

PENGEMBANGAN KARYAWAN DALAM MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Oleh : Sugijono

Staf Pengajar Jurusan Elektro Politeknik Negeri Semarang
Jl. Prof. Sudarto SH, Tembalang, Semarang 50275

Abstrak

Pengembangan sumber daya manusia atau karyawan merupakan salah satu faktor yang penting dalam manajemen sumber daya manusia, karena meskipun membutuhkan biaya cukup besar tetapi biaya itu merupakan investasi jangka panjang di bidang personalia. Karyawan yang cakap dan terampil akan bekerja lebih efisien, efektif, bermutu, dan produktif, sehingga pemborosan bahan baku dan penyusutan mesin berkurang serta hasil kerja lebih baik dan daya saing organisasi akan makin besar. Hal itu akan memberikan peluang yang lebih baik bagi organisasi untuk memperoleh keuntungan yang makin besar. Pengembangan karyawan diwujudkan dalam bentuk pendidikan dan pelatihan oleh suatu lembaga pendidikan dan pelatihan atau oleh organisasi sendiri setelah dilakukan analisis dengan survei peninjauan kebutuhan (need assessment) untuk mencari dan mengidentifikasi kemampuan apa yang diperlukan karyawan dalam menunjang kebutuhan organisasi. Kendala-kendala dalam penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan bisa berkaitan dengan : peserta, pelatih, fasilitas, kurikulum, dan dana.

Kata kunci : pengembangan, sumber daya manusia, manajemen.

1. Pendahuluan

Sumber daya manusia (SDM) makin besar peranannya bagi kesuksesan sebuah organisasi, sehingga banyak organisasi menyadari bahwa unsur manusia dalam organisasi itu dapat memberikan keunggulan daya saing. (Robert L. Mathis, John H. Jackson, 2001)

SDM adalah manusia yang memiliki sumber daya atau potensi untuk melakukan kegiatan-kegiatan yang positif. Manajemen sumber daya manusia (MSDM) menurut fungsi manajerial adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian, sedangkan menurut fungsi operasional adalah pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja. (Petrus Maharsi 2011:1)

Menurut H. Malayu S.P. Hasibuan (2005: 1,10,68), manajemen merupakan alat untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Manajemen yang baik akan memudahkan terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Unsur-unsur manajemen terdiri dari 6 M yaitu: *man, money, metode, machines, materials, dan market*. Manajemen artinya adalah pengelolaan. Yang dikelola adalah semua unsur 6 M itu.

Tujuan pengelolaan adalah agar semua unsur 6 M itu lebih berdaya guna dan berhasil guna dalam mewujudkan tujuan organisasi. Semua unsur 6 M itu harus dikelola agar memberikan manfaat yang optimal, terkoordinasi dan terintegrasi dengan baik dalam menunjang terwujudnya tujuan organisasi. Yang mengelola adalah pimpinan dengan jajarannya yaitu pimpinan puncak, manajer madya, dan supervisi. Cara mengelolanya adalah dengan melakukan kegiatan mengikuti berdasarkan urutan fungsi manajemen tersebut. Jadi manajemen adalah ilmu dan seni mengelola proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lain secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu.

MSDM adalah bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peran manusia dalam organisasi perusahaan. Unsur MSDM adalah manusia sebagai tenaga kerja pada perusahaan. Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi karena manusia bisa menjadi perencana, pelaku dan terwujudnya tujuan organisasi. Alat-alat canggih yang dimiliki perusahaan tidak ada manfaatnya bagi perusahaan jika peran aktif karyawan tidak diikutsertakan. Karyawan tidak dapat diatur sepenuhnya seperti

mengatur mesin, modal, maupun gedung. Jadi MSDM merupakan ilmu dan seni mengatur hubungan dan peran tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Karyawan adalah SDM atau orang yang bekerja menjual jasa baik tenaga dan pikirannya kepada suatu perusahaan guna memperoleh imbalan sesuai dengan perjanjian atau peraturan.

