

**STRATEGI PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA  
MANUSIA DALAM UPAYA MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI DI  
MASA PANDEMI COVID -19 PADA PT KERETA API INDONESIA  
(PERSERO) DAOP 5 PURWOKERTO, BANYUMAS**



**SKRIPSI**

Diajukan Kepada Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam UIN Prof K.H Saifuddin  
Zuhri Purwokerto Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Guna Memperoleh Gelar  
Sarjana Ekonomi (S.E.)

**Disusun Oleh:**

**APRILIA PUTRI MENTARI**  
**NIM: 1817201135**

**PRODI EKONOMI SYARIAH  
JURUSAN EKONOMI DAN KEUANGAN ISLAM  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI PROF K.H SAIFUDDIN ZUHRI  
PURWOKERTO**

**2022**

## PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Aprilia Putri Mentari

NIM : 1817201135

Jenjang : S1

Fakultas : Ekonomi Dan Bisnis Islam

Jurusan : Ekonomi Dan Keuangan Islam

Program Studi : Ekonomi Syariah

Judul Skripsi : Strategi Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Pegawai di Masa Pandemi Covid-19 Pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 5 Purwokerto, Banyumas

Purwokerto, 29 Juni 2022

Yang Menyatakan



**Aprilia Putri Mentari**

**NIM. 1817201135**

## PENGESAHAN



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
PROFESOR KIAI HAJI SAIFUDDIN ZUHRI PURWOKERTO  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM  
Jalan Jenderal Ahmad Yani No. 54 Purwokerto 53126  
Telp: 0281-635624, Fax: 0281-636553; Website: febi.uinsaizu.ac.id

### LEMBAR PENGESAHAN

Skripsi Berjudul

**STRATEGI PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA  
MANUSIA DALAM UPAYA MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI  
DI MASA PANDEMI COVID -19 PADA PT KERETA API INDONESIA  
(PERSERO) DAOP 5 PURWOKERTO, BANYUMAS**

Yang disusun oleh Saudara **Aprilia Putri Mentari NIM 1817201135** Program Studi **Ekonomi Syariah** Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto, telah diujikan pada hari **Jumat** tanggal **15 Juli 2022** dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk memperoleh gelar **Sarjana Ekonomi (S.E.)** oleh Sidang Dewan Penguji Skripsi.

Ketua Sidang/Penguji

Dr. Ahmad Dahlan, M.S.I.  
NIP. 19731014 200312 1 002

Sekretaris Sidang/Penguji

Rina Heriyanti, S.S., M.Hum  
NIP. 19720828 199903 2 004

Pembimbing/Penguji

Dr. H. Chandra Warsito, M.Si.  
NIP. 19790323 201101 1 007

Purwokerto, 26 Juli 2022



Mengesahkan  
Dekan

Dr. H. Jamal Abdul Aziz, M.Ag.  
NIP. 19730921 200212 1 004

## NOTA DINAS PEMBIMBING

Kepada

Yth. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam

UIN Prof K.H Saifuddin Zuhri Purwokerto

di-

Purwokerto

**Assalamu'alaikum Wr. Wb**

Setelah Melakukan Bimbingan, telaah, arahan, dan koreksi terhadap penulisan skripsi dari saudara Aprilia Putri Mentari NIM. 1817201135 yang berjudul:

**Strategi Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Pegawai Di Masa Pandemi Covid-19 pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 5 Purwokerto**

Saya berpendapat bahwa skripsi tersebut sudah dapat diajukan kepada Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Prof K.H Saifuddin Zuhri Purwokerto untuk diujikan dalam rangka memperoleh gelar sarjana dalam Ilmu Ekonomi Syariah (S.E)

**Wassalamu'alaikum WR.WB**

Purwokerto, 29 Juni 2022

Pembimbing



**Dr. H. Chandra Warsito, S.TP S.E., M.Si**

**NIP.19790323 201101 1 007**

## MOTTO

فَإِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا ۖ إِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا ۗ

## Artinya

*“Maka sesungguhnya bersama kesulitan ada kemudahan, Sesungguhnya bersama kesulitan ada kemudahan” (QS. Al-Insyirah: 5-6)*

*“Hidup Yang Tidak Dipertaruhkan Tidak Akan Pernah Dimenangkan, Makin Sulit Sebuah Perjuangan, Makin Indah Suatu Kemenangan”*

**-Aprilia Putri Mentari-**



**STRATEGI PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA  
MANUSIA DALAM UPAYA MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI DI  
MASA PANDEMI COVID -19 PADA PT KERETA API INDONESIA  
(PERSERO) DAOP 5 PURWOKERTO**

**Aprilia Putri Mentari**

**1817201135**

Email: [aprilia.putri1627@gmail.com](mailto:aprilia.putri1627@gmail.com)

Program Studi Ekonomi Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam

Universitas Islam Negeri Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto

**ABSTRAK**

Peran pendidikan, pelatihan dan pengembangan sangat penting dalam meningkatkan kinerja Sumber Daya Manusia di era Covid-19, Sejauh ini, strategi organisasi untuk memerangi Covid-19 yaitu dengan menggunakan digitalisasi untuk kelangsungan hidup organisasi. Pelaksanaan pelatihan dan pengembangan di masa pandemic Covid-19 memerlukan suatu strategi dalam pelaksanaannya. Peran pendidikan dalam pembangunan dan peningkatan kinerja, pengetahuan, wawasan dan keterampilan yang berkaitan dengan situasi sangat dibutuhkan saat ini. Pelaksanaan semua kegiatan Pelatihan dan Pengembangan yang ditargetkan dalam pembelajaran dan pengembangan bersifat berkelanjutan dan membantu mencapai tujuan pribadi dan organisasi. Sumber daya manusia merupakan sebagai alat manajerial untuk melakukan perencanaan, pengelolaan dan pengendalian, Manajemen Sumber daya Manusia dapat dipahami sebagai suatu proses dalam organisasi serta dapat pula diartikan sebagai suatu kebijakan.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi dan pelaksanaan pelatihan & pengembangan sumber daya manusia dalam upaya peningkatan kinerja pegawai dimasa pandemi Covid-19 pada PT Kereta Api Indonesia Daop 5 Purwokerto. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan observasi, wawancara, dan dokumentasi. Teknik analisis data yang dilakukan dengan beberapa tahap yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi pelatihan dan pengembangan pada PT Kereta Api Indonesia Daop 5 Purwokerto di masa pandemic Covid-19 menggunakan 3 Strategi, Strategi pertama (1) Penentuan Kebutuhan (2) Penentuan Sasaran (3) Penentuan Isi Program (4) Pelaksanaan Program (5) Penilaian Pelaksanaan Program. Strategi kedua yaitu (1) Fase Pemantapan Asesmen (2) Fase Implementasi (3) Fase Pemasukan Program. Strategi ketiga yaitu (1) Reaction (2) Learning (3) Behavior (4) Results.

**Kata Kunci: Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, Kinerja Pegawai**

**HUMAN RESOURCES TRAINING AND DEVELOPMENT STRATEGY  
IN EFFORTS TO INCREASE EMPLOYEE PERFORMANCE DURING  
THE COVID-19 PANDEMIC AT PT KERETA API INDONESIA  
(PERSERO) DAOP 5 PURWOKERTO**

**Aprilia Putri Mentari**

**1817201135**

**Email: [aprilia.putri1627@gmail.com](mailto:aprilia.putri1627@gmail.com)**

Sharia Economics Study Program, Faculty of Islamic Economics and Business

State Islamic University Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto

**ABSTRACT**

*The role of education, training and development as the foundation of a new culture that is very important in improving the performance of Human Resources in the Covid-19 era. So far, the organization's strategy to combat Covid-19 is to use digitalization for the survival of the organization. The implementation of training and development during the Covid-19 pandemic requires a strategy in its implementation. The role of education in the development and improvement of performance, knowledge, insight and skills related to the current situation is very much needed. The implementation of all Training and Development activities targeted at learning and development is sustainable and helps to achieve personal and organizational goals. Human resources are a managerial tool for planning, managing and controlling, Human Resource Management can be understood as a process within the organization and can also be interpreted as a policy.*

*This study aims to determine the strategy and implementation of training & human resource development in an effort to improve employee performance during the Covid-19 pandemic at PT Kereta Api Indonesia Daop 5 Purwokerto. Data collection techniques in this study using observation, interviews, and documentation. The data analysis technique was carried out in several stages, namely data reduction, data presentation, and drawing conclusions. The results showed that the training and development strategy at PT Kereta Api Indonesia Daop 5 Purwokerto during the Covid-19 pandemic used 3 strategies, the first strategy was (1) Determining Needs (2) Determining Targets (3) Determining Program Content (4) Program Implementation ( 5) Assessment of Program Implementation. The second strategy is (1) Assessment Consolidation Phase (2) Implementation Phase (3) Program Entry Phase. The third strategy is (1) Reaction (2) Learning (3) Behavior (4) Results.*

**Keywords: Human Resources Training and Development, Employee Performance**

## PEDOMAN TRANSLITERASI BAHASA ARAB-INDONESIA

Transliterasi kata-kata yang dipakai dalam penelitian skripsi ini berpedoman pada Surat Keputusan Bersama antara Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI. Nomor: 158/1987 dan Nomor: 0543b/U/1987.

### A. Kosonan Tunggal

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
ا	Alif	tidak dilambangkan	tidak dilambangkan
ب	ba <sup>ˁ</sup>	B	Be
ث	ta <sup>ˁ</sup>	T	Te
د	Ša	Š	es (dengan titik diatas)
ج	Jim	J	Je
ح	Ĥ	H	ha (dengan garis dibawah)
خ	kha <sup>ˁ</sup>	Kh	ka dan ha
د	Dal	D	De
ذ	Žal	Ž	ze (dengan titik diatas)
ر	ra <sup>ˁ</sup>	R	Rr
ز	Zai	Z	Zet
س	Sin	S	Es
ش	Syin	Sy	es dan ye
ص	šad	S	es (dengan garis dibawah)
ض	d <sup>ˁ</sup> ad	D	de (dengan garis dibawah)
ط	ṭa	T	te (dengan garis dibawah)
ظ	Ža	Z	zet (dengan garis dibawah)
ع	„ain	„	koma terbalik di atas
غ	Gain	G	Ge
ف	fa <sup>ˁ</sup>	F	Ef
ق	Qaf	Q	Qi
ك	Kaf	K	Ka
ل	Lam	L	„el

و	Mim	M	„em
ن	Nun	N	„en
و	Waw	W	W
ه	ha“	H	Ha
ء	Hamzah	”	Apostrof
ي	ya“	Y	Ye

**B. Konsonan Rangkap karena syaddah ditulis rangkap**

عدة	ditulis	„iddah
-----	---------	--------

**C. Ta‘marbutah di akhir kata bila dimatikan ditulis h.**

حكمت	ditulis	Hikmah		Ditulis	jizyah
------	---------	--------	--	---------	--------

(ketentuan ini tidak diberlakukan pada kata-kata Arab yang sudah terserap ke dalam Bahasa Indonesia, seperti zakat, shalat, dan sebagainya, kecuali bila dikehendaki lafal aslinya)

1. Bila diikuti dengan kata sandang “al” serta bacaan ke dua itu terpisah, maka ditulis dengan h

كرامات أولياء	Ditulis	karâmah al-auliyâ
---------------	---------	-------------------

2. Bila ta‘marbutah hidup atau dengan rakaat, fathah atau kasrah atau dommah ditulis dengan t

زكاة انظر	Ditulis	zakât al-fiṭr
-----------	---------	---------------

**D. Vokal Pendek**

أ	Fathah	Ditulis	a
إ	Kasrah	Ditulis	i
و	Dammah	Ditulis	u

**E. Vokal Panjang**

1.	Fathah + alif	Ditulis	a
	جا ههپن	Ditulis	Jâhiliyah
2.	Fathah + ya" mati	Ditulis	a
	سُ	Ditulis	Tansa
3.	Kasrah + ya" mati	Ditulis	i
	کری	Ditulis	karîm
4.	Dammah + wawu mati	Ditulis	u
	فروض	Ditulis	Furūd

#### F. Vokal Rangkap

1.	Fathah + ya" mati	Ditulis	ai
	يكي	Ditulis	Bainakum
2.	Fathah + wawu mati	Ditulis	au
	قل	Ditulis	qaul

#### G. Vokal pendek yang berurutan dalam satu kata dipisahkan apostof

أَخِي	Ditulis	a" auntum
أَعْدَتُ	Ditulis	u" iddat

#### H. Kata Sandang alif + lam

1. Bila diikuti huruf qomariyah

أَقْيَاسُ	ditulis	al-qiyâs
-----------	---------	----------

2. Bila diikuti huruf syamsiyah ditulis dengan menggunakan huruf syamsiyah yang mengikutinya, serta menggunakan huruf I (el)-nya

أَسْمَاءُ	ditulis	as-samâ
-----------	---------	---------

#### I. Penulisan kata-kata dalam rangkaian kalimat

Ditulis menurut bunyi atau pengucapannya

ذوي الفروض	Ditulis	zawi al-furūd
------------	---------	---------------

## KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Puji syukur kita panjatkan kepada Allah SWT yang telah memberikan rahmat, hidayah, dan karunia-Nya. Maha suci Allah dengan segala kasih sayang-Nya yang selalu memudahkan segala urusan, sehingga penulis bisa menyelesaikan skripsi ini dengan baik. Shalawat serta salam semoga senantiasa tercurahkan kepada Nabi Muhammad SAW, keluarga, sahabat dan tabi'in. Penyusunan skripsi yang berjudul “Strategi Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Pegawai di Masa Pandemi Covid-19 Pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 5 Purwokerto” ini dimaksudkan untuk memenuhi sebagian persyaratan menyelesaikan pendidikan dan mencapai gelar Sarjana Ekonomi di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto.

Bersamaan dengan selesainya skripsi ini, penulis ucapkan terimakasih kepada semua pihak yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan penulisan skripsi ini. Penulis mengucapkan terimakasih kepada:

1. Prof. Dr. H. Moh. Roqib, M.Ag. Selaku Rektor UIN Prof K.H Saifuddin Zuhri Purwokerto
2. Prof. Dr. Fauzi, M.Ag., Wakil Rektor 1 Bidang Akademik dan Pengembangan Kelembagaan UIN Prof. K.H Saifuddin Zuhri Purwokerto
3. Prof. Dr. H. Ridwan, M.Ag., Wakil Rektor II Bidang Administrasi Umum, Perencanaan dan Keuangan UIN Prof. K.H Saifuddin Zuhri Purwokerto
4. Dr. H. Sulkhan Chakim, S.Ag, M.M., Wakil Rektor III Bidang xiii Kemahasiswaan dan Kerjasama UIN Prof. K.H Saifuddin Zuhri Purwokerto
5. Dr. H. Jamal Abdul Aziz, M.Ag. Selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Prof K.H Saifuddin Zuhri Purwokerto
6. Yoiz Shofwa Shafrani, M. Si., Selaku Ketua Jurusan Ekonomi dan Keuangan Islam UIN Prof K.H Saifuddin Zuhri Purwokerto

7. Dewi Laela Hilyatin, S.E, M.S.I. Selaku Koordinator Program Studi Ekonomi Syariah UIN Prof K.H Saifuddin Zuhri Purwokerto.
8. Dr. H. Chandra Warsito, S.TP., S.E., M.Si. Selaku Dosen Pembimbing, terimakasih atas kesabarannya dalam memberikan bimbingan dan motivasi penulis untuk menyelesaikan skripsi ini.
9. Segenap Dosen dan Staff Administrasi UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto.
10. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto yang telah mengajarkan dan membekali ilmu pengetahuan sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
11. Segenap Staff Administrasi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto.
12. Segenap Staff Administrasi Perpustakaan UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto
13. Manager Unit Sumber Daya Manusia PT Kereta Api Indonesia Daop 5 Purwokerto, dan beserta seluruh Pegawai PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 5 Purwokerto yang telah berkenan membantu dalam penelitian.
14. Kedua orang tua tercinta, Bapak Arif Soepangat dan Ibu Nuryani serta keluarga besar. Terimakasih atas perjuangan, doa dan dukungannya.
15. Sahabat saya Nofrikoh Romadona, Fatma Putri Fauzia, Asriani Yuswandari, Indah Melani, Evin Trihapsari, Kirey Aprilia, Semoga tetap terjalin persahabatan walaupun terpisah jarak dan waktu
16. Teman-teman seperjuangan Jurusan Ekonomi Syariah D angkatan 2018, terimakasih atas kebersamaan kita dalam suka maupun duka dan semua pihak yang telah membantu penyusun dalam menyelesaikan skripsi ini, yang tidak dapat penyusun sebutkan satu persatu.
17. Untuk diri saya sendiri. Saya ingin berterimakasih untuk diri saya sendiri karna sudah percaya atas diri sendiri dan terimakasih karna sudah mau bekerja keras atas semua usaha selama ini.

Hanya ucapan terimakasih dan untaian do'a yang bisa penulis berikan. Semoga segala partisipasi yang telah diberikan kepada penulis mendapatkan balasan dan imbalan dari Allah SWT. Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, untuk itulah kritik serta saran yang bersifat membangun selalu penulis harapkan dari pembaca guna kesempurnaan skripsi ini. Mudah-mudahan skripsi ini bisa bermanfaat untuk penulis dan pembaca.

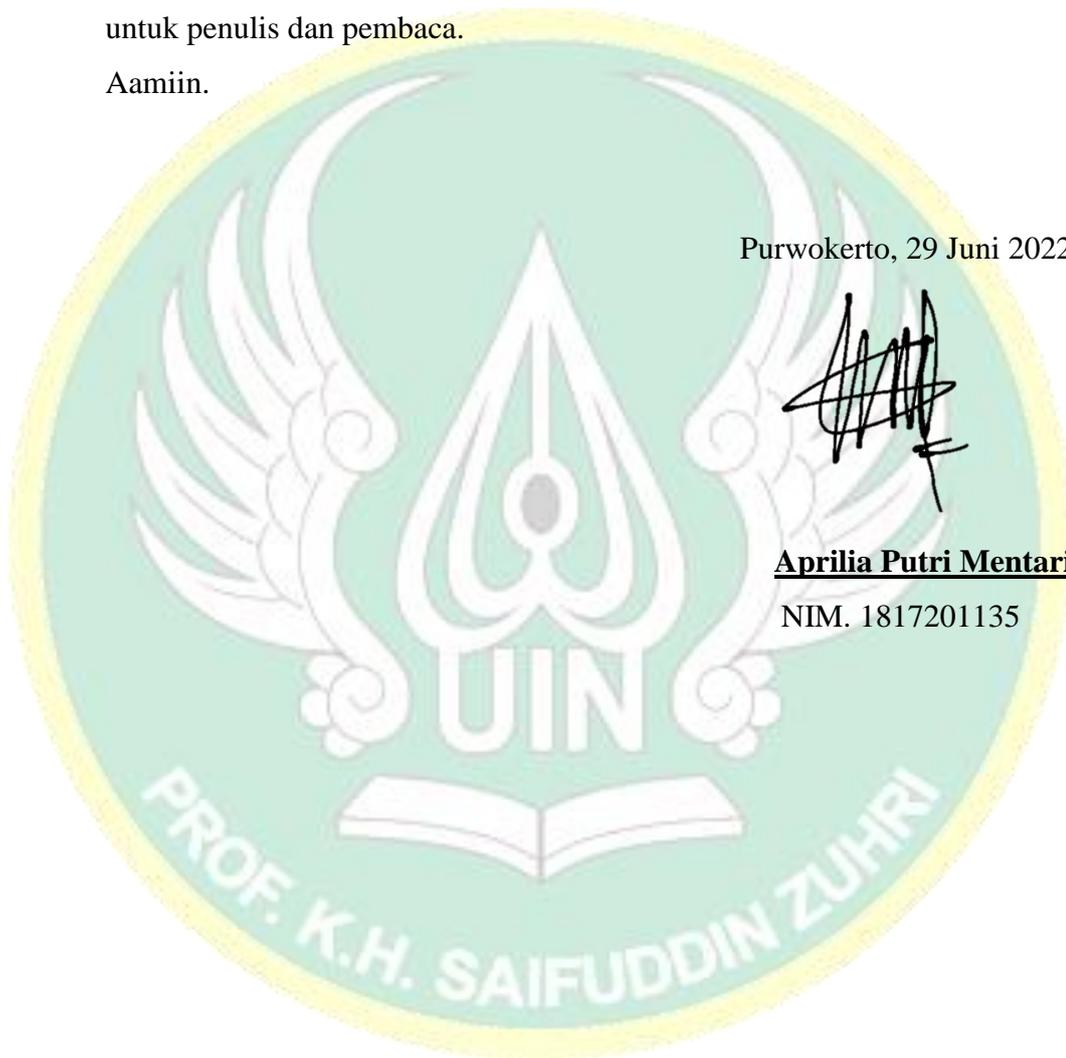
Aamiin.

Purwokerto, 29 Juni 2022



**Aprilia Putri Mentari**

NIM. 1817201135



## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
PERNYATAAN KEASLIAN.....	ii
NOTA DINAS PEMBIMBING .....	iv
MOTTO .....	v
ABSTRAK .....	vi
ABSTRACT.....	vii
PEDOMAN TRANSLITERASI BAHASA ARAB-INDONESIA .....	viii
KATA PENGANTAR.....	xi
DAFTAR ISI.....	xiv
DAFTAR TABEL .....	xvi
DAFTAR GAMBAR.....	xvii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xviii
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang .....	1
B. Definisi Operasional .....	10
C. Rumusan Masalah .....	13
D. Tujuan Penelitian dan Manfaat Penelitian .....	13
E. Kajian Pustaka .....	14
F. Sistematika Penulisan .....	17
<b>BAB II LANDASAN TEORI.....</b>	<b>19</b>
A. Strategi .....	19
B. Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia.....	23
1. Pengertian Pelatihan dan Pengembangan.....	23
2. Tujuan dan Manfaat Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia.....	27
3. Klasifikasi Metode Pelatihan dan Pengembangan .....	28
4. Jenis-Jenis Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia.....	30
5. Langkah-Langkah Pelatihan dan Pengembangan .....	31
6. Indikator-Indikator Pelatihan dan Pengembangan .....	33
C. Sumber Daya Manusia .....	35
D. Kinerja Pegawai .....	42

E. Landasan Teologis .....	46
1. Pelatihan dan Pengembangan .....	46
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>53</b>
A. Jenis Penelitian.....	53
B. Waktu dan Tempat Penelitian .....	54
C. Sumber Data.....	54
D. Teknik Pengumpulan Data.....	54
E. Teknik Analisis Data.....	56
<b>BAB IV PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN .....</b>	<b>59</b>
A. Gambaran Umum Objek Penelitian .....	59
1. Sejarah PT Kereta Api Indonesia .....	59
2. Visi dan Misi Perusahaan .....	61
3. Logo dan Budaya Perusahaan .....	61
4. Bisnis Perusahaan.....	63
5. Anak Perusahaan Joint Venture .....	64
6. Struktur Organisasi.....	69
B. Analisis Strategi Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Pegawai di Masa Pandemi Covid -19 Pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 5 Purwokerto.....	70
C. Pelaksanaan Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Upaya Meningkatkan Kinerja di Masa Pandemi Covid-19 Pada PT Kereta Api Indonesia Daop 5 Purwokerto .....	90
<b>BAB V PENUTUP.....</b>	<b>103</b>
A. Kesimpulan .....	103
B. Saran .....	104
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>106</b>
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN .....</b>	<b>109</b>

## DAFTAR TABEL

- Tabel 1.1 Penilaian Kinerja Karyawan PT. KAI Daop 5 Tahun 2019-2021
- Tabel 1.2 Jenis-Jenis Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia PT KAI Daop 5 Purwokerto Tahun 2021
- Tabel 1.3 Matriks Perbedaan Dengan Penelitian Terdahulu
- Tabel 4.1 Jumlah Pegawai PT Kereta Api Indonesia Daop 5 Purwokerto 2022
- Tabel 4.2 Kurikulum Pelatihan Pada Refreshing Perawatan Jalan Rel dan Jembatan
- Tabel 4.3 Perencanaan Program Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia PT Kereta Api Indonesia Daop 5 Purwokerto Tahun 2020
- Tabel 4.4 Perencanaan Program Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia PT Kereta Api Indonesia Daop 5 Purwokerto Tahun 2021
- Tabel 4.5 Perencanaan Program Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia PT Kereta Api Indonesia Daop 5 Purwokerto Tahun 2022
- Tabel 4.6 Program Realisasi Peserta Diklap PT. KAI Daop 5 Purwokerto Tahun 2020
- Tabel 4.7 Program Realisasi Peserta Diklap PT. KAI Daop 5 Purwokerto Tahun 2021
- Tabel 4.8 Program Realisasi Peserta Diklap PT. KAI Daop 5 Purwokerto Tahun 2022

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 4.1 Logo PT Kereta Api Indonesia

Gambar 4.2 Budaya Perusahaan PT Kereta Api Indonesia

Gambar 4.3 Anak perusahaan PT Reska Multi Usaha

Gambar 4.4 Anak Perusahaan PT Railink

Gambar 4.5 Anak Perusahaan PT Kereta Commuter Indonesia

Gambar 4.6 Anak Perusahaan PT KA Pariwisata

Gambar 4.7 Anak Perusahaan PT KA Logistik

Gambar 4.8 Anak Perusahaan PT KA Properti Manajemen

Gambar 4.9 Anak Perusahaan PT Pilar Sinergi BUMN Indonesia

Gambar 4.10 Anak Perusahaan PT Moda Integrasi Transportasi Jabodetabek

Gambar 4.11 Struktur Organisasi



## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1. Pedoman Wawancara
- Lampiran 2. Hasil Wawancara
- Lampiran 3. Dokumentasi Penelitian
- Lampiran 4. Surat Keterangan Berhak Mengajukan Judul
- Lampiran 5. Surat Usulan Menjadi Pembimbing Skripsi
- Lampiran 6. Surat Pernyataan Kesiediaan Menjadi Pembimbing Skripsi
- Lampiran 7. Surat Rekomendasi Seminar Proposal
- Lampiran 8. Surat Keterangan Lulus Seminar Proposal Skripsi
- Lampiran 9. Berita Acara Seminar Proposal Skripsi
- Lampiran 10. Surat Bimbingan Skripsi
- Lampiran 11. Surat Izin individual
- Lampiran 12. Blangko Penilaian Ujian Komprehensif
- Lampiran 13. Blangko/Kartu Bimbingan
- Lampiran 14. Sertifikat BTA/PPI
- Lampiran 15. Sertifikat Pengembangan Bahasa Inggris
- Lampiran 16. Sertifikat Pengembangan Bahasa Arab
- Lampiran 17. Sertifikat Aplikom
- Lampiran 18. Sertifikat PPL
- Lampiran 19. Sertifikat KKN
- Lampiran 20. Sertifikat PBM
- Lampiran 21. Sertifikat PBAK IAIN Purwokerto
- Lampiran 22. Daftar Riwayat Hidup



# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Menurut J Wahibur Rokhman persaingan organisasi dunia saat ini yang ditandai oleh 5 (lima) kesamaan yaitu integrasi ekonomi yang mengakibatkan terjadinya suatu persaingan bebas, kesamaan fragmentasi politik yang mengakibatkan terjadinya sebuah peningkatan tuntutan serta harapan dari rakyat, kesamaan penggunaan teknologi canggih khususnya teknologi komunikasi dan informasi, serta kesamaan *interdependency* (saling ketergantungan yaitu suatu keadaan di mana seorang baru bisa memenuhi kebutuhannya jika dibantu oleh orang lain) (Rohman, 2018).

Perkembangan sektor ekonomi yang cepat serta persaingan dunia, manajemen sumber daya manusia sudah sebagai aspek yang penting untuk memajukan daya saing perusahaan. Sumber daya manusia pada suatu perusahaan terdiri dari upaya, keahlian ataupun keterampilan seluruh orang yang bekerja di dalam sebuah perusahaan. Suatu organisasi didalam suatu perusahaan dibangun guna menggapai suatu tujuan tertentu. Organisasi bisa berbentuk kenaikan mutu produk serta jasa, menaikkan daya saing, meningkatkan kinerja suatu organisasi, perbaikan pelayanan, pemenuhan serta permintaan pasar.

Pencapaian suatu tujuan organisasi bisa menampilkan prestasi kerja/ hasil kerja organisasi serta menampilkan sebagai kinerja ataupun performa organisasi pada tiap pegawai ataupun anggotanya. Perusahaan dalam proses seleksi, rekrutmen, pelatihan serta pengembangan pegawai seluruhnya mempunyai dasar yang mempunyai tujuan utama. Oleh sebab itu, manajemen perusahaan yang memperlakukan serta menjadikan pegawai hanya sebagai objek perusahaan, dalam pemikiran ekonomi islam dianggap manajemen yang lalai dari sifat adil yang sepatutnya menjadi sebuah dasar manajemen perusahaan. Keadilan dimaksud selaku pengakuan serta perlakuan yang proporsional antara kewajiban serta hak. Adil dapat

dimengerti sebagai moderat ialah perilaku pertengahan serta seimbang. Penyeimbang ini antara hak serta kewajiban (Norvadewi, 2017).

Setiap manusia memiliki kemampuan, keahlian dan kreativitas yang berbeda. Dalam Islam mendorong umatnya dalam memilah calon pegawai serta menetapkan pegawai perusahaan bersumber pada pengalaman, serta keahlian teknis yang dimiliki. Tidak hanya itu akhlak serta moral yang wajib dimiliki sumber daya manusia yang syariah ialah kompetensi. Kompetensi merupakan serangkaian keahlian, pengetahuan, serta kemampuan yang dimiliki seorang baik itu melekat pada diri manusia maupun pemberian dari luar (Maghfiroh, 2021).

Sumber daya manusia memiliki kedudukan utama dalam tiap aktivitas dalam perusahaan. Tidak hanya didukung dengan sumber dana dan fasilitas serta prasarana yang ada, namun tanpa terdapatnya dorongan dari Sumber Daya Manusia yang kredibel, aktivitas dalam perusahaan tidak akan terselesaikan serta berjalan dengan baik. Sumber daya manusia ialah suatu elemen utama dari modal, teknologi, ataupun uang, karena sumber daya manusia merupakan pengendali dari ketiga aspek tersebut. Dalam hal ini menunjukkan jika Sumber Daya Manusia ialah kunci pokok yang wajib dicermati dengan seluruh kebutuhannya.

Menurut Pfeffer dan Salancik (2003:20) Perusahaan bergantung pada sumber daya dan penipisan sumber daya mengurangi kemampuan organisasi untuk bertahan hidup. Menggunakan organisasi sumber daya dengan cara yang efisien dan efektif diperlukan tetapi tidak cukup untuk memastikan kelangsungan hidup perusahaan jangka panjang. Sebaliknya, Perusahaan perlu memikirkan kembali caranya menggunakan dan mengelola sumber daya manusia pada saat ini dan potensi pada sumber daya manusia untuk masa depan termasuk hubungan sosial di luar organisasi (Ina Ehnert, 2014).

Menurut Schuler, Dowling, Smart, dan Huber (1992:16) dalam jurnal (Marnis, 2008) mengartikan manajemen sumber daya manusia dalam rumusan ialah manajemen sumber daya manusia menggambarkan

pengakuan tentang bernilainya tenaga kerja organisasi selaku sumber daya manusia yang sangat bernilai dalam memberikan kontribusi untuk tujuan organisasi, serta pemanfaatan sebagian peranan serta aktivitas guna menetapkan bahwa sumber daya manusia tersebut digunakan secara efisien serta adil untuk kepentingan organisasi, individu serta masyarakat. Sehingga perlu adanya pelatihan serta pengembangan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan, sebab pegawai merupakan salah satu sumber daya manusia utama yang dapat memperlancar operasional perusahaan.

Pengembangan sumber daya manusia ialah peranan utama dalam manajemen sumber daya manusia yang tidak hanya terdiri atas pelatihan serta pengembangan saja, namun juga kegiatan pengembangan serta perencanaan karir individu, pengembangan sebuah organisasi, dan manajemen serta evaluasi kinerja (Widyawati, 2018). Pelatihan menggambarkan proses menambah pengetahuan serta keahlian pegawai. Pelatihan bisa jadi pula meliputi perubahan perilaku sehingga pegawai bisa melaksanakan pekerjaannya menjadi lebih efisien (Lolowang dkk, 2016). Tidak hanya melalui pelatihan, pengembangan karir juga dapat menambah kinerja pegawai serta menaikkan peluang promosi jabatan untuk pegawai guna dapat menggapai suatu jenjang karir yang lebih baik secara terencana.

Tiap perusahaan di bidang industri ataupun jasa tentu menggunakan strategi dalam pengembangan dan pelatihan yang berbeda. Strategi bertujuan untuk melakukan program yang ditunjukkan senantiasa berdaya guna untuk menggapai tujuan perusahaan serta pastinya mengharapkan akan tercapainya produktivitas yang optimal. Kedudukan strategis sumber daya manusia menekankan jika setiap individu di dalam perusahaan merupakan sumber daya yang sangat berarti serta mejadi sebuah investasi perusahaan yang sangat besar. Agar sumber daya manusia bisa memainkan kedudukan dalam perusahaan. Dalam ekonomi islam, pengembangan dan pelatihan sumber daya manusia adalah sesuatu yang harus dilakukan. Hal ini dikarenakan ekonomi Islam sangat peduli terhadap kedudukan manusia

sebagai makhluk yang memiliki keistimewaan dibanding dengan makhluk lainnya, dengan harapan agar manusia memiliki kekuatan untuk mengembangkan segala potensi sumber daya yang dimilikinya, sebagaimana tertuang dalam Q.S Al-Isra 17:70, sebagai berikut (Sulistiani, 2015: 39):

﴿وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ وَحَمَلْنَاهُمْ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ وَرَزَقْنَاهُمْ مِنَ الطَّيِّبَاتِ وَفَضَّلْنَاهُمْ  
عَلَىٰ كَثِيرٍ مِّمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلًا ۝﴾

Artinya “Dan sesungguhnya telah kami muliakan anak-anak Adam, kami angkut mereka di daratan dan di lautan, kami beri mereka rezeki dari yang baik-baik dan kami lebihkan mereka dengan kelebihan yang sempurna atas kebanyakan makhluk yang telah kami ciptakan” (Q.S Al-Isra 17:70)

Tetapi situasi saat ini sudah sangat berbeda, pelatihan dan pengembangan tidak bisa dilakukan seperti strategi perusahaan sebelumnya, karena virus Covid-19 yang tengah merajalela di dunia, hampir 200 negara lain juga terjangkit virus Covid-19, termasuk Indonesia. *Corona Virus Disease* (Covid- 19) ialah sebuah virus yang dapat menularkan dan menyerang serta berpindah tempat dengan cepat dari manusia ke manusia. Ini akan sangat mempengaruhi dalam sistem ajar, sistem kerja serta sistem yang lainnya. Berdasarkan fenomena serta problematika terkait perusahaan dimasa Covid-19 membuat perusahaan harus bertahan hidup.

Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia dalam perusahaan terhambat serta harus mengganti prosedur serta strategi dengan tujuan guna membiasakan maupun menyesuaikan pelatihan serta pengembangan dalam kondisi pandemi Covid-19. Desain dan strategi pelatihan serta pengembangan yang digunakan di masa pandemic Covid- 19 harus dipikirkan secara terencana dengan baik, sehingga pelatihan serta pengembangan yang dilakukan dapat berjalan sesuai dengan tujuan yang diharapkan. Oleh sebab itu di masa Covid- 19 dibutuhkan suatu desain serta

strategi perancangan dalam melakukan suatu pelatihan serta pengembangan.

Salah satu cara untuk mengembangkan kinerja yang dimiliki oleh karyawan di perusahaan adalah diadakannya suatu program pelatihan dimana program yang diterapkan tersebut dibuat sesuai kebutuhan dari perusahaan. Pelatihan adalah proses pembelajaran keterampilan dasar yang dibutuhkan oleh karyawan baru untuk melaksanakan pekerjaan. Sedangkan menurut Fajar (2013:100), Pelatihan adalah proses pembelajaran yang ditujukan kepada karyawan agar pelaksanaan pekerjaan memuaskan.

Seperti halnya terjadi penurunan kinerja karyawan PT. KAI Daop 5 Purwokerto. Perusahaan berharap dalam keberjalanannya pelatihan dan pengembangan SDM dapat meningkat setiap tahun sehingga kinerja pegawai juga meningkat.

**Tabel 1.1 Penilaian Kinerja Karyawan PT. KAI Daop 5 Tahun 2019-2021**

A.Perilaku Kerja	Target (0%)	Tahun					
		2019		2020		2021	
		Nilai Capai	Skor (%)	Nilai Capai	Skor (%)	Nilai Capai	Skor (%)
1.Displin	10%	100	10	90	9	70	7
2.Tanggung Jawab	10%	95	9,5	90	9	80	8
3.Kerja Sama	5%	95	4,75	90	4,5	75	3,75
4.Kepemimpinan	5%	100	5	95	4,75	80	4
5.Prakarja	5%	90	4,5	95	4,75	80	4
6. Kejujuran	5%	90	4,5	95	4,75	80	4
<b>B.Hasil Kerja</b>							
1.Kualitas Kerja	20%	75	15	65	13	55	11
2.Kuantitas Kerja	20%	70	14	60	12	55	11
3.Keterampilan	20%	70	14	60	12	60	12
<b>Jumlah</b>	<b>100%</b>		<b>81,25</b>		<b>73,75</b>		<b>64,75</b>

Sumber: Unit SDM PT. KAI Daop 5 Purwokerto

Keterangan:

91 – 100 = SB (Sangat Baik) 71 – 80,99 = CB (Cukup Baik)

81 – 90,99 = B (Baik) 61 – 70,99 = KB (Kurang Baik)

Dari Tabel 1.1 menunjukkan bahwa terjadi penurunan kinerja para karyawan PT. Kereta Api Indonesia Daop 5 Purwokerto. Dimana hasil penilaian kinerja pada tahun 2019 dalam kategori baik, kemudian pada tahun 2020 mengalami penurunan sehingga kinerja menjadi kategori cukup baik dan untuk tahun 2021 kinerja karyawan mengalami penurunan kembali, dimana kinerja karyawan menjadi kategori kurang baik. Tentunya hal ini jauh dari harapan perusahaan yang menginginkan para karyawannya memiliki kinerja yang baik. Masih ada aspek kinerja karyawan yang masih rendah tentunya menjadi bahan bagi perusahaan.

PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi (Daop) 5 Purwokerto. Daerah Operasi 5 Purwokerto atau disingkat Daop 5 Purwokerto ialah salah satu daerah operasi perusahaan dalam industri perkeretaapian di Indonesia, di bawah naungan lingkungan PT Kereta Api Indonesia (Persero) yang dipimpin oleh *Vice President* (VP) yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Direksi PT Kereta Api Indonesia. PT. Kereta Api Indonesia DAOP 5 Purwokerto yang terletak di jalan Jendral Sudirman Barat Nomor. 209, Brubahan, Kelurahan Purwanegara, Kecamatan Purwokerto Timur, Kabupaten Banyumas, Jawa Tengah 53141.

PT Kereta Api Indonesia (Persero) ialah salah satu bagian dari Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di Indonesia yang bergerak dalam bidang industri transportasi darat. PT Kereta Api Indonesia sekaligus sebagai penggerak perekonomian di Indonesia dan sudah berpengalaman lebih dari 70 tahun di bidang transportasi darat. PT Kereta Api Indonesia (Persero) merupakan perusahaan yang mempunyai jumlah Sumber Daya Manusia lebih dari 40.000 dihitung semenjak tahun 2020. Pada PT Kereta Api Indonesia Daerah Operasi 5 Purwokerto mempunyai jumlah pegawai tetap 1.798.

PT Kereta Api Indonesia (Persero) tercatat selaku BUMN yang sangat agresif serta inovatif dalam membenahan korporasi. Perihal ini teruji dari berbagai revisi fundamental pada manajemen, penghargaan, kinerja keuangan, kinerja pegawai serta yang paling utama pelayanan kepada

pelanggan jasa kereta api. Tidak hanya itu KAI berkomitmen guna melakukan transformasi secara merata dengan 5 Nilai Utama (Professional /Handal, Keselamatan, Inovasi, Integritas serta Pelayanan Prima). Pelatihan dan pengembangan pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 5 Purwokerto jenisnya beragam, sesuai dengan bidang dari masing-masing unit. Berikut merupakan beberapa jenis pelatihan serta pengembangan sumber daya manusia yang direncanakan pada tahun 2021 dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai:

**Tabel 1.2 Jenis-Jenis Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia PT Kereta Api Indonesia Daop 5 Purwokerto Tahun 2021**

No.	Nama Pelatihan dan Pengembangan	Jadwal Pelaksanaan	Jumlah Peserta
1.	DIKLAP <i>Refreshing</i> Awak Sarana Perkeretaapian dengan Penggerak Non Listrik	Februari	150
2.	DIKLAP <i>Refreshing</i> Perawatan Interlocking SIL 02	Februari	15
3.	<i>Refreshing</i> SAP LAM dan <i>Go Maintenance</i>	Februari	34
4.	<i>Refreshing</i> Perawatan dan Pemeriksaan Bogie Kereta dan Gerbong	Februari	20
5.	Pelatihan CAD Berbasis Koordinat	Februari	23
6.	DIKLAP <i>Refreshing</i> Pengatur Perjalanan Kereta Api	Maret	136
7.	<i>Refreshing</i> Pergudangan & SAP MM PM	Maret	18
8.	DIKLAP <i>Refreshing</i> Fotografi	Maret	15
9.	DIKLAP <i>Refreshing</i> Pengendali Perjalanan Kereta Api	April	16
10.	<i>Refreshing</i> Perawatan Lokomotif	April	15
11.	<i>Refreshing</i> Pemetaan Udara / Drone atau Fotogrametri	April	23
12.	<i>Refreshing</i> Perawatan Wesel	Mei	34
13.	<i>Refreshing</i> Geometri Lengkung Jalan Rel	Mei	34

14.	<i>Refreshing</i> Perawatan dan Pemeriksaan AC Kereta	Mei	15
15.	<i>Refreshing</i> Petugas Penjaga Perlintasan KA (PJL)	Juni	67
16.	<i>Refreshing</i> Perawatan Pendeteksi KA Siemens Az S 350 U	Juni	15
17.	<i>Refreshing</i> Dasar Kehumasan	Juni	30
18.	<i>Refreshing</i> Petugas Rumah Sinyal	Juli	12
19.	<i>Refreshing</i> Perawatan dan Pemeriksaan Pengereman Kereta Gerbong	Juli	20
20.	<i>Refreshing</i> Tenaga Pemeriksa Jalur dan Bangunan KA Tk. Pelaksana	Agustus	34
21.	<i>Refreshing</i> Petugas Langsir & Penjaga Wesel	Agustus	48
22.	<i>Refreshing</i> Perawatan Sambungan	Agustus	34
23.	<i>Refreshing</i> Perawatan Governor Electronic Medha	Agustus	15
24.	<i>Refreshing</i> Catu Daya Piller	September	15
25.	<i>Refreshing</i> Pengenalan dan Perbaikan TCRP	September	15
26.	<i>Refreshing</i> SOP Pamka, Pan Stasiun, dan Pam Aset	September	64
27.	<i>Refreshing Troubleshooting</i> Lokomotif	Oktober	150
28.	<i>Refreshing</i> Perawatan Radio Trainspaching	Oktober	15
29.	<i>Refreshing</i> Perawatan dan Pemeriksaan Komponen Lokomotif	Oktober	15
30.	Pelatihan GIS	Oktober	23
31.	Pelatihan Pemadam Kebakaran	November	30
32.	Pelatihan P3K	November	30

Sumber: PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 5 Purwokerto

Pada pelatihan dan pengembangan pada PT Kereta Api Indonesia DAOP 5 Purwokerto pada tahun 2021 terealisasi dengan baik dan berjalan sesuai dengan program pelatihan dan pengembangan yang diberikan oleh

perusahaan. Mengiringi keberhasilan dalam program tersebut, KAI tidak hanya fokus pada pembangunan operasional saja, tetapi terus berupaya menaikkan daya saing perusahaan melalui pembangunan mutu atau kualitas Sumber Daya Manusia secara berkesinambungan. PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 5 Purwokerto terus menekankan pengembangan dan pelatihan sumber daya manusianya dalam upaya meningkatkan kinerja pegawainya. Sumber daya manusia pada PT KAI diharapkan sanggup terus memajukan perusahaan serta dapat sebagai talenta unggul pada tingkatan BUMN (Badan Usaha Milik Negara).

Secara internal, Pusat Pembelajaran ataupun Pendidikan serta pelatihan KAI juga sudah memperoleh akreditasi dari Kementerian Perhubungan selaku ciri bahwa Pusdiklat KAI mempunyai izin resmi dari regulator guna menyelenggarakan pengembangan maupun pembelajaran serta pelatihan sumber daya manusia di KAI. Ada pula Pusat Pembelajaran serta Pelatihan yang diartikan merupakan BP- Opsar (Balai Pelatihan Pembedahan serta Pemasaran) di Bandung, BP- STL (Balai Pelatihan Sinyal, Telekomunikasi, serta Listrik) di Bandung, BP-TP (Balai Pelatihan serta Teknik Perkeretaapian) di Bekasi, BPTT (Balai Pelatihan Teknik Traksi) di Yogyakarta. Akreditasi ini diresmikan melalui Keputusan Menteri Perhubungan Republik Indonesia Nomor. KM 218 Tahun 2020 tentang “Akreditasi Pusat Pembelajaran serta Pelatihan maupun Pengembangan Perkeretaapian Milik Kereta Api Indonesia guna menyelenggarakan Pembelajaran serta Pelatihan Sumber Daya Manusia Perkeretaapian”.

Daerah operasi KAI mencakup Pulau Sumatera dan Jawa. Daerah kerja di Sumatera dibagi menurut Divisi Regional (Divre) dan mempunyai 4 Divisi Regional, sementara itu daerah kerja di Pulau Jawa dibagi bersumber pada Daerah Operasi (Daop) serta mempunyai 9 Daerah Operasi. PT. KAI Daerah Operasi (Daop) 5 Purwokerto ialah salah satu daerah operasi PT. KAI di Indonesia. Daerah Operasi 5 Purwokerto mempunyai sebagian stasiun besar, di antara lain merupakan stasiun Purwokerto,

Stasiun Kroya, Stasiun Kutoarjo, Stasiun Karanganyar, serta Stasiun Cilacap. Gudang kereta api terletak di Stasiun Purwokerto, sementara itu depo lokomotif terletak tidak jauh dari Stasiun Purwokerto. Depo lokomotif yang terletak di Purwokerto ialah salah satu depo terbaik dalam daerah operasi yang terletak di Jawa Tengah. Bukan sekedar ketersediaan lokomotif ataupun sarana yang bagus, melainkan justru kebersihan depo dan kualitas sumber daya manusianya yang profesional.

Luasnya daerah operasi ini membutuhkan pelatihan dan pengembangan pada pegawai untuk meningkatkan pada sumber daya manusia yang profesional, pastinya disiplin serta kinerja pegawai yang profesional. Maka dari itu dengan terdapatnya pelatihan serta pengembangan yang baik tersebut bisa mempengaruhi peningkatan suatu kinerja pegawai pada PT. Kereta Api Indonesia Daop 5 Purwokerto. Guna membangun serta meningkatkan kinerja pegawai yang optimal, perusahaan wajib mempunyai perencanaan strategis. Dari perencanaan strategis hendak menyampaikan tujuan dalam perusahaan dan program yang dibutuhkan di masa pandemic Covid- 19 guna menggapai tujuan, dan wajib memiliki pengetahuan atas jabatan di tiap diri pegawainya.

Bersumber pada pemaparan diatas, sehingga penulis tertarik untuk mengkaji lebih dalam tentang **Strategi Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Pegawai di Masa Pandemi Covid-19 Pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 5 Purwokerto**

## **B. Definisi Operasional**

Definisi operasional dimaksudkan guna menghindari kesalahan dalam uraian serta perbandingan pengertian yang berkaitan dengan istilah- istilah dalam judul skripsi.

### **1. Strategi**

Menurut Quinn (1999: 10) mengartikan strategi yaitu suatu bentuk atau rencana yang mengintegrasikan tujuan yang paling utama/penting, kebijakan serta rangkaian kegiatan sebuah organisasi sebagai suatu

kesatuan yang utuh. Strategi diartikan dengan bijak akan menunjang pengalokasian dan penataan sumber daya yang ada pada perusahaan sebagai sesuatu wujud yang baik maupun unik dan sanggup bertahan (Budiono, 2019). Strategi dimaksud sebagai sesuatu rencana yang dibuat oleh manajemen guna mencapai tujuan diimpikan. Strategi/Rencana ini meliputi yaitu adanya kebijakan, tujuan, serta kegiatan yang wajib dilakukan suatu organisasi dalam menetapkan dan mempertahankan eksistensi serta menenangkan persaingan, paling penting perusahaan ataupun organisasi wajib mempunyai keunggulan yang kompetitif di dalamnya.

## 2. Pelatihan

Menurut Mondy (2016) pelatihan yaitu kegiatan guna meningkatkan suatu pengetahuan serta kemampuan/keahlian yang nantinya diperlukan dalam suatu pekerjaan. Pelatihan, yaitu suatu prosedur pembelajaran atau pendidikan dalam waktu yang pendek dengan menggunakan metode yang terpadu dan terorganisasi, serta pekerja non manajerial dapat meninjau suatu pengetahuan dan keahlian teknis terhadap tujuan yang terbatas. Pelatihan dirancang untuk membekali peserta didik dengan pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk pekerjaan mereka saat ini (Mondy 2016:27). Pelatihan dapat menjadi suatu wadah bagi para pegawai, untuk mendapatkan dan mempelajari perilaku, kemahiran, kepandaian, serta sikap yang terjalin dengan pekerjaan.

## 3. Pengembangan

Pengembangan sumber daya manusia ialah peranan utama dari manajemen sumber daya manusia yang tidak hanya terdiri dari pelatihan serta pengembangan saja, senantiasa serta terdiri dari individu perencanaan serta pengembangan karir aktivitas, kinerja manajemen serta evaluasi, dan organisasi pengembangan (Mondy 2016:27). Menurut Suparyadi (2015) Pengembangan ialah upaya yang sistematis, terencana, dan berkesinambungan yang bertabiat antisipatif bertujuan

guna kaderisasi pemimpin dan mendapatkan keunggulan bersaing di bidang sumber daya manusia serta promosi jabatan (Mustopa, 2021).

#### 4. Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan keterampilan terpadu dari daya fisik serta daya pikir yang dipunyai individu. Sikap serta sifatnya ditetapkan oleh generasi serta lingkungannya, sementara itu prestasi kerjanya dimotivasi oleh keinginan guna penuh kepuasannya (Marnis, 2008). Sumber daya manusia ialah salah satu aspek yang sangat berarti terlebih lagi tidak bisa dilepaskan dari suatu organisasi, baik institusi ataupun perusahaan. Sumber Daya Manusia merupakan kunci yang memastikan pertumbuhan atau perkembangan suatu perusahaan. Manajemen sumber daya manusia ialah pemanfaatan individu guna menggapai tujuan organisasi (Mondy 2016: 26).

#### 5. Kinerja

Menurut Amstrong, M., & Taylor (2014) Kinerja merupakan sikap bagaimana sasaran sukses digapai. Kinerja ialah suatu proses yang berorientasi pada tujuan yang ditunjukkan guna menentukan jika proses keorganisasian terdapat pada posisinya guna mengoptimalkan produktivitas para sumber daya manusia (Annalia, 2020). Kinerja ialah prestasi kerja yang menggambarkan hasil dari adanya sebuah implementasi suatu rencana kerja yang terbuat oleh sesuatu institusi yang dilaksanakan oleh pimpinan serta pegawai yang bekerja diinstitusi baik pemerintah ataupun perusahaan guna menggapai tujuan organisasi.

#### 6. Pegawai

Menurut WJS. Poerwodarminto Pegawai merupakan individu yang memiliki pekerjaan pada pemerintah (perusahaan) serta lainnya. Di dalam Undang- Undang No 43 Tahun 1999 berisi tentang transformasi Undang- Undang No 8 Tahun 1974 tentang isi pokok kepegawaian, yang diartikan “Pegawai merupakan masyarakat Negeri Republik Indonesia yang penuh syarat ketentuan yang ditetapkan dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku, diangkat dan diberikan

oleh pejabat yang berwenang serta disertai tugas dalam jabatan dan digaji yang diberikan menurut peraturan perundang-undangan yang berlaku” (Sandewa, 2018).

### **C. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah, maka penulis dapat merumuskan masalah yaitu sebagai berikut:

1. Bagaimana Strategi Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Pegawai di Masa Pandemi Covid-19 Pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 5 Purwokerto?
2. Bagaimana Program Pelaksanaan Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Pegawai di Masa Pandemi Covid-19 Pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 5 Purwokerto?

### **D. Tujuan Penelitian dan Manfaat Penelitian**

#### **a. Tujuan Penelitian**

Berlandaskan rumusan permasalahan di atas tujuan penelitian ini ialah

1. Untuk mengetahui Strategi Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada PT Kereta Api Indonesia Daop 5 Purwokerto di Masa Pandemi Covid- 19.
2. Untuk mengetahui Program Pelaksanaan Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Pegawai di Masa Pandemi Covid-19 Pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 5 Purwokerto?

#### **b. Manfaat Penelitian**

##### **a) Manfaat Akademis**

Penelitian atau riset ini diharapkan bisa membagikan tambahan pengetahuan serta data untuk kontribusi pemikiran serta diharapkan sanggup membagikan sumbangan yang besar untuk ilmu

pengetahuan pada umumnya, serta selaku bahan kajian dalam penerapan pelatihan serta pengembangan pegawai. Paling utama dalam perihal ini konseling serta bimbingan karir sehingga bisa dijadikan pedoman dalam pelayanan konseling serta bimbingan.

b) Manfaat Praktisi

1. Bagi Institusi

Penelitian ini diharapkan bisa digunakan selaku sumbangan pemikiran, bahan pertimbangan, serta alternative pemecahan maupun solusi guna memecahkan permasalahan didalam organisasi ataupun perusahaan serta bisa mengenali strategi apa saja yang bisa ditimbulkan dari pelatihan serta pengembangan untuk kinerja pegawai.

2. Bagi Peneliti

Membagikan peluang dalam mempraktikkan teori, khususnya teori sumber daya manusia secara langsung dalam aplikasi dilapangan. Tidak hanya itu guna meningkatkan keahlian pengamat dalam melaksanakan suatu riset atau penelitian. Membagikan pengalaman serta ilmu yang berharga untuk peneliti terpaut dengan permasalahan yang menjadi fokus riset.

**E. Kajian Pustaka**

Kajian pustaka untuk seseorang peneliti berguna untuk mencari tempat guna berpijak yang kuat sehingga acuan-acuan yang digunakan dalam penelitian sesuai dengan bidang yang akan dikaji. Kajian pustaka di samping membekali pengamat dengan landasan yang di impikan, serta mencerminkan kedalaman teori yang ikut serta dalam penelitian. Tinjauan Pustaka ialah aktivitas mendalami, mengidentifikasi, mendengarkan, menelaah serta mengenali pengetahuan, ataupun perihal yang sudah terdapat untuk mengenali apa yang terdapat serta yang belum terdapat. Dalam penyusunan proposal skripsi ini peneliti mengambil sebagian rujukan yakni dari jurnal penelitian, skripsi, buku, serta lain sebagainya. Perihal ini dilakukan supaya peneliti sanggup dengan baik memperoleh

serta menggali data secara lebih mendalam serta terperinci mengenai topik riset yang dikaji.

Sebelum peneliti mengulas lebih dalam tentang Implementasi strategi pelatihan serta pengembangan sumber daya manusia. Peneliti menelusuri sebagian penelitian terdahulu. Penelitian terdahulu bertujuan guna mendapatkan bahan perbandingan serta acuan. Selain itu, guna menjauhi asumsi kesamaan dengan penelitian ini. Ada pula tabel matriks perbandingan dengan penelitian terdahulu adalah sebagai berikut:

**Tabel 1.3**  
**Matriks Perbedaan Dengan Penelitian Terdahulu**

No	Nama dan Judul Peneliti	Hasil penelitian	Perbedaan
1	Dalam penelitian Suci Septia Ningsih (2019) yang berjudul “Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank BRI Syariah KC Madiun”	Pelatihan serta pengembangan karir secara bersama- sama mempengaruhi secara signifikan terhadap kinerja karyawan BRI Syariah KC Madiun.	Terletak pada Subyek dan Obyek Penelitian. Penelitian ini lebih terfokus pada pelatihan serta pengembangan karir pada karyawan Bank BRI Syariah Kc Madiun
2	Dalam penelitian Regita Putri (2020) yang berjudul “Strategi pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan pada Lembaga Amil Zakat Swadaya Ummah Kota Pekanbaru”	Pelatihan serta pengembangan telah sesuai standar yang sudah diresmikan oleh pihak manajerial perusahaan dengan memakai sebagian strategi yakni berupa orientasi, pembelajaran serta pelatihan yang	Penelitian ini hanya terfokus pada pengembangan sumber daya manusia. Peneliti terfokus pada pelatihan serta pengembangan sumber daya manusia dimasa pandemi Covid-19

		bertabiat internal ataupun eksternal, motivasi, dan kesejahteraan karyawan, yang seluruh bertujuan guna menambah keahlian dan pengetahuan karyawan.	
3	Dalam penelitian Aprilia Amriyanti (2019) yang berjudul “Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Bank Syariah Terhadap Pribadi Muslim yang Kompetitif dalam rangka Meningkatkan Kinerja dan Mutu Pelayanan Bank Muamalat KCP Palopo	Strategi Strategi dengan pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> serta Penilaian.dalam upaya kenaikan kinerja bank Muamalat KCP Palopo memakai sebagian pengembangan antara lain: <i>E-learning, Morning briefing, Counseling and E-Coaching, Financing Skill, Fanding Skill, Pengajian Teratur.</i>	Pada Skripsi Ini bertujuan untuk mengetahui strategi pengembangan SDM terhadap muslim yang kompetitif dalam rangka meningkatkan kinerja dan kualitas pelayanan Bank, sedangkan peneliti terfokus pelatihan dan pengembangan pada peningkatan kinerja pegawai
4	Dalam penelitian Muflihun Najah (2019) “Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Pengurus Pondok Pesantren Sunan Drajat Paciran Lamongan.”	Tata cara pengembangan tersebut terdiri dari: <i>coaching</i> ialah usaha guna tingkatan keahlian orang melalui pendidikan keterampilan serta pengetahuan baru. <i>understudy</i> ialah	Penelitian ini hanya terfokus pada pengembangan sumber daya manusia. Peneliti terfokus pada pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia

		<p>persiapan sumber daya manusia yang bisa bertanggung jawab pada posisi jabatan tertentu, rotasi jabatan ialah perpindahan peserta dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya,</p>	<p>dimasa Pandemi Covid-19</p>
--	--	---	--------------------------------

## F. Sistematika Penulisan

Sistematika penyusunan laporan penelitian ini ialah cerminan sistematis pembahasan guna mempermudah dalam penataan laporan penelitian serta menguasai isi yang tercantum. Sistematika penyusunan skripsi ini terdiri dari 3 (tiga) bagian, ialah sebagai berikut:

- a. Bagian Awal/pertama, berisi halaman sampul, halaman keaslian, halaman pengesahan, halaman nota pembimbing, abstrak, kata pengantar, pedoman transliterasi, daftar isi, catatan table serta gambar.
- b. Bagian Kedua, ialah bagian isi pembahasan pokok skripsi yang terdiri dari 5 (lima) bab pembahasan, ialah:

### BAB I. PENDAHULUAN

Bab ini berisi tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan kegunaan, sistematika penelitian.

### BAB II. TINJUAN PUSTAKA DAN KERANGKA TEORI

Memuat uraian tentang tinjauan pustaka terdahulu dan kerangka teori relevan dan terkait dengan tema skripsi.

### BAB III. METODE PENELITIAN

Memuat secara rinci metode penelitian penelitian yang digunakan peneliti beserta justifikasi/alasannya, jenis penelitian, desain, lokasi,

populasi dan sampel, metode pengumpulan data, definisi konsep dan variable, serta analisis data yang digunakan.

#### BAB IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

Berisi: (1) Hasil Penelitian, klasifikasi bahasan disesuaikan dengan pendekatan, sifat penelitian, dan rumusan masalah atau fokus penelitian, (2) Pembahasan, Sub Bahasan, (1) dan (2) dapat digabung menjadi satu kesatuan, atau dipisah menjadi sub bahasan tersendiri.

#### BAB V. PENUTUP

Bab terakhir berisi kesimpulan, saran-saran atau rekomendasi. Kesimpulan menyajikan secara ringkas seluruh penemuan penelitian yang ada hubungannya dengan masalah penelitian, Kesimpulan diperoleh berdasarkan hasil analisis dan interpretasi data yang telah diuraikan pada bab sebelumnya. Saran-saran dirumuskan berdasarkan hasil penelitian, berisi uraian mengenai langkah-langkah apa yang perlu diambil oleh pihak-pihak terkait dengan hasil penelitian yang bersangkutan.

- c. Bagian Ketiga, merupakan bagian terakhir dalam hasil penelitian atau skripsi ini yang berisi daftar pustaka, lampiran-lampiran dan daftar riwayat hidup.

## BAB II LANDASAN TEORI

### A. Strategi

Pada dasarnya, kata strategi berasal dari kata Yunani “*Strategos*”. Ini terdiri dari dua kata, yaitu “*Stratos*” dan “*Ag*”. *Stratos* artinya tentara dan *Ag* artinya memimpin. Strategi diartikan dengan bijak akan menunjang pengalokasian dan penataan sumber daya yang ada pada perusahaan sebagai sesuatu wujud yang baik maupun unik dan sanggup bertahan (Budio, 2019:58). Strategi disusun pada dasarnya guna membentuk respon terhadap transformasi eksternal yang relevan dari sesuatu organisasi. Transformasi eksternal tersebut pastinya hendak dijawab dengan mencermati keterampilan internal dari suatu organisasi. Hingga seberapa jauh suatu organisasi bisa menggunakan kesempatan serta meminimalkan ancaman dari luar guna mendapatkan utilitas yang optimal dengan mendayagunakan keunggulan organisasi yang dipunyai pada disaat ini (Rahim & Radjab. 2017:2).

Menurut Stephanie K Marrus, serupa yang dilansir Sukristono (1995), strategi didefinisikan selaku suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, diikuti penataan suatu metode ataupun upaya bagaimana supaya tujuan tersebut bisa dicapai. Penafsiran lain manajemen strategi merupakan serangkaian keputusan serta tindakan yang menciptakan formulasi (perumusan) serta penerapan (implementasi) rencana yang dirancang guna menggapai sasaran industri (Rahim dan Radjab. 2017:4).

Pearce and Robinson (1994) dan Belohva, Giddens Ering (1987) mengartikan strategi sebagai “*comprehensive*”, rencana umum tindakan utama yang dimaksudkan oleh perusahaan untuk mencapai tujuan jangka panjangnya dalam lingkungan yang dinamis. 14 pendekatan dasar (strategi generik) dapat diidentifikasi: konsentrasi, pengembangan pasar, pengembangan produk, usaha patungan, aliansi strategis, konsorsium,

konsentris diversifikasi, diversifikasi konglemerasi, putar balik, divestasi, dan likuidasi (Suci 2015:2).

Strategi ialah sesuatu metode di mana suatu lembaga ataupun organisasi menggapai suatu tujuannya sesuai dengan kesempatan serta ancaman lingkungan eksternal yang dihadapi dan keahlian serta sumber daya (Hermawan & Sriyono, 2020:3). Penafsiran manajemen strategi menurut Michael Polter merupakan suatu yang membuat industri secara totalitas berjumlah lebih dari bagian dengan demikian terdapat unsur sinergi di dalamnya, serta menurut H. Igor Ansoff merupakan analisis yang logis tentang gimana industri bisa menyesuaikan diri terhadap lingkungan baik yang berbentuk ancaman ataupun peluang dalam bermacam aktivitasnya (Rahim&Radjab. 2017: 5).

Manajemen strategis merupakan seni serta ilmu penataan, pelaksanaan, serta pengevaluasian keputusan lintas fungsional yang bisa memungkinkan suatu perusahaan mencapai tujuan dan sasarannya. Manajemen strategis merupakan proses penetapan tujuan organisasi, pengembangan kebijakan serta perencanaan guna menggapai sasaran tersebut, dan mengalokasikan sumber energi guna mempraktikkan kebijakan serta merancang pencapaian tujuan organisasi. Manajemen strategis mengombinasikan aktivitas-aktivitas dari bermacam bagian fungsional suatu bisnis guna menggapai tujuan organisasi (Wikipedia).

#### 1. Manfaat dan Tujuan Manajemen Strategi

Menurut Rahim dan Radjab (2017:9) ada beberapa manfaat yang diperoleh organisasi jika menerapkan Manajemen Strategi, yaitu:

- a) Memberikan arah jangka panjang yang akan dituju
- b) Membuat suatu organisasi menjadi lebih efektif
- c) Membantu organisasi beradaptasi pada perubahan yang terjadi
- d) Mengidentifikasi keunggulan komparatif suatu organisasi dalam lingkungan yang semakin berisiko.
- e) Keterlibatan karyawan dalam pembuatan strategi akan lebih memotivasi mereka pada tahap pelaksanaannya.

- f) Aktivitas pembuatan strategi akan mempertinggi kemampuan perusahaan untuk mencegah munculnya masalah dimasa datang.
- g) Aktivitas yang tumpang tindih akan dikurangi.
- h) Keengganan untuk berubah dari karyawan lama dapat dikurangi.

Menurut Rahim dan Radjab (2017:10) adapun Tujuan Manajemen Strategi, yaitu:

- a) Melaksanakan dan mengevaluasi strategi yang dipilih secara efektif dan efisien.
- b) Senantiasa memperbarui strategi yang dirumuskan agar sesuai dengan perkembangan lingkungan eksternal.
- c) Mengevaluasi kinerja, meninjau dan mengkaji ulang situasi serta melakukan berbagai penyesuaian dan koreksi jika terdapat penyimpangan di dalam pelaksanaan strategi.
- d) Senantiasa melakukan inovasi atas produk agar selalu sesuai dengan selera konsumen.
- e) Senantiasa meninjau kembali kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bisnis yang ada.

## 2. Sifat Strategi

Apa saja yang berhubungan dengan strategi maka harus memiliki sifat sebagai berikut (Suci 2015:4):

- a) Strategi harus bersifat *general plan*.

Dalam hal ini strategi harus bersifat umum dan berlaku untuk seluruh bagian dalam perusahaan ataupun dalam organisasi.

- b) Strategi merupakan *long range planning*

Strategi yaitu suatu perencanaan jangka panjang yang merupakan perencanaan yang strategi atau menunjukkan arah perusahaan atau organisasi.

- c) Strategi harus *integrated*

Diharapkan dengan strategi maka dapat menyatukan pandangan seluruh bagian dalam perusahaan.

d) Strategi harus komprehensif.

Strategi harus melibatkan seluruh bagian di dalam perusahaan atau organisasi seperti: Bagian keuangan, pemasaran bagian SDM, bagian produksi, SIM, bagian manajemen akuntansi dan lainnya.

e) Strategi harus eksternal

Sesuatu hal yang sangat amat penting dalam melakukan sebuah strategi harus mempertimbangkan dalam lingkungan eksternal di perusahaan atau organisasi bagi stakeholder ataupun lingkungan makro.

f) Strategi harus bisa diadaptasikan pada lingkungan

Dengan mempertimbangkan baik lingkungan eksternal maupun internal diharapkan sebuah strategi bisa diadaptasikan pada lingkungannya, maka dari itu sangatlah penting melakukan analisa lingkungan terlebih dahulu.

3. Proses Manajemen Strategi

Dari beberapa definisi tentang manajemen strategi, terdapat satu hal penting yang dapat disimpulkan, yaitu bahwa manajemen strategi terdiri atas 3 proses, yaitu (Ahmad 2020:6):

- a) Penetapan strategi, yang meliputi pengembangan misi dan tujuan jangka panjang, pengidentifikasi peluang dan ancaman dari luar serta kekuatan dan kelemahan perusahaan atau organisasi, pengembangan *alternative* strategi dan penentuan strategi yang sesuai untuk diadopsi.
- b) Penerapan strategi, meliputi penentuan sasaran operasional tahunan dan kebijakan perusahaan atau organisasi, memotivasi karyawan dan mengalokasikan sumber daya agar strategi yang telah ditetapkan dapat diimplementasikan
- c) Evaluasi dan *control strategi*, mencakup usaha-usaha untuk memonitor seluruh hasil dari pembuatan dan penerapan strategi, termasuk mengukur kinerja individu dan perusahaan serta mengambil langkah perbaikan jika di perlukan.

#### 4. Pengambilan keputusan strategi

Keputusan strategi artinya mengandung karakteristik khusus yang membedakan keputusan strategis dengan keputusan lain. Berikut adalah karakteristik khusus yang terkandung dalam keputusan Strategi, yaitu (Hermawan & Sriyono, 2020: 37):

- a) *Rare* adalah keputusan-keputusan strategis yang tidak biasa dan khusus, yang tidak dapat ditiru oleh organisasi, perusahaan, atau instansi lainnya.
- b) *Consequential* adalah keputusan-keputusan strategis yang memasukkan sumber daya penting dan menuntut banyak komitmen dari instansi terkait.
- c) *Directive* adalah keputusan-keputusan strategis yang menetapkan keputusan keputusan lain dan tindakan di masa yang akan datang untuk organisasi secara keseluruhan.

### **B. Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia**

#### **1. Pengertian Pelatihan dan Pengembangan**

Setiap perusahaan ataupun lembaga dituntut untuk peka serta siap terhadap transformasi. Serta dalam mengalami perubahan tersebut tidak lepas dari kedudukan manusia. Sumber daya manusia tersebut dituntut untuk dapat membiasakan dengan transformasi lingkungan. Oleh karena itu, supaya sanggup menyesuaikan dengan transformasi, SDM tersebut butuh dibesarkan kemampuan keahlian serta kualitasnya. Pengembangan sumber daya manusia adalah fungsi HRM utama yang tidak hanya terdiri dari pelatihan dan pengembangan tetapi juga perencanaan karir dan kegiatan pengembangan, pengembangan organisasi, dan manajemen kinerja dan penilaian. Pelatihan dirancang untuk membekali peserta didik dengan pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk pekerjaan mereka saat ini. Pengembangan melibatkan pembelajaran yang melampaui pekerjaan saat ini dan memiliki fokus jangka panjang (Mondy, 2016:25).