Pengembangan karyawan yang merupakan fungsi operasional dari manajemen personalia perlu dilakukan secara terencana dan berkesinambungan dalam suatu program pengembangan karyawan yang hendaknya disusun dengan cermat dan berdasarkan metode ilmiah serta berpedoman pada keterampilan untuk kebutuhan baik saat ini maupun masa depan. Pengembangan karyawan harus bertujuan untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan agar prestasi kerja karyawan meningkat dan mencapai hasil kerja optimal. Pengembangan karyawan makin penting manfaatnya karena tuntutan pekerjaan atau jabatan akibat dari kemajuan teknologi dan makin ketatnya persaingan usaha yang sejenis. Setiap karyawan dituntut agar dapat bekerja secara efektif, efisien, dan berkualitas serta berkuantitas sehingga daya saing perusahaan makin besar. Pengembangan karyawan dapat dilaksanakan melalui pendidikan dan pelatihan yang meskipun membutuhkan biaya cukup besar tetapi biaya itu merupakan investasi jangka panjang bagi perusahaan di bidang personalia. Karyawan yang cakap dan terampil akan bekerja lebih efisien, efektif, bermutu, dan produktif sehingga pemborosan bahan baku dan penyusutan mesin berkurang serta hasil kerja lebih baik dan daya saing perusahaan akan makin besar. Hal itu akan memberikan peluang yang lebih baik bagi perusahaan untuk memperoleh keuntungan yang makin besar.

2. Pengembangan Karyawan

Menurut Prof. DR. Soekidjo Notoatmodjo (2009:8), pengembangan sumber daya manusia secara mikro adalah suatu proses perencanaan pendidikan dan pelatihan serta pengelolaan tenaga kerja atau karyawan untuk mencapai hasil yang optimal baik berupa jasa, benda, maupun uang. Manusia baik sebagai makhluk individu maupun sebagai makhluk sosial mempunyai berbagai macam kebutuhan baik kebutuhan material yang terkait dengan kebutuhan fisik atau fisiologis manusia, maupun kebutuhan non-material yang terkait dengan kebutuhan non-fisik atau psikologis manusia. Baik secara individu maupun kelompok (keluarga) seyogianya manusia mampu mencukupi kebutuhan tersebut secara optimal. Manusia perlu memiliki kemampuan yang memadai dalam bekerja dan berusaha. Kemampuan manusia perlu dikembangkan secara profesional oleh suatu lembaga pendidikan atau pelatihan. Demikian pula kemampuan sumber daya manusia (karyawan) dalam suatu organisasi atau institusi perlu dikembangkan agar mampu menyesuaikan diri dengan tuntutan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi sehingga akan dapat meningkatkan efisiensi kerja dan juga produktivitas. Dengan demikian maka pemenuhan kebutuhan fisik mereka akan meningkat dan lebih terjamin. Menurut H. Malayu S.P. Hasibuan (2009:69), pengembangan karyawan didefinisikan sebagai suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/ jabatan melalui pendidikan dan pelatihan.

Prinsip pengembangan karyawan adalah peningkatan kualitas dan kemampuan bekerja karyawan. Supaya pengembangan karyawan mencapai hasil yang baik dengan biaya yang relatif kecil maka hendaknya terlebih dahulu ditetapkan suatu program pengembangan yang di dalamnya dituangkan sasaran, kebijaksanaan, prosedur, anggaran, peserta, kurikulum, dan waktu pelaksanaan. Program

pengembangan karyawan hendaknya diinformasikan secara terbuka kepada semua karyawan supaya mereka dapat mempersiapkan diri.

Jenis pengembangan karyawan ada dua yaitu pengembangan secara *informal* dan secara *formal*. Pengembangan karyawan secara informal yaitu bila karyawan atas keinginan dan usaha sendiri melatih dan mengembangkan diri dengan mempelajari literatur yang berhubungan dengan pekerjaan dan jabatannya sehingga menunjukkan bahwa karyawan itu berkeinginan keras untuk maju dan meningkatkan kemampuan kerjanya. Pengembangan karyawan secara *formal* yaitu bila karyawan ditugaskan oleh perusahaan karena tuntutan pekerjaan saat ini ataupun masa mendatang untuk mengikuti pendidikan atau pelatihan baik yang diselenggarakan oleh perusahaan maupun oleh lembaga pendidikan atau lembaga pelatihan.

Peserta program pengembangan adalah semua karyawan baru dan lama pada jenjang operasional maupun manajerial.

2.1. Pengertian

Menurut Edwin B. Flippo dalam H. Malayu S. P. Hasibuan (2009:70), *Education is concerned with increasing general knowledge and understanding of our total environment. Training is the act of increasing the knowledge and skill of an employee for doing a particular job.* Pendidikan berhubungan dengan peningkatan pengetahuan umum dan pemahaman atas lingkungan kita secara menyeluruh. Pelatihan merupakan suatu usaha peningkatan pengetahuan dan keahlian seorang karyawan untuk mengerjakan suatu pekerjaan tertentu.

Menurut Sikula, Andrew F dalam H. Malayu S. P. Hasibuan (2005:70), *Development in reference to staffing and personal matters is a long term educational process utilizing a systematic and organized procedure by which managerial*

personal learn conceptual and theoretical knowledge for general purposes. Training is a short term educational process utilizing a systematic and organized procedure by which nonmanagerial personal learn technical knowledge and skill for a definite purpose. Pengembangan yang mengacu masalah staf dan personal adalah suatu proses pendidikan jangka panjang menggunakan suatu prosedur yang sistematis dan terorganisir dengan mana manajer belajar pengetahuan konseptual dan teoritis untuk tujuan umum. Pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang menggunakan prosedur yang sistematis dan terorganisir, sehingga karyawan operasional belajar pengetahuan teknik pengerjaan dan keahlian untuk tujuan tertentu.

2.2. Tujuan

Menurut H. Malayu S. P. Hasibuan (2009:70), tujuan pengembangan karyawan hakekatnya menyangkut hal-hal sebagai berikut : (a).meningkatkan produktivitas kerja karyawan sehingga meningkatkan kualitas dan kuantitas produksi dengan semakin baiknya *technical skill, human skill, dan managerial skill.* (b).meningkatkan efisiensi tenaga, waktu, bahan baku, dan keausan mesin sehingga pemborosan berkurang, biaya produksi relatif kecil dan daya saing semakin kuat. (c).mengurangi kerusakan barang, produksi, dan mesin karena karyawan semakin ahli dan terampil dalam pekerjaannya. (d).mengurangi tingkat kecelakaan karyawan sehingga jumlah biaya pengobatan yang dikeluarkan perusahaan akan berkurang. (e).meningkatkan pelayanan yang lebih baik dari karyawan kepada nasabah perusahaan sehingga memperkuat daya tarik yang sangat penting bagi rekanan perusahaan. (f).meningkatkan moral karyawan menjadi lebih baik karena keahlian dan keterampilannya sesuai dengan pekerjaannya sehingga mereka antusias untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik. (g).membuka kesempatan bagi karyawan untuk meningkatkan karir yang

semakin besar karena keahlian dan keterampilan serta prestasi kerjanya yang lebih baik biasanya digunakan sebagai dasar dalam promosi karyawan. (h).meningkatkan konseptual manajer sehingga semakin cakap dan cepat dalam mengambil keputusan yang lebih baik karena memiliki *technical skill, human skill, dan managerial skill* yang lebih baik. (i).meningkatkan kepemimpinan manajer agar *human relation*-nya lebih luwes dan motivasinya lebih terarah sehingga pembinaan kerjasama baik vertikal maupun horizontal makin harmonis. (j).meningkatkan balas jasa (gaji, upah insentif, dan benefit) karyawan karena prestasi kerja mereka semakin besar. (k).memberikan manfaat yang lebih baik bagi masyarakat konsumen karena mereka akan memperoleh barang dan jasa pelayanan yang lebih bermutu. Jadi pengembangan karyawan melalui pendidikan dan pelatihan perlu dilakukan oleh perusahaan karena akan memberikan manfaat bagi perusahaan, karyawan, dan masyarakat konsumen.