Memahami pengembangan sumber daya manusia perlu diawali dengan memahami apa yang dimaksud dengan konsep pengembangan sumber daya manusia. Menurut Sikula (2001) mengatakan bahwa pengembangan sumber daya manusia mengacu pada kepentingan staf dan personil yang ada di perusahaan. Pengembangan sumber daya manusia merupakan proses pembelajaran jangka panjang dengan menggunakan prosedur yang sistematis dan terorganisir, yaitu manajer mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis, yang kemudian diimplementasikan dalam pengembangan sumber daya manusia. Menurut Flippo (2002) mengatakan, bahwa pengembangan sumber daya manusia merupakan suatu proses dari pendidikan dan pelatihan (Priansa 2019:1).

Menurut Sastradipoera pengembangan sumber daya manusia mencakup baik pembelajaran yang menaikkan pengetahuan universal serta lingkungan totalitas maupun pelatihan yang menaikkan keahlian dalam melakukan tugas yang spesifik (Maghfiroh, 2021: 404). Pengembangan merupakan sesuatu usaha untuk tingkatkan keahlian teknis, teoretis, konseptual serta moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/ jabatan lewat pembelajaran serta latihan. Pembelajaran sendiri berhubungan dengan kenaikan pengetahuan universal serta penjelasan atas lingkungan secara merata. Sementara itu latihan merupakan sesuatu usaha kenaikan pengetahuan serta kemampuan seseorang karyawan guna mengerjakan sesuatu pekerjaan tertentu.

Pengembangan SDM ialah aktivitas manajemen sumber daya manusia dalam perencanaan, pengorganisasian, pengarahan serta pengawasan melalui kegiatan- kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan serta pelepasan sumber daya manusia supaya tercapai bermacam tujuan individu, serta tujuan perusahaan (Marnis&Priyono 2016:46).

Pengembangan sumber daya manusia ialah salah satu aktivitas yang berarti dalam perusahaan, dimana karyawan serta perusahaan berkolaborasi secara *balance* untuk eksistensi industri. Pengembangan sumber daya manusia dapat dicoba dalam sebagian wujud, umumnya tiap industri mempunyai khas yang berbeda sesuai suasana keadaan serta kebutuhan dari industri tersebut. Perihal ini bisa dilakukan dengan metode menaikkan *skill* dengan pelatihan ataupun pembinaan, tingkatan pengetahuan karyawan dengan metode pembelajaran (Miftahudin dkk, 2018: 2).

Pengembangan serta pelatihan sumber daya manusia ialah metode efisien guna menghadapi tantangan, tercantum ketertinggalan sumber daya manusia, keberagaman sumber daya manusia, pergantian metode aktivitas yang disepakati serta perputaran sumber daya manusia, yang terdapat dalam organisasi. Perlengkapan tidak bisa beroperasi efektif apabila sumber daya manusia tidak kapabel serta terampil (Sedarmayanti, 2017: 6).

Menurut Chan (2010) mengatakan, bahwa pelatihan merupakan pembelajaran yang disediakan dalam rangka meningkatkan kinerja terkait dengan pekerjaan saat ini terdapat dua implikasi dalam penjelasan tersebut. Pertama, kinerja saat ini perlu ditingkatkan ada kesenjangan antara pengetahuan dan kemampuan pegawai dengan pengetahuan dan kemampuan yang dibutuhkan saat ini. Kedua, pembelajaran bukan untuk memenuhi kebutuhan masa depan, melainkan untuk dimanfaatkan segera (Priansa 2019:1). Pelatihan ataupun training merupakan proses sistematis pengubahan tingkah laku para karyawan dalam sesuatu arah guna menambah pengetahuan serta keahlian seseorang pegawai ataupun tenaga kerja dalam melakukan tugas ataupun pekerjaan tertentu (Rohmah, 2018: 3).

Pelatihan ialah sesuatu revisi kinerja serta meningkatkan motivasi kerja para karyawan yang dibebankan padanya, sehingga karyawan mengalami kemajuan dalam perihal pengetahuan, kemahiran serta

keahliannya sesuai dengan bidang pekerjaannya. Pelatihan pula kerap dipasangkan dengan pembelajaran. Akan tetapi selaku perbandingan, berikut disajikan penafsiran pelatihan yang dikemukakan sebagian ahli ialah sebagai berikut (Elfrianto, 2016: 48):

- a) Menurut Gary Dessler yang diterjemahkan oleh Benyamin (1997:263) “Pelatihan adalah proses mengajarkan karyawan baru yang ada pada sekarang, kemampuan dan keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka”
- b) Menurut Barry Chusway (2002:114) yaitu: “Pelatihan adalah suatu proses mengajarkan keahlian dan memberikan pengetahuan yang perlu, serta sikap supaya mereka dapat melaksanakan tanggung jawab dengan standar yang berlaku.
- c) Menurut Haris (2000:342) mengemukakan pendapatnya bahwa: “Ada alasan tentang pokok mengapa pelatihan dan pengembangan dirasakan semakin penting dilaksanakan oleh setiap perusahaan maupun organisasi. Alasan karena pelatihan adalah proses pembelajaran yang ditimbulkan oleh reaksi tingkah laku seorang karyawan dalam hubungan dengan organisasi dan untuk mengurangi tingkat biaya”
- d) Menurut Mathis (2002:5) mengemukakan bahwa: “Pelatihan adalah suatu proses dimana orang-orang mencapai kemampuan tertentu untuk membantu mencapai tujuan perusahaan ataupun organisasi. Oleh karena itu, proses ini terikat dengan berbagai tujuan organisasi, pelatihan dapat dipandang sempit maupun luas”.
- e) Menurut Amstrong (2000:198) mengemukakan pendapatnya bahwa “Pelatihan adalah konsep terencana yang terintegrasi, cermat, yang dirancang untuk menghasilkan pemahaman yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja pekerja”.
- f) Menurut Sulistiyani dan Rosidah (2003:175) “Pelatihan adalah poses sistematis pengubahan perilaku para karyawan dalam suatu arah guna meningkatkan tujuaj organisasional”.

Pelatihan menurut Handoko adalah sebuah proses guna menambah ilmu serta keahlian para karyawan. Pergantian sikap karyawan dalam menuntaskan permasalahan secara efisien itu juga disebut dengan pelatihan. Pelatihan di tingkah dasar mencakup pengajaran metode menuntaskan tugas seperti mesin pembedahan (Lolowang M.G, 2016: 177).

## **2. Tujuan dan Manfaat Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Pengembangan dan pelatihan sumber daya manusia bertujuan dan bermanfaat bagi perusahaan, karyawan, konsumen atau masyarakat yang mengkonsumsi barang/jasa yang dihasilkan perusahaan. Tujuan pengembangan menurut Hasibuan hakikatnya menyangkut hal-hal Berikut (Maghfiroh, 2021:405):

- a) Produktifitas kerja. Melalui pengembangan, produktivitas kerja karyawan akan meningkatkan kualitas dan kuantitas produksi semakin baik, karena *technical skill*, *human skill*, dan *manajerial skill* karyawan yang semakin baik.
- b) Efisiensi. Untuk meningkatkan efisiensi tenaga, waktu, bahan baku dan mengurangi kerusakan mesin, pemborosan berkurang, biaya produksi relatif kecil sehingga daya saing perusahaan semakin besar.
- c) Kerusakan. Mengurangi kerusakan barang, produksi dan mesin-mesin karena karyawan semakin ahli dan terampil dalam melaksanakan pekerjaannya.
- d) Mengurangi tingkat kecelakaan pegawai.
- e) Pelayanan. Peningkatan pelayanan yang lebih baik dari karyawan kepada nasabah perusahaan karena pemberian pelayanan yang baik merupakan daya penarik yang sangat penting bagi rekanan-rekanan perusahaan yang bersangkutan.
- f) Moral. Dengan pengembangan, moral karyawan akan lebih baik karena keahlian dan keterampilannya sesuai dengan pekerjaannya

sehingga mereka antusias untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.

- g) Karir. Keterampilan untuk meningkatkan karir karyawan semakin besar, karena keahlian, keterampilan dan prestasi kerjanya lebih baik. Promosi ilmiah biasanya didasarkan kepada keahlian dan prestasi kerja seseorang.
- h) Konseptual. Manajer semakin cakap dan cepat dalam mengambil keputusan yang lebih baik karena *technical skill*, *human skill*, dan *manajerial skill* yang baik.
- i) Meningkatkan kecakapan manajerial pegawai

### 3. Klasifikasi Metode Pelatihan dan Pengembangan

Berdasarkan klasifikasi metode pelatihan dan pengembangan tersebut, rincian metode pelatihan dan pengembangan sebagai berikut metode pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia (Bangun, 2012:211):

- a) *On The Job* merupakan metode yang paling banyak digunakan perusahaan dalam melatih atau mengembangkan suatu keterampilan bagi tenaga kerja. Para pegawai mempelajari pekerjaannya sambil mengerjakannya secara langsung. Dalam metode ini biasanya perusahaan menggunakan orang dalam perusahaan untuk melaksanakan program pelatihan terhadap pegawainya, biasanya dilakukan oleh atasan langsung. Metode ini meliputi yaitu,:
  - a) Rotasi Pekerjaan (*Job Rotation*), merupakan pemindahan pekerjaan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya dalam organisasi, sehingga dapat menambah pengetahuan dan pengalaman tenaga kerja.
  - b) Penugasan yang direncanakan, menugaskan tenaga kerja untuk mengembangkan kemampuan dan pengalamannya tentang pekerjaannya.
  - c) Pembimbingan, pelatihan tenaga kerja langsung oleh atasannya. Metode ini sangatlah efektif dilakukan karena atasan langsung

sangat mengetahui bagaimana keterampilan bawahannya, sehingga lebih tahu menerapkan metode yang digunakan.

d) Pelatihan Posisi, tenaga kerja yang dilatih untuk dapat menduduki suatu posisi tertentu. Pelatihan seperti ini diberikan kepada tenaga kerja yang mengalami perpindahan pekerjaan. Sebelum dipindahkan ke pekerjaan baru terlebih dahulu diberikan pelatihan agar mereka dapat mengenal lebih dalam tentang pekerjaannya.

b. *Off the job*, dalam metode *off the job* pelatihan dilaksanakan dimana karyawan dalam keadaan tidak bekerja dengan tujuan agar terpusat pada kegiatan pelatihan saja. Pelatih didatangkan dari luar organisasi atau peserta mengikuti pelatihan di luar organisasi. Metode ini dapat dilakukan dengan beberapa teknik terdiri dari:

a) *Business Games*, peserta dilatih untuk memecahkan masalah, sehingga peserta pelatihan dapat belajar dari masalah yang sudah terjadi pada suatu perusahaan tertentu. Metode ini bertujuan agar para peserta pelatihan dapat dengan lebih baik dalam pengambilan keputusan dan cara mengelola operasional perusahaan dengan baik.

b) *Vestibule School*, pegawai dilatih dengan menggunakan peralatan yang sebenarnya dan sistem pengaturan sesuai dengan yang dilaksanakan. Tujuannya adalah untuk menghindari tekanan dan pengaruh kondisi dalam perusahaan.

c) *Case Study*, dimana peserta dilatih untuk mencari penyebab timbulnya suatu masalah, kemudian dapat memecahkan masalah tersebut. Pemecahan masalah dapat dilakukan secara individual atau kelompok atas masalah-masalah yang ditentukan.

#### 4. Jenis-Jenis Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia

a. Pelatihan dirancang untuk memenuhi sejumlah tujuan yang berbeda dan dapat diklasifikasikan ke dalam berbagai cara. Jenis-jenis pelatihan menurut Mathis dan Jackson (2019) (Priansa 2019:27) yaitu:

a) Pelatihan Rutin

Pelatihan yang dibutuhkan dan rutin dilakukan untuk memenuhi berbagai syarat hukum yang diharuskan dan berlaku sebagai pelatihan bagi semua pegawai (orientasi pegawai baru).

b) Pelatihan Teknis

Pelatihan pekerjaan/teknis memungkinkan pegawai untuk melakukan pekerjaan, tugas, dan tanggung jawab mereka dengan baik, seperti pengetahuan tentang produk, proses dan prosedur teknis, serta hubungan pelanggan.

c) Pelatihan Antar Pribadi dan Pemecahan Masalah

Dimaksudkan untuk mengatasi masalah operasional dan antar pribadi dan meningkatkan hubungan dalam pekerjaan organisasional, seperti komunikasi antar pribadi, keterampilan, manajerial atau kepengawasan, pemecahan konflik.

d) Pelatihan Perkembangan dan Inovasi

Menyediakan fokus jangka panjang untuk meningkatkan kapabilitas individual dan organisasional untuk masa depan, misalnya praktik-praktik bisnis, perkembangan eksekutif, dan perubahan organisasional.

b. Menurut Priansa (2019) Jenis pengembangan sumber daya manusia yang dapat diberikan bagi pegawai, yaitu

a) Pengembangan Secara Informal

Pengembangan secara informal bagi pegawai dapat dilakukan atas inisiatif pribadinya. Pegawai dapat melatih dan mengembangkan kompetensinya dengan mempelajari berbagai macam konsep berikut aplikasinya, yang berhubungan langsung dengan pekerjaan dan jabatan yang dijalannya.

b) Pengembangan Secara Formal

Pengembangan secara formal dilakukan oleh perusahaan dengan menggunakan biaya. Pengembangan ini dilakukan karena tuntutan perubahan dan persaingan yang semakin tinggi. Pengembangan semacam ini diharapkan dapat memenuhi kebutuhan perusahaan, baik saat ini maupun pada masa yang akan datang. Bagi pegawai, pengembangan semacam ini sangatlah bermanfaat karena akan mempunyai kemampuan, keahlian serta keterampilan yang lebih tanpa mengeluarkan biaya yang tinggi.

## 5. Langkah-Langkah Pelatihan dan Pengembangan

Agar pelatihan dan pengembangan karyawan dapat mencapai hasil yang optimal, maka pengembangan tersebut harus mendasarkan pada prosedur yang benar, yaitu (Priyono dan Marnis, 2016:50):

a) Penentuan Kebutuhan.

Penentuan kebutuhan yang mutlak dilakukan guna mengetahui perlu tidaknya dilakukan program pengembangan. Karena pelaksanaan program pengembangan berkait erat dengan dana. Ada dua hal penting yang perlu diidentifikasi dalam penentuan kebutuhan yaitu: masalah yang dihadapi saat ini dan berbagai tantangan baru yang diperkirakan akan timbul di masa yang akan datang.

b) Penentuan Sasaran

Berdasarkan analisis kebutuhan akan pelatihan dan pengembangan dapat ditetapkan berbagai sasaran. Sasaran yang ingin dicapai dapat bersifat keterampilan teknis dalam mengerjakan suatu pekerjaan (*technical skill*) ataukah untuk meningkatkan kecakapan memimpin

(*managerial skill*) dan *conceptual skill*. Penetapan sasaran ini harus didasarkan pada kebutuhan jabatan atau pekerjaan dari karyawan yang bersangkutan.

c) Penentuan Isi Program

Bentuk dan sifat suatu program paling tidak ditentukan oleh hasil analisis kebutuhan dan sasaran yang hendak dicapai (*technical, managerial atau conceptual skill*). Dalam program pelatihan dan pengembangan harus jelas diketahui apa yang ingin dicapai. Tujuan dari materi yang akan diberikan dalam rangka mencapai tujuan tersebut dituangkan dalam kurikulum pelatihan. Kurikulum atau nama pelajaran yang akan diberikan harus mendukung untuk tercapainya suatu sasaran dari pengembangan dan pelatihan. Kurikulum ditetapkan secara sistematis termasuk jumlah jam pertemuan, metode dan sistem evaluasinya

d) Identifikasi Prinsip-Prinsip Belajar

Agar hasil yang dicapai dapat optimal, maka program pengembangan karyawan harus memperhatikan prinsip-prinsip belajar. Ada lima prinsip yang harus diperhatikan yaitu: partisipatif, repetisi, relevansi, dan umpan balik. Partisipatif mengacu pada metode pembelajaran yang bersifat langsung melakukan sendiri (teori dan praktek yang dilakukan). Repetitif (pengulangan) menyangkut pada perbuatan yang selalu diulang, agar apa yang dipelajari tinggal dalam ingatannya. Relevansi berkaitan dengan pengalaman yang telah dimiliki. Umpan balik bermanfaat untuk mengetahui apakah peserta didik telah menguasai materi dan mencapai tujuan belajar.

e) Pelaksanaan Program

Penyelenggaraan program pelatihan dan pengembangan sifatnya sangat situasional. Artinya dengan perhitungan kepentingan organisasi dan kebutuhan para peserta, penerapan prinsip belajar dapat berbeda dalam aksentuasi dan intensitas, yang pada gilirannya

tercermin pada penggunaan teknik dalam proses pembelajaran. Melaksanakan program pelatihan dan pengembangan pada prinsipnya melaksanakan proses belajar mengajar, artinya ada pelatih yang mengajarkan suatu mata ajaran. Oleh karena itu tepat tidaknya suatu teknik mengajar tergantung pada pertimbangan yang ingin ditonjolkan, seperti penghematan dalam pembiayaan, materi dan fasilitas yang tersedia, kemampuan peserta, kemampuan pelatih dan prinsip belajar yang digunakan.

f) **Penilaian Pelaksanaan Program**

Sebagaimana program-program yang lain, program pengembangan karyawan baik yang operasional maupun manajerial perlu dinilai keberhasilannya. Pelaksanaan program pengembangan dikatakan berhasil bila pada diri peserta terdapat peningkatan kemampuan dalam melaksanakan tugas, dan terjadi perubahan perilaku yang tercermin pada sikap, disiplin dan etos kerja.

Untuk mengetahui ada tidaknya perubahan tersebut perlu dilakukan penilaian. Pelaksanaan evaluasi yang baik meliputi

- 1) Penentuan kriteria penilaian (ditetapkan sebelum program pengembangan dilaksanakan) dengan tolak ukur yang jelas.
- 2) Pelaksanaan tes untuk mengetahui pencapaian kemampuan, keterampilan, dan sikap yang telah dinimuskan dalam program pengembangan, di samping untuk mengetahui tepat tidaknya program pelatihan dan pengembangan tersebut dilaksanakan.
- 3) Pemantauan setelah pasca pelatihan, pada saat peserta didik sudah kembali melaksanakan tugas.
- 4) Tindak lanjut yang berkesinambungan.

## **6. Indikator-Indikator Pelatihan dan Pengembangan**

Sedangkan Indikator-indikator pelatihan sumber daya manusia yang diterapkan menurut (Hasibuan 2012:68) antara lain sebagaimana berikut:

- a) Prestasi kerja karyawan, apabila prestasi kerja atau produktifitas kerja karyawan setelah mengikuti pelatihan, baik kualitas maupun kuantitas kerjanya meningkat maka berarti pelatihan yang dilakukan cukup baik, tetapi jika prestasi kerjanya tetap, maka pelatihan yang dilakukan kurang baik dan perlu adanya perbaikan.
- b) Kedisiplinan karyawan, jika kedisiplinan karyawan setelah mengikuti pengembangan dan pelatihan semakin baik, maka pelatihan yang dilakukan tersebut sudah baik, akan tetapi jika kedisiplinan tidak meningkat berarti pelatihan yang dilakukan kurang baik.
- c) Absensi karyawan, kalau absensi karyawan setelah mengikuti pelatihan meningkat maka pelatihan yang dilakukan tersebut sudah baik, sebaliknya apabila pelatihan yang diterapkan kurang baik.
- d) Kalau tingkat kerusakan produksi, alat mesin, setelah karyawan mengikuti pelatihan berkurang maka pelatihan yang dilakukan tersebut sudah baik, sebaliknya jika tetap maka maka pengembangan dan pelatihan kirang baik.
- e) Tingkat kecelakaan karyawan harus berkurang setelah mereka mengikuti program pelatihan, jika tidak berkurang berarti pelatihan yang dilakukan perlu disempurnakan lagi .
- f) Tingkat pemborosan bahan baku, tenaga, dan waktu, berkurang atau efisiensi semakin baik maka pelatihan yang dilakukan sudah baik, sebaliknya jika tetap berarti pelatihan yang dilakukan itu kurang baik.
- g) Tingkat kerjasama karyawan harus semakin serasi, harmonis, dan baik setelah mereka mengikuti pelatihan, jika tidak ada perbaikan kerja sama maka pelatihan yang dilakukan itu kurang baik.
- h) Tingkat upah insentif karyawan meningkat setelah mengikuti pelatihan maka pelatihan yang dilakukan itu baik, sebaliknya jika tetap maka pelatihan itu kurang baik.

- i) Prakarsa karyawan harus meningkat setelah mengikuti pelatihan, jika tidak meningkat atau tetap berarti pelatihan kurang baik. Dalam hal ini karyawan diharapkan dapat bekerja mandiri serta bisa mengembangkan kreatifitasnya.
- j) Kepemimpinan atau keputusan-keputusan yang ditetapkan oleh manajer setelah dia mengikuti pelatihan harus semakin baik, kerjasama semakin serasi, sasaran yang dicapai semakin besar, ketegangan- ketegangan berkurang serta kepuasan kerja karyawan meningkat, kalau hal di atas tercapai maka pelatihan yang dilakukan baik, sebaliknya jika hal diatas tidak tercapai berarti pelatihan yang dilakukan kurang baik

### **C. Sumber Daya Manusia**

#### **a. Pengertian Sumber Daya Manusia**

Sumber daya manusia merupakan potensi yang terkandung dalam diri manusia untuk mewujudkan perannya sebagai makhluk sosial yang adaptif dan transformatif yang mampu mengelola dirinya sendiri serta seluruh potensi yang terkandung di alam menuju tercapainya kesejahteraan kehidupan dalam tatanan yang seimbang dan berkelanjutan (Bukit dkk, 2017:2)

Sumber daya manusia merupakan sebagai alat manajerial untuk melakukan perencanaan, pengelolaan dan pengendalian, manajemen sumber daya manusia dapat dipahami sebagai suatu proses dalam organisasi serta dapat pula diartikan sebagai suatu kebijakan. Menurut Schuler, Dowling, Smart dan Huberman mengartikan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber yang penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi, dan penggunaan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa sumber daya manusia tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi dan masyarakat (Hertati, 2020:36).

Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu faktor kunci dalam persaingan global, yaitu bagaimana menciptakan SDM yang berkualitas dan memiliki keterampilan serta berdaya saing tinggi dalam persaingan global yang selama ini sering diabaikan. Manajemen sumber daya manusia (SDM) (*human resource HR management*) adalah rancangan sistem-sistem formal dalam sebuah organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan-tujuan operasional (Musnaini&Wijoyo, 2021:1).

Sumber daya manusia merupakan subyek yang berperan menentukan keberhasilan perusahaan mencapai tujuannya. Sumber daya manusia merupakan aset perusahaan yang harus dipelihara dan dikembangkan sehingga dapat memberikan kontribusi optimal bagi kelanjutan perusahaan itu sendiri. Sumber daya manusia dalam perusahaan harus dapat meningkatkan kemampuan dan profesionalisme bagi kepentingan perusahaan. Dua aspek potensi manusia yaitu, kuantitas dan kualitas (Bariqi, 2018:65)

#### **b. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut yaitu (Priyono dan Marnis, 2016:6) terdapat beberapa fungsi utama dalam manajemen sumber daya manusia yaitu:

##### **a) Perencanaan untuk kebutuhan sumber daya manusia**

Fungsi perencanaan kebutuhan SDM setidaknya meliputi dua kegiatan utama, yaitu:

- 1) Perencanaan dan peramalan permintaan tenaga kerja organisasi baik dalam jangka pendek maupun panjang.
- 2) Analisis jabatan dalam organisasi untuk menentukan tugas, tujuan, keahlian, pengetahuan dan kemampuan yang dibutuhkan.

Kedua fungsi tersebut sangat esensial dalam melaksanakan kegiatan MSDM secara efektif

##### **b) *Staffing* sesuai kebutuhan organisasi**

Setelah kebutuhan SDM ditentukan, langkah selanjutnya adalah mengisi formasi yang tersedia. Dalam tahapan pengisian staf ini terdapat dua kegiatan yang diperlukan, yaitu: Penarikan (rekrutmen) calon atau pelamar pekerjaan. Pemilihan (seleksi) para calon atau pelamar yang dinilai paling memenuhi syarat. Umumnya rekrutmen dan seleksi diadakan dengan memusatkan perhatian pada ketersediaan calon tenaga kerja baik yang ada di luar organisasi (eksternal) maupun dari dalam organisasi (internal).

c) Penilaian kinerja

Kegiatan ini dilakukan setelah calon atau pelamar dipekerjakan dalam kegiatan organisasi. Organisasi menentukan bagaimana sebaiknya bekerja dan kemudian memberi penghargaan atas kinerja yang dicapainya. Sebaliknya organisasi juga harus menganalisis jika terjadi kinerja negatif dimana pekerja tidak dapat mencapai standar kinerja yang ditetapkan.

d) Perbaikan kualitas pekerja dan lingkungan kerja

Saat ini pusat perhatian MSDM mengarah pada tiga kegiatan strategis, yaitu:

- 1) Menentukan, merancang dan mengimplementasikan program pelatihan dan pengembangan SDM guna meningkatkan kemampuan dan kinerja karyawan.
- 2) Memperbaiki kualitas lingkungan kerja, khususnya melalui kualitas kehidupan kerja dan program perbaikan produktifitas.
- 3) Memperbaiki kondisi fisik kerja guna memaksimalkan kesehatan dan keselamatan pekerja.

e) Pencapaian efektifitas hubungan kerja

Setelah tenaga kerja yang dibutuhkan dapat terisi, organisasi kemudian mempekerjakannya, memberi gaji dan memberi kondisi yang akan membuatnya merasa tertarik dan nyaman

bekerja. Untuk itu organisasi juga harus membuat standar bagaimana hubungan kerja yang efektif dapat diwujudkan.

**c. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Syamsurizal (2016:6) ada 4 (empat) tujuan manajemen sumber daya manusia yaitu:

a) Tujuan Organisasional

Ditujukan untuk dapat mengenali keberadaan manajemen sumber daya manusia (MSDM) dalam memberikan kontribusi pada pencapaian efektivitas organisasi. Walaupun secara formal suatu departemen sumber daya manusia diciptakan untuk dapat membantu para manajer, namun demikian para manajer tetap bertanggung jawab terhadap kinerja karyawan. Departemen sumber daya manusia membantu para manajer dalam menangani hal-hal yang berhubungan dengan sumber daya manusia organisasional.

b) Tujuan fungsional

Ditujukan untuk mempertahankan kontribusi departemen pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Sumber daya manusia menjadi tidak berharga jika manajemen sumber daya manusia memiliki kriteria yang lebih rendah dari tingkat kebutuhan organisasi.

c) Tujuan sosial

Ditujukan untuk secara etis dan sosial merespon terhadap kebutuhan-kebutuhan dan tantangan-tantangan masyarakat melalui tindakan meminimasi dampak negatif terhadap organisasi. Kegagalan organisasi dalam menggunakan sumber dayanya bagi keuntungan masyarakat dapat menyebabkan hambatan-hambatan.

d) Tujuan Personal

Ditujukan untuk membantu karyawan dalam pencapaian tujuannya, minimal tujuan-tujuan yang dapat mempertinggi

kontribusi individual terhadap organisasi. Tujuan personal karyawan harus dipertimbangkan jika parakaryawan harus dipertahankan, dipensiunkan, atau dimotivasi. Jika tujuan personal tidak dipertimbangkan, kinerja dan kepuasan karyawan dapat menurun dan karyawan dapat meninggalkan organisasi.

#### d. Indikator Kualitas Sumber Daya Manusia

Kualitas sumber daya manusia berkenaan pada kemampuan, keahlian, dan keterampilan kerja seseorang. Menurut Matutina kualitas sumber daya manusia berkaitan dengan (Atmaja & Ratnawati, 2018: 26):

- a) Pengetahuan (*knowledge*), mengacu pada perolehan ilmu pengetahuan dan teknologi yang diperoleh melalui proses belajar dan pengalaman pribadi.
- b) Keterampilan (*skill*), terdiri dari benda-benda yang memanipulasi secara fisik.
- c) Kemampuan (*abilities*), yang berhubungan dengan sikap terhadap penyelesaian tugas dalam berwirausaha.

Sedangkan menurut Ardiana, indikator untuk menentukan kualitas sumber daya manusia (Atmaja & Ratnawati, 2018: 26):

- a) Pengetahuan (*knowledge*), berkaitan dengan pengetahuan individu termasuk manajemen bisnis, pengetahuan produk atau layanan jasa, pengetahuan konsumen, promosi penjualan dan strategi pemasaran.
- b) Keterampilan (*skill*), yang berkaitan dengan keterampilan produksi, komunikasi, kolaborasi, pemantauan, keuangan, dan keterampilan administrasi.
- c) Kemampuan (*ability*), hal ini berkaitan dengan kemampuan individu untuk menjalankan usaha, mengambil keputusan, memimpin, mengelola, berinovasi, mengubah situasi dan mengubah lingkungan bisnis

#### e. Metode-Metode Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia

Cara dalam mengembangkan/meningkatkan kualitas sumber daya manusia harus didasarkan pada tujuan yang hendak dicapai, seperti meningkatkan keterampilan pegawai, meningkatkan keahlian pegawai, dan meningkatkan kinerja pegawai. Metode peningkatan kualitas sumber daya manusia adalah sebagai berikut (Hasibuan, 2020: 77-78):

##### a) Metode Pelatihan

Pelatihan merupakan upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam pekerjaan mereka saat ini atau pekerjaan lain yang harus dipertahankan. Pelatihan berkaitan dengan keterampilan dan kemampuan yang dibutuhkan karyawan untuk pekerjaan yang sedang dilakukan. Menurut Sikula, pelatihan adalah proses pendidikan jangka pendek dengan prosedur yang sistematis dan terorganisir di mana karyawan non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan untuk tujuan tertentu (Mangkunegara, 2019: 44).

Metode pelatihan harus didasarkan kepada kebutuhan pekerjaan tergantung pada berbagai faktor seperti waktu, biaya, jumlah peserta, tingkat pendidikan dasar peserta, latar belakang peserta. Berikut cara pelatihan menurut Andrew F. Sikula (Hasibuan, 2020: 77-78):

- 1) *On The Job*, yaitu peserta bekerja langsung di tempat, belajar dan meniru pekerjaan di bawah bimbingan seseorang. Metode pelatihan ini dibagi menjadi dua (2) metode, yaitu metode informal dan metode formal. Metode informal adalah pelatih meminta peserta pelatihan untuk memperhatikan orang lain yang sedang bekerja dan kemudian menginstruksikan kepada peserta pelatihan untuk mempraktekannya. Sedangkan, metode formal adalah

peserta pelatihan melakukan pekerjaan sejalan dengan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan senior.

- 2) *Vestibule*, biasanya diadakan oleh perusahaan industri untuk memperkenalkan karyawan baru pada pekerjaan mereka dan melatih mereka untuk melakukan pekerjaan mereka. Dengan eksperimen membuat replika bahan, alat, dan kondisi yang akan mereka alami dalam situasi kerja yang nyata.
  - 3) *Demonstration and Example*, adalah metode pelatihan yang dilakukan dengan memperagakan dan menjelaskan cara kerja melalui contoh yang didemonstrasikan oleh pelatih.
  - 4) *Simulation*, adalah keadaan yang ditampilkan dengan keadaan yang mungkin sebenarnya, tetapi hanya tiruan. Simulasi adalah yang digunakan untuk meniru konsep sebenarnya dari pekerjaan yang dihadapinya.
  - 5) *Apprenticeship*, adalah untuk mengembangkan keterampilan pertukangan sehingga karyawan yang terlibat dapat mempelajari semua aspek pekerjaan.
  - 6) *Classroom Method*, adalah metode diskusi dalam kelas, meliputi pengajaran, rapat, pendidikan terprogram, metode studi kasus, *role playing*, metode diskusi, dan metode seminar.
- b) Metode Pendidikan (Education Method)

Metode pendidikan menurut Andrew F. Sikula adalah sebagai berikut (Hasibuan, 2020: 80-81):

- 1) *Under Study*, itu adalah metode pengembangan yang dapat dilakukan dengan praktik langsung oleh mereka yang berusaha menggantikan posisi atasannya
- 2) *Training Method*, adalah metode pelatihan di kelas yang juga dapat digunakan sebagai metode pendidikan. Latihan di kelas meliputi pertemuan, studi kasus, dan ceramah.

- 3) *Job Rotation and Planned Progression*, merupakan teknik yang dilakukan dengan memindahkan peserta pengembangan dari suatu posisi ke posisi lain dan menambahkan keterampilan serta keahlian pada setiap posisi.
- 4) *Coaching and Counseling*, adalah metode pendidikan yang digunakan oleh atasan untuk membekali karyawan dengan keterampilan dan keahlian kerja yang diajarkan atasannya.
- 5) *Juinior Board of Executive or Multiple Management*, merupakan suatu komite penasihat tetap yang terdiri dari calon-calon manajer yang ikut memikirkan atau memecahkan masalah perusahaan untuk kemudian direkomendasikan kepada manajer lini (*Top Management*).
- 6) *Business Games*, adalah pengembangan yang dilakukan dengan diadu untuk bersaing memecahkan memecahkan masalah tertentu.

#### **D. Kinerja Pegawai**

Kinerja merupakan kunci pencapain produktivitas karena kinerja adalah suatu hasil di mana orang-orang dan sumber daya lain yang ada dalam organisasi secara bersama-sama membawa hasil akhir yang didasarkan pada tingkat mutu dan standar yang telah ditetapkan. Istilah “kinerja” merupakan terjamahan dari *Perfomance* yang sering diartikan oleh para cendikiawan sebagai penampilan, unjuk kerja atau prestasi. Dalam kamus *Illustred Oxford Dictionary*, istilah ini menunjukkan “*the execution or fulfillment of duty*” (Pelaksanaan atau pencapaian dari suatu tugas) atau “*a person’s achievement under test condition etc*”, yaitu pencapaian hasil dari seseorang ketika diuji dan sebagainya (Lian, 2017:88).