Menurut Prof. DR. Soekidjo Notoatmodjo (2009:18), karyawan yang menduduki jabatan tertentu dalam suatu organisasi belum tentu memiliki kemampuan yang sesuai dengan persyaratan yang diperlukan dalam jabatan tersebut, melainkan karena tersedianya formasi, sehingga karyawan itu perlu penambahan kemampuan. Kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi mempengaruhi organisasi sehingga jabatan-jabatan yang dahulu belum diperlukan, sekarang diperlukan, sementara karyawan yang mampu menempati jabatan tersebut belum ada, sehingga diperlukan peningkatan kemampuan untuk menduduki jabatan tersebut. Promosi jabatan adalah keharusan bagi organisasi yang mau berkembang karena promosi bagi karyawan merupakan salah satu ganjaran (*reward*) dan perangsang (*insentive*) yang dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Karena kemampuan karyawan yang akan dipromosikan untuk menduduki

jabatan tertentu masih belum cukup maka diperlukan peningkatan kemampuan.

3. Pendidikan dan Pelatihan

Menurut Prof. DR. Soekidjo Notoatmodjo (2009:16), pendidikan (*education*) dalam suatu organisasi adalah suatu proses pengembangan kemampuan kearah yang diinginkan oleh organisasi itu. Sedangkan pelatihan (*training*) merupakan bagian dari suatu proses pendidikan yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan atau keterampilan khusus tertentu. Pendidikan berkaitan dengan mempersiapkan karyawan yang diperlukan oleh organisasi, sedangkan pelatihan berkaitan dengan peningkatan kemampuan atau keterampilan karyawan yang sudah menduduki jabatan atau tugas tertentu. Pelatihan berorientasi dengan tekanan pada tugas yang harus dilaksanakan (*job orientation*), sedangkan pendidikan pada pengembangan kemampuan umum. Pelatihan lebih menekankan kemampuan psikomotor meskipun didasari pengetahuan dan sikap, sedangkan pendidikan memberikan perhatian seimbang pada ketiga area kognitif, afektif, dan psikomotor. Jangka waktu pelatihan lebih pendek dari pada pendidikan karena pelatihan berorientasi pada pelaksanaan tugas serta keterampilan khusus. Metode belajar mengajar yang digunakan dalam pelatihan lebih interaktif dibandingkan dalam pendidikan. Pada akhir pelatihan peserta hanya memperoleh sertifikat, sedangkan pada akhir pendidikan memperoleh ijazah atau gelar.

3.1. Kebutuhan Pelatihan

Kebutuhan pelatihan menurut Prof. DR. Soekidjo Notoatmodjo (2009:20) dapat dianalisis dengan survei peninjauan kebutuhan (*need assessment*) untuk mencari dan mengidentifikasi kemampuan apa yang diperlukan karyawan dalam menunjang kebutuhan organisasi. Tiga jenis analisis dapat dijadikan dasar dalam peninjauan kebutuhan pelatihan yaitu analisis : organisasi, pekerjaan, dan pribadi. Analisis organisasi dilakukan melalui angket,

wawancara, maupun pengamatan (*observation*) menyangkut pertanyaan di mana dan bagaimana di dalam suatu organisasi terdapat karyawan yang memerlukan pelatihan. Perlu juga dipertimbangkan kebutuhan biaya, alat, dan perlengkapan yang digunakan serta iklim organisasi karena akan berpengaruh terhadap keberhasilan program pelatihan. Aspek lain adalah menentukan berapa jumlah peserta yang perlu dilatih untuk tiap klasifikasi pekerjaan. Analisis pekerjaan (*job analysis*) dilakukan melalui : tes personal, wawancara, rekomendasi, evaluasi rekan kerja, guna mencari jawaban atas pertanyaan apa yang harus diajarkan dalam pelatihan agar karyawan sebagai peserta mampu melakukan pekerjaan secara efektif. Informasi yang dicari menyangkut tentang : tugas yang harus dilakukan oleh karyawan, tugas yang telah dilakukan pada saat itu, tugas yang seharusnya dikerjakan tetapi belum atau tidak dilakukan, sikap dan pengetahuan serta keterampilan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan dengan baik dan sebagainya. Analisis pribadi dilakukan dengan diagnosis lengkap terhadap karyawan tentang kemampuan mereka melalui : tes capaian (*achievement test*), observasi, dan wawancara, guna mencari jawaban atas pertanyaan : siapa yang membutuhkan pelatihan dan apa macam pelatihan.

3.2. Jenis Pelatihan

Menurut Prof. DR. Soekidjo Notoatmodjo (2009:23), pelatihan bagi karyawan dalam suatu organisasi ada dua jenis yaitu pelatihan sebelum menjalankan tugas atau pekerjaan (*pre service training*) dan pelatihan setelah menjalankan tugas atau pekerjaan (*in service training*).

Pelatihan pra jabatan (*pre service training*) diperuntukkan bagi karyawan baru/ calon karyawan yang sebelum menjalankan tugas atau pekerjaan harus menjalani pelatihan, dengan tujuan utama memberikan wawasan kepada karyawan baru mengenai organisasi tempat bekerja, supaya mereka mengenal dan memahami visi, misi, dan budaya kerja

(*corporate culture*) organisasi, sehingga diharapkan akan dapat menjalankan tugas atau pekerjaan dengan baik, loyal, dan penuh dedikasi.

Pelatihan dalam jabatan (*in service training*) diperuntukkan bagi karyawan yang sudah bekerja pada berbagai unit atau divisi dalam suatu organisasi, dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan tersebut. Pelatihan ini dilaksanakan dengan dua cara yaitu pelatihan di luar tugas (*off the job training*) dan pelatihan di dalam tugas (*on the job training*).

Dalam pelatihan di luar tugas (*off the job training*), karyawan sebagai peserta pelatihan ke luar sementara dari kegiatan tugas atau pekerjaannya dan mengikuti pelatihan yang menerapkan metode presentasi ataupun metode simulasi. Metode presentasi adalah menyajikan informasi dengan tujuan untuk mengintroduksi kemampuan : pengetahuan, keterampilan dan sikap baru kepada peserta dengan harapan dapat diadopsi oleh peserta dalam pekerjaannya nanti. Metode simulasi adalah menirukan karakteristik atau perilaku tertentu dari dunia riil sedemikian rupa sehingga peserta pelatihan dapat merealisasikan seperti keadaan sebenarnya, sehingga bila peserta pelatihan kembali ke tempat bekerjanya semula akan mampu melakukan pekerjaan yang disimulasikan tersebut.

Dalam pelatihan di dalam tugas (*on the job training*), karyawan peserta (*trainee*) diberi tugas di bawah bimbingan supervisor berpengalaman atau karyawan senior (*trainer*) yang diharapkan memberikan contoh pekerjaan dengan jelas dan konkrit yang nanti akan dikerjakan oleh peserta segera setelah pelatihan berakhir. Keuntungan pelatihan di dalam tugas adalah sangat ekonomis karena tidak membutuhkan biaya bagi peserta dan pelatih serta tidak perlu menyediakan peralatan dan ruangan khusus. Pelatihan di dalam tugas dapat membawa peserta berada

dalam situasi kerja yang aktual dan konkrit, serta memberikan praktek secara aktif bagi peserta tentang pengetahuan yang dipelajarinya, sehingga peserta belajar sambil berbuat atau bekerja dan segera dapat mengetahui apakah yang dikerjakan benar atau salah. Bentuk lain dari pelatihan di dalam tugas adalah rotasi pekerjaan yang umumnya diberlakukan bagi karyawan lama yaitu dengan memindahkan tugas baik secara vertikal (promosi) maupun secara horizontal (mutasi) ke bagian lain yang sederajat dengan pekerjaan sekarang. Rotasi pekerjaan dapat membantu para karyawan untuk mempertahankan tujuan karir mereka sebelum menduduki jabatan baru dan juga memperluas cakrawala pandang mereka.