Harsuko (2015) menyatakan, kinerja adalah sejauh mana seseorang telah melakukan tugasnya dalam rangka melaksanakan strategi perusahaan, baik dalam mencapai sasaran khusus yang berhubungan dengan peran pegawai sebagai individu dan atau dengan memperlihatkan kompetensi yang

dinyatakan relevan bagi perusahaan. Kinerja adalah suatu konsep yang multidimensional menakup 3 aspek, yaitu sikap (attitude), kemampuan (ability) dan prestasi (accomplishment) (Priansa, 2019:179). Pada hakikatnya kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan standar dan kriteria yang ditetapkan untuk pekerjaan tersebut. Kinerja merupakan salah satu kumpulan total dari kerja yang ada pada diri pekerja atas tugas yang diberikan. Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan, seseorang harus memiliki derajat kesedian dan tingkat kemampuan (Kawiana, 2021:288)

Beberapa rumusan lain mengatakan bahwa "*performance*" atau kinerja yaitu (Bukit dkk, 2017:85):

- a) Menurut (Harvey & Bowin, 1996) mengatakan bahwa "*Performance is the accomplishment of an employee or manager's assigned duties and the outcomes produced on a specified job function or activity during a specified time period*" (Kinerja adalah pencapaian seorang karyawan atau manajer tugas yang diberikan dan hasil yang dihasilkan pada pekerjaan tertentu fungsi atau aktivitas selama periode waktu tertentu).
- b) Menurut (Wheelen & Hunger, 2004) mengatakan bahwa "*Performance is the end result of activity. Which measures to select to assess performance depends on the organizational unit to be appraised and the objectives to be achieved*" (Kinerja adalah hasil akhir dari kegiatan. Yang mengukur untuk memilih untuk menilai kinerja tergantung pada unit organisasi yang akan dinilai dan tujuan yang ingin dicapai).
- c) Menurut (Bernardin, 2003) mengatakan bahwa "*Performance is the record of outcomes produced on specified job functions or activities during a specified time period*" (Kinerja adalah catatan hasil yang dihasilkan pada yang ditentukan fungsi pekerjaan atau aktivitas selama periode waktu tertentu).
- d) Menurut (Daft, 2003) mengatakan bahwa "*Performance is the organization's ability to attain its goals by using resources in an*

*efficient and effective manner*” (Kinerja adalah kemampuan organisasi untuk mencapai tujuan dengan menggunakan sumber daya secara efisien dan efektif).

Amstrong, M., & Taylor (2014) kinerja adalah perilaku bagaimana target berhasil dicapai. Kinerja merupakan proses berorientasi tujuan yang diarahkan untuk memastikan bahwa proses keorganisasian ada pada tempatnya untuk memaksimalkan produktivitas sumber daya manusia, tim, dan akhirnya organisasi (Annalia, 2020:188). Klasifikasi kinerja ini berbeda dengan yang diungkapkan Swanson dan Holton dalam Bernardin (2000:54) yang membagi kinerja atas tiga tingkatan yaitu kinerja organisasi, kinerja proses dan kinerja individu.

Kinerja organisasi mempertanyakan apakah tujuan atau misi suatu organisasi telah sesuai dengan kenyataan kondisi atau faktor ekonomi, politik dan budaya yang ada, apakah struktur dan kebijakannya mendukung kinerja yang diinginkannya, apakah memiliki kepemimpinan, modal dan instruktur dalam mencapai misinya, apakah kebijakan, budaya dan sistem intensifnya mendukung pencapaian kinerja yang diinginkannya dan apakah organisasi tersebut menciptakan dan memelihara kebijakan seleksi, pelatihan dan sumber dayanya (Lian, 2017:92)

Sedangkan Proses Kinerja, sebagaimana dikatakan Swanson dalam Sukmalana (2007:73), menggambarkan apakah suatu proses yang dirancang dalam organisasi memungkinkan organisasi tersebut mencapai misinya dan tujuan para individu, didesain sebagai suatu sistem, kemampuan untuk menghasilkan baik secara kuantitas, kualitas dan tepat waktu, memberikan informasi dan faktor manusia yang dibutuhkan untuk memelihara sistem tersebut dan apakah proses pengembangan keahlian telah sesuai dengan tuntutan yang ada. Apakah tujuan kinerja individu mempersoalkan misi individu sesuai dengan misi organisasi, apakah individu menghadapi hambatan dalam bekerja dan mencapai hasil, apakah para individu memiliki kemampuan mental, fisik dan emosi dalam bekerja, apakah mereka

memiliki motivasi tinggi, pengetahuan, keterampilan dan pengalaman dalam bekerja (Lian, 2017:93)

Kinerja individu sebagaimana dimaksud diatas adalah hasil kerja seorang baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan. Untuk memperbaiki kinerja banyak organisasi menggunakan sistem penilaian kinerja, sistem penilaian kinerja adalah sistem formal untuk menilai dan mengevaluasi kinerja tugas individu atau tim (Mondy, 2008:257). Kinerja individu ini akan tercapai apabila didukung oleh atribut individu, upaya kerja (*work effort*) dan dukungan organisasi, dengan kata lain kinerja individu adalah hasil (Lian, 2017:96):

- a) Atribut individu, yang menghasilkan kapasitas untuk mengerjakan sesuatu. Atribut individu meliputi faktor individu (kemampuan dan keahlian, latar belakang serta demografi) dan faktor psikologis meliputi persepsi, *attitude*, *personality*, pembelajaran dan motivasi.
- b) Upaya kerja (*work effort*), yang membentuk keinginan untuk mencapai sesuatu.
- c) Dukungan organisasi, yang memberikan kesempatan untuk berbuat sesuatu. Dukungan organisasi meliputi sumber daya, kepemimpinan, lingkungan kerja, struktur organisasi dan *job design* yang didesain dari budaya kerja.

Di Indonesia parameter yang digunakan untuk menilai kinerja pegawai negeri sipil adalah DP3 yang memuat 7 nilai umum dan 1 nilai khusus. Nilai-nilai umum ini berlaku untuk semua pegawai yaitu kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran dan kerja sama, sementara parameter khusus hanya ada 1 saja yaitu kepemimpinan yang berlaku bagi pemegang jabatan yang ada (Lian, 2017:94).

## E. Landasan Teologis

### 1. Pelatihan dan Pengembangan

Pada manajemen training syariah, di samping *soft skill*, dan *hard skill*, juga terdapat satu faktor penting yang perlu terus dijaga dan dikembangkan yaitu syariah *skill* atau juga dapat dipahami sebagai *syariah competence*. *Syariah competence* lebih dimaknai sebagai suatu kompetensi yang dibutuhkan para karyawan di industry syariah. Pada praktiknya, hal tersebut diwujudkan sebagai suatu rangkaian program pelatihan dan workshop mengenai tauhid (akidah), syariah (ibadah, muamalah), dan akhlak sebagai suatu kesatuan (Maghfiroh, 2021:407). Dalam hadis yang di terangkan oleh Ibnu Majah menjelaskan bahwa:

طَلَبُ الْعِلْمِ فَرِيضَةٌ عَلَى كُلِّ مُسْلِمٍ

Artinya: "Menuntut ilmu adalah kewajiban bagi setiap muslim."  
(HR. Ibnu Majah)

Kualitas sumber daya manusia dalam Islam terletak pada fondasi tauhid. Tauhid adalah fondasi keimanan seseorang yang menjadi basis pemahaman keagamaan seluruh umat Islam. Tauhid yang dimaksud adalah keyakinan bahwa hanya Allah yang berhak disembah, ditakuti, diharapkan dan takdir-Nya segala hal harus dikembalikan. Sebagaimana tauhid yang diikrarkan nabi Ibrahim dalam firman Allah surat Al-An'am 6:162.

قُلْ إِنَّ صَلَاتِي وَنُسُكِي وَمَحْيَايَ وَمَمَاتِي لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ ۝١٦٢

Artinya: "Katakanlah: "sesungguhnya shalat, ibadah, hidup, dan matiku hanyalah untuk Allah, Tuhan semesta alam (Q.S Al-An'am 6:162)

Untuk memajukan kualitas Sumber Daya Manusia yang syariah ada tiga dimensi yang harus diperhatikan, yaitu:

a) Dimensi kepribadian.

Dimensi kepribadian menyangkut kemampuan untuk menjaga integritas, termasuk sikap, tingkah laku, etika dan moralitas. Pribadi yang tangguh akan kuat bertahan dalam segala situasi dan kondisi yang dialami perusahaan. Meningkatkan dimensi ini berarti juga memberikan pelatihan untuk meningkatkan kualitas siddiq dan amanah.

b) Dimensi Produktivitas

Dimensi produktivitas menyangkut apa yang dapat dihasilkan oleh manusia tadi dalam hal jumlah yang lebih banyak dan kualitas yang lebih baik. Dimensi ini sudah sejak revolusi industri diperhatikan dalam meningkatkan kemampuan sumber daya manusia perspektif syariah. Dengan memberikan pelatihan yang ditujukan pada dimensi produktivitas, maka selain berbuah efisiensi dan output yang lebih baik, aspek fathonah dan tabligh juga tersentuh.

c) Dimensi Kreatifitas

Dimensi Kreatifitas menyangkut kemampuan seseorang untuk berpikir dan berbuat kreatif, menciptakan sesuatu yang berguna bagi dirinya dan masyarakatnya. Dengan berkembangnya industri kreatif ini, maka dimensi kreativitas harus mendapat sorotan khusus. Latihan yang ditujukan untuk dimensi kreativitas dapat meningkatkan kecerdasan berpikir dan berkreasi yang amat diperlukan dalam meningkatkan daya saing perusahaan.

Allah menyuruh untuk memperbaiki kondisi dan *skill* umat dengan cara memberikan kepada mereka latihan-latihan atau *training*. Untuk menambah keimanan, mereka pun memerlukan *training*. Sebagaimana firman Allah dalam surat An-Nahl 16:125

أَدْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَدِلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ  
 إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَنْ ضَلَّ عَنْ سَبِيلِهِ ۗ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ ۝١٥

Artinya “Serulah (manusia) kepada jalan Tuhanmu dengan hikmah dan pengajaran yang baik, dan berdebatlah dengan mereka dengan cara yang baik. Sesungguhnya Tuhanmu, Dialah yang lebih mengetahui siapa yang sesat dari jalan-Nya dan dialah yang lebih mengetahui siapa yang yang mendapat petunjuk”. (QS. An-Nahl 16:125)”. (Maghfiroh, 2021:408)

Dalam ekonomi islam, pengembangan dan pelatihan sumber daya manusia adalah sesuatu yang harus dilakukan. Hal ini dikarenakan ekonomi Islam sangat peduli terhadap kedudukan manusia sebagai makhluk yang memiliki keistimewaan dibanding dengan makhluk lainnya, dengan harapan agar manusia memiliki kekuatan untuk mengembangkan segala potensi sumber daya yang dimilikinya, sebagaimana tertuang dalam Q.S Al-Isra 17:70, sebagai berikut (Sulistiani, 2015: 39):

﴿وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ وَحَمَلْنَاهُمْ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ وَرَزَقْنَاهُمْ مِنَ الطَّيِّبَاتِ  
 وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَى كَثِيرٍ مِّمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلًا ۝٧٠﴾

Artinya “Dan sesungguhnya telah kami muliakan anak-anak Adam, kami angkut mereka di daratan dan di lautan, kami beri mereka rezeki dari yang baik-baik dan kami lebihkan mereka dengan kelebihan yang sempurna atas kebanyakan makhluk yang telah kami ciptakan” (Q.S Al-Isra 17:70).

#### a. Sumber Daya Manusia

Manusia merupakan makhluk yang memiliki kemampuan istimewa dan menempati kedudukan tertinggi di antara makhluk lainnya, yakni menjadi khalifah (wakil) Tuhan di muka bumi Q.S. Al-An.am 6:165

وَهُوَ الَّذِي جَعَلَكُمْ خَلَيفَ الْأَرْضِ وَرَفَعَ بَعْضَكُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ  
لِيَبْلُوكُمْ فِي مَا آتَاكُمْ إِنَّ رَبَّكَ سَرِيعُ الْعِقَابِ وَإِنَّهُ لَغَفُورٌ رَّحِيمٌ ۝١١٥

Artinya: “Dan Dialah yang menjadikan kamu penguasa-penguasa di bumi dan dia meninggikan sebahagian kamu atas sebahagian (yang lain) beberapa derajat, untuk mengujimu tentang apa yang diberikan-Nya kepadamu.” bumi (Q.S. Al-An.am 6:165)

Islam menghendaki manusia berada pada tatanan yang tinggi dan luhur. Oleh karena itu manusia dikaruniai akal, perasaan, dan tubuh yang sempurna. Islam, melalui ayat-ayat Al-Qur'an telah mengisyaratkan tentang kesempurnaan diri manusia, seperti antara lain disebutkan dalam surat At-Tin 95:4

لَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنْسَانَ فِي أَحْسَنِ تَقْوِيمٍ ۝

Artinya: “Sesungguhnya Kami telah menciptakan manusia dalam bentuk yang sebaik-baiknya” (Q.S At-Tin 95:4)

Kesempurnaan demikian dimaksudkan agar manusia menjadi individu yang dapat mengembangkan diri dan menjadi anggota masyarakat yang berdaya guna sehingga dapat mengembangkan seluruh potensi sumber daya yang dimilikinya (Purnomo, 2017:14). Manusia diciptakan oleh Allah sebagai penerima dan pelaksana ajaran sehingga ia ditempatkan pada kedudukan yang mulia. Untuk mempertahankan kedudukannya yang mulia dan bentuk pribadi yang bagus itu, Allah melengkapinya dengan akal dan perasaan yang memungkinkannya menerima dan mengembangkan ilmu pengetahuan dan membudayakan ilmu yang dimilikinya. Dalam hadis yang dijelaskan oleh H.R Muslim menerangkan bahwa:

مَنْ سَلَكَ طَرِيقًا يَلْتَمِسُ فِيهِ عِلْمًا سَهَّلَ اللَّهُ بِهِ طَرِيقًا إِلَى الْجَنَّةِ

Artinya:”Barangsiapa yang menempuh suatu jalan untuk menuntut ilmu, maka Allah Swt akan memudahkan baginya jalan menuju surga.” (HR. Muslim)

Ini berarti bahwa kedudukan manusia sebagai makhluk yang mulia itu karena akal dan perasaan, ilmu pengetahuan dan kebudayaan yang seluruhnya dikaitkan kepada pengabdian pada Pencipta (Agung, 2017:51). Menurut Muhaimin dan Abdul Mujib keduanya potensi rohani manusia itu dibagi tiga yaitu, potensi fitrah/jasmani, rohani, dan akal. Berikut ini akan menjelaskan satu persatu tentang klasifikasi potensi manusia tersebut yaitu (Purnomo 2017:19):

a) Potensi Jasmani

Secara jasmaniah (fisik), manusia adalah makhluk yang paling potensial untuk dikembangkan dibandingkan dengan makhluk lainnya. Potensi jasmani yang ada pada manusia merupakan segala daya manusia yang berhubungan dengan aktivitas fisiknya sekaligus kebutuhan lahiriahnya, karena manusia secara fisik akan tumbuh optimal bila semua anggota tubuh yang dikaruniakan oleh Allah SWT berfungsi secara baik. Keterkaitan itu membawa implikasi bahwa setiap manusia harus mampu mengembangkan daya-daya yang berhubungan dengan eksistensi jasmaniahnya.

b) Potensi Rohani

Rohani merupakan potensi dasar yang dimiliki manusia sejak di lahirkan berupa kecenderungan kepada tauhid serta kesucian jasmani dan rohaninya, dan dalam Islam diakui bahwa lingkungan berpengaruh dalam perkembangan fitrah menuju kesempurnaan dan kebenaran. Oleh karena itu, potensi yang dimiliki manusia harus dikembangkan dan dilestarikan.

c) Potensi Akal



secara teratur diberikan kepada karyawan guna memperbaiki kinerjanya (Anugrahadi, 2019:2256)

Supaya mencapai kinerja yang baik, seorang muslim dituntut untuk bersungguh-sungguh, seorang muslim dapat menunjukkan jati dirinya sebagai masyarakat yang terbaik yang dapat bermanfaat bagi lingkungannya. Seorang muslim yang memiliki pemahaman bahwa bekerja merupakan salah satu ibadah akan selalu terpacu semangatnya untuk mencapai kinerja optimal. Dalam penjelasan tersebut bahwa sebagai seorang karyawan muslim yang ingin menghasilkan kinerja Islam diperlukan kesungguhan dalam proses bekerja serta berfokus pada pencapaian dunia dan akhirat. Hasil dari seorang karyawan dalam mewujudkan kinerja Islam tersebut menunjukkan semangat bekerja kepada organisasi dan yang paling utama yakni sikap patuh dan taat kepada Allah SWT.



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Jenis Penelitian**

Penelitian ini termasuk penelitian lapangan (*field research*) yaitu suatu penelitian yang dilakukan secara sistematis dengan mengangkat data yang ada dilapangan. Jenis Penelitian yang digunakan penulis ialah penelitian kualitatif dengan pendekatan metode deskriptif. Penelitian kualitatif ialah penelitian yang bersumber pada sesuatu peristiwa ataupun fenomena serta permasalahan manusia dengan metode menyelidiki mengenakan temuan serta penjelasan. Penelitian kualitatif ialah mencari tahu arti, penjelasan, penafsiran, tentang sesuatu peristiwa, fenomena, ataupun kehidupan manusia dengan ikut serta langsung maupun tidak langsung dalam setting yang kontekstual, serta merata.

Penelitian Kualitatif melihat atau memandang obyek selaku sesuatu yang dinamis, hasil konstruksi pemikiran serta interpretasi terhadap indikasi yang diamati, dan utuh (*holistic*) karna tiap aspek dari obyek itu memiliki satu kesatuan yang tidak bisa dipisahkan (Sugiyono 2019:20). Jenis penelitian ini mengenakan pendekatan kualitatif descriptive/deskriptif, yakni menganalisa serta menyajikan kenyataan secara sistematis sehingga dapat lebih mudah guna dimengerti serta disimpulkan. Metode deskriptif ialah penelitian yang diartikan guna menyelidiki kondisi, keadaan ataupun hal lain yang telah disebutkan, yang hasilnya dipaparkan dalam wujud laporan penelitian.

Peneliti tidak mengganti, menambahkan, ataupun mengadakan sebuah manipulasi terhadap objek ataupun daerah penelitian. Peneliti hanya memotret apa yang terjalin pada diri objek ataupun daerah yang diteliti, setelah itu menguraikan apa yang terjadi dalam wujud laporan penelitian secara lugas serupa apa adanya. Menurut Haryono, dkk (2021) metode riset kualitatif yang melandaskan teori dalam menguatkan konsep tentang seluruh perihal yang diteliti serta menguak terdapatnya kenyataan alam serta sosial yang lagi terjadi diwilayah penelitian.

## **B. Waktu dan Tempat Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di PT Kereta Api Indonesia Daop 5 Purwokerto. Daerah Operasi 5 Purwokerto atau disingkat Daop 5 Purwokerto ialah salah satu daerah operasi perusahaan dalam industri perkeretaapian di Indonesia, di bawah naungan lingkungan PT Kereta Api Indonesia (Persero) yang dipimpin oleh *Vice President* (VP) yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Direksi PT Kereta Api Indonesia. PT. Kereta Api Indonesia Daop 5 Purwokerto yang terletak di jalan Jendral Sudirman Barat Nomor. 209, Brubahan, Kelurahan Purwanegara, Kecamatan Purwokerto Timur, Kabupaten Banyumas, Jawa Tengah 53141. Penelitian ini dilakukan mulai bulan Januari 2022 sampai dengan bulan April 2022

## **C. Sumber Data**

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer serta data sekunder. Penelitian lapangan (*field research*) merupakan Metode pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini dengan metode mengadakan peninjauan langsung pada lembaga sebagai objek guna memperoleh data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang dikumpulkan melalui pihak pertama atau awal, biasanya dapat melalui wawancara, observasi dan dokumentasi terhadap pegawai dan staff yang mempunyai tugas mengatur dan mengelola sumber daya manusia di PT Kereta Api Indonesia Daop 5 Purwokerto. Sumber data sekunder merupakan sumber data yang didapat atau diperoleh dengan cara mempelajari, membaca, dan memahami atau menafsirkan melalui media lain yang bersumber dari jurnal, literatur, buku dan dokumen lainnya (Ariawati, 2016).

## **D. Teknik Pengumpulan Data**

### **a. Wawancara**

Wawancara digunakan selaku metode pengumpulan data apabila peneliti ingin melaksanakan riset pendahuluan guna menciptakan kasus

ataupun permasalahan yang harus diteliti. Wawancara tidak terstruktur merupakan jenis yang digunakan dalam penelitian ini yang menggambarkan wawancara yang bebas/tidak terstruktur dimana peneliti tidak mengenakan pedoman wawancara yang sudah tertata maupun tersusun secara sistematis serta lengkap guna dalam pengumpulan datanya. Pedoman wawancara yang digunakan hanya berbentuk garis besar permasalahan yang hendak ditanyakan (Sugiyono 2019: 198).

b. Observasi

Sutrisna Hadi (1986) mengemukakan bahwa, observasi yaitu, sesuatu proses yang tersusun dari bermacam proses biologis serta psikologis dan sesuatu proses yang kompleks, 2 (dua) diantaranya yang terutama adalah proses-proses ingatan serta pengamatan. Jenis observasi dalam riset ini ialah observasi non partisipan yakni peneliti tidak ikut serta ataupun tidak terlibat dan hanya sebagai pengamat independen (Sugiyono 2019: 203). Pengumpulan data melalui observasi ini dilakukan oleh peneliti untuk mengetahui bagaimana strategi pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan oleh PT Kereta Api Indonesia Daop 5 Purwokerto

c. Dokumentasi

Metode ini digunakan guna mengumpulkan dokumen, serta catatan tertulis dan menekuni secara seksama tentang hal yang berkaitan dengan informasi ataupun data yang dibutuhkan atau diperlukan. Dokumentasi yakni metode untuk mendapatkan informasi yang melengkapi dari penggunaan metode observasi serta wawancara dalam penelitian kualitatif. Dengan mengkaji dokumen-dokumen yang terkait dengan penelitian ini, nantinya digunakan sebagai data tambahan guna untuk mendukung data utama yang didapat dari teknik pengumpulan data sebelumnya. Diharapkan data yang didapatkan lebih banyak dan informatif untuk menjawab permasalahan penelitian yang sedang dilakukan, yaitu dalam strategi pelatihan dan pengembangan sumber

daya manusia dalam meningkatkan kinerja pegawai di masa pandemic Covid-19. Dalam metode dokumentasi ini peneliti mengumpulkan data melalui catatan, laporan, file dan data yang tersedia di website

d. Triangulasi

Dalam memperoleh keakuratan dalam penelitian, peneliti menggunakan teknik triangulasi. Triangulasi diartikan sebagai teknik pengumpulan data yang bersifat menggabungkan dari berbagai teknik pengumpulan data dan sumber data yang telah ada (Sugiyono, 2019). Triangulasi yang akan digunakan dalam penelitian ini ialah triangulasi sumber dan triangulasi teknik. Triangulasi sumber merupakan membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda-beda dalam penelitian kualitatif. Triangulasi sumber berarti, untuk mendapatkan data dari sumber yang berbeda-beda dengan teknik yang sama. Triangulasi teknik Merupakan Triangulasi ini menguji kredibilitas dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda (Sugiyono, 2016:274), maka peneliti melakukan diskusi untuk memastikan data mana yang dianggap benar atau mungkin semuanya benar karena dari sudut pandang yang berbeda. Misalnya data diperoleh dengan wawancara, kemudian dicek dengan observasi atau dokumentasi, teknik ini memastikan untuk mendapatkan data yang dianggap benar.

**E. Teknik Analisis Data**

Teknik analisis data dalam penelitian kualitatif, dilakukan pada saat sesudah berakhir pengumpulan data dalam periode tertentu dilakukan dan disaat pengumpulan data berlangsung, pada saat peneliti melaksanakan wawancara, peneliti telah melaksanakan analisis terhadap jawaban yang diwawancarai. Apabila jawaban/ pembahasan dalam wawancara sesudah dianalisis belum terasa memuaskan, sehingga peneliti hendak melanjutkan pertanyaan lagi hingga pada sesi tertentu, dan diperoleh data atau informasi yang dianggap kredibel. Menurut Miles and Huberman mengemukakan jika kegiatan dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif serta

berlangsung secara terus menerus hingga akhir/tuntas. Jadi, analisis data kualitatif menurut Miles and Huberman dilakukan secara interaktif proses data *reduction*, data *display*, serta *verification*/ kesimpulan (Sugiyono 2019: 321). Dalam penelitian ini metode analisis data yang digunakan oleh peneliti merupakan metode Analisis data model Miles and Huberman antara lain sebagai berikut:

a. Data *Reduction* (Reduksi data)

Data Reduction (Reduksi data) merupakan aktivitas peneliti dalam menyeleksi memilah data dan juga memberi kode, memastikan fokus pada hal yang berarti atau penting, dicari tema serta polanya dan membuang yang tidak perlu. Dengan demikian data yang direduksi akan membagikan cerminan atau memberikan gambaran yang lebih jelas, serta memudahkan peneliti guna melaksanakan pengumpulan data berikutnya. Dengan banyaknya data yang telah diperoleh dari lapangan, sehingga peneliti perlu mencatat secara perinci serta detail. Peneliti merangkum, mengambil data yang pokok serta penting, membuat kategorisasi, serta membuang data yang dianggap tidak berguna untuk peneliti (Sugiyono 2019: 323).

b. Data *Display* (Pengajian Data)

Penyajian Data Merupakan kumpulan data yang telah tersusun serta memberikan kemungkinan terdapatnya sesuatu kesimpulan dalam pengambilan data. Proses pada penyajian informasi yang hendak dikemukakan, mengungkap totalitas atau keseluruhan dari yang telah didapat dari riset atau penelitian supaya lebih mudah dibaca serta dipahami. Penyajian data atau informasi yang kerap digunakan dalam penelitian kualitatif merupakan teks/bacaan yang bersifat naratif. Berikutnya disarankan dalam melaksanakan display data, tidak hanya memakai teks/bacaan yang bertabiat naratif, serta bisa berbentuk grafik, matrik, *network* (Jejaring kerja) serta *chart* (Sugiyono 2019: 325).

c. Kesimpulan

Dalam analisis data kualitatif menurut Miles and Huberman langkah ketiga yaitu Penarikan kesimpulan serta verifikasi. Kesimpulan atau verifikasi mula yang dikemukakan masih bersifat sementara, serta akan berganti apabila tidak ditemui fakta yang kokoh/kuat yang menunjang pada tahap pengumpulan data berikutnya. Namun apabila kesimpulan yang dikemukakan atau dijelaskan pada tahap dini, didukung oleh bukti yang valid serta tidak berubah disaat peneliti kembali ke lapangan mengumpulkan data, sehingga kesimpulan yang dikemukakan ialah kesimpulan yang kredibel (Sugiyono 2019: 329).



## BAB IV PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

### A. Gambaran Umum Objek Penelitian

#### 1. Sejarah PT Kereta Api Indonesia

Sejarah perkeretaapian di Indonesia dimulai ketika pencangkulan pertama jalur kereta api Semarang-Vorstenlanden (Solo-Yogyakarta) di Desa Kemijen oleh Gubernur Jendral Hindia Belanda Mr. L.A.J Baron Sloet van de Beele tanggal 17 Juni 1864. Pembangunan dilaksanakan oleh perusahaan swasta *Naamlooze Venootschap Nederlansch Indische Spoorweg Maatschappij* (NV. NISM) menggunakan lebar sepur 1435 mm. Sementara itu, pemerintah Hindia Belanda membangun jalur kereta api negara melalui *Staatssporwegen* (SS) pada tanggal 8 April 1875. Rute pertama SS meliputi Surabaya-Pasuruan-Malang. Keberhasilan NISM dan SS mendorong investor swasta membangun jalur kereta api seperti Semarang *Joana Stoomtram Maatschappij* (SJS), Semarang *Cheribon Stoomtram Maatschappij* (SCS), *Serajoedal Stoomtram Maatschappij* (SDS), *Oost Java Stoomtram Maatschappij* (OJS), *Pasoeroean Stoomtram Maatschappij* (Ps.SM), *Kediri Stoomtram Maatschappij* (KSM), *Probolinggo Stoomtram Maatschappij* (Pb.SM), *Modjokerto Stoomtram Maatschappij* (MSM), *Malang Stoomtram Maatschappij* (MS), *Madoera Stoomtram Maatschappij* (Mad.SM), *Deli Spoorweg Maatschappij* (DSM).

Selain di Jawa, pembangunan jalur kereta api dilaksanakan di Aceh (1876), Sumatera Utara (1889), Sumatera Barat (1891), Sumatera Selatan (1914), dan Sulawesi (1922). Sementara itu di Kalimantan, Bali, dan Lombok hanya dilakukan studi mengenai kemungkinan pemasangan jalan rel, belum sampai tahap pembangunan. Sampai akhir tahun 1928, panjang jalan kereta api dan trem di Indonesia mencapai 7.464 km dengan perincian rel milik pemerintah sepanjang 4.089 km dan swasta sepanjang 3.375 km. Pada tahun 1942 Pemerintah Hindia Belanda menyerah tanpa syarat kepada Jepang. Semenjak itu,

perkeretaapian Indonesia diambil alih Jepang dan berubah nama menjadi Rikuyu Sokyuku (Dinas Kereta Api). Selama penguasaan Jepang, operasional kereta api hanya diutamakan untuk kepentingan perang. Salah satu pembangunan di era Jepang adalah lintas Saketi-Bayah dan Muaro-Pekanbaru untuk pengangkutan hasil tambang batu bara guna menjalankan mesin-mesin perang mereka. Namun, Jepang juga melakukan pembongkaran rel sepanjang 473 km yang diangkut ke Burma untuk pembangunan kereta api disana.

Setelah Indonesia memproklamasikan kemerdekaan pada tanggal 17 Agustus 1945, beberapa hari kemudian dilakukan pengambilalihan stasiun dan kantor pusat kereta api yang dikuasai Jepang. Puncaknya adalah pengambil alihan Kantor Pusat Kereta Api Bandung tanggal 28 September 1945 (kini diperingati sebagai Hari Kereta Api Indonesia). Hal ini sekaligus menandai berdirinya Djawatan Kereta Api Indonesia Republik Indonesia (DKARI). Ketika Belanda kembali ke Indonesia tahun 1946, Belanda membentuk kembali perkeretaapian di Indonesia bernama *Staatssporwegen/Verenigde Spoorwegbedrijf* (SS/VS), gabungan SS dan seluruh perusahaan kereta api swasta (kecuali DSM). Berdasarkan perjanjian damai Konfrensi Meja Bundar (KMB) Desember 1949, dilaksanakan pengambilalihan aset-aset milik pemerintah Hindia Belanda. Pengalihan dalam bentuk penggabungan antara DKARI dan SS/VS menjadi Djawatan Kereta Api (DKA) tahun 1950. Pada tanggal 25 Mei DKA berganti menjadi Perusahaan Negara Kereta Api (PNKA).

Pada tahun tersebut mulai diperkenalkan juga lambang Wahana Daya Pertiwi yang mencerminkan transformasi Perkeretaapian Indonesia sebagai sarana transportasi andalan guna mewujudkan kesejahteraan bangsa tanah air. Selanjutnya pemerintah mengubah struktur PNKA menjadi Perusahaan Jawatan Kereta Api (PJKA) tahun 1971. Dalam rangka meningkatkan pelayanan jasa angkutan, PJKA berubah bentuk menjadi Perusahaan Umum Kereta Api (Perumka)

tahun 1991. Perumka berubah menjadi Perseroan Terbatas, PT. Kereta Api Indonesia (Persero) pada tahun 1998. Saat ini, PT Kereta Api Indonesia (Persero) memiliki tujuh anak perusahaan/grup usaha yakni KAI Services (2003), KAI Bandara (2006), KAI Commuter (2008), KAI Wisata (2009), KAI Logistik (2009), KAI Properti (2009), PT Pilar Sinergi BUMN Indonesia (2015).

## 2. Visi dan Misi Perusahaan

### a. Visi

Menjadi solusi ekosistem transportasi terbaik untuk Indonesia

### b. Misi

- a) Untuk menyediakan sistem transportasi yang aman, efisien, berbasis digital, dan berkembang pesat untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.
- b) Untuk mengembangkan solusi transportasi massal yang terintegrasi melalui investasi dalam sumber daya manusia, infrastruktur, dan teknologi.
- c) Untuk memajukan pembangunan nasional melalui kemitraan dengan para pemangku kepentingan, termasuk memprakarsai dan melaksanakan pengembangan infrastruktur-infrastruktur penting terkait transportasi.

## 3. Logo dan Budaya Perusahaan

### a. Logo



**Gambar 4.1 Logo PT Kereta Api Indonesia**

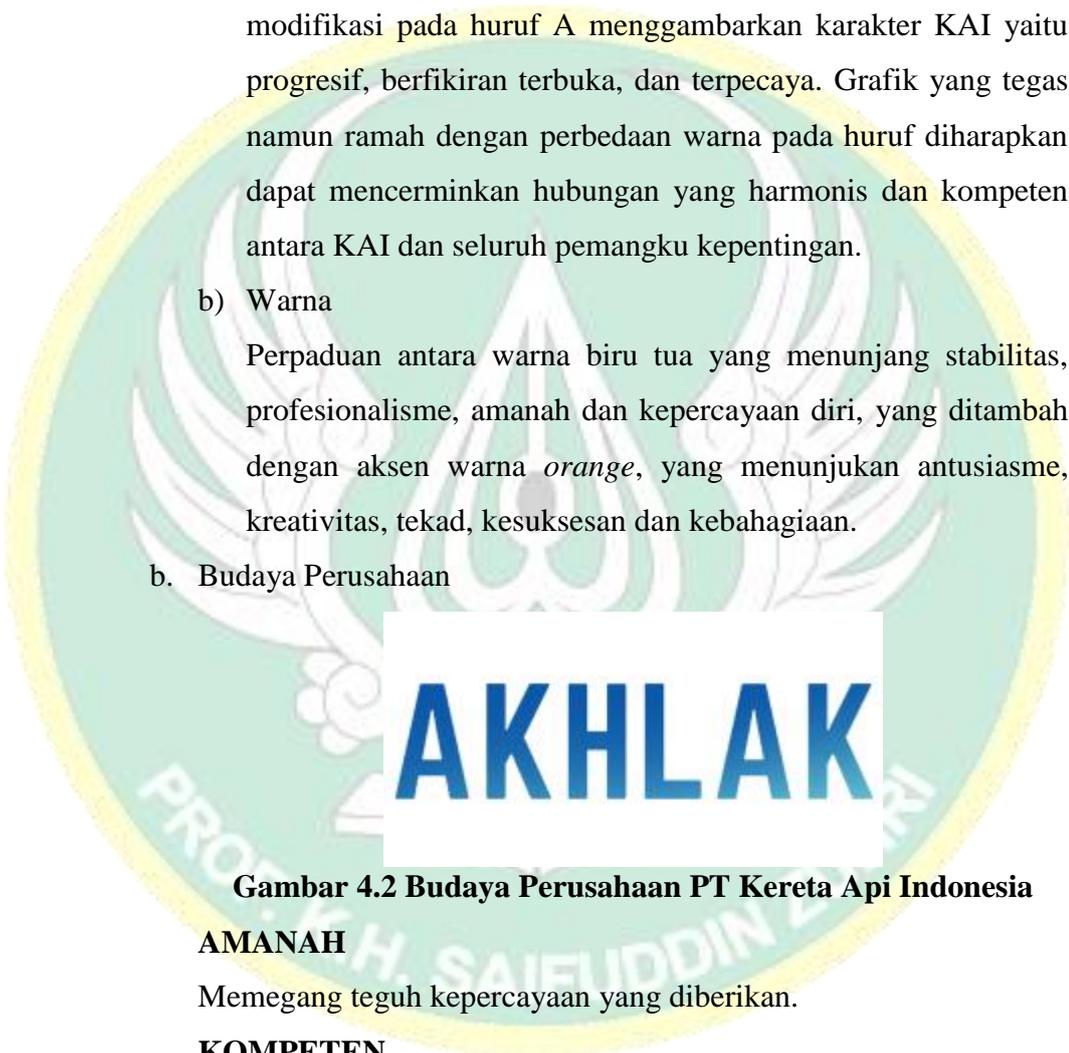
### a) Bentuk

Terinspirasi dari bentuk rel kereta yang digambarkan dengan garis menyambung ke atas pada huruf A, KAI diharapkan terus maju dan menjadi solusi ekosistem transportasi terbaik yang terintegrasi, terpercaya, bersinergi, dan kelak dapat menghubungkan Indonesia dari Sabang sampai Merauke. Dengan menggunakan *typeface italic* yang dinamis dan di modifikasi pada huruf A menggambarkan karakter KAI yaitu progresif, berfikiran terbuka, dan terpercaya. Grafik yang tegas namun ramah dengan perbedaan warna pada huruf diharapkan dapat mencerminkan hubungan yang harmonis dan kompeten antara KAI dan seluruh pemangku kepentingan.

b) Warna

Perpaduan antara warna biru tua yang menunjang stabilitas, profesionalisme, amanah dan kepercayaan diri, yang ditambah dengan aksen warna *orange*, yang menunjukkan antusiasme, kreativitas, tekad, kesuksesan dan kebahagiaan.

b. Budaya Perusahaan



**AKHLAK**

**Gambar 4.2 Budaya Perusahaan PT Kereta Api Indonesia**

**AMANAHAH**

Memegang teguh kepercayaan yang diberikan.