3.3. Kurikulum Pelatihan

Menurut Prof. DR. Soekidjo Notoatmodjo (2009:22,36), kurikulum merupakan bagian yang penting dalam proses pendidikan dan pelatihan. Proses pendidikan tidak akan berjalan dan tujuan pendidikan tidak akan tercapai tanpa adanya kurikulum. Jadi kurikulum merupakan salah satu alat yang penting guna mencapai tujuan pendidikan dan pelatihan yang dapat mencerminkan hasil pendidikan dan pelatihan. Pengembangan kurikulum dari suatu pelatihan dimulai dari tujuan pelatihan yaitu perumusan kemampuan apa yang diharapkan setelah mengikuti pelatihan dalam bentuk perilaku. Kemudian diidentifikasi materi atau bahan pelajaran yang akan diberikan dalam pelatihan yang dapat meningkatkan kemampuan para peserta pelatihan. Selanjutnya diidentifikasi waktu yang diperlukan untuk setiap materi dalam topik dan subtopik secara lebih rinci. Setelah itu ditentukan metode belajar mengajar yang akan digunakan, serta alat bantu belajar mengajar yang diperlukan dalam pelatihan.

3.4. Pelatih

Menurut H. Malayu S. P. Hasibuan (2009:73), pelatih (*trainer*) atau instruktur adalah seseorang atau tim yang

memberikan pelatihan kepada karyawan. Pelatih baik internal, eksternal, maupun gabungan internal dan eksternal memiliki peran penting terhadap kemajuan kemampuan para karyawan yang akan dikembangkan. Pelatih internal adalah seseorang atau sebuah tim dari dalam sebuah organisasi yang ditugaskan oleh organisasi untuk memberikan pelatihan atau pendidikan bagi para karyawan. Setiap kepala bagian mutlak menjadi pelatih internal bagi bawahannya untuk memberikan petunjuk guna menyelesaikan pekerjaan maupun cara menggunakan alat, mesin dan sebagainya. Pengembangan yang diberikan oleh atasan langsung bersifat terus menerus selama karyawan itu menjadi bawahannya. Sedangkan pengembangan yang dilakukan oleh tim pelatih hanya bersifat sementara yaitu hanya selama pelatihan atau pendidikan berlangsung.

Pelatih eksternal adalah seseorang atau sebuah tim dari luar suatu organisasi yang diminta oleh organisasi untuk memberikan pelatihan atau pendidikan bagi karyawan, baik pelatihnya yang didatangkan atau karyawannya yang ditugaskan untuk mengikuti ke lembaga pendidikan atau pelatihan.

Pelatih gabungan internal dan eksternal adalah suatu tim gabungan dari pelatih internal dan pelatih eksternal untuk memberikan pelatihan atau pendidikan bagi karyawan. Pelatih gabungan ini paling baik karena dapat saling mengisi dalam memberikan dasar teoritis dan praktis untuk melakukan pekerjaan sehingga lebih mantap.

Pelatih yang baik memenuhi syarat-syarat sebagai berikut : kecakapan mengajar (*teaching skill*), kecakapan dalam berkomunikasi (*communication skill*), otoritas kepribadian (*personality authority*), kecakapan sosial (*social skill*), kompetensi teknis (*technical competence*), dan kestabilan emosi (*emotional stability*). Kecakapan mengajar (*teaching skill*) harus

dimiliki seorang pelatih untuk mendidik atau mengajar, membimbing, memberi petunjuk, dan mentransfer pengetahuan kepada peserta pelatihan. Pelatih harus dapat memberi semangat, membina, dan mengembangkan agar peserta mampu untuk bekerja mandiri serta dapat menumbuhkan kepercayaan diri. Kecakapan dalam berkomunikasi (*communication skill*) harus dimiliki pelatih baik lisan maupun tulisan secara efektif. Disamping suaranya jelas dan tulisannya baik juga perkataan pelatih mudah dipahami oleh peserta pelatihan. Otoritas kepribadian (*personality authority*) harus dimiliki pelatih seperti : kewibawaan, perilaku yang baik, sifat dan kepribadian yang menyenangkan, serta kemampuan dan kecakapan yang diakui. Kecakapan sosial (*social skill*) harus dimiliki pelatih agar dapat menjamin kepercayaan dan kesetiaan para peserta pelatihan seperti : suka menolong, obyektif, dan senang jika peserta maju, serta dapat menghargai pendapat orang lain. Kompetensi teknis (*technical competence*) harus dimiliki pelatih disamping kecakapan teoritis sehingga tangkas dalam mengambil keputusan. Kestabilan emosi (*emotional stability*) harus dimiliki pelatih seperti : memiliki sifat kebabakan, sabar dan terbuka, obyektif dan tidak pendendam, sehingga tidak cepat/mudah marah, dan tidak berprasangka buruk kepada peserta pelatihan.

3.5. Pelaksanaan Pelatihan

Menurut Prof. DR. Soekidjo Notoatmodjo (2009:22), sebelum pelatihan dilaksanakan maka terlebih dahulu dilakukan persiapan yang umumnya mencakup kegiatan administrasi seperti : menyusun silabus dan jadwal atau menjabarkan kurikulum ke dalam proses belajar mengajar, memanggil dan melakukan seleksi peserta, menghubungi pengajar dan pelatih, menyusun materi pelatihan dan menyediakan bahan referensi, mempersiapkan tempat serta akomodasi bagi peserta bila perlu, daftar hadir, dan sebagainya. Yang perlu diperhatikan dalam pelaksanaan pelatihan adalah harus ada

penanggung jawab harian, dan ada monitoring pelaksanaan pelatihan melalui evaluasi harian, serta disediakan peralatan sebagai sarana yang dibutuhkan (misalnya : *Over Head Projector, LCD, Flip Chart, White Board, Sound System*). Setelah pelatihan berakhir sebaiknya dilakukan evaluasi yang mencakup evaluasi hasil pelatihan dan proses pelatihan. Evaluasi hasil pelatihan berguna untuk mengetahui sejauh mana materi yang diberikan telah dikuasai atau diserap oleh peserta pelatihan. Lebih jauh lagi untuk mengetahui apakah ada peningkatan kemampuan atau keterampilan, pengetahuan, dan sikap dari para peserta pelatihan. Evaluasi hasil pelatihan dapat dilakukan secara formal dengan mengedarkan kuesioner yang harus diisi oleh semua peserta pelatihan, dan secara informal melalui diskusi antara para peserta dengan penyelenggara pelatihan. Evaluasi proses pelatihan meliputi tentang organisasi penyelenggaraan pelatihan yaitu yang menyangkut administrasi, konsumsi, ruangan, para petugas, dan sebagainya. Juga tentang penyampaian materi pelatihan yaitu yang menyangkut relevansinya, kedalamannya, pengajarnya, dan sebagainya.

3.6. Kendala Pelatihan

Menurut H. Malayu S. P. Hasibuan (2009:85), kendala-kendala dalam penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan selalu ada dan harus dibenahi, karena dapat menghambat kelancaran pelaksanaan pendidikan dan pelatihan sehingga sasaran yang tercapai kurang memuaskan. Kendala tersebut bisa berkaitan dengan : peserta, pelatih, fasilitas, kurikulum, dan dana.