**KOMPETEN**

Terus belajar dan mengembangkan kapabilitas.

**HARMONIS**

Saling peduli dan menghargai perbedaan.

**LOYAL**

Berdedikasi dan mengutamakan kepentingan Bangsa dan Negara.

**ADAPTIF**

Terus berinovasi dan antusias dalam menggerakkan ataupun menghadapi perubahan.

**KOLABORATIF**

Membangun kerja sama yang sinergi

**4. Bisnis Perusahaan**

Bisnis *Company Business* Perusahaan Kegiatan usaha KAI dibagi menjadi beberapa segmen usaha yang menjadi sumber pendapatan bagi perusahaan. Segmen usaha tersebut adalah angkutan penumpang, angkutan barang, pendukung angkutan kereta api, pendapatan non angkutan, dan subsidi pemerintah yang terdiri dari PSO, IMO, dan Perintis. Untuk menjalankan kelima segmen usaha tersebut, KAI memiliki beberapa anak perusahaan dan entitas asosiasi.

## a. Angkutan penumpang

Angkutan penumpang menggunakan kereta api, yang mencakup angkutan rute jarak jauh, jarak menengah, dan jarak dekat. Untuk jasa angkutan penumpang jarak jauh dibagi menjadi angkutan penumpang kelas luxury, eksekutif, bisnis, dan ekonomi. Pembelian tiket KA dapat dilakukan melalui aplikasi KAI Access, website [kai.id](http://kai.id) dan channel pembelian tiket resmi lainnya.

## b. Angkutan Barang

Angkutan KA barang terdiri dari angkutan batubara dan angkutan lainnya seperti angkutan semen, BBM, peti kemas, curah dan perkebunan, general cargo dan BHP.

## c. Non Angkutan

KAI terus menggali potensi pengembangan bisnis di segmen non-angkutan melalui optimalisasi nilai tambah aset. Aset perusahaan seperti tanah, bangunan dan asset lainnya dikomersialkan untuk meningkatkan pendapatan pada perusahaan. Bentuk-bentuk pengusahaannya seperti mengembangkan kawasan bisnis terpadu dengan konsep *transit oriented development* (TOD) di stasiun dan

persewaan tanah untuk Tower, Stockpile, Container Yard, Pipa, Fiber Optic, Toko, Hotel, Kantor, Rumah, Space Reklame, dll. Rumah perusahaan juga disewakan untuk dijadikan Toko, Hotel, Kantor, Rumah, Periklanan, dll.

## 5. Anak Perusahaan Joint Venture

### a. PT Reska Multi Usaha



#### Gambar 4.3 anak perusahaan PT Reska Multi Usaha

PT Reska Multi Usaha bergerak dalam bidang usaha Restorasi KA, Service On Train (SOT), Jasa Boga (Catering), Resto & Cafe, Parkir. Komposisi kepemilikan saham PT Reska Multi Usaha yaitu PT KAI Yayasan Pusaka 4,99%. Tanggal didirikan: 2 Juli 2003  
 Alamat Kantor: Stasiun Mangga Besar Lt. 1, Jl. Karanganyar no. 1 Jakarta Pusat  
 Telepon: 021-62302540  
 Email: [reska.pusat@reska.co.id](mailto:reska.pusat@reska.co.id) Website: [www.reska.co.id](http://www.reska.co.id)

### b. PT Railink



#### Gambar 4.4 anak Perusahaan PT Railink

PT Railink merupakan *joint venture* antara PT Kereta Api Indonesia (Persero) dengan PT Angkasa Pura II (Persero) dengan komposisi kepemilikan saham 60% KAI dan 40% AP II. Kegiatan usaha yang dijalannya yakni pengoperasian, Pengoperasian pengelolaan dan pengusahaan kereta api bandara, Pengembangan dan pengelolaan stasiun kereta api di bandara dan di pusat kota, Pengadaan dan pemeliharaan sarana dan prasarana kereta api, Pembangunan

prasarana kereta api, Konsultasi dan desain sistem perkerataapian, Pengusahaan jasa lainnya yang menunjang usaha-usaha pokok.  
Tanggal didirikan: 28 September 2006

Alamat Kantor:

1. Kantor Pusat : Stasiun KA Bandara Sudirman Baru (BNI City),  
Jl. Tanjung Karang No 1, Kebon Melati, Tanah Abang, Jakarta  
Pusat, Jakarta
2. Cabang Medan : Jl. Prof. H.M. Yamin, SH No. 14 - Medan  
20231, Sumatra Utara, Indonesia

Telepon: 061-4561331 Email: [info@railink.co.id](mailto:info@railink.co.id) Website:  
[www.railink.co.id](http://www.railink.co.id)

c. PT Kereta Commuter Indonesia



**Gambar 4.5 anak Perusahaan PT Kereta Commuter Indonesia**

PT Kereta Commuter Indonesia dibentuk berdasarkan Inpres No. 5 tahun 2008 dan surat Menneq BUMN No.S-653/MBU/2008 tanggal 12 agustus 2008. KCI sendiri sebelumnya memiliki nama PT KAI Commuter Jabodetabek karena menyelenggarakan pengusahaan jasa angkutan kereta api commuter dengan menggunakan sarana Kereta Rel Listrik dan pengusahaan di bidang usaha non angkutan penumpang di wilayah Jakarta, Bogor, Depok, Tangerang, Bekasi. Sejak 19 September 2017 PT KAI Commuter Jabodetabek berganti nama menjadi PT Kereta Commuter Indonesia karena area pelayanan yang sudah menjangkau wilayah lainnya di luar Jabodetabek. Adapun komposisi kepemilikan saham PT Kereta Commuter Indonesia adalah KAI 99,78% Yayasan Pusaka 0,22%.  
Tanggal didirikan: 15 September 2008

Alamat Kantor: Stasiun Juanda Lt. 1 & 2, Jl. Ir. H. Juanda 1 - Jakarta Pusat, 10120, Indonesia

Telepon: 021 - 345 3535 Fax: 021 - 34834084

Email: [commuter@krl.co.id](mailto:commuter@krl.co.id) Website : [www.krl.co.id](http://www.krl.co.id)

d. PT KA Pariwisata



**Gambar 4.6 anak Perusahaan PT KA Pariwisata**

PT KA Pariwisata atau disingkat PT KA Wisata bertujuan untuk menyediakan barang atau jasa yang bermutu tinggi dan berdaya saing kuat di pasar dalam wilayah Indonesia dibidang pariwisata kereta api, dan kegiatan usaha yang mendukung pariwisata kereta api dengan menerapkan prinsip-prinsip Perseroan Terbatas. Komposisi kepemilikan saham PT KA Pariwisata yaitu KAI 99,90% Yayasan Pusaka 0,1%.

Tanggal didirikan: 8 September 2009

Alamat Kantor: Stasiun Gondangdia, Pintu Selatan - Lt. Dasar, Jl Srikaya 1, Kelurahan Kebon Sirih, Menteng, Jakarta Pusat 10340

Telepon: 021 - 38902233 Fax: 021 – 38902424

e. PT KA Logistik



**Gambar 4.7 anak Perusahaan PT KA Logistik**

PT Kereta Api Logistik (Kalog) memiliki usaha di bidang layanan distribusi logistik berbasis kereta api, dengan kemasan bisnis *door to door service* untuk memberikan pelayanan yang parnipurna bagi pelanggan kereta api yang didukung dengan angkutan pra dan lanjutan serta layanan penunjangnya, meliputi pengelolaan

Terminal Peti Kemas (TPK), bongkar muat, pergudangan, pengepakan, pelabelan, pengangkutan, penjejakan, pengawasan logistik serta manajemen logistik dengan menerapkan prinsip-prinsip perseroan terbatas. Orientasi bisnis Kalog kedepan adalah sebagai jasa layanan distribusi logistik secara *Total Solution* melalui *End-to-End Services* atau dengan kata lain sebagai *SCM Service Provider*.

Fungsi dan peran kontributif Kalog terhadap jasa layanan yang telah disediakan oleh induknya adalah sebagai pencipta nilai tambah (*value creator*) sepanjang rantai nilai (*value chain*) layanan distribusi logistik, termasuk layanan yang telah disediakan oleh PT Kereta Api Indonesia (Persero), seperti angkutan barang dan pergudangan. Komposisi kepemilikan saham PT KA Logistik yaitu KAI 99,90% Yayasan Pusaka 0,1%.

Tanggal didirikan: 8 September 2009

Alamat Kantor: Stasiun Gondangdia Lt. 1, Jl. KH. Wahid Hasyim No. 11 A, Jakarta Pusat 10340

Telepon: 021 – 31922299 Fax: 021 – 31922288,

Email: [info@kalogistics.co.id](mailto:info@kalogistics.co.id) Website: [www.kalogistics.co.id](http://www.kalogistics.co.id)

f. PT KA Properti Manajemen



#### **Gambar 4.8 anak Perusahaan PT KA Properti Manajemen**

PT KA Properti Manajemen atau disingkat PT KAPM memiliki usaha di bidang pengelolaan aset/properti perkeretaapian milik PT Kereta Api Indonesia (Persero) maupun pihak lainnya dengan tujuan mengoptimalkan pemanfaatan serta memberikan nilai tambah aset/properti tersebut guna memenuhi standar mutu terbaik dengan menerapkan prinsip-prinsip Perseroan Terbatas. Komposisi

kepemilikan saham PT KA Properti Manajemen yaitu KAI 99,63%  
Yayasan Pusaka 0,37%.

Tanggal didirikan: 8 September 2009

Alamat Kantor: Stasiun Sawah Besar Lt. 1, Jl. K.H. Samanhudi,  
Jakarta Pusat - 10710

Telepon: 021 - 3451040 & 021 -3451404 Faximile: 021 - 3451087

E-mail: [corporate@kapm.co.id](mailto:corporate@kapm.co.id) Website: [www.kapm.co.id](http://www.kapm.co.id)

g. PT Pilar Sinergi BUMN Indonesia



**Gambar 4.9 anak Perusahaan PT Pilar Sinergi BUMN Indonesia**

PT Pilar Sinergi BUMN Indonesia atau disingkat PSBI merupakan *Joint Venture* dari 4 BUMN yaitu PT Wijaya Karya (Persero) (WIKA), PT Jasa Marga (Persero) Tbk. (JSMR), PT Kereta Api Indonesia (Persero) (KAI) dan PT Perkebunan Nusantara VIII (PTPN VIII) dengan kepemilikan saham Wika 38%, KAI 25%, PN VIII 25%, dan JSMR 12%. PT PSBI bersama-sama dengan China Railway International Co. Ltd. dari Tiongkok membentuk PT Kereta Cepat Indonesia China (KCIC) untuk menyelenggarakan proyek Kereta Cepat Jakarta-Bandung.

Tanggal didirikan: 2 Oktober 2015

Alamat Kantor: Jl. D.I. Panjaitan Kav.9, Jakarta 13340, PO Box  
4174

Telepon: 021-8192808, 8508640, 8508650

Faximile: 021-8191235

## h. PT Moda Integrasi Transportasi Jabodetabek



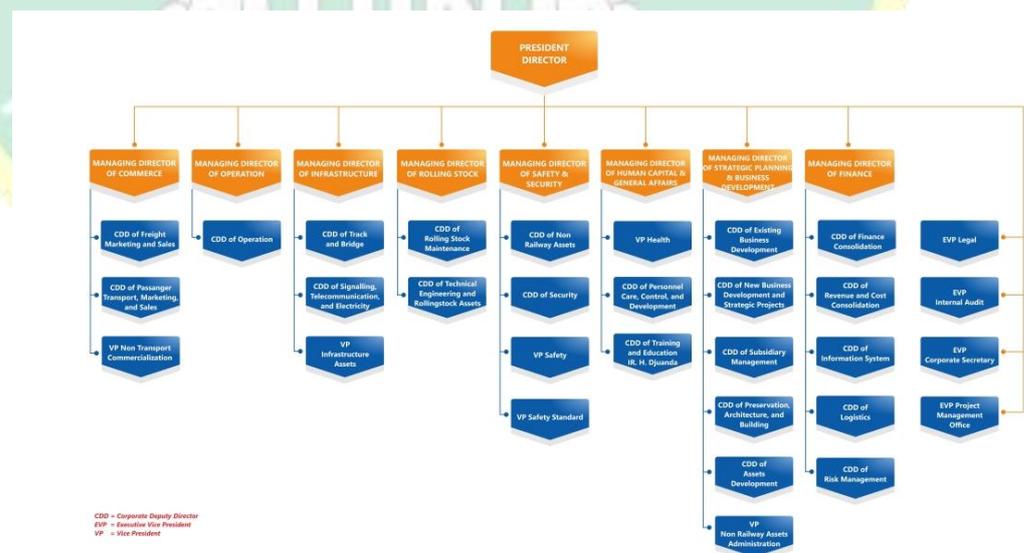
**Gambar 4.10 anak Perusahaan PT Moda Integrasi Transportasi Jabodetabek**

PT Moda Integrasi Transportasi Jabodetabek atau disingkat MITJ merupakan *Joint Venture* dari PT Kereta Api Indonesia (Persero) (KAI) dan PT MRT Jakarta (MRT) dengan kepemilikan saham KAI 49% PT MRT Jakarta 51%. KAI bersama-sama dengan PT MRT Jakarta membentuk Moda Integrasi Transportasi Jabodetabek (MITJ) untuk mematangkan konsep integrasi perkeretaapian dan sarana transportasi lainnya, serta mengembangkan potensi TOD di wilayah Jabodetabek.

Tanggal didirikan: 10 Desember 2019

Alamat Kantor: Wisma Nusantara Jl. M.H. Thamrin no. 59, RT 009/RW 005, Gondangdia, kec. Menteng, Jakarta Pusat.

## 6. Struktur Organisasi



**Gambar 4.11 Struktur Organisasi**

## **B. Analisis Strategi Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Pegawai di Masa Pandemi Covid-19 Pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 5 Purwokerto**

Menurut Schuler, Dowling, Smart dan Huberman mengartikan bahwa Manajemen sumber daya manusia adalah pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber yang penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi, dan penggunaan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa sumber daya manusia tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi dan masyarakat (Hertati, 2020:36). Sumber daya manusia adalah satu-satunya sumber daya yang mempunyai akal, emosi, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, kekuatan, dan karya. Potensi sumber daya manusia mempengaruhi upaya perusahaan untuk mencapai tujuan tertentu. Kemajuan teknologi, perkembangan informasi, ketersediaan modal, dan sumber daya yang tepat, sulit bagi perusahaan untuk mencapai tujuan yang diinginkan tanpa adanya sumber daya manusia.

Memiliki sumber daya manusia yang berkualitas pada PT Kereta Api Indonesia Daop 5 Purwokerto, berdampak pada kinerja pada PT KAI Daop 5 Purwokerto, demikian itulah yang menunjukkan arti penting dari peningkatan kualitas sumber daya manusia melalui pelatihan dan pengembangan menggunakan strategi yang tepat dalam suatu usaha agar dapat mencapai suatu keberhasilan. Menurut Mondy (2016) Pengembangan sumber daya manusia adalah fungsi HRM utama yang tidak hanya terdiri dari pelatihan dan pengembangan tetapi juga perencanaan karir dan kegiatan pengembangan, pengembangan organisasi, dan manajemen kinerja dan penilaian.

PT Kereta Api Indonesia (Persero) tercatat sebagai BUMN yang paling agresif dan inovatif dalam membenahan korporasi. Hal itu terbukti dari berbagai perbaikan fundamental pada kinerja keuangan, manajemen, penghargaan dan yang terutama pelayanan kepada pelanggan jasa transportasi perkeretaapian. Selain itu PT KAI berkomitmen untuk

melaksanakan transformasi secara menyeluruh dengan *core value* AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif dan Kolaboratif). PT Kereta Api Indonesia (Persero) merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di Indonesia yang bergerak dalam bidang transportasi dan penunjang lainnya sekaligus menjadi penggerak perekonomian Indonesia serta telah berpengalaman lebih dari 75 tahun di bidang transportasi.

Mengiringi keberhasilan tersebut, PT KAI tidak hanya fokus pada pembangunan operasional saja, namun terus berupaya meningkatkan daya saing perusahaan melalui pembangunan kualitas sumber daya manusia secara berkesinambungan. Pembangunan dan peningkatan kualitas sumber daya manusia dilakukan dengan adanya program pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia secara berkesinambungan. Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia dibutuhkan suatu strategi. Strategi ialah sesuatu metode dimana suatu lembaga ataupun organisasi menggapai suatu tujuannya sesuai dengan kesempatan serta ancaman lingkungan eksternal yang dihadapi dan keahlian serta sumber daya (Hermawan & Sriyono, 2020: 3)

Strategi pelatihan dan pengembangan pada PT KAI Daop 5 Purwokerto menggunakan beberapa metode yang dilakukan dan diterapkan pada program peningkatan kinerja pegawai di masa pandemi Covid-19. Metode peningkatan kualitas sumber daya manusia menurut Andrew Sikula dapat dilakukan dengan melakukan kegiatan pelatihan atau *training* (Hasibuan, 2020: 77-78). Pelatihan dan pengembangan dirancang untuk membekali peserta didik dengan pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk pekerjaan mereka saat ini (Mondy, 2016:25). Pelatihan ialah sesuatu revisi kinerja serta meningkatkan motivasi kerja para karyawan yang dibebankan padanya, sehingga karyawan mengalami kemajuan dalam perihal pengetahuan, kemahiran serta keahliannya sesuai dengan bidang pekerjaannya (Elfrianto, 2016: 48). Menurut Sikula (2001)

mengatakan bahwa pengembangan sumber daya manusia mengacu pada kepentingan staf dan personil yang ada di perusahaan (Priansa 2019:1).

Di masa pandemi Covid-19 PT Kereta Api Daop 5 Purwokerto melakukan kegiatan program pelatihan pada pegawai untuk meningkatkan suatu kompetensi pegawai, meningkatkan kemampuan, keterampilan, keahlian, serta meningkatkan kinerja pegawai dalam menjalankan pekerjaannya maupun tugas yang diberikan dan pelatihan ini bertujuan untuk mereshare atau mengulang kembali apa yang telah didapat dari pelatihan pusat, atau Diklap (pendidikan lapangan) yang pernah dijalani sebelumnya oleh para pegawai. PT KAI Daop 5 Purwokerto melakukan pelatihan dan pengembangan pelaksanaan Diklap dilakukan oleh masing-masing daerah operasi dengan tetap dalam pengawasan dan mengikuti sistem pada pelatihan pusat. Diklap dapat terselenggara dengan adanya persetujuan kantor pelatihan pusat yang berada di Bandung. Diklap atau pendidikan dan pelatihan setiap Daop merupakan suatu bentuk kegiatan pelatihan dan pengembangan pegawai yang dilakukan oleh setiap Daerah Operasi (Daop) atau Divre PT. KAI. Pegawai PT. KAI (Persero) di didik dan dilatih dalam upaya menjadikan pegawai yang efektif dan mampu bekerja sesuai fungsi masing-masing untuk mencapai tujuan perusahaan.

Segala keperluan mulai dari materi, instruktur atau pelatih, dan output yang dihasilkan berupa sertifikat pelatihan/*refreshing* akan diterbitkan oleh kantor pelatihan pusat PT. Kereta Api Indonesia (Persero). Mengingat pentingnya pengembangan sumber daya manusia di dalam suatu perusahaan di masa pandemi Covid 19, PT. Kereta Api Indonesia (Persero) membuat program pendidikan dan pelatihan yang dikelola oleh bagian tersendiri yaitu pusat pendidikan dan pelatihan (Pusdiklat) PT. Kereta Api Indonesia (Persero) di Bandung dan pelatihan Diklap di daerah operasi. Kegiatan dalam rangka pelatihan dan pengembangan karyawan pada PT. KAI (Persero) Daop 5 Purwokerto salah satunya yaitu dengan diadakannya Diklap.

Pegawai PT. KAI (Persero) dididik dan dilatih dalam upaya menjadikan pegawai yang efektif dan mampu bekerja sesuai fungsi masing-masing untuk mencapai tujuan perusahaan. Menurut (Maghfiroh, 2021:405) pelatihan dan pengembangan dilakukan bertujuan untuk meningkatkan produktifitas kerja, Melalui pengembangan, produktivitas kerja karyawan akan meningkatkan kualitas dan kuantitas produksi semakin baik, karena *technical skill, human skill, dan manajerial skill* karyawan yang semakin baik. Selain hal tersebut juga berguna untuk mendapatkan pengetahuan baru dan menambah keterampilan sehingga meningkatkan kompetensi pegawai. Menurut pegawai Junior Supervisor Sistem Informasi pekerja unit SDM PT KAI Daop 5 Purwokerto mengatakan bahwa

“..Pelatihan di daerah operasi di lakukan untuk meningkatkan kompetensi, kemampuan, keterampilan dan menjadi salah satu syarat dalam peningkatan kinerja pegawai di masa pandemic ini dan di programkan sesuai dengan kebutuhan masing-masing pegawai”

Pendidikan dan pelatihan pegawai mutlak diperlukan untuk mengisi gap kompetensi agar proses regenerasi dan suksesi organisasi dapat berjalan dengan baik. Program pelatihan sumber daya manusia disusun secara sistematis berdasarkan roadmap pelatihan dan pengembangan SDM dan diatur melalui Surat Keputusan Direksi KAI No. KEP.U/KP.110/XII/3/KA-2012 tentang Peningkatan dan Pengembangan SDM Kompetensi melalui Program Pendidikan dan Pelatihan di Lingkungan KAI. Perseroan memberikan kesempatan yang sama kepada seluruh pegawai yang memenuhi persyaratan untuk mengikuti program pendidikan dan pelatihan, baik yang bersifat wajib dalam menjalankan tugasnya teknis perkeretaapian tertentu yang membutuhkan sertifikasi keahlian, maupun untuk peningkatan kompetensi *hardskill* dan *softskill* lainnya.

PT Kereta Api Indonesia Daop 5 Purwokerto memiliki jumlah pegawai sebagai berikut:

**Tabel 4.1 Jumlah Pegawai PT Kereta Api Indonesia Daop 5 Purwokerto 2022**

No	Unit PT KAI Daop 5 Purwokerto	Jumlah Pegawai
1	Angkutan Barang	8
2	Angkutan Kereta Api	64
3	Assets	14
4	Bangunan	7
5	Fasilitas Penumpang	12
6	<i>General Management</i>	2
7	Hukum	3
8	Humasda	3
9	Information Sys	9
10	Jembatan Rel	344
11	Kamtib	120
12	Kesehatan	30
13	Keuangan	25
14	Operasi	662
15	Pelelangan	7
16	Pengusaha <i>Assets</i>	11
17	Sarana	364
18	SDM & Umum	15
19	Sintelis	98
<b>Jumlah</b>		<b>1798</b>

PT. KAI Daop 5 Purwokerto memiliki program pengembangan yang terstruktur dan berkelanjutan untuk peningkatan kompetensi pegawai sesuai dengan tujuan strategis perusahaan. Menurut (Maghfiroh, 2021:406) manfaat dalam pelaksanaan pelatihan dan pengembangan yaitu salah satunya peningkatan produktivitas kerja organisasi meningkatnya tekad mencapai sasaran yang telah ditetapkan serta lancarnya koordinasi sehingga organisasi bergerak sebagai suatu kesatuan yang bulat dan utuh. Menurut pegawai Junior Supervisor Sistem Informasi pekerja unit SDM PT KAI Daop 5 Purwokerto mengatakan bahwa

“...Berkat hasil kompetensi yang tinggi, produktivitas individu dalam hasil pelatihan dan pengembangan di masa pandemic Covid-19 diharapkan dapat meningkat dan meningkatkan kinerja perusahaan secara optimal”

Di masa pandemi Covid-19 PT KAI Daop 5 Purwokerto mengimplementasikan strategi dengan menerapkan langkah-langkah yang akan dilakukan sebelum melaksanakan pelatihan dan pengembangan. Dalam proses manajemen strategi menurut (Ahmad 2020:6) manajemen strategi terdiri atas 3 proses yaitu, penetapan strategi yang meliputi pengembangan misi dan tujuan jangka panjang, penerapan strategi meliputi penentuan sasaran operasional tahunan dan kebijakan perusahaan atau organisasi, dan evaluasi dan kontrol strategi mencakup usaha-usaha untuk memonitor seluruh hasil dari pembuatan dan penerapan strategi. PT Kereta Api Indonesia Daop 5 Purwokerto melakukan pelaksanaan strategi dengan menentukan sesuatu tujuan perusahaan dengan menentukan sasaran operasional perusahaan dengan melakukan suatu evaluasi dan kontrol terhadap strategi yang akan dilakukan. Menurut (Priyono dan Marnis, 2016:50) Agar pelatihan dan pengembangan karyawan dapat mencapai hasil yang optimal, maka pelatihan dan pengembangan tersebut harus mendasarkan pada prosedur yang benar, yaitu:

a. Penentuan Kebutuhan.

Identifikasi atau penentuan kebutuhan mutlak dilakukan untuk menentukan perlu tidaknya suatu program pembangunan. Karena pelaksanaan program pembangunan erat kaitannya dengan pendanaan. Ada dua hal penting yang perlu diklarifikasi untuk mengidentifikasi kebutuhan, yaitu tantangan yang kita hadapi saat ini dan tantangan baru yang ada di depan (Priyono dan Marnis, 2016:50). PT KAI Daop 5 Purwokerto menentukan kebutuhan dengan menyusun pemetaan kebutuhan pelatihan sesuai kompetensi yang diinginkan. Pusdiklat menggunakan standar yang ditetapkan perusahaan untuk memberikan pelatihan berdasarkan proses analisis dan desain, atau TNA (*Training Need Analysis*), yang memenuhi kebutuhan karyawan untuk mengembangkan potensi mereka. TNA (*Training Need Analysis*), adalah sebuah proses pengumpulan informasi tentang kebutuhan

organisasi yang mungkin dapat diatasi melalui penyelenggaraan program pelatihan.

Unit SDM pada PT KAI Daop 5 Purwokerto sudah mengidentifikasi masalah kinerja, menentukan solusi pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan karyawan untuk mengatasi masalah pekerjaan. Pernyataan diatas dapat dibuktikan dari hasil wawanacara dengan Pegawai Junior Supervisor Sistem Informasi pekerja unit SDM PT KAI Daop 5 Purwokerto yang menerangkan bahwa:

“..Sistem pelatihan dan pengembangan di masa pandemic Covid 19 dilaksanakan yang telah diprogramkan selama setahun, pada saat pertengahan tahun pada bulan juli atau agustus biasa nya sudah diminta oleh kantor pusat untuk membuat rencana anggaran maupun rencana kegiatan pelatihan dan pengembangan untuk tahun selanjutnya untuk satu Daop (daerah operasi), nanti pada saat unit masing-masing contohnya pada unit SDM ada untuk biaya inventaris, kerumahtanggaan, pelatihan dan pendidikan lainnya, dan untuk menentukan besaran rencana anggaran dan kegiatan pelatihan di tahun selanjutnya maka otomatis unit SDM untuk menyusun apa saja yang dibutuhkan di tahun selanjutnya”

Penyediaan pelatihan harus meningkatkan kemampuan peserta untuk memperoleh keterampilan secara efisien dan efektif. Selain itu, pelatihan dan pengembangan ini dirancang untuk memotivasi peserta untuk mengembangkan diri dengan pengetahuan dan keterampilan yang akan diperoleh. Kualifikasi pegawai ditentukan oleh kebutuhan kompetensi yang diharapkan dari perusahaan dalam rangka membantu dan mengembangkan kreativitas pegawai dalam bekerja. Kualifikasi peserta di lembaga pendidikan dan pelatihan diatur oleh bagian penilaian.

Setelah menentukan rumusan analisis kebutuhan pelatihan awal, hal selanjutnya yang harus dilakukan PT Kereta Api Indonesia Daop 5 Purwokerto adalah menentukan peserta dan menentukan siapa saja yang perlu mengikuti pelatihan dan pengembangan. Kualifikasi peserta dengan syarat yang ditetapkan sesuai dengan kebutuhan pelatihan, setiap pegawai dianggap dan berhak mengikuti pelatihan dan

pengembangan. Dalam analisis kebutuhan pelatihan dan pengembangan PT KAI Daop 5 Purwokerto menganalisis dari 3 sumber, yang pertama analisis organisasional, analisis ini mendiagnosis kebutuhan akan pelatihan dan pengembangan dengan dilakukannya inventaris pengetahuan, keterampilan dan kemampuan pegawai yang dimiliki perusahaan, kemudian dilakukan atau disesuaikan dengan kebutuhan dimasa datang seiring berubahnya pekerjaan di perusahaan.

Selanjutnya yang kedua analisis pekerjaan yaitu mendiagnosis kebutuhan pelatihan dan pengembangan melalui analisis pekerjaan dengan cara membandingkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan pegawai dengan persyaratan yang ada, yang ketiga analisis individual yaitu mendiagnosa atau mengidentifikasi individu dalam organisasi menggunakan data penilain kinerja. Sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Mangkunegara (2013:50), peserta pelatihan adalah pegawai perusahaan yang memenuhi persyaratan kualifikasi seperti pegawai tetap dan pegawai yang mendapat rekomendasi.

b. Penentuan Sasaran

Berdasarkan analisis kebutuhan pelatihan dan pengembangan, tujuan yang berbeda dapat ditetapkan. Tujuannya bisa untuk meningkatkan keterampilan teknis dalam pekerjaan (*technical skills*) atau keterampilan manajemen (*management skills*) dan keterampilan konseptual. Tujuan ini harus ditentukan berdasarkan kebutuhan jabatan atau pekerjaan anggota staf yang bersangkutan (Priyono dan Marnis, 2016:50). PT KAI Daop 5 Purwokerto mengidentifikasi program pelatihan harus dirancang untuk mencapai tujuan atau sasaran yang telah ditetapkan.

Penyelenggaraan pelatihan dan pengembangan harus dapat meningkatkan kemampuan peserta untuk memperoleh kompetensi yang diberikan secara efektif dan efisien. Selain itu, pelatihan ini dirancang untuk memotivasi peserta untuk mengembangkan diri dengan pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh. Berkaitan dengan teori

yang disebutkan oleh Priyono dan Marnis relasi dengan hasil wawancara dengan Pegawai Junior Supervisor Sistem Informasi pekerja unit SDM PT KAI Daop 5 Purwokerto yang menjelaskan bahwa:

“..Dalam penentuan sasaran pelatihan dan pengembangan di masa pandemic ini untuk kami unit SDM meminta usulan di setiap masing-masing unit terkait kira-kira tahun depan akan melaksanakan pelatihan yang dibutuhkan dan setelah mendapat usulan dari tiap unit maka akan di pilih atau diseleksi oleh unit SDM sesuai dengan tujuan”

Tidak semua program pelatihan dan pengembangan bisa dilaksanakan dan hanya bisa dilaksanakan sesuai dengan identifikasi unit SDM terhadap sasaran pegawai yang akan mengikuti pelatihan dan pengembangan misalnya pada rekomendasi di unit jalan dan jembatan yang akan merekomendasikan pelatihan dan pengembangan sudah ada yang dilaksanakan di tahun sebelumnya maka tidak akan dilaksanakan di tahun berikutnya, kecuali pegawai itu belum pernah melakukan pelatihan dan pengembangan karna pelatihan hanya dilakukan minimal 2 tahun sekali, setelah diseleksi oleh pihak unit SDM maka akan dijumlahkan jumlah total pelatihan dan pengembangannya dan jumlah pesertanya

Program pelatihan dapat dilihat sebagai kontribusi yang berharga untuk menciptakan sumber daya manusia yang potensial untuk menahan arus perubahan atau perkembangan. Perusahaan perlu melakukan upaya untuk meningkatkan kompetensi karyawannya dengan memberikan pelatihan. Namun, untuk meningkatkan kompetensi yang diperoleh pegawai juga harus ditinjau dari pelaksanaan pelatihan yang diberikan.

c. Penentuan Isi Program

Menurut Priyono dan Marnis (2016:50) Bentuk dan sifat program harus ditentukan setidaknya oleh hasil analisis kebutuhan dan tujuan yang ingin dicapai (keterampilan teknis, manajerial atau konseptual). Program pelatihan dan pengembangan harus jelas tentang apa yang perlu dicapai. Tujuan materi yang akan diberikan untuk mencapai tujuan

tersebut ditentukan dalam program pelatihan. Kurikulum atau judul pelajaran yang akan diajarkan harus mendukung tercapainya tujuan pengembangan dan pelatihan. Kurikulum dikembangkan secara sistematis, meliputi jumlah jam pertemuan, metode dan sistem penilaian.

Pada PT KAI Daop 5 Purwokerto program pelatihan semi-siklus ini dibagi menjadi dua bagian, yaitu pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan *hard skill* dan *soft skill*. Pelatihan dan pengembangan *hard skills* yang meliputi pengembangan pengetahuan, kompetensi keterampilan kerja, pelatihan *soft skills* juga sangat bermanfaat bagi karyawan untuk dapat beradaptasi dengan pekerjaan, memiliki sikap kerja yang optimal, membantu membangun hubungan kerja yang optimal.

Penentuan isi program pada PT KAI Daop 5 Purwokerto. Dalam Diklap pelatihan atau *refreshing* PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 5 Purwokerto menggunakan kurikulum yang digunakan berasal dari Pusdiklat (Pusat Pendidikan dan Latihan). Kurikulum digunakan sebagai acuan pelaksanaan Diklap. Kurikulum tersebut diberikan oleh Pusdiklat setelah Daop mengajukan permohonan pelaksanaan pelatihan maupun pengembangan dan meminta kurikulum sebagai pedoman pelaksanaan pelatihan. Pelatihan atau *refreshing* di tiap Daop terpantau dan dengan persetujuan oleh Pusdiklat.