Kendala yang berkaitan dengan peserta muncul bila latar belakang para peserta tidak sama atau heterogen, seperti perbedaan : pendidikan, pengalaman kerja, dan usia, sehingga dapat menyulitkan dan menghambat kelancaran pelaksanaan pendidikan dan pelatihan, karena adanya perbedaan dalam daya tangkap, persepsi, dan daya nalar para peserta terhadap

pelajaran yang diberikan. Kendala yang berkaitan dengan pelatih yaitu kesulitan untuk mendapatkan pelatih yang ahli dan cakap dalam mentransfer pengetahuan, sehingga sasaran yang akan dicapai tidak tercapai. Misalnya ada pelatih yang ahli dan pintar, tetapi tidak dapat mengajar maupun berkomunikasi secara efektif atau *teaching skill*-nya tidak efektif, maka dia hanya pintar serta ahli hanya untuk dirinya sendiri. Kendala yang berkaitan dengan fasilitas yaitu kurangnya atau tidak baiknya sarana dan prasarana yang dibutuhkan untuk pendidikan dan pelatihan. Misalnya buku-buku, alat-alat, dan mesin-mesin yang akan digunakan untuk praktek kurang memadai atau tidak ada, maka akan menyulitkan dan menghambat kelancaran pendidikan dan pelatihan. Kendala yang berkaitan dengan kurikulum yaitu yang ditetapkan dan diajarkan kurang serasi atau bahkan menyimpang serta tidak sistematis untuk mendukung sasaran yang diinginkan oleh pekerjaan atau jabatan peserta yang bersangkutan, karena kesulitan dalam menetapkan secara tepat kurikulum dan waktu pengajaran. Kendala yang berkaitan dengan dana yaitu keterbatasan dana yang tersedia, sehingga pendidikan dan pelatihan dijalankan secara terpaksa dengan pelatih dan sarana kurang memenuhi persyaratan yang dibutuhkan.

4. Kesimpulan

Pengembangan sumber daya manusia atau karyawan merupakan salah satu faktor yang penting dalam manajemen sumber daya manusia, karena meskipun membutuhkan biaya cukup besar tetapi biaya itu merupakan investasi jangka panjang di bidang personalia. Karyawan yang cakap dan terampil akan bekerja lebih efisien, efektif, bermutu, dan produktif, sehingga pemborosan bahan baku dan penyusutan mesin berkurang serta hasil kerja lebih baik dan daya saing organisasi akan makin besar. Hal itu akan memberikan peluang yang lebih baik bagi organisasi untuk memperoleh keuntungan yang makin besar.

Pengembangan karyawan perlu dilakukan secara terencana dan berkesinambungan dalam suatu program pengembangan karyawan yang hendaknya disusun dengan cermat dan berdasarkan metode ilmiah serta berpedoman pada keterampilan untuk kebutuhan baik saat ini maupun masa depan untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan agar prestasi kerja karyawan meningkat dan mencapai hasil kerja yang optimal.

Pengembangan karyawan diwujudkan dalam bentuk pendidikan dan pelatihan oleh suatu lembaga pendidikan dan pelatihan atau oleh organisasi sendiri setelah dilakukan analisis dengan survei peninjauan kebutuhan (*need assessment*) untuk mencari dan mengidentifikasi kemampuan apa yang diperlukan karyawan dalam menunjang kebutuhan organisasi. Kendala-kendala dalam penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan bisa berkaitan dengan : peserta, pelatih, fasilitas, kurikulum, dan dana.

DAFTAR PUSTAKA

- Soekidjo Notoatmodjo, Prof., DR., 2009, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Malayu, S.P., Hasibuan, H, Drs., 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia cetakan 12*, PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Robert L. Mathis, John H. Jackson, 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia - Human Resource Management Buku 1*, PT. Salemba Emban Patria, Jakarta.
- Flippo, Edwin B, 1984, *Personal Management, Sixth Edition*, Mc. Graw-Hill Book Company, New York.
- Sikula, Andrew F, 1982, *Personal Administration and Human Resources Management*, A. Wiley Trans Edition John Wiley & Sons Inc., New York.
- Petrus Maharsi, S.E., M.M., 2011, *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori dan Realita di Indonesia Edisi 1*, POLINES, Semarang.