Dalam kurikulum tersebut, terdapat silabus yang menjelaskan mulai dari kompetensi dasar yang digunakan, indikator, pokok materi yang akan diajarkan, metode yang tepat untuk mengajarkan pada suatu bab, sumber belajar (apakah dari trainer atau buku pedoman), teknik evaluasi pada materi yang sedang diajarkan, hingga setiap materi memiliki proses evaluasi yang berbeda. Berikut merupakan salah satu contoh isi dari kurikulum pelatihan pada *refreshing* perawatan jalan rel dan jembatan:

**Tabel 4.2 Kurikulum Pelatihan Pada Refreshing Perawatan Jalan Rel dan Jembatan PT Kereta Api Indonesia Daop 5 Purwokerto:**

NO	MATA LATIH	JAM PELATIHAN (JP)					TRAINER	KET
		T	L	P	U	Σ		
<b>A</b>	<b>SOFT SKILL</b>							
1	Motivasi Kerja	2				2	Internal	
	<b>JUMLAH A</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>		<b>10%</b>
<b>B</b>	<b>HARD SKILL</b>							
<b>I</b>	<b>CORE</b>							
1	Metode Perawatan Jalan Rel	2				2	Internal	
2	Metode Perawatan Jembatan	2				2	Internal	
3	Dinamika Kendaraan Rel	2				2	Internal	
4	Semboyan Kereta Api	2				2	Internal	
5	Praktik			6		6	Internal	
6	<i>Pre tes dan post tes</i>				2	2	Penyelenggara	
	<b>JUMLAH B I</b>	<b>8</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>16</b>		<b>80%</b>
<b>II</b>	<b>NON CORE</b>							
1	<i>Safety Refreshing</i>	2				2	Internal	
	<b>JUMLAH B II</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>		<b>10%</b>
	<b>JUMLAH B (BI + BII)</b>	<b>10</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>18</b>		
	<b>TOTAL ( JUMLAH A + B )</b>	<b>12</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>20</b>		<b>100 %</b>

\*Keterangan = T: Teori, L: Laboratorium, P: Praktik, U: Ujian

d. Pelaksanaan Program

Pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan sangat tergantung pada situasi. Artinya, ketika memperhitungkan kepentingan

organisasi dan kebutuhan peserta, penerapan prinsip-prinsip pembelajaran dapat bervariasi dalam penekanan dan intensitas, yang pada gilirannya tercermin dalam penggunaan teknik dalam proses pembelajaran. Penyelenggaraan program pelatihan dan pengembangan pada prinsipnya melaksanakan proses belajar mengajar, yaitu guru yang mengajar mata pelajaran. Oleh karena itu, kesesuaian teknik pengajaran tergantung pada pertimbangan yang ingin ditonjolkan, seperti penghematan dana, bahan dan peralatan yang tersedia, keterampilan peserta, keterampilan mengajar yang digunakan, dan prinsip pengajaran yang digunakan (Priyono dan Marnis, 2016:50).

Pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai di masa pandemic Covid-19 di PT Kereta Api Indonesia daop 5 Purwokerto menggunakan metode *On The Job* yaitu dimana dalam metode ini, peserta bekerja langsung di tempat, belajar dan meniru pekerjaan di bawah bimbingan seseorang. *On The Job* merupakan metode yang paling banyak digunakan perusahaan dalam melatih atau mengembangkan suatu keterampilan bagi tenaga kerja (Bangun, 2012:211). Para pegawai mempelajari pekerjaannya sambil mengerjakannya secara langsung. Dalam metode ini biasanya PT KAI Daop 5 Purwokerto menggunakan orang dalam perusahaan untuk melaksanakan program pelatihan terhadap pegawainya, biasanya dilakukan oleh atasan langsung, *Off The Job* yaitu pelatihan di luar tempat kerja yang sebenarnya dan *Information presentation* yaitu presentasi informasi. Hal demikian mengacu dengan teori yang penulis gunakan, bahwa dalam metode pelatihan menurut Andrew F. (Hasibuan, 2020: 80-81) terdapat metode *on the job*, *off the job* dan *information presentation*. Pusat Pendidikan dan Pelatihan memberikan berbagai metode pembelajaran, termasuk metode klasik seperti presentasi kelas, diskusi, studi kasus, simulasi, dan permainan peran/*role play*.

Suatu metode penyajian dalam suatu pelajaran dimana guru atau pelatih memberikan materi. Pelatihan dengan metode presentasi sangat terbantu dengan adanya *power point* yang dianggap menarik, detail yang jelas. Penggunaan kekuatan digunakan untuk memfasilitasi transfer konten atau materi pembelajaran kepada peserta. Metode simulasi, misalnya *laboratorium simulasi SAP, e-Learning*. Metode pelatihan yang diterapkan di unit diklap Perseroan tidak hanya berupa pelatihan tatap muka konvensional tetapi juga telah menerapkan sistem *e-learning*. Pengembangan *e-learning* di Perseroan adalah *sebuah learning management system (LMS)* atau *virtual management system (VMS)* berbasis web yang memungkinkan penyelenggaraan metode pembelajaran jarak jauh sehingga diharapkan mampu memenuhi kebutuhan diklat pekerja di seluruh Indonesia. Hasil wawancara dengan Pegawai Junior Supervisor Sistem Informasi pekerja unit SDM PT KAI Daop 5 Purwokerto yang menerangkan bahwa:

“...Pada saat pandemic covid-19 tetap melakukan pelatihan dan pengembangan melalui *zoom meeting*, entah itu pelatihan yang sudah terprogram maupun tidak terprogram tetap dilaksanakan melalui *zoom meeting* dan kalau untuk pelatihan tersebut tidak hanya materi saja tetapi juga ada prakteknya Kalau kegiatan prakteknya lebih ke unit terkait atau di tempat unit tersebut tidak dikumpulkan jadi satu itupun dilihat dengan banyaknya jumlah peserta kalau sekiranya jumlah pesertanya memang tidak akan memenuhi tempat dilaksanakan menjadi satu tempat saja. Tapi kalau hanya 10-20 pelatihan dilaksanakan tempat di unit masing-masing”

Metode Pelatihan dan pengembangan *Information presentation* yang sudah terprogram kegiatannya salah satunya dilakukannya webinar-webinar contohnya mengenai kesehatan, keselamatan dan spiritual. Kegiatan yang dilakukan bertujuan meningkatkan kompetensi untuk pegawai itu tersendiri. Sebelum adanya Covid-19 pelatihan dan pengembangan dilaksanakan dengan metode tatap muka yang otomatis output tatap muka dan melalui jaringan itu berbeda.

Pelatihan dan pengembangan harus tetap dilaksanakan untuk meningkatkan kompetensi dan efektifitas kinerja pegawai. Yakni dengan menggelar webinar untuk seluruh pegawai secara intensif. Berbagai pendidikan dan pelatihan serta pembinaan dan sosialisasi budaya perusahaan juga tetap dilakukan secara daring jika tidak memungkinkan dilakukan secara tatap muka. Pendidikan dan pelatihan (Diklat atau Diklap) yang memungkinkan berlangsung secara tatap muka dilakukan dengan protokol kesehatan yang ketat.

Untuk pelaksanaan tatap muka di lakukan atau dilaksanakan di kantor daerah operasi untuk materinya, untuk prakteknya disesuaikan dengan unitnya masing-masing contohnya pelatihan dan pengembangan untuk unit jalan dan rel maka dilakukan di stasiun atau turun langsung kelapangan, unit sarana di dipo, dan pelatihan dan pengembangan untuk masinis juga dilakukan di dipo. Setiap akan dilakukannya pelatihan dan pengembangan maka unit SDM yang mengelola pelatihan juga harus berkoordinasi dengan unit yang akan melakukan pelatihan tersebut agar di laksanakan sesuai dengan tujuan dan terprogram dengan baik.

Penentuan durasi pelatihan yang dilaksanakan di pusat pelatihan didasarkan pada pelatihan dan materi yang diberikan. Penentuan periode pelatihan ditentukan oleh seberapa banyak materi yang diberikan oleh pelatih. Metode pelatihan juga mempengaruhi penentuan durasi pelaksanaan pelatihan. Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan, tidak menjadi masalah untuk menentukan waktu pelatihan

Menurut Hasibuan (2020) Keterampilan untuk meningkatkan karir karyawan semakin besar, karena keahlian, keterampilan dan prestasi kerjanya lebih baik. Promosi ilmiah biasanya didasarkan kepada keahlian dan prestasi kerja seseorang. Pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan dari pemaparan di atas dapat diketahui bahwa PT KAI Daop 5 Purwokerto dengan adanya pelatihan tersebut pegawai dapat memanfaatkannya guna meningkatkan kemampuan, keterampilan, keahlian dan pengetahuan pegawai dalam pelaksanaan

pekerjaan, sehingga kinerja karyawan semakin baik. Berikut adalah perencanaan program pelatihan dan pengembangan tahun 2020-2022.

**Tabel 4.3 Perencanaan Program Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia PT Kereta Api Daop 5 Purwokerto Tahun 2020**

No.	DIKLAP (Pendidikan Lapangan)	Waktu Pelaksanaan	Jumlah Program Siswa
1	Diklap Perawatan Lokomotif CC 201, 203 Dan 206	Januari	15
2	<i>Refreshing</i> Perawatan Peralatan Persinyalan Elektrik	Januari	12
3	Diklap Perawatan Sarana Perkeretaapian Dengan Penggerak Non Listrik (Lokomotif)	Januari	11
4	<i>Refreshing</i> PPKA Angkatan 1	Febuari	175
5	Diklap Perpajakan Dan Keuangan	Febuari	6
6	Diklap Perawatan Sambungan	Febuari	40
7	Diklap Pemeriksa Jalur Dan Bangunan KA	Febuari	54
8	Diklap Perawatan <i>Point Machine</i> BSG-9 & Alkmaar NSE 120	Febuari	15
9	Diklap Pengelolaan Arship Grondkaarta	Febuari	24
10	Diklap Petugas Rumah Sinyal (PRS) UNIT Operasi	Juli	30
11	Diklap <i>Go Maintenance</i> JJ	Juli	0
12	Diklap Langsir Dan Pelayanan Wesel Setempat Unit Sarana	Juli	0
13	Diklap Geometri Lengkung Jalan Rel	Agustus	46
14	Diklap Teknik Dasar Pengukuran Aset	Agustus	24
15	Diklap Troubleshooting Lokomotif CC 202,203 Dan 206	September	30
16	<i>Refreshing</i> Sap Lam Tingkat Pelaksana Perawatan	September	15
17	Diklap Pengoperasian Alat Ukur GPS DAN Data Proses	September	24
18	Diklap Petugas Langsir Dan Penjaga Wesel	September	38
19	<i>Refreshing</i> Awak Sarana Perkeretaapian Dengan Penggerak Non Listrik	September	289
20	Diklap TKA	September	15
21	Diklap Manajemen Jalan Rel Dan Jembatan Tingkat Pertama	September	40

22	Pelatihan Desain (Teknik Dasar Gambar Desain Menggunakan Software AUTOCAD)	Oktober	24
23	Diklap <i>Troubleshooting</i> Genset Kereta	November	15
24	<i>Refreshing</i> Perawatan Pendeteksi KA AXC SIEMENS AZ S 350 U	November	15
25	Diklap Perawatan Dan Pemeriksaan Pengereman Kereta Dan Gerbong	November	31
26	<i>Refreshing</i> Perawatan Interlocking Wetrace	November	15
27	Diklap Pemetaan Berbasis GIS Unit Aset	Desember	24
28	<i>Refreshing</i> Tata Cara Pelaporan 32 Kolom Per Opname Persediaan Semester 1 S.D 2 / 2020	Desember	120
29	Perawatan Dan Pemeriksaan Bogie Kereta dan Gerbong	Desember	1
<b>Jumlah</b>			<b>1148</b>

Sumber: PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 5 Purwokerto

**Tabel 4.4 Perencanaan Program Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia PT Kereta Api Indonesia Daop 5 Purwokerto Tahun 2021**

No	DIKLAP (Pendidikan Lapangan)	Waktu Pelaksanaan	Jumlah Peserta
1.	Diklap <i>Refreshing</i> Awak Sarana Perkeretaapian dengan Penggerak Non Listrik	Februari	150
2.	Diklap <i>Refreshing</i> Perawatan <i>Interlocking</i> SIL 02	Februari	15
3.	<i>Refreshing</i> SAP LAM dan <i>Go Maintenance</i>	Februari	34
4.	<i>Refreshing</i> Perawatan dan Pemeriksaan Bogie Kereta dan Gerbong	Februari	20
5.	Pelatihan CAD Berbasis Koordinat	Februari	23
6.	Diklap <i>Refreshing</i> Pengatur Perjalanan Kereta Api	Maret	136
7.	<i>Refreshing</i> Pergudangan & SAP MM PM	Maret	18
8.	Diklap <i>Refreshing</i> Fotografi	Maret	15
9.	Diklap <i>Refreshing</i> Pengendali Perjalanan Kereta Api	April	16
10.	<i>Refreshing</i> Perawatan Lokomotif	April	15
11.	<i>Refreshing</i> Pemetaan Udara / Drone atau Fotogrametri	April	23
12.	<i>Refreshing</i> Perawatan Wesel	Mei	34
13.	<i>Refreshing</i> Geometri Lengkung Jalan Rel	Mei	34

14.	<i>Refreshing</i> Perawatan dan Pemeriksaan AC Kereta	Mei	15
15.	<i>Refreshing</i> Petugas Penjaga Perlintasan KA (P JL)	Juni	67
16.	<i>Refreshing</i> Perawatan Pendeteksi KA Siemens Az S 350 U	Juni	15
17.	<i>Refreshing</i> Dasar Kehumasan	Juni	30
18.	<i>Refreshing</i> Petugas Rumah Sinyal	Juli	12
19.	<i>Refreshing</i> Perawatan dan Pemeriksaan Pengereman Kereta Gerbong	Juli	20
20.	<i>Refreshing</i> Tenaga Pemeriksa Jalur dan Bangunan KA Tk. Pelaksana	Agustus	34
21.	<i>Refreshing</i> Petugas Langsir & Penjaga Wesel	Agustus	48
22.	<i>Refreshing</i> Perawatan Sambungan	Agustus	34
23.	<i>Refreshing</i> Perawatan Governor Electronic Medha	Agustus	15
24.	<i>Refreshing</i> Catu Daya Piller	September	15
25.	<i>Refreshing</i> Pengenalan dan Perbaikan TCRP	September	15
26.	<i>Refreshing</i> SOP Pamka, Pan Stasiun, dan Pam Aset	September	64
27.	<i>Refreshing Troubleshooting</i> Lokomotif	Oktober	150
28.	<i>Refreshing</i> Perawatan Radio Trainspaching	Oktober	15
29.	<i>Refreshing</i> Perawatan dan Pemeriksaan Komponen Lokomotif	Oktober	15
30.	Pelatihan GIS	Oktober	23
31.	Pelatihan Pemadam Kebakaran	November	30
32.	Pelatihan P3K	November	30

Sumber: PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 5 Purwokerto

**Tabel 4.5 Perencanaan Program Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia PT Kereta Api Indonesia Daop 5 Purwokerto Tahun 2022**

No	DIKLAP (Pendidikan Lapangan)	$\Sigma$ Siswa	Waktu Pelaksanaan
1	Pemetaan Menggunakan GPS RTK Angkatan I	16	Januari
2	Pendekatan Hukum untuk Perjanjian Persewaan Angkatan I	15	Februari
3	<i>Refreshing</i> Tenaga Pemeriksa FASOPKA tingkat Pelaksana Lanjutan Angkatan I	5	Februari

4	<i>Refreshing</i> Tenaga Perawatan FASOPKA tingkat Pelaksana Lanjutan Angkatan I	10	Februari
5	<i>Refreshing</i> Awak Sarana Perkeretaapian Tingkat Pertama dengan Penggerak Non Listrik Angkatan I	20	Maret
6	Pendalaman Autocad Map dan konversi Ke ARC GIS Angkatan I	16	Maret
7	<i>Refreshing</i> Awak Sarana Perkeretaapian Muda Dengan Penggerak Listrik Angkatan II	20	Maret
8	<i>Refreshing</i> Petugas Penjaga Perlindungan KA (PJK) Angkatan I	30	Mei
9	<i>Refreshing</i> Pengatur Perjalanan Kereta Api (PPKA) Angkatan I	22	Mei
10	<i>Refreshing</i> Tenaga Operator Kereta Perawatan Jalan Rel Angkatan I	39	Juni
11	Perawatan <i>Interlocking SIL Next Generation</i> Angkatan I	15	Juni
12	<i>Service Excellence</i> Angkatan I	15	Juli
13	<i>Service Excellence</i> Angkatan II	66	Juli
14	Pelatihan K3 Bekerja pada ketinggian Angkatan I	20	Juli
15	Pelatihan K3 Bekerja pada ketinggian Angkatan II	20	Juli
16	Perawatan Wesel Angkatan I	34	Juli
17	Pelatihan K3 Bekerja pada ketinggian Angkatan III	12	Agustus
18	<i>Refreshing</i> Langsir Angkatan I	20	Agustus
19	K3L Angkatan I	40	Agustus
20	<i>Refreshing</i> Perawatan Peralatan Interlocking Persinyalan Mekanik Angkatan I	10	Agustus
21	<i>Character Building</i> Angkatan I	40	September
22	Operator SAP MM PM Sarana Angkatan I	20	September
23	Geometri Lengkung Jalan Rel Angkatan I	34	September
24	Pendalaman SOP PAMKA, SOP PAM Stasiun, SOP PAM Jalur Angkatan I	60	September
25	SAP + <i>Go Maintenance</i> Angkatan I	40	Oktober
26	P3K dan Kegawatdaruratan Medis Angkatan I	40	Oktober
27	<i>Operational Rerolling Equipment</i> Angkatan I	40	Oktober
28	SAP HR dan <i>Human Capital</i> Angkatan I	15	Oktober
29	<i>Public Speaking</i> Angkatan I	19	November
30	Forklift Angkatan I	3	November

31	<i>Public Speaking</i> Angkatan II	86	November
32	<i>Over Head Crane</i> (Sertifikasi) Angkatan I	4	November
33	Penataan Arsip Angkatan I	36	November
34	<i>Refreshing</i> Tenaga Perawatan Jalur dan Bangunan Kereta Api Tingkat Pelaksana Angkatan I	40	Desember
<b>JUMLAH</b>		<b>922</b>	

*Sumber: PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 5 Purwokerto*

PT Kereta Api Indonesia Daop 5 Purwokerto menggunakan jenis pelatihan teknis dimana perusahaan melatih pegawai dengan materi yang diberikan sesuai dengan pekerjaan masing-masing individu, prosedur teknis dan hubungan antara pegawai dengan pelanggan dan pelatihan antar pribadi dan pemecahan masalah yang bertujuan untuk mengatasi masalah yang ada pada operasional dan dapat meningkatkan hubungan pegawai dalam pekerjaan dalam memecahkan konflik yang ada dan keterampilan manajerial. Pelatihan perkembangan inovasi pun digunakan dalam melaksanakan pelatihan hal ini bertujuan untuk perkembangan eksekutif dan perubahan pada organisasional.

PT Kereta Api Indonesia Daop 5 Purwokerto juga menerapkan jenis pengembangan formal dimana pengembangan secara formal dilakukan karena tuntutan perubahan dan persaingan yang semakin tinggi. Pengembangan semacam ini diharapkan dapat memenuhi kebutuhan perusahaan, baik saat ini maupun pada masa yang akan datang. Bagi pegawai, pengembangan semacam ini sangatlah bermanfaat karena akan mempunyai kemampuan, keahlian serta keterampilan yang lebih tanpa mengeluarkan biaya yang tinggi. Relasi dengan yang diungkapkan oleh Mathis dan Jackson (2019) bahwa jenis pelatihan dan pengembangan dilakukan menggunakan pelatihan teknis dan pengembangan secara formal (Priansa 2019:270).

Materi yang diberikan disesuaikan dengan kebutuhan dan bidang masing-masing unit peserta pelatihan untuk mencapai kompetensi yang dimaksud. Materi yang disampaikan ditentukan dan dikembangkan oleh

bagian kurikulum dan pembuat kurikulum satu tahun sebelum pelatihan. Namun, jika ada kekurangan sebelum implementasi, unit akan segera merilis versi untuk menambah atau mengurangi materi. Beberapa materi pembelajaran yang ditawarkan dapat digunakan secara langsung untuk pelaksanaan tugas pekerjaan, dan ada materi yang mencakup pengetahuan jangka panjang yang tidak dapat diterapkan dalam pekerjaan yang ada.

e. Penilaian Pelaksanaan Program

Menurut (Priyono dan Marnis, 2016:50) menyebutkan bahwa Seperti halnya program lainnya, program pengembangan karyawan, baik operasional maupun manajemen, perlu dievaluasi keberhasilannya. Pelaksanaan program pengembangan dikatakan berhasil apabila terjadi peningkatan kemampuan peserta dalam melaksanakan tugasnya, dan terdapat perubahan perilaku yang tercermin dari sikap, disiplin dan etos kerja. Hasil wawancara dengan Pegawai Junior Supervisor Sistem Informasi pekerja unit SDM PT KAI Daop 5 Purwokerto menjelaskan bahwa:

“Penilaian hasil dalam pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan dilakukan menggunakan *googleform* yang dibagikan di hari kedua pelatihan dan pengembangan karna pelatihan dan pengembangan tersendiri dilakukan selama 2 hari maka diberikan dihari kedua setelah pelatihan berakhir”

Penilaian pelatihan dan pengembangan di PT KAI Daop 5 Purwokerto diberikan melalui *pretest* dan *post test* yang berhubungan dengan materi. Setelah peserta mengisi *pretest* dan *post test* tersebut maka langsung muncul skor yang akan menentukan apakah peserta memahami materi yang diberikan atau tidak. Setelah itu ada yang disebut dengan form kepuasan dari peserta tersebut terhadap pelatihan dan pengembangan yang dilaksanakan. Ada 3 indikator penilaian kepuasan yaitu, apakah materi yang diberikan bermanfaat atau tidak, fasilitas dan media pembelajarannya sesuai atau tidak, pengajarnya seperti apa, dan untuk pilihan penilaian peserta pelatihan meliputi

indikator hanya baik, cukup, baik sekali, dan skor nya 1-4, dan dalam form tersebut diberikan kolom komentar untuk pesertanya.

Hal tersebut relasi dengan teori yang diberikan oleh (Priyono dan Marnis, 2016:50) yang menyebutkan bahwa untuk mengetahui apakah ada perubahan atau tidak dalam program pelatihan dan pengembangan, diperlukan penilaian yang meliputi pelaksanaan tes untuk mengetahui ketercapaian keterampilan, kemampuan dan sikap yang dirumuskan dalam program pengembangan, serta untuk mengetahui apakah pelatihan dilaksanakan dalam program pengembangan atau tidak.

### **C. Pelaksanaan Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Upaya Meningkatkan Kinerja di Masa Pandemi Covid-19 Pada PT Kereta Api Indonesia Daop 5 Purwokerto**

Melalui program pelatihan, karyawan diharapkan memiliki pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang memadai, sehingga mampu menyelesaikan pekerjaannya secara profesional dan mencapai tujuan perusahaan yang diinginkan. Menyelenggarakan program pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan dan mengembangkan keterampilan staf PT. KAI (Persero) Daop 5 Purwokerto dalam melaksanakan tugasnya. Perihal ini bisa dilakukan dengan metode menaikkan *skill* dengan pelatihan ataupun pembinaan, tingkatkan pengetahuan pegawai dengan metode pembelajaran (Miftahudin dkk, 2018: 2). Pernyataan tersebut relasi dengan hasil wawancara dengan pegawai PT KAI Daop 5 Purwokerto yang menyatakan bahwa:

“...Pelatihan dan pengembangan yang diprogramkan oleh kantor sangat bermanfaat sekali untuk kami yang masih kurang pengetahuan, dan pelatihan ini juga sangat berpengaruh dalam peningkatan skill kami sebagai pegawai”

Islam mendorong implementasi pelatihan untuk mengembangkan karyawan dengan tujuan kompetensi dan keterampilan teknis karyawan untuk melaksanakan tanggung jawabnya dalam bekerja. Hal ini sangat jelas telah ditegaskan oleh Allah SWT dalam surat Al- Jatsiyah 45:13

وَسَخَّرَ لَكُمْ مَّا فِي السَّمَوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ جَمِيعًا مِّنْهُ إِنَّ فِي ذَلِكَ لَآيَاتٍ لِّقَوْمٍ يَتَفَكَّرُونَ ۝۱۳

Artinya: “Dan Dia telah menundukkan untukmu apa yang di langit dan apa yang ada di bumi semuanya, (sebagai Rahmat) dari padaNya. Sesungguhnya pada yang demikian itu benar- benar terdapat tanda- tanda (kekuasaan Allah) bagi kaum yang berfikir” (Q.S Al-Jatsiyah 45:13).

Oleh karena itu, sumber daya yang ada ini harus dikelola benar, karena itu adalah amanah yang harus dipertanggung jawabkan jawabannya nanti. Untuk mendapatkan hasil manajemen yang baik, pengetahuan diperlukan untuk mempertahankan pemberdayaan dan optimalisasi manfaat sumber daya manusia untuk mencari ilmu sejauh mungkin tanpa batas untuk membuktikan kemahakuasaan Allah SWT. Secara teknis, pemahaman karyawan terhadap bidang pekerjaannya relatif baik dari segi pengetahuan atau keahlian.

Pengembangan kompetensi atau peningkatan kompetensi pegawai juga dirasakan karena adanya pelatihan. Peningkatan ini dapat dilihat dari cara mereka melakukan tugas kerja dan peningkatan kinerja karyawan. Dari hasil rencana kegiatan program pelatihan dan pengembangan di masa pandemi Covid 19 program yang terealisasi dilihat dari hasil tabel berikut ini:

**Tabel 4.6 Program Realisasi Peserta Diklap PT. KAI Daop 5 Purwokerto Tahun 2020**

No	Triwulan	Program	Realisasi
1	Triwulan I	312	302
2	Triwulan II	0 (Awal Pandemi)	0 (Awal Pandemi)
3	Triwulan II	536	584

4	Triwulan IV	300	262
<b>Jumlah</b>		<b>1148</b>	<b>1148</b>

*Sumber: PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 5 Purwokerto*

**Tabel 4.7 Program Realisasi Peserta Diklap PT. KAI Daop 5 Purwokerto Tahun 2021**

No	Triwulan	Program	Realisasi
1	Triwulan I	413	258
2	Triwulan II	302	593
3	Triwulan II	138	11
<b>Jumlah</b>		<b>853</b>	<b>863</b>

*Sumber: PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 5 Purwokerto*

**Tabel 4.8 Program Realisasi Peserta Diklap PT. KAI Daop 5 Purwokerto Tahun 2022**

No	Triwulan	Program	Realisasi
1	Triwulan I	298	298
<b>Jumlah</b>		<b>298</b>	<b>298</b>

*Sumber: PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 5 Purwokerto*

Dari hasil program pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai pada tahun 2020 terealisasi sesuai dengan jumlah yang sudah terprogramkan. Pada tahun 2021 jumlah program dan realisasi berbeda karna pada tahun 2021 ada beberapa kendala yang menyebabkan perbedaan antara program dan realisasinya, dan pada tahun 2022 hanya pada triwulan 1 yang terupdate tetapi jumlah realisasi dengan program sesuai dengan yang sudah direncanakan. Ada beberapa strategi tahapan fase yang di lakukan oleh PT Kereta Api Indonesia Daop 5 Purwokerto agar penyusun roadmap pengembangan Sumber Daya Manusia di masa pandemic Covid-19 yang disusun berdasarkan kebutuhan dan diproyeksikan untuk dapat menghadapi tantangan dan perubahan yang mungkin terjadi di masa mendatang sebagai berikut:

- a. Fase Pematapan asesmen/penilaian dan sistem pengembangan SDM berbasiskan CBHRM (*Competency-based Human Resources Management*)/ Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi dan SBHRM (*Strength-based Human Resources Management*)/ Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kekuatan yang tahapannya dibagi dalam dua semester:
  - a) Semester pertama merupakan tahap evaluasi pengembangan sumber daya manusia yang telah ada. Semester ini, perusahaan melakukan penilaian/asesmen kompetensi untuk pemetaan kompetensi di tingkat manajemen sebagai dasar untuk mengembangkan program pengembangan eksekutif dan manajemen.
  - b) Pada semester kedua, tahapannya adalah membangun sistem pengembangan sumber daya manusia sesuai dengan kompetensi yang telah ditekuni. Semester ini, perusahaan akan melanjutkan kegiatan penilaian seperti yang dilakukan pada semester pertama, dan hasilnya akan menjadi dasar bagi pengembangan sistem pengembangan SDM perusahaan.
- b. Tahap atau fase implementasi CBHRM (*Competency-based Human Resources Management*)/ Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi dan SBHRM (*Strength-based Human Resources Management*)/ Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kekuatan serta proses evaluasi dalam sistem pengembangan SDM. Fase ini juga dibagi menjadi dua semester.
  - a) Semester pertama merupakan tahap konsep pengembangan SDM bagi perusahaan untuk menerapkan staf level manajemen di EVP. Implementasinya yaitu mengimplementasikan program pengembangan eksekutif & manajemen untuk Manajer di tingkat EVP.
  - b) Pada semester kedua, tahapan implementasi konsep pengembangan SDM bagi pegawai dari level supervisor hingga level junior

manager diwujudkan dalam program pengembangan manajemen level supervisor-junior manager.

c. Fase memasukkan unsur CBHRM (*Competency-based Human Resources Management*)/ Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi dan SBHRM (*Strength-based Human Resources Management*)/ Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kekuatan dalam proses penilaian dan sistem pengembangan SDM dimana tahapan dalam tiap semester sebagai berikut:

- a) Semester pertama merupakan tahapan untuk mengembangkan konsep manajemen SDM yang ada, mengembangkan strategi yang efektif untuk memaksimalkan sistem pengembangan SDM yang ada dan mengevaluasi implementasi sistem pengembangan SDM.
- b) Pada semester kedua dilakukan pelatihan bagi *trainer (training for trainer)* untuk mendorong seluruh pekerja memahami dan melaksanakan program pengembangan SDM serta memfasilitasi pengembangan potensi pekerja, organisasi dan lingkungan pekerja tersebut.

Menurut Andrew Sikula metode peningkatan kualitas sumber daya manusia dapat dilakukan dengan melakukan program kegiatan pelatihan atau training dan metode pendidikan (Hasibuan, 2020: 77-78). Program pendidikan dan pelatihan pada PT Kereta Api Indonesia Daop 5 Purwokerto dimasa pandemi Covid-19 meliputi beberapa program pendidikan dan pelatihan disusun secara berjenjang mulai dari pengembangan kompetensi dasar hingga tahap pengembangan profesional seperti dijelaskan berikut ini:

- a) *Basic Development Program* adalah program untuk membentuk kompetensi dasar bagi pekerja baru.
- b) *Managerial Development Program* adalah program untuk membentuk dan meningkatkan kompetensi pekerja dalam jabatan struktural untuk menjalankan fungsinya.

- c) *Managerial Development Program* Khusus adalah program untuk membentuk dan meningkatkan kompetensi pekerja dalam menjalankan fungsinya sebagai kepala daerah dan/atau kepala stasiun.
- d) *Professional Development Program* adalah program untuk membentuk dan meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan dan sikap pekerja sesuai dengan kompetensi teknis yang dipersyaratkan dalam kelompok pekerjaannya.

Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan bagi sumber daya manusia perkeretaapian internal PT Kereta Api Indonesia (Persero) oleh Pusat Pendidikan dan Pelatihan milik PT Kereta Api Indonesia (Persero) sebagaimana dimaksud yang dilaksanakan di:

- a. Balai Pelatihan Teknik Perkeretaapian (BP-TP) “Sofyan Hadi”, dengan alamat Jl. Perjuangan Stasiun Utara Bekasi, untuk Pendidikan dan Pelatihan:
  - a) Awak sarana perkeretaapian (Penggerakan, Listrik dan Peralatan Khusus)
  - b) Penjagaan Perlintasan Kereta Api
  - c) Petugas pengendali Distribusi Listrik Aliran Atas
  - d) Tenaga Pemeriksa sarana perkeretaapian (Penggerak Listrik dan Peralatan Khusus)
  - e) Tenaga Perawatan sarana Perkeretaapian (Pengerak Listrik dan Peralatan Khusus)
  - f) Tenaga Pemeriksa Prasarana Perkeretaapian (Jalan kereta api, Jembatan, dan Listrik Atas)
  - g) Tenaga Perawatan Prasarana Perkeretaapian (Jalan Kereta Api, Jembatan, dan Listrik Aliran Atas)
- b. Balai Pelatihan Sinyal, Telekomunikasi, dan Listrik (BP-STL) dengan alamat Jl. Laswi Nomor 23 Bandung, untuk pendidikan dan pelatihan:

- a) Tenaga pemeriksa fasilitas pengoperasian kereta api
- b) Tenaga perawatan fasilitas pengoperasian kereta api
- c. Balai pelatihan Teknik traksi (BPTT) “Darman Prasetyo” dengan alamat Jl. Dr. Wahidin Sudiro Husodo Nomor 1 Yogyakarta, untuk pendidikan dan pelatihan :
  - a) Awak Sarana Perkeretaapian (Lokomotif dan Kereta Rel Diesel)
  - b) Tenaga Perawatan Sarana Perkeretaapian (Lokomotif, Kereta dan Gerbong)
  - c) Tenaga Pemeriksa Sarana Perkeretaapian (Lokomotif, Kereta dan Gerbong)

Pusat Pendidikan dan Pelatihan Perkeretaapian milik PT Kereta Api Indonesia (Persero) sebagaimana dimaksud berkewajiban:

- a. Melaksanakan pendidikan dan pelatihan sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku
- b. Melaksanakan jenis dan pelatihan sesuai dengan kurikulum dan silabus yang telah ditetapkan.
- c. Membuat perencanaan dan pelaporan untuk setiap penyelenggara pendidikan dan pelatihan disampaikan kepada Menteri Perhubungan Direktur Jenderal Perkeretaapian dalam waktu 1 tahun.
- d. Melaporkan apabila terjadi perubahan
  - a) Penanggung jawab organisasi
  - b) Struktur organisasi
  - c) Tenaga kependidikan dan pendidik
  - d) Fasilitas pendidikan dan pelatihan
  - e) Kurikulum pendidikan dan pelatihan
- e. Mengajukan permohonan sertifikat kecakapan SDM Perkeretaapian bagi seseorang yang telah lulus pendidikan dan pelatihan
- f. Melaporkan kegiatan pendidikan dan pelatihan secara berkala setiap satu tahun sekali kepada Menteri Perhubungan Diaktur Jenderal Perkeretaapian.

Berdasarkan hasil wawancara dengan staff Pegawai Junior Supervisor Sistem Informasi pekerja unit SDM PT KAI Daop 5 Purwokerto, strategi pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia di masa pandemi Covid-19 yang dilakukan dalam upaya peningkatan kompetensi atau kinerja pegawai dilihat dari hasil evaluasi pelatihan untuk mengidentifikasi kekurangan dalam proses pelaksanaan pelatihan dan dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan. Dasar untuk modifikasi digunakan untuk meningkatkan pelatihan strategi dalam upaya meningkatkan kompetensi maupun kinerja pegawai. Menurut Amstrong, M., & Taylor (2014) kinerja adalah perilaku bagaimana target berhasil dicapai. Kinerja adalah proses tujuan yang bertujuan untuk memastikan bahwa proses organisasi berada di tempat untuk memaksimalkan efisiensi sumber daya manusia, tim dan akhirnya organisasi. (Annalia, 2020:188).

Dengan mendapatkan hasil evaluasi dari segala hal yang perlu dilakukan, pihak Diklap (pendidikan lapangan) dapat mengantisipasi, meningkatkan dan mengembangkan lebih detail pendidikan lapangan agar tidak ada kekurangan pada Diklap selanjutnya. Selain itu, dengan melakukan semua tahapan evaluasi, pusat pelatihan dapat memahami apa yang dibutuhkan dan diharapkan oleh peserta pelatihan. Evaluasi pertama *Reaction/ Reaksi*, digunakan untuk menilai “suka” dan “tidak suka” peserta yang mengikuti program pelatihan dan pengembangan yang diselenggarakan. Bagian mana dari program pelatihan dan pengembangan yang disukai dan tidak disukai peserta. Pada tahap ini, pihak diklap membagikan kuisisioner kepada peserta diklap mengenai tanggapan dan evaluasi mereka terhadap praktik diklap. Penilaian tersebut meliputi penilaian tim pengajar pada setiap mata pelajaran pelatihan, isi program pelatihan yang terdiri dari materi, metode dan durasi, serta penilaian fasilitas.

Evaluasi kedua penilaian kedua pada tahap pembelajaran dilakukan untuk mengetahui seberapa besar peserta program pelatihan mengingat

pengetahuan, keterampilan dan sikap yang dilatih. Pertanyaan penting yang perlu diketahui pada tahap evaluasi ini adalah apakah peserta program pelatihan dan pengembangan telah menguasai kompetensi, pengetahuan, keterampilan dan sikap yang harus dimiliki setelah mengikuti suatu program pelatihan. Penilaian di lembaga pendidikan dan pelatihan dilihat dari 3 penilaian yaitu *post-test* dengan sistem *online*, komprehensif dengan memberikan wawancara atau tanya jawab atas materi yang diberikan, dan makalah sebagai bentuk penilaian oleh peserta setelah mengikuti materi. Hal ini berguna untuk mengetahui apakah peserta memahami materi yang diperoleh dan untuk mengukur apakah peserta memahami materi yang diberikan.

Evaluasi ketiga pada tahap *Bahavior/* perilaku, tahap ini menyoroti upaya untuk memperoleh data dan informasi tentang kemampuan peserta untuk menerapkan kompetensi terlatih di dunia kerja nyata. Dengan kata lain, tahap perilaku dilakukan untuk menentukan apakah *transfer of learning* atau transfer belajar terjadi setelah keterampilan yang dipelajari oleh pegawai atau peserta dalam mempelajari keterampilan atau keahlian yang dilatih. Tahap keempat *Results/* hasil. Fase ini dilakukan untuk menentukan dampak dari kontribusi jangka panjang yang dapat diberikan oleh program pelatihan dan pengembangan. Tahap evaluasi program pelatihan pada tahap ini menitikberatkan pada evaluasi efektivitas dan efisiensi pelaksanaan tugas dan pekerjaan di perusahaan secara keseluruhan.

Parameter yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja pegawai adalah nilai umum dan nilai khusus. Sementara nilai-nilai umum ini berlaku untuk semua karyawan yaitu loyalitas, prestasi kerja, tanggung jawab, kepatuhan, kejujuran dan kerjasama, hanya ada satu parameter khusus, kepemimpinan, yang berlaku untuk atasan dalam perusahaan (Lian, 2017: 94). Dari hasil wawancara pegawai manajemen sumber daya manusia PT Kereta Api Indonesia Daop 5 Purwokerto mengatakan bahwa

“..Indikator tentang penilaian kinerja yaitu untuk pelaksana tersedia memiliki beberapa indikator yaitu kehadiran, indikator ketepatan waktu dalam penyelesaian pekerjaan, dalam pelayanan sumber daya manusia, dan hukuman disiplin”

Dalam penjelasan hasil wawancara bahwa penilaian kinerja pada PT Kereta Api Indonesia Daop 5 Purwokerto Faktor yang mempengaruhi bahkan menentukan kualitas kinerja pegawai adalah motivasi, pengetahuan, keterampilan dan sikap pegawai itu sendiri. PT Kereta Api Indonesia Daop 5 Purwokerto melaksanakan penilaian kinerja setiap tahun sebagai evaluasi atas kinerja individu pekerja. Penilaian kinerja bagi Perseroan maupun pekerja bertujuan dan bermanfaat untuk yang pertama, *feedback* sebagai alat yang objektif untuk memberikan umpan balik bagi atasan dan bawahan. Selanjutnya yang kedua, *performance improvement* Peningkatan Kinerja sebagai alat untuk membantu atasan dan bawahan mengambil tindakan yang tepat untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Kemudian *compensation adjustment* yaitu penyesuaian kompensasi membantu atasan dalam menetapkan kompensasi yang lebih adil untuk kinerja karyawan dan meningkatkan motivasi karyawan untuk bekerja lebih baik. Yang keempat *training & development* yaitu identifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi pegawai agar kinerja dan kompetensinya dapat ditingkatkan. Kelima *talent management* mengidentifikasi pegawai yang memiliki kinerja dan kompetensi yang sangat baik untuk dikelola dalam pengembangan karir selanjutnya.

Dalam pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia di Daop 5 Purwokerto dimasa pandemic Covid-19 ada beberapa hambatan dalam pelaksanaan yaitu, yang pertama kurangnya koordinasi antara bagian kurikulum dengan bagian pelaksana, data sering terlambat disampaikan sehingga bagian pelaksana terlambat memasukkan data peserta dan membagikan surat pemberitahuan penyelenggaraan pendidikan kepada peserta. Peserta menjadi kurang siap mengikuti diklap, dalam penyelenggaraan diklap perlu diinformasikan jauh-jauh hari agar peserta

dapat mengatur waktu untuk mengatur pekerjaannya. Dari hasil wawancara dengan pelaksana pelatihan dan pengembangan menjelaskan bahwa:

“...Pelaksanaan pelatihan dan pengembangan di awal Covid-19 terhambat oleh jaringan dan kami masih kurangnya pengetahuan mengenai system pembelajaran melalui jaringan atau *zoom meeting* jadi banyak keterlambatan mengenai informasi pelatihan”

Hambatan yang kedua yaitu hambatan dalam persiapan materi dimana *handout* dan *update* materi yang terlambat. Bahan ajar atau materi merupakan salah satu cara untuk memperlancar berlangsungnya proses belajar peserta didik sekaligus sebagai penunjang dalam pelaksanaan program pelatihan. Hambatan yang ketiga yaitu peserta lain yang kurang dapat mempersiapkan dengan baik sebelum pelaksanaan pelatihan. Dari hasil wawancara dengan salah satu peserta pelatihan mengatakan bahwa:

“...Pada masa pandemic ini sebenarnya banyak banget kendalanya termasuk iya itu jaringan yang sulit tetapi pelatihan harus tetap dilaksanakan karna kami sebagai pegawai masih membutuhkan bimbingan dalam bekerja”

Akan selalu ada kendala-kendala yang menjadi penghambat dalam pelaksanaan diklat yang dilakukan, terutama dalam aspek teknis persiapan atau pada saat diklat sedang berlangsung. Kendala yang muncul akan menghambat kelancaran pelaksanaan *on the job training* dan menyebabkan tujuan yang dicapai tidak memuaskan. Sebagaimana dibahas dalam penelitian Rini Arvriani (2012), hambatan pelaksanaan program pelatihan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor tersebut dapat berasal dari organisasi itu sendiri atau dari bagian yang dijalankan oleh satuan pengelola pendidikan.

Pengukuran kinerja dilakukan atas dasar prinsip objektivitas dan kewajaran. Sistem evaluasi yang dibangun harus dapat membedakan antara pekerja yang berkinerja tinggi dan yang berkinerja rendah. Penilaian kinerja di KAI menggunakan aplikasi dari sistem informasi SDM yang disebut Prestasiku yang terdapat dalam platform di aplikasi manajemen yaitu Ey-office. Prestasiku adalah sistem terintegrasi untuk mencapai hasil yang lebih

baik bagi organisasi, tim, dan individu dengan memahami dan mengelola kinerja dalam kerangka tujuan, standar, dan kompetensi yang direncanakan dan disepakati. Dalam hasil wawancara dengan pegawai SDM & Umum menjelaskan bahwa:

“...Untuk penilaian kinerja pada pelaksana manajemen itu tersendiri dari indikator tersebut sudah di setorkan ke pusat dan diajukan ke atasan, dan untuk manager itu tersendiri harus mengisi target dan skor pada setiap indicator penilaian dalam aplikasi Ey-office tersebut apakah sudah terlaksana atau belum sesuai dengan minimal skor yaitu 80%”

Dari pernyataan tersebut penilaian kinerja pada PT Kereta Api Indonesia Daop 5 Purwokerto mengukur dua hal: (1) pencapaian tujuan yang menjadi tanggung jawab pegawai, pemegang jabatan dan unit usaha dalam mencapai tujuan yang telah disepakati dengan KPI, dan (2) kompetensi pegawai, pejabat dan unit usaha sesuai dengan perundang-undangan sebagai tanggung jawab mereka. Dalam pandangan Ekonomi Islam pelatihan dan pengembangan memberikan kemajuan dalam kinerja tugas karyawan, maka pelatihan dan program pengembangan karyawan bertujuan untuk meningkatkan moral dan praktik kerja karyawan dan memberikan tugas serta tanggung jawab kepada setiap karyawan dibuat dengan sebaik-baiknya dan tidak menjadi beban, untuk memenuhi tugas dan tanggung jawabnya hal ini sesuai dengan firman Allah SWT, dalam surat Al Mu'minin (23:62)

وَلَا نُكَلِّفُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا وَلَدَيْنَا كِتَابٌ يَنْطِقُ بِالْحَقِّ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ ٦٢

Artinya: “Kami tidak membebani seseorang melainkan menurut kesanggupannya, dan pada sisi kami ada suatu kitab yang membicarakan kebenaran, dan mereka tidak dianiaya” (Al-Mu'minuun 23:62)

Menurut Suropto (2012:10) sebagai seorang karyawan, dalam pandangan ekonomi Islam, terdapat beberapa hal yang harus diperhatikan diantaranya yaitu (1) setiap individu atau karyawan harus memahami tidak

akan berubah dan berkembang kecuali kita berusaha untuk itu memperbaiki diri, (2) Keyakinan individu yang beruntung adalah mereka yang hari ini lebih baik dari hari kemarin, dan individu yang celaka adalah mereka yang hari ini lebih buruk dari hari kemarin, (3) Setiap individu bertanggung jawab atas apa yang dilakukan, (3) Ada kesadaran untuk menghindari perbuatan buruk dan selalu berbuat baik.

Antara keseimbangan perilaku karyawan dengan perilaku perusahaan maka, keseimbangan apa yang diharapkan dalam Islam akan menjadi kenyataan. Dan itu benar-benar tujuannya Manajemen SDM dari perspektif Islam. Sistem ekonomi Islam didasarkan pada keselarasan atau keseimbangan yang dapat dibuat antara kebutuhan materi dan etika manusia. Sistem Ekonomi Islam tidak melupakan karakteristik Islam. Esensi kemajuan manusia, yang tergantung pada seberapa Koordinasi dan keselarasan antara aspek moral dan material kehidupan manusia.



## BAB V PENUTUP

### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan pada bab sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

Strategi pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai dimasa pandemi Covid-19 di lakukan dengan metode utama yaitu menentukan langkah-langkah dari strategi yang akan diprogramkan yang pertama yaitu penentuan kebutuhan, penentuan kebutuhan mutlak dilakukan untuk menentukan perlu tidaknya suatu program pusat pendidikan dan pelatihan menggunakan standar yang ditetapkan perusahaan untuk memberikan pelatihan berdasarkan proses analisis dan desain, atau TNA (*training need analysis*), yang memenuhi kebutuhan karyawan untuk mengembangkan potensi mereka. Selanjutnya yang kedua penentuan sasaran, mengidentifikasi Program pelatihan harus dirancang untuk mencapai tujuan atau sasaran yang telah ditetapkan, kemudian penentuan isi program pada PT KAI Daop 5 Purwokerto dalam Diklap pelatihan atau *refreshing* PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 5 Purwokerto, kurikulum yang digunakan berasal dari Pusdiklat (Pusat pendidikan dan pelatihan).

Pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai di masa pandemi Covid-19 di PT Kereta Api Indonesia Daop 5 Purwokerto menggunakan metode *On The Job* yaitu dimana dalam metode ini, peserta bekerja langsung di tempat, belajar dan meniru pekerjaan di bawah bimbingan seseorang, *Off The Job* yaitu pelatihan di luar tempat kerja yang sebenarnya dan *Information presentation* yaitu presentasi informasi yang terakhir yaitu Penilaian pelatihan dan pengembangan di PT KAI Daop 5 Purwokerto diberikan melalui pretest dan post test yang berhubungan dengan materi.

Metode pelaksanaan yang digunakan dalam strategi pelatihan dan pengembangan selanjutnya yaitu *Fase* Pemantapan *assessment/* penilaian

dan sistem pengembangan SDM berbasiskan CBHRM (*Competency-based Human Resources Management*)/ Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi dan SBHRM (*Strength-based Human Resurce*), Tahap atau fase implementasi CBHRM (*Competency-based Human Resources Management*)/ Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi dan SBHRM (*Strength-based Human Resurces Management*)/ Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kekuatan Management)/ Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kekuatan, dan Fase memasukkan unsur CBHRM CBHRM (*Competency-based Human Resources Management*)/ Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi dan SBHRM (*Strength-based Human Resurces Management*)/ Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kekuatan dalam proses penilaian dan sistem pengembangan SDM

## **B. Saran**

Berdasarkan hasil pembahasan dan kesimpulan di atas, selanjutnya dapat diusulkan saran yang diharapkan akan bermafaat yaitu:

1. Bagi PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 5 Purwokerto  
PT Kereta Api Indonesia (Persero) daop 5 Purwokerto perlu melakukan evaluasi terhadap pelatihan dan pengembangan karyawan yang dilakukan oleh perusahaan kepada karyawan. Memberikan fasilitas yang lebih mendukung bagi para karyawan untuk berlatih dan berkembang agar karyawan dapat bekerja dengan maksimal dan dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan itu sendiri terutama lebih banyak melakukan program pengembangan agar para karyawan merasa lebih berkembang dalam bekerja.
2. Bagi Pegawai PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 5 Purwokerto  
Dalam rangka meningkatkan kepuasan kerja karyawan, diharapkan karyawan lebih serius lagi dalam mengikuti pelatihan dan pengembangan yang diberikan oleh perusahaan. Agar nantinya pengalaman dan ilmu yang didapat dapat diterapkan di perusahaan dan memperbaiki kinerja karyawan itu sendiri.

3. Peneliti menyadari bahwa hasil penelitian ini masih memiliki banyak kekurangan. Dengan demikian diharapkan bagi peneliti selanjutnya supaya dapat lebih menggali informasi lebih dalam mengenai pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia.



### DAFTAR PUSTAKA

- Agung. 2017. Pendidikan Islam Dalam Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia. *Jurnal Pendidikan Islam*. Vol. 2 (1)
- Ahmad. 2020. *Manajemen Strategi*. Makassar: Penerbit Nas Media Pustaka
- Annalia, Weliie. 2020. Peran Pelatihan dalam Meningkatkan Kinerja Sumber Daya Manusia dimasa Covid 19. *Jurnal Pendidikan Akuntansi*. 3 (3) 188-189, e-ISSN 2620-5866
- Anugrahadi. Y.D & Ari. P. 2019. Mengetahui Pagaruh Kinerja Islam Terhadap Motivasi Islam, Komitmen Islam, dan Pelatihan Islam Pada Karyawan PT. Asuransi Takaful Keluarga di Jakarta. *Jurnal Ekonomi Syariah Teori dan Terapan* Vol. 6 (11) 2256-225
- Aprilia Amriyanti. 2019. Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Bank Syariah Terhadap Pribadi Muslim yang Kompetitif dalam rangka Peningkatan Kinerja dan Mutu Pelayanan Bank Muamalat KCP Palopo. *Skripsi*. Palopo: IAIN Palopo
- Ariwati Ria Ratna, Soekrisno Agoes, Deddy Supardi. 2016. Susunan Tim Jurnal Riset Akuntansi. *Jurnal Riset Akuntansi*. 8 (2) 23-24 ISSN: 2086-0447
- Atmaja, Hanung Eka, dan Shinta Ratnawati. 2018. “Pentingnya Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Meningkatkan Usaha Kecil Menengah”, *Jurnal Riset Ekonomi Manajemen*.
- Bariqi, M.D. 2018. Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. *Jurnal Studi Manajemen dan Bisnis*. Vol. 5 (2) 65-66
- Bangun, W. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Erlangga
- Budio, Sesra. 2019. Strategi Manajemen Sekolah. *Jurnal Menata*. Vol 2 (2) 60-61
- Bukit, et al. 2017. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Zahir Publishing
- Ehnert Ina, Wes Harry, Klaus J. Zink. 2014. *Sustainability and Human Resource Managemen*. New York Dordrecht London: Springer Heidelberg
- Elfrianto. 2016. Manajemen Pelatihan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Mutu Lulusan. *Jurnal EduTech*. Vol 2 (2) 48-50
- Fadli, Sandewa. 2018. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai di Kabupaten Banggai Kepulauan. *Jurnal Ilmiah Clean Government*. 1 (2), 99-100, ISSN: E-2620-3014: P-2614-7742
- Hasibuan, Malayu S.P. 2020. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Hermawan. S. & Sriyono. 2020. *Buku Ajar Managemen Strategi & Resiko*. Sidoarjo: UMSIDA Press

- Hertati, D. 2020. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Surabaya: Mitra Sumber Rejeki  
<https://www.kai.id/> diakses pada bulan januari
- Kawiana. G. P. 2020. *Manajemen Sumber Daya Manusia "MSDM" Perusahaan*. Denpasar Bali: UNHI Press Publishing
- Lian, B. 2017. *Kepemimpinan dan Kualitas Kinerja Karyawan*. Palembang: CV. Amanah
- Lolowang Melvin Grady L, Adolfina, Genita Lumintang. 2016. Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. *Jurnal EMBA*. 4 (2) 179-180, ISSN 2303-1174
- Maghfiroh Anisatul. 2021. Analisis Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Perspektif Syariah. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*. 7 (01) 410-411 E-ISSN 2579-6534
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Marnis, Priyono. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sidoarjo: Zifatama Publisher
- Miftahudin, et al. 2018. "Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan". *Jurnal Manajemen Dakwah*. Vol 3 (2) 2-3
- Mondy R. Wayne, Joseph J. Martocchio. 2016. *Human Resource Management*. United States of America: Courier Kendallville
- Muflihun Najah. 2019. Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Pengurus Pondok Pesantren Sunan Drajat Paciran Lamongan. *Skripsi*. Surabaya: Universitas Islam Negeri Sunan Ampel
- Mustopa Rita, et al. 2021. Pelatihan dan Pengembangan Manajemen Sumber daya Manusia di Masa Pandemi Covid-19. *Jurnal Sostech*. 1 (3) 169-170
- Norvadewi. 2017. Manajemen Sumber Daya Insani dalam Perspektif Ekonomi Islam: Tinjauan Manajemen SDM dalam Bisnis Islami. *Prosiding Seminar Nasional Manajemen dan Ekonomi Bisnis*. 1 (1) 116-117 ISSN: 2579-8715
- Padaniah Neng Yayu, Haryono. 2021. Perspektif Sosiologi Ekonomi dalam Pemutusan Hubungan Kerja Karyawan Perusahaan di Masa Pandemi Covid-19. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*. 3 (1) 3-4 e-ISSN: 2656-775X
- Priansa. D, J. 2019. *Pengembangan dan Pelatihan SDM Perusahaan*. Bandung: Simbiosia Rekatama Media

- Purnomo, H. 2017. *Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia Dari Teori ke Praktik*. Yogyakarta: Pandora (Kelompok Penerbit CV. Bildung Nusantara)
- Rahim H. Abd. R & Radjab. E. 2017. *Manajemen Strategi*. Makassar: Lembaga Perpustakaan dan Penerbitan Universitas Muhammadiyah Makassar
- Regita Putri. 2020. Strategi pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan pada Lembaga Amil Zakat Swadaya Ummah Kota Pekanbaru. *Skripsi*. Riau: Universitas Islam Negeri Sulta Syarif Kasim Riau-Pekanbaru
- Rohmah, Nurruli Fatur. 2018. Pelatihan dan pengembangan Sumber Daya Manusia. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*. 18 (1), 2-3
- Sari, E. 2009. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Jayabaya University Press
- Sedarmayanti. 2017. *Bedah Buku Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Surabaya: Universitas Dr. Soetomo Surabaya
- Suci Septia Ningsih. 2019. Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank BRI Syariah KC Madiun. *Skripsi*. Ponorogo: IAIN Ponorogo
- Suci, R.P. 2015. *Esensi Manajemen Strategi*. Sidoarjo: Penerbit Zifatama Publisher
- Sugiyono. 2019. *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Bandung: Anggota Ikatan Penerbit Indonesia
- Sulistiani, Dwi. 2015. “Manajemen Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pada Industri Kecil Perspektif Ekonomi Islam (Studi di UPTD Logam Purbalingga)”, *Skripsi*. Purwokerto: STAIN Purwokerto.
- Suripto, T. 2012. Manajemen SDM dalam Perspektif Ekonomi Islam: Tinjauan Manajemen SDM Dalam Industri Bisnis. *Jurnal Ekonomi Syariah Indonesia*. Vol 2 (2)
- Syamsurizal. 2016. Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi. *Jurnal Warta Edisi*. ISSN : 1829 – 7463
- Tasmara, Toto. 2008. *Membudayakan Etos Kerja Islami*. Jakarta: Gema Insani.
- Widyawati, Sapta Rini. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bali: CV Noah Aletheia

## LAMPIRAN-LAMPIRAN

### Lampiran 1.

#### Pedoman Wawancara

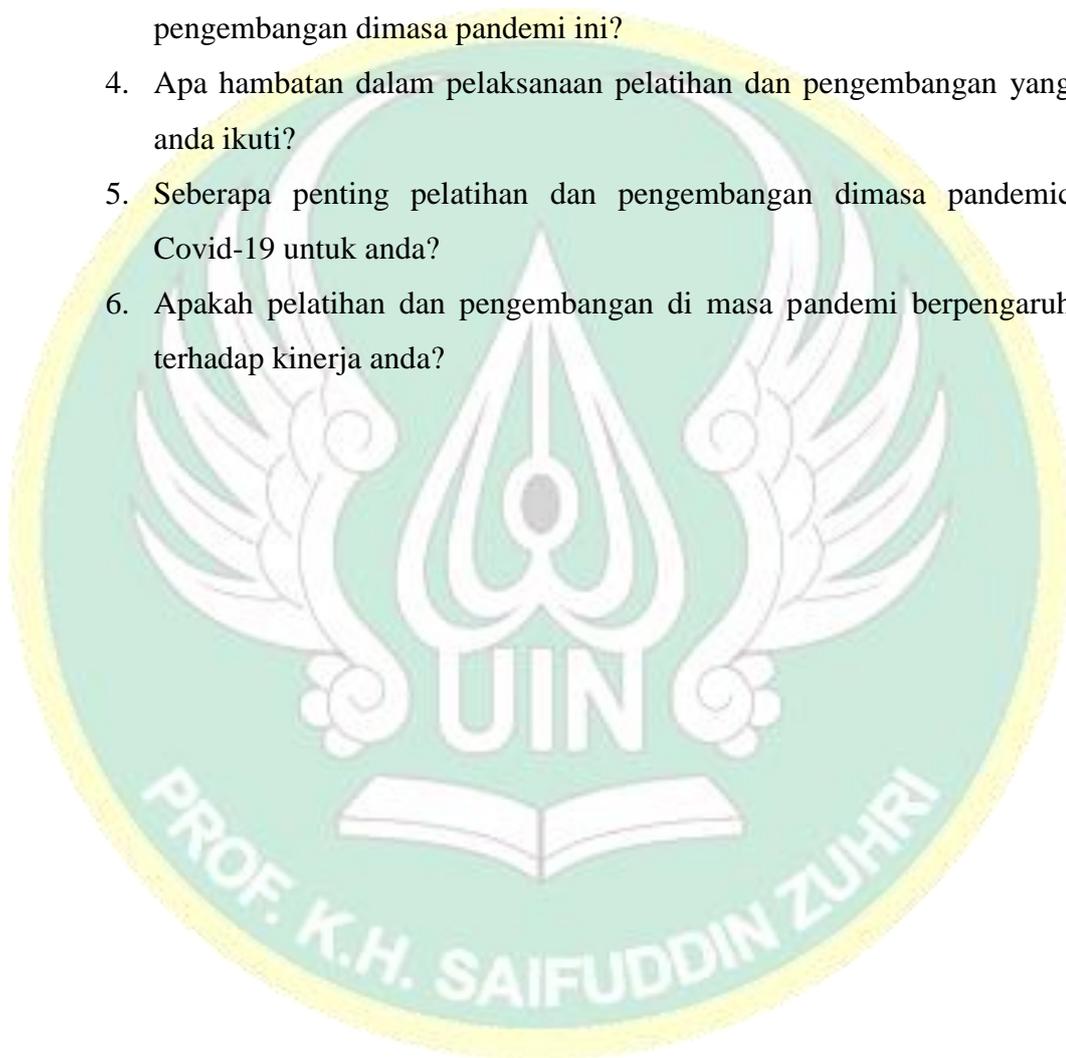
Daftar Wawancara Di PT Kereta Api Indonesia DAOP 5 Purwokerto Dalam Penelitian Strategi Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya manusia Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Pegawai di Masa Pandemi Covid-19

A. Untuk Pegawai Junior Supervisor Sistem Informasi pekerja unit SDM PT KAI Daop 5 Purwokerto

1. Apakah program pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia di Masa Pandemi Covid-19 diterapkan di perusahaan?
2. Apakah keefektivitasan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia dimasa pandemic ini sangat penting bagi perusahaan? Apakah pengaruh terhadap perusahaan dan sumber daya manusia sangat besar?
3. Metode-metode apa saja yang digunakan dimasa pandemi?
4. Apakah semua program pelatihan dan pengembangan yang telah direncanakan telah terlaksana?
5. Apa saja faktor-faktor yang mendukung dalam pelaksanaan pelatihan dan pengembangan karyawan?
6. Apa saja faktor-faktor penghambat dalam pelaksanaan pelatihan dan pengembangan karyawan?
7. Apa tujuan dari pelatihan dan pengembangan yang dilakukan oleh perusahaan?
8. Bagaimana proses program pelatihan dan yang akan diterapkan?
9. Apakah pelatihan dan pengembangan yang diterapkan sesuai dengan kebutuhan karyawan?
10. Siapa saja yang mengikuti program pelatihan? Apakah hanya karyawan baru atau karyawan yang sudah bekerja?
11. Apa saja jenis kegiatan pelatihan dan pengembangan yang ada di PT Kereta Api Daop 5 Purwokerto?
12. Bagaimana cara perusahaan mengevaluasi pelatihan tersebut?

B. Untuk Pegawai PT Kereta Api Indonesia Daop 5 Purwokerto

1. Apakah anda merasa terbantu dengan adanya pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia dimasa pandemic ini?
2. Bagaimana performa anda setelah mengikuti pelatihan dan pengembangan?
3. Apa saja manfaat bagi anda terhadap program pelatihan dan pengembangan dimasa pandemi ini?
4. Apa hambatan dalam pelaksanaan pelatihan dan pengembangan yang anda ikuti?
5. Seberapa penting pelatihan dan pengembangan dimasa pandemic Covid-19 untuk anda?
6. Apakah pelatihan dan pengembangan di masa pandemi berpengaruh terhadap kinerja anda?



## Lampiran 2.

### Hasil Wawancara

#### A. Hasil Wawancara dengan Pegawai Junior Supervisor Sistem Informasi pekerja unit SDM PT KAI Daop 5 Purwokerto

1. Apakah program pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia di Masa Pandemi Covid-19 masih diterapkan di PT Kereta Api Indonesia Daop 5 Purwokerto ini?

Jawab: Pada saat pandemic covid-19 tetap melakukan pelatihan dan pengembangan dengan metode yang berbeda mba, karna kan kebutuhan pegawai atas kinerja masih terus berjalan. Pelatihan dan pengembangan yang sudah terprogram kegiatannya salah satunya dilakukannya webinar-webinar contohnya mengenai kesehatan, keselamatan dan spiritual. Kegiatan yang dilakukan bertujuan meningkatkan kopetensi untuk pegawai itu tersendiri. Sebelum adanya Covid-19 pelatihan dan pengembangan dilaksanakan dengan metode tatap muka yang otomatis output tatap muka dan melalui jaringan itu berbeda. Pelatihan dan pengembangan harus tetap dilaksanakan untuk meningkatkan kompetensi dan efektifitas kinerja pegawai, jangan sampai pada saat masa pandemic itu kerja tinggal kerja yang akhirnya terjadi yang tidak diinginkan cuma metode nya saja yang berbeda.

2. Keefektivitasan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia dimasa pandemic ini sangat penting bagi perusahaan atau tidak bu?

Jawab: sangat penting mba karna kan jika pelatihan itu berguna berartikan efektif, kalau tidak berguna berarti tidak efektif. Jadi dengan adanya efektifitas dapat menilai pelatihan dan pengembangan yang di terapkan perusahaan apalagi kan dimasa pandemic covid seperti ini keefektivitasan sangat penting mba

3. Untuk pelaksanaannya menggunakan metode apa ya bu?

Jawab: untuk metode menggunakan metode *on the job* dalam metode ini, peserta bekerja langsung di tempat sekaligus belajar di bawah bimbingan seseorang, terus juga menggunakan *off the job* pelatihan di

luar tempat kerja dan *information presentation* yaitu presentasi informasi. Pusat Pendidikan dan Pelatihan juga memberikan berbagai metode pembelajaran, termasuk metode klasik seperti presentasi kelas, diskusi, studi kasus, simulasi, dan permainan peran/*role play*. Pada saat sebelum pandemic setiap bulannya ada sekitar 2-3 webinar pasti ada, untuk saat ini pada tahun 2022 webinar sudah tidak terlalu dilaksanakan karena program pelatihan dan pengembangan sudah dilaksanakan dengan metode tatap muka, pada saat pandemic sedang merajalela memang setiap minggunya ada webinar mengenai keselamatan dilaksanakan oleh seluruh manager, karena untuk tahun ini Covid sudah tidak seperti dulu maka pelatihan dan pengembangan dilaksanakan secara tatap muka dengan memenuhi protocol kesehatan. Webinar dilaksanakan hanya mengenai kesehatan saja dilaksanakan setiap minggu di hari jumat.

4. Untuk semua program pelatihan dan pengembangan yang telah direncanakan telah terlaksana?

Jawab: Alhamdulillahnya sih terlaksana semua, karnakan pelatihan dan pengembangan ini sudah diprogramkan atau dijadwalkan setahun sebelum pelaksanaannya.

5. Faktor apa saja yang menjadi pendukung pelaksanaan pelatihan dan pengembangan?

Jawab: Faktor diajukannya jumlah peserta dan kegiatan pelatihan dan pengembangan oleh setiap unit dilihat berdasarkan pegawai operasional sarana dan prasarana itu harus mempunyai sertifikat dari dirgen isitilahnya seperti sim pada pengendara. Jadi karna harusnya ada sertifikasi ya pelatihan dan pengembangan harus tetap dilaksanakan.

6. Untuk faktor penghambatnya itu ada atau tidak bu?

Jawab: penghambat pasti ada ya, apalagi kan di masa pandemic, pandemic nya saja sudah termasuk sebagai penghambat pelaksanaan karna kan harus ada beberapa metode yang berubah, juga sinyal atau jaringan kalau misalnya kita melakukan pengembangan melalui webinar itu juga termasuk penghambat sih. Pelaksanaan pelatihan dan

pengembangan di awal Covid-19 terhambat oleh jaringan dan kami masih kurangnya pengetahuan mengenai system pembelajaran melalui jaringan atau zoom meeting jadi banyak keterlambatan mengenai informasi pelatihan.

7. Tujuan dilaksanakannya pelatihan dan pengembangan itu apa saja bu?

Jawab: Kegiatan yang dilakukan bertujuan meningkatkan kompetensi untuk pegawai itu tersendiri, dan juga meningkatkan kemampuan dan keahlian dalam bidang pegawai itu tersendiri, dan yang paling penting untuk meningkatkan kinerja pegawai juga.

8. Bagaimana proses program pelatihan dan pengembangan yang akan diterapkan?

Jawab: kalau sebelum dilaksanakan itu menentukan kebutuhannya dulu Sistem pelatihan dan pengembangan di masa pandemic covid 19 dilaksanakan yang telah diprogramkan selama setahun, pada saat pertengahan taun pada bulan juli atau agustus biasa nya sudah diminta oleh kantor pusat untuk membuat rencana anggaran maupun rencana kegiatan pelatihan dan pengembangan untuk tahun selanjutnya untuk satu daop (daerah operasi), nanti pada saat unit masing-masing contohnya pada unit sdm ada untuk biaya inventaris, kerumahtanggaan, pelatihan dan pendidikan lainnya, dan untuk menentukan besaran rencana anggaran dan kegiatan pelatihan di taun selanjutnya maka otomatis unit sdm untuk menyusun apa saja yang dibutuhkan di taun selanjutnya. Nah terus langsung oleh kami ditentuin sasarannya Dalam penentuan sasaran pelatihan dan pengembangan dimasa pandemic ini untuk kami unit SDM meminta usulan di setiap masing-masing unit terkait kira-kira taun depan akan melaksanakan pelatihan yang dibutuhkan dan setelah mendapat usulan dari tiap unit maka akan di pilih atau diseleksi oleh unit SDM sesuai dengan tujuan, karna tidak semua pelatihan bisa dilaksanakan dan bisa dilaksanakan sesuai dengan identifikasi kami terhadap sasaran pegawai yang akan megikuti pelatihan dan pengembangan misalnya pada rekomendasi di unit jalan

dan jembatan yang akan merekomendasikan pelatihan dan pengembangan sudah ada yang dilaksanakan di taun sebelumnya maka tidak akan dilaksanakan di taun berikutnya, kecuali pegawai itu belum pernah melakukan pelatihan dan pengembangan karna pelatihan hanya dilakukan minimal 2 taun sekali, setelah diseleksi oleh pihak sdm maka akan dijumlahkan jumlah total pelatihan dan pengembangannya dan berapa pesertanya.

9. Apakah pelatihan dan pengembangan yang diterapkan sesuai dengan kebutuhan karyawan:

Jawab: iya itu mba yang sebelumnya tadi saya jelaskan bahwa pelatihan dan pengembangan dilakukan sesuai kebutuhan karyawan, karna kan sudah terprogram juga

10. Siapa saja yang mengikuti program pelatihan dan pengembangan?

Apakah hanya karyawan baru atau karyawan yang sudah bekerja?

Jawab: pelatihan dan pengembangan sifatnya umum jadi diprogramkan sesuai dengan kebutuhannya masing-masing. Ada fasenya setiap tahap-tahap yang akan dilakukan.

11. Apa saja jenis kegiatan pelatihan dan pengembangan yang ada pada Daop 5 Purwokerto?

Jawab: Pelatihan ada 2 yaitu pelatihan dan pengembangan yang dilakukan di pusat (Diklat) dan di daerah operasi (Diklap). Pelatihan dan pengembangan yang dilakukan di kantor pusat hanya dilakukan sekali, misalnya seorang masinis masuk di tahun 2000 dia sudah melakukan pelatihan masinis di tahun 2022 dan dalam kurun waktu sudah 10 tahun itu tidak mungkin dilakukan pelatihan yang sama. Dan untuk meningkatkan keterampilan itu maka akan dilakukan pengembangan yang dilaksanakan di daop atau daerah operasi masing-masing dari pegawai yang dilakukan dalam kurun waktu 2 taun sekali. Kebutuhan utama pegawai dilakukannya pelatihan dan pengembangan karna untuk persyaratan sertifikasi kepegawaian dan untuk menjaga kompetensi kinerja.

12. Bagaimana cara evaluasi yang diterapkan dalam pelaksanaan pelatihan dan pengembangan?

Jawab: Penilaian hasil dalam pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan dilakukan menggunakan googleform yang dibagikan di hari kedua pelatihan dan pengembangan karna pelatihan dan pengembangan tersendiri dilakukan selama 2 hari maka diberikan dihari kedua setelah pelatihan berakhir. Penilaian pelatihan dan pengembangan diberikan melalui pretest dan post test yang berhubungan dengan materi. Setelah peserta pengisi pretest dan post test tersebut maka langsung muncul skor yang akan menentukan apakah peserta memahami materi yang diberikan atau tidak. Setelah itu ada yang disebut dengan form kepuasan dari peserta tersebut terhadap pelatihan dan pengembangan yang dilaksanakan. Ada 3 indikator penilaian kepuasan yaitu, apakah materi yang diberikan bermanfaat atau tidak, fasilitas dan media pembelajarannya sesuai atau tidak, pengajarnya seperti apa, pilihannya hanya baik, cukup, baik sekali, 1-4, dan diberikan kolom komentar untuk pesertanya.

B. Hasil wawancara dengan pegawai Unit SDM Sebagai informan 1 yang telah melaksanakan program pelatihan dan pengembangan

1. Apakah anda merasa terbantu dengan adanya pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia dimasa pandemic ini?

Jawab: Pelatihan dan pengembangan yang diprogramkan oleh kantor sangat bermanfaat sekali untuk kami yang masih kurang pengetahuan, dan pelatihan ini juga sangat berpengaruh dalam peningkatan skill kami sebagai pegawai”

2. Bagaimana performa anda setelah mengikuti pelatihan dan pengembangan?

Jawab: Alhamdulillahnya sih jadi baik ya mba, karna kan kita dapet ilmu baru juga dan pengembangan ini juga bisa mengubah kinerja kami sebagai pegawai menjadi lebih baik lagi.

3. Apa saja manfaat bagi anda terhadap program pelatihan dan pengembangan dimasa pandemi ini?

Jawab: manfaatnya banyak sih mba tapi ya itu salah satunya meningkatkan kinerja kami terus meningkatkan kompetensi juga kan kami dapat sertifikasi dalam kegiatannya.

4. Apa hambatan dalam pelaksanaan pelatihan dan pengembangan yang anda ikuti?

Jawab: untuk awal-awal Covid-19 tuh hambatannya banyak mba salah satunya buat kami yang udah aga berumur masih aga bingung pake zoom meeting, tapi untuk sekarang pelatihan dan pengembang sudah normal tapi harus mengikuti protocol kesehatan yang berlaku

5. Seberapa penting pelatihan dan pengembangan dimasa pandemic untuk anda?

Jawab: penting banget mba kan zaman semakin maju ilmu juga semakin bertambah nah untuk kami itu sangat penting karna ya itu kami jadi mendapatkan pengetahuan menambah keterampilan juga buat kami.

6. Apakah pelatihan dan pengembangan berpengaruh buat kinerja anda?

Jawab: Berpengaruh banget mba karna kan ya itu kami meningkatkan kompetensi juga buat sertifikasi kinerja kami jadi ya berpengaruh buat penilaian kinerja kami juga supaya meningkat.

- C. Hasil wawancara dengan pegawai Unit SDM Sebagai informan 2 yang telah melaksanakan program pelatihan dan pengembangan

1. Apakah anda merasa terbantu dengan adanya pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia dimasa pandemic ini?

Jawab: Terbantu banget mba, karna kan kita juga awal-awal korona itu WFH ya mba, jadi dengan adanya pelatihan dan pengembangan maupun webinar itu sangat bermanfaat banget karna takutnya kan kami juga lupa karna keseringan diumah

2. Bagaimana performa anda setelah mengikuti pelatihan dan pengembangan?

Jawab: Sebenarnya performanya itu kan dinilai oleh system di aplikasi Ey-office jadi sebenarnya ga bisa dinilai oleh diri kita sendiri, tapi ya saya merasa bahwa performanya saya setelah melakukan pelatihan maupun pengembangan lebih dari sebelumnya.

3. Apa saja manfaat bagi anda terhadap program pelatihan dan pengembangan dimasa pandemi ini?

Jawab: Manfaatnya banyak sih mba, tapi menurut saya paling bermanfaat banget untuk menambah kompetensi diri saya apalagi untuk penilaian kinerja kami itu sangat berpengaruh banget mba

4. Apa hambatan dalam pelaksanaan pelatihan dan pengembangan yang anda ikuti?

Jawab: hambatannya paling kalau lagi online webinar itu Cuma jaringannya aja sih mba, untuk hambatan pelaksanaan secara tatap muka ga ada hambatan yang dominan banget sih mba

5. Seberapa penting pelatihan dan pengembangan dimasa pandemic untuk anda?

Jawab: Penting banget mba karna kan pengetahuan harus tetep dicari ya mba jadi ya penting banget sih apalagi untuk peningkatan kinerja kami

6. Apakah pelatihan dan pengembangan berpengaruh buat kinerja anda?

Jawab: berpengaruh banget mba karna ya itu kan peningkatan kompetensi kami melalui pelatihan dan pengembangan berpengaruh juga untuk kinerja kami

- D. Hasil wawancara dengan pegawai PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 5 Purwokerto sebagai informan 3 yang telah melaksanakan program pelatihan dan pengembangan.

1. Apakah anda merasa terbantu dengan adanya pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia dimasa pandemic ini?

Jawab: Terbantu banget mba karna menurut saya pelatihan dan pengembangan SDM ini sangat penting untuk kami.

2. Bagaimana performa anda setelah mengikuti pelatihan dan pengembangan?

Jawab: Performa itu hanya bisa dinilai oleh aplikasi kinerja yaitu prestasi jadi berpengaruh atau tidak terhadap performa hanya bisa dilihat melalui aplikasi itu

3. Apa saja manfaat bagi anda terhadap program pelatihan dan pengembangan dimasa pandemi ini?

Jawab: Manfaatnya banyak yaitu meningkatkan kinerja, keterampilan, kemampuan, kompetensi, maupun keahlian jadi manfaatnya banyak mba sebenarnya.

4. Apa hambatan dalam pelaksanaan pelatihan dan pengembangan yang anda ikuti?

Jawab: hambatannya menurut saya yaitu ga ada yang terlalu mengganggu kegiatan yaitu paling jaringan, atau misalnya saat pelaksanaan pelatihan secara tatap muka mungkin hambatannya jarak sama waktunya kadang suka tepat sih mba sama mungkin antara pelaksana dengan pegawainya terjadi mis komunikasi atas materi yang diberikan

5. Seberapa penting pelatihan dan pengembangan dimasa pandemic untuk anda?

Jawab: penting banget mba, karena kan dari manfaatnya aja sudah banyak pasti penting banget sih untuk kami

6. Apakah pelatihan dan pengembangan berpengaruh buat kinerja anda?

Jawab: berpengaruh banget sih mba, karena kan tujuan utama perusahaan diadakannya pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan kinerja juga.

### Lampiran 3.

#### Dokumentasi Penelitian

(Wawancara dengan Pegawai PT Kereta Api Indonesia Daop 5 Purwokerto)



## Lampiran 4

### Surat Keterangan Berhak Mengajukan Judul



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA**  
**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI**  
**PROFESOR KIAI HAJI SAIFUDDIN ZUHRI PURWOKERTO**  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM**  
 Jl. Jend. Ahmad Yani No. 54 Purwokerto 53126  
 Telp. 0281-635624 Fax. 0281-636553; febi.iainpurwokerto.ac.id

#### SURAT KETERANGAN

Nomor: 2810/Un./FEBl.J.ES/PP.009/XI/2021

Yang bertanda tangan dibawah ini

Nama : Dewi Laela Hilyatin, S.E., M.S.I  
 NIP : 19851112 200912 2 007  
 Jabatan : Ketua Jurusan Ekonomi Syariah

Menerangkan bahwa mahasiswa atas nama:

Nama : Aprilia Putri Mentari  
 NIM : 1817201135  
 Semester/ SKS : VII/ 124 SKS  
 Program Studi : Ekonomi Syariah  
 Tahun Akademik : 2021/2022

Menerangkan bahwa mahasiswa tersebut sudah berhak mengajukan judul proposal skripsi. Sebagai Bukti berikut ini disertakan transkrip nilai sementara.

Demikian surat keterangan ini dibuat sebagai salah satu persyaratan untuk mengajukan judul proposal skripsi dan digunakan sebagaimana mestinya.

Dibuat di Purwokerto  
 Tanggal 11 November 2021  
 Ketua Jurusan Ekonomi Syariah



**Dewi Laela Hilyatin, S.E., M.S.I**  
 NIP. 19851112 200912 2 007

## Lampiran 5

## Surat Usulan Menjadi Pembimbing Skripsi



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PURWOKERTO  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM**

Jalan Jenderal Ahmad Yani No. 54 Purwokerto 53126  
Telp: 0281-635624, Fax: 0281-636553; Website: febi.iainpurwokerto.ac.id

Nomor : 3086/In.17/FEBLJ.ES/PP.009/XII/2021 Purwokerto, 7 Desember 2021  
Lampiran : 1 lembar  
Hal : Usulan menjadi pembimbing skripsi

Kepada:  
Yth. Dr. H. Chandra Warsito, M.Si.  
Dosen Tetap IAIN Purwokerto  
Di  
Purwokerto

*Assalamu'alaikum Wr. Wb.*

Sesuai dengan hasil sidang penetapan judul skripsi mahasiswa Program Studi Ekonomi Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Purwokerto pada tanggal 6 Desember 2021 dan konsultasi mahasiswa kepada Kaprodi pada tanggal 7 Desember 2021 kami mengusulkan Bapak/Ibu untuk menjadi Pembimbing Skripsi mahasiswa:

Nama : Aprilia Putri Mentari  
NIM : 1817201135  
Semester : 7 (Tujuh)  
Prodi : Ekonomi Syariah

Judul Skripsi : Strategi Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Pegawai di Masa Pandemi Covid-19 Pada PT Kereta Api Indonesia Daop V Purwokerto

Untuk itu, kami mohon kepada Bapak/Ibu dapat mengisi surat kesediaan terlampir. Atas kesediaan Bapak/Ibu kami ucapkan terima kasih.

*Wassalamu'alikum Wr. Wb.*

Ketua Jurusan Ekonomi Syariah



Laela Hilyatin, S.E., M.S.I.  
NIP. 19851112 200912 2 007

## Lampiran 6

### Surat Pernyataan Kesiediaan Menjadi Pembimbing Skripsi



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PURWOKERTO  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM**

Jalan Jenderal Ahmad Yani No. 54 Purwokerto 53126  
Telp: 0281-635624, Fax: 0281-636553; Website: febi.iainpurwokerto.ac.id

---

#### **SURAT PERNYATAAN KESEDIAAN MENJADI PEMBIMBING SKRIPSI**

Berdasarkan surat penunjukan oleh Ketua Jurusan Ekonomi Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Purwokerto No. 3086/In.17/FEBI.J.ES/PP.009/XII/2021 tentang usulan menjadi pembimbing skripsi.

Atas nama : Aprilia Putri Mentari NIM: 1817201135

Judul Skripsi : Strategi Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Pegawai di Masa Pandemi Covid-19 Pada PT Kereta Api Indonesia Daop V Purwokerto

Saya menyatakan bersedia / tidak bersedia \*) menjadi pembimbing skripsi mahasiswa yang bersangkutan.

Purwokerto, 7 Desember 2021

Dr. H. Chandra Warsito, M.Si.  
NIP. 19790323 201101 1 007

Catatan: \*Coret yang tidak perlu

## Lampiran 7

## Surat Rekomendasi Seminar Proposal



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA**  
**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI**  
**PROFESOR KIAI HAJI SAIFUDDIN ZUHRI PURWOKERTO**  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM**  
 Jl. Jend. Ahmad Yani No. 54 Purwokerto 53126  
 Telp. 0281-635624 Fax. 0281-636553; febi.iainpurwokerto.ac.id

**REKOMENDASI SEMINAR PROPOSAL**

Dengan ini kami Dosen Pembimbing Skripsi Menerangkan bahwa mahasiswa atas nama:

Nama : Aprilia Putri Mentari  
 NIM : 1817201135  
 Semester : VII  
 Program Studi : Ekonomi Syariah  
 Tahun Akademik : 2021/2022  
 Judul Proposal Skripsi : STRATEGI PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM UPAYA MENINGKATAN KINERJA PEGAWAI DI MASA PANDEMI COVID -19 PADA PT KERETA API INDONESIA (PERSERO) DAOP V PURWOKERTO

Menerangkan bahwa proposal skripsi mahasiswa tersebut telah siap untuk diseminarkan dan yang bersangkutan telah memenuhi persyaratan akademik sebagaimana yang telah ditetapkan.

Demikian surat rekomendasi ini dibuat sebagai salah satu persyaratan untuk mendaftar seminar proposal skripsi dan digunakan sebagaimana mestinya.

Ketua Jurusan Ekonomi Syariah



**Dewi Laela Hilyatin, S.E., M.S.I**  
 NIP. 19851112 200912 2 007

Dibuat di Purwokerto  
 Tanggal 06 Januari 2022  
 Dosen Pembimbing



**Dr. H. Chandra Warsito, M.Si.**

## Lampiran 8

### Surat Keterangan Lulus Seminar Proposal Skripsi



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
PROFESOR KIAI HAJI SAIFUDDIN ZUHRI PURWOKERTO  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM**

Jalan Jenderal Ahmad Yani No. 54 Purwokerto 53126  
Telp: 0281-635624, Fax: 0281-636553; Website: febi.uinsaizu.ac.id

---

**SURAT KETERANGAN LULUS SEMINAR PROPOSAL**

Nomor: 588/Un.19/FEBI.J.ES/PP.009/02/2022

Yang bertanda tangan dibawah ini Koordinator Prodi Ekonomi Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto menerangkan bahwa mahasiswa atas nama:

Nama : Aprilia Putri Mentari  
NIM : 1817201135  
Program Studi : Ekonomi Syariah  
Pembimbing : Dr. H. Chandra Warsito, S.TP., S.E.,  
Judul : Strategi Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Pegawai di Masa Pandemi Covid-19 pada PT Kereta Api Indonesia DAOP 5 Purwokerto

Pada tanggal 14/02/2022 telah melaksanakan seminar proposal dan dinyatakan LULUS, dengan perubahan proposal/ hasil proposal sebagaimana tercantum pada berita acara seminar. Demikian surat keterangan ini dibuat dan dapat digunakan sebagai syarat untuk melakukan riset penulisan skripsi.

Purwokerto, 17 Februari 2022  
Koord. Prodi Ekonomi Syariah



**Dewi Laela Hilyatin, S.E., M.S.I**  
NIP. 19851112 200912 2 007

## Lampiran 9

## Berita Acara Seminar Proposal Skripsi



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA**  
**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI**  
**PROFESOR KIAI HAJI SAIFUDDIN ZUHRI PURWOKERTO**  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM**

Jalan Jenderal Ahmad Yani No. 54 Purwokerto 53126  
 Telp: 0281-635624, Fax: 0281-636553; Website: febi.uinsaizu.ac.id

---

**BERITA ACARA SEMINAR PROPOSAL**

Nama : Aprilia Putri Mentari  
 NIM : 1817201135  
 Program Studi : Ekonomi Syariah  
 Tanggal Seminar : Senin, 14 Februari 2022  
 Pembimbing : Dr. H. Chandra Warsito, S.TP., S.E., M.Si.  
 Judul : Strategi Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Pegawai di Masa Pandemi Covid-19 pada PT Kereta Api Indonesia DAOP 5 Purwokerto

Catatan:

NO	ASPEK	URAIAN
1	Substansi Materi	Tidak ada data yang menjelaskan tentang Kinerja Pegawai, Jadi ditambahkan lebih detail lagi mengenai data Kinerja pegawai setelah dan sesudah Pelatihan dan Pengembangan di lakukan
2	Metode Penelitian	Ditambahkan lagi referensi mengenai metode penelitian
3	Teknik Penulisan	Diperbaiki lagi kepenulisan mengenai teori dan sumber teori
4	Lain-lain	Perlu di tambahkan dan dilengkapi mengenai Teori sumber daya manusia secara syariah
5	Saran	-

Purwokerto, 14 Februari 2022

Penguji



Dewi Laela Hilyatin, S.E., M.S.I

## Lampiran 10

## Surat Bimbingan Skripsi



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA**  
**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI**  
**PROFESOR KIAI HAJI SAIFUDDIN ZUHRI PURWOKERTO**  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM**  
 Jl. Jend. Ahmad Yani No. 54 Purwokerto 53126  
 Telp. 0281-635624 Fax. 0281-636553; febi.iainpurwokerto.ac.id

Nomor: 32/Un.19/FEBI.J.ES/PP.009/1/2021

Purwokerto, 06 Januari 2022

Hal : Bimbingan Skripsi

Kepada  
 Yth. Bapak/ Ibu Dr. H. Chandra Warsito, M.Si.  
 Di  
 Purwokerto

*Assalamu 'alaikum Wr. Wb.*

Berdasarkan surat penunjukan pembimbing skripsi yang telah kami sampaikan dan surat pernyataan kesediaan menjadi pembimbing skripsi yang telah Bapak/Ibu tandatangani atas nama:

Nama : Aprilia Putri Mentari  
 NIM : 1817201135  
 Semester : VII  
 Prodi : Ekonomi Syariah  
 Judul Skripsi : STRATEGI PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM UPAYA MENINGKATAN KINERJA PEGAWAI DI MASA PANDEMI COVID -19 PADA PT KERETA API INDONESIA (PERSERO) DAOP V PURWOKERTO

Maka kami menetapkan Bapak/Ibu sebagai Dosen Pembimbing Skripsi mahasiswa tersebut. Mohon kejasama Bapak/Ibu untuk melaksanakan bimbingan skripsi sebaik-baiknya sebagaimana aturan yang berlaku

Demikian surat ini kami sampaikan, atas perhatian dan kerjasamanya kami ucapkan terima kasih.

*Wassalamu 'alaikum Wr. Wb.*

Dibuat di Purwokerto  
 Tanggal 06 Januari 2022  
 Ketua Jurusan Ekonomi Syariah



**Dewi Laela Hilyatin, S.E., M.S.I**  
 NIP. 19851112 200912 2 007

## Lampiran 11

## Surat Izin individual



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA**  
**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI**  
**PROFESOR KIAI HAJI SAIFUDDIN ZUHRI PURWOKERTO**  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM**  
 Jalan Jenderal Ahmad Yani No. 54 Purwokerto 53126  
 Telp: 0281-635624, Fax: 0281-636553; Website: febi.uinsaizu.ac.id

Nomor : 2022/Un.19/FEBI.J.ES/PP.009/06/2022 Purwokerto, 24 Juni 2022  
 Lamp. : -  
 Hal : **Permohonan Izin Riset Individual**

Kepada Yth.  
 Pimpinan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 5  
 Di  
 Purwokerto

*Assalamu'alaikum Wr. Wb.*

Dalam rangka pengumpulan data guna penyusunan skripsi, maka kami mohon Bapak/Ibu berkenan memberikan izin riset (penelitian) kepada mahasiswa/i kami:

1. Nama : Aprilia Putri Mentari
2. NIM : 1817201135
3. Semester / Program Studi : VIII / Ekonomi Syariah
4. Tahun Akademik : 2021 / 2022
5. Alamat : Kp. Sagatan Rt 01 Rw 04 Ramasari, Cianjur, Jawa Barat
6. Judul Skripsi : Strategi Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Pegawai di Masa Pandemi Covid-19 pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 5 Purwokerto

Adapun observasi tersebut akan dilaksanakan dengan ketentuan sebagai berikut:

1. Obyek : Strategi Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia
2. Tempat/ Lokasi : PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 5 Purwokerto
3. Waktu Penelitian : 27 Juni s/d 31 Juli 2022
4. Metode Penelitian : Kualitatif

Tembusan Yth.  
 1. Wakil Dekan I  
 2. Kasubbag Akademik  
 3. Arsip



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
PROFESOR KIAI HAJI SAIFUDDIN ZUHRI PURWOKERTO  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM**

Jalan Jenderal Ahmad Yani No. 54 Purwokerto 53126  
Telp: 0281-635624, Fax: 0281-636553; Website: febi.uinsaizu.ac.id

Demikian permohonan ini kami buat, atas izin dan perkenan Bapak/Ibu kami ucapkan terima kasih.

*Wassalamu'alaikum Wr. Wb.*



Koordinator Prodi Ekonomi Syariah

**Dewi Laela Hilyatin, S.E., M.S.I.**  
NIP. 19851112 200912 2 007

- Tembusan Yth.
1. Wakil Dekan I
  2. Kasubbag Akademik
  3. Arsip

## Lampiran 12

## Blangko Penilaian Ujian Komprehensif



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA**  
**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI**  
**PROFESOR KIAI HAJI SAIFUDDIN ZUHRI PURWOKERTO**  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM**

Jalan Jenderal Ahmad Yani No. 54 Purwokerto 53126  
 Telp: 0281-635624, Fax: 0281-636553; Website: febi.uinsaizu.ac.id

---

**BLANGKO PENILAIAN UJIAN KOMPREHENSIF**

Nama : Aprilia Putri Mentari  
 NIM : 1817201135  
 Program Studi : Ekonomi Syariah  
 Tanggal Ujian : Kamis, 16 Juni 2022  
 Keterangan : LULUS

NO	ASPEK PENILAIAN	RENTANG SKOR	NILAI
1	Materi Utama		
	a. Ke-Universitas-an	0 - 20	15,4
	b. Ke-Fakultas-an	0 - 30	23,1
	c. Ke-Prodi-an	0 - 50	38,5
<b>TOTAL NILAI</b>		0 - 100	<b>77 / B+</b>

Penguji I,



Rina Heriyanti, S.S., M.Hum.

Purwokerto, 16/06/2022

Penguji II,



Kholilur Rahman, Lc., M.A.

## Lampiran 13

## Blangko/Kartu Bimbingan



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
PROFESOR KIAI HAJI SAIFUDDIN ZUHRI PURWOKERTO  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM**

Jalan Jenderal Ahmad Yani No. 54 Purwokerto 53126  
Telp: 0281-635624, Fax: 0281-636553; Website: febi.uinsaizu.ac.id

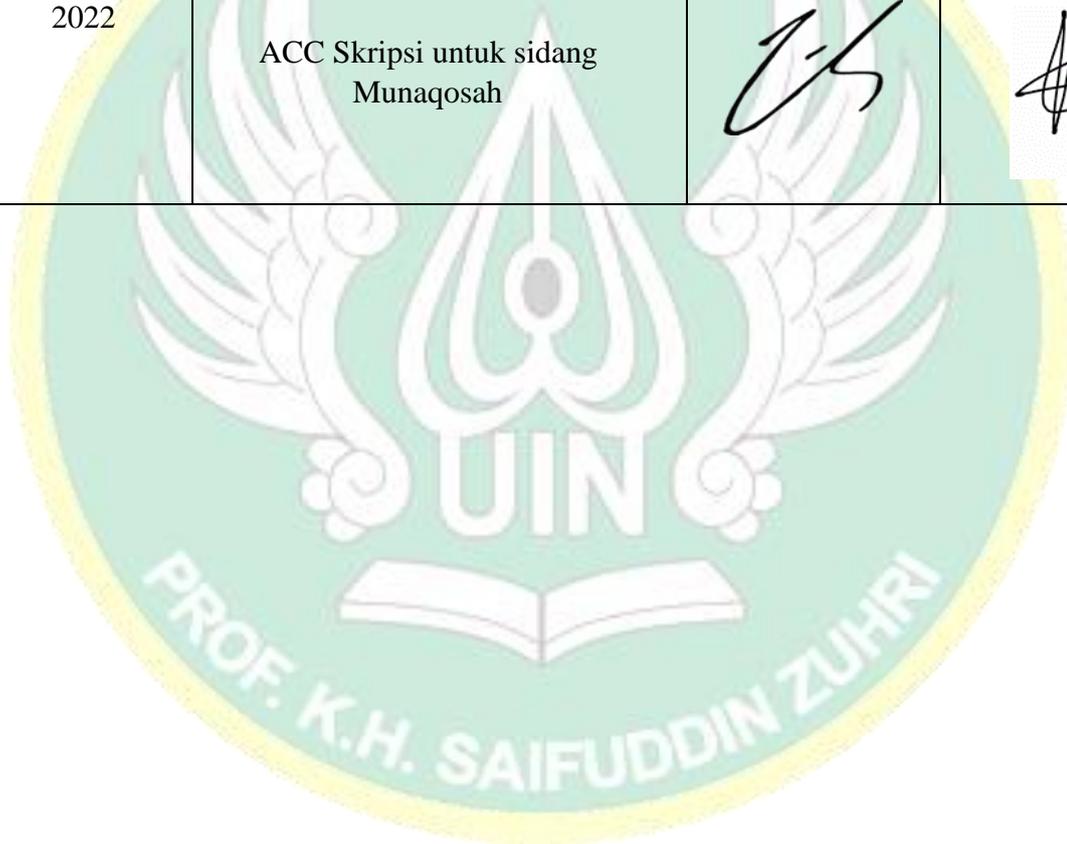
**BLANGKO/KARTU BIMBINGAN**

Nama : Aprilia Putri Mentari  
NIM : 1817201135  
Prodi/semester : Ekonomi Syariah/VIII  
Dosen Pembimbing : Dr.H. Chandra Warsito, M.Si  
Judul Skripsi : Strategi Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Pegawai di Masa Pandemi Covid-19 Pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 5 Purwokerto

No	Hari/Tanggal	Materi Bimbingan*)	Tanda Tangan**)	
			Pembimbing	Mahasiswa
1	Kamis, 9 Desember 2021	1. LBM belum menjelaskan data terkait pelatihan dan pengembangannya 2. Penulisan kata masih banyak yang salah 3. Alasan mengapa penelitian di lakukan di daop v purwokerto? 4. Referensi penulisan proposal masih kurang		

2	Kamis, 16 Desember 2021	1. Penulisan kosakata masih ada yang salah 2. Referensi proposal ditambahkan dengan jurnal internasional maupun buku 3. Penjelasan mengenai data pelatihan dan pengembangan		
3	Senin, 20 Desember 2021	Perbaiki Kependulisan		
4.	Kamis, 30 Desember 2021	ACC Proposal Skripsi untuk seminar proposal		
5.	Senin, 4 April 2022	Arahan setelah seminar proposal untuk mulai menulis bab 4-5		
6.	Senin, 18 April 2022	1. Bimbingan Bab-5 2. Revisi bab 4-5		
7.	Rabu, 18 Mei 2022	Revisi bab 4-5		

8.	Senin, 27 Juni 2022	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Bimbingan Bab 4-5</li><li>2. Perbaiki Kosakata</li><li>3. Revisi Hasil Penelitian</li></ol>		
9.	Selasa, 28 Juni 2022	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Revisi Bab 4-5</li><li>2. Melengkapi data dan lampiran secara keseluruhan</li><li>3. Kelengkapan daftar pustaka</li><li>4. Arahan lampiran</li></ol>		
10.	Rabu, 29 Juni 2022	ACC Skripsi untuk sidang Munaqosah		



## Lampiran 14

## Sertifikat BTA/PPI



**IAIN PURWOKERTO**

**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA**  
**INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PURWOKERTO**  
**UPT MA'HAD AL-JAMI'AH**

Jl. Jend. A. Yani No. 40A Purwokerto, Jawa Tengah 53126, Telp:0281-635624, 628250 | www.ainpurwokerto.ac.id

---

**SERTIFIKAT**

Nomor: In.17/UPT.MAJ/12938/04/2021

Diberikan oleh UPT Ma'had Al-Jami'ah IAIN Purwokerto kepada:

**NAMA : APRILIA PUTRI MENTARI**  
**NIM : 21842701523**

Sebagai tanda yang bersangkutan telah LULUS dalam Ujian Kompetensi Dasar Baca Tulis Al-Qur'an (BTA) dan Pengetahuan Pengamalan Ibadah (PPI) dengan nilai sebagai berikut:

# Tes Tulis	:	73
# Tartil	:	71
# Imla`	:	71
# Praktek	:	76
# Nilai Tahfidz	:	73



Purwokerto, 04 Jan 2021



ValidationCode

## Lampiran 15

## Sertifikat Pengembangan Bahasa Inggris



**IAIN PURWOKERTO**

**MINISTRY OF RELIGIOUS AFFAIRS**  
**INSTITUTE COLLEGE ON ISLAMIC STUDIES PURWOKERTO**  
**LANGUAGE DEVELOPMENT UNIT**

Jl. Jend. A. Yani No. 40A Purwokerto, Central Java Indonesia, [www.iainpurwokerto.ac.id](http://www.iainpurwokerto.ac.id)

---

## CERTIFICATE

*Number: In.17/UPT.Bhs/PP.009/11813/2021*

This is to certify that :

Name : **APRILIA PUTRI MENTARI**  
Date of Birth : **PURWOKERTO, April 27th, 2000**

Has taken English Proficiency Test of IAIN Purwokerto with paper-based test, organized by Language Development Unit IAIN Purwokerto on April 22nd, 2019, with obtained result as follows:

1. Listening Comprehension	: 50
2. Structure and Written Expression	: 43
3. Reading Comprehension	: 49

---

<b>Obtained Score</b>	<b>: 473</b>
-----------------------	--------------

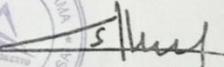


The English Proficiency Test was held in IAIN Purwokerto.



ValidationCode



Purwokerto, January 5th, 2021  
Head of Language Development Unit,  
  
**H. A. Sangid, B.Ed., M.A.**  
NIP: 19700617 200112 1 001

SIUB v.1.0 UPT BAHASA IAIN PURWOKERTO - page1/1

## Lampiran 16

## Sertifikat Pengembangan Bahasa Arab



وزارة الشؤون الدينية  
الجامعة الإسلامية الحكومية بوروكرتو  
الوحدة لتنمية اللغة

عنوان: شارع جنديرال احمد باتي رقم: ٤٠، بوروكرتو ٥٣١٢٦ هاتف ٢٨١ - ٦٣٥٢٤ - www.iainpurwokerto.ac.id

السماوة

الرقم: ان ١٧ / UPT.Bhs / PP.٠٠٩ / ٢٠٢١/١١٨١٣

منحت الى

الاسم

: أبريليا فوتري منتاري

المولودة

: بيوروكرتو، ٢٧ أبريل ٢٠٠٠

الذي حصل على



٤٥ : فهم المسموع

٣٦ : فهم العبارات والتراكيب

٥٧ : فهم المقروء

٤٦٠ : النتيجة

في اختبارات القدرة على اللغة العربية التي قامت بها الوحدة لتنمية اللغة في التاريخ ٨ يوليو ٢٠٢٠



بوروكرتو، ٥ يناير ٢٠٢١  
رئيس الوحدة لتنمية اللغة،  
الحاج أحمد سعيد، الماجستير  
رقم التوظيف: ١٩٧٠٠٦١٧٢٠١١٢١٠١



ValidationCode

## Lampiran 17

## Sertifikat Aplikom

# SERTIFIKAT

## APLIKASI KOMPUTER

KEMENTERIAN AGAMA  
**INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PURWOKERTO**  
**UPT TEKNOLOGI INFORMASI DAN PANGKALAN DATA**  
Alamat: Jl. Jend. Ahmad Yani No. 40A Telp. 0281-635624 Website: www.iainpurwokerto.ac.id Purwokerto 53126



**IAIN PURWOKERTO**

No. IN.17/UPT-TIPD/6621/IV/2020

**SKALA PENILAIAN**

SKOR	HURUF	ANGKA
86-100	A	4.0
81-85	A-	3.6
76-80	B+	3.3
71-75	B	3.0
65-70	B-	2.6

**MATERI PENILAIAN**

MATERI	NILAI
Microsoft Word	78 / B+
Microsoft Excel	90 / A
Microsoft Power Point	78 / B+

Diberikan Kepada:

**APRILIA PUTRI MENTARI**  
 NIM: 1817201135

Tempat / Tgl. Lahir: Purwokerto - banyumas, 27 April 2000

Sebagai tanda yang bersangkutan telah menempuh dan **LULUS** Ujian Akhir Komputer pada Institut Agama Islam Negeri Purwokerto **Program Microsoft Office®** yang telah diselenggarakan oleh UPT TIPD IAIN Purwokerto pada tanggal 20-04-2020.





Purwokerto, 20 April 2020  
 Kepala UPT TIPD



**Dr. H. Fajar Hardoyono, S.Si, M.Sc**  
 NIP. 19801215 200501 1 003



## Lampiran 18

## Sertifikat PPL



## Lampiran 19

## Sertifikat KKN



## Lampiran 20

## Sertifikat PBM



## Lampiran 21

## Sertifikat PBAK IAIN Purwokerto



**Lampiran 22****DAFTAR RIWAYAT HIDUP****A. Identitas Diri**

1. Nama : Aprilia Putri Mentari
2. NIM : 1817201135
3. Jurusan : Ekonomi dan Keuangan Islam
4. Program Studi : Ekonomi Syariah
5. Tempat/Tgl Lahir : Purwokerto, 27 April 2000
6. Alamat Asal : Kp. Sagatan Rt 01/04 Cianjur, Jawa Barat
7. Nomor HP/WA Aktif : 085721011413
8. Email : [aprilia.putri1627@gmail.com](mailto:aprilia.putri1627@gmail.com)
9. Nama Orang Tua Ayah : Arief Soepangat
10. Ibu : Nuryani

**B. Riwayat Pendidikan**

1. TK Tunas Rimba 3 Purwokerto
2. SD Negeri 2 Sokanegaraa (2012)
3. SMP Negeri 2 Cipanas (2015)
4. SMK Negeri 1 Cipanas (2018)
5. UIN Profesor K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto (2022)

**C. Pengalaman Organisasi**

1. Rumah Kreatif Wadas Kelir
2. Taman Baca Masyarakat Rumah Kreatif Wadas Kelir
3. Relawan Rumah Kreatif Wadas Kelir

Purwokerto, 29 Juni 2022

**Aprilia Putri Mentari**

NIM.181720135