

**PENTINGNYA PENGEMBANGAN PEGAWAI DI PERUSAHAAN**

**TUGAS AKHIR**

Diajukan Kepada Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Yogyakarta  
untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan guna Memperoleh  
Gelar Profesi Ahli Madya



Disusun Oleh:

**LENA KUSUMAWARDANA**

NIM. 15811134008

**PROGRAM STUDI SEKRETARI DIPLOMA III  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA  
KAMPUS WATES  
2018**

## PERNYATAAN KEASLIAN TUGAS AKHIR

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Lena Kusumawardana

NIM : 15811134008

Program Studi : Sekretari Diploma III

Judul Tugas Akhir : Pentingnya Pengembangan Pegawai Di Perusahaan

Menyatakan bahwa karya ilmiah ini merupakan hasil kerja sendiri dan sepanjang pengetahuan saya tidak berisi materi yang dipublikasikan atau dipergunakan sebagai persyaratan penyelesaian studi di perguruan tinggi oleh orang lain kecuali pada bagian-bagian tertentu yang saya ambil sebagai acuan atau kutipan dengan mengikuti tata penulisan karya ilmiah yang telah lazim. Apabila terbukti pernyataan ini tidak benar, sepenuhnya menjadi tanggung jawab saya.

Yogyakarta, 28 April 2018

Yang menyatakan,



Lena Kusumawardana

NIM. 15811134008

**PENTINGNYA PENGEMBANGAN PEGAWAI DI PERUSAHAAN**

**TUGAS AKHIR**

Telah disetujui dan disahkan  
Pada tanggal 16 Mei.....2018

Untuk dipertahankan di depan Tim Penguji Tugas Akhir  
Program Studi Sekretari Diploma III Fakultas Ekonomi  
Universitas Negeri Yogyakarta

Disetujui

Ketua Program Studi  
Sekretari Diploma III

Dosen Pembimbing

  
Dra. Rosidah, M.Si.  
NIP. 19620422 198903 2 001

  
Dr. Sutirman, S.Pd., M.Pd.  
NIP. 19720103 200501 1 001

Disahkan Oleh

Ketua Pengelola  
Universitas Negeri Yogyakarta  
Kampus Wates



  
Bambang Saptono, M.Si.  
NIP. 19610723 198803 1 001

**TUGAS AKHIR**

**PENTINGNYA PENGEMBANGAN PEGAWAI DI PERUSAHAAN**

Disusun Oleh:  
Lena Kusumawardana  
NIM. 15811134008

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji Tugas Akhir  
Program Studi Sekretari Diploma III  
Fakultas Ekonomi - Universitas Negeri Yogyakarta  
Pada tanggal 31 Mei 2018 dan dinyatakan telah memenuhi  
Syarat guna memperoleh gelar Ahli Madya

Susunan Tim Penguji

	Nama Lengkap	Tanda Tangan
Ketua merangkap anggota	Prof. Dr. Muhyadi	
Sekretaris merangkap anggota	Dr. Sutirman, S.Pd., M.Pd.	

Yogyakarta, 22 Juni 2018

Fakultas Ekonomi  
Universitas Negeri Yogyakarta

Dekan,  
  
Dr. Sugiharsono, M.Si.  
NIP. 19550328 198303 1 002

Universitas Negeri Yogyakarta  
Kampus Wates

Ketua Pengelola,  
  
Bambang Saptono, M.Si.  
NIP. 19610723 198803 1 001

## **MOTTO**

Aku olah kata, kubaca makna, kurangkai dalam alinea, kubuat dalam bab  
sejumlah lima, jadilah karya, gelar diploma ku terima, orangtua pun bahagia.

**~ Lena Kusumawardana ~**

## **PERSEMBAHAN**

Segala puji bagi Allah SWT atas segala karunia dan hidayah-Nya sehingga penulis bisa berada pada gerbang terakhir perjuangan selama ini. Tugas Akhir ini dipersembahkan untuk:

1. Kedua orang tua tercinta, Bapak Sudi Haryanto dan Ibu Safaatun atas doa, dukungan, dan kasih sayang yang selalu diberikan.
2. Kakakku Risky Setiawan dan Saudara Kembarku Leni Kusumawardani yang telah memberi dukungan serta doa.
3. Almamaterku Universitas Negeri Yogyakarta.

## ABSTRAK

### PENTINGNYA PENGEMBANGAN PEGAWAI DI PERUSAHAAN

Disusun Oleh:

Lena Kusumawardana

NIM. 15811134008

Penulisan Tugas Akhir ini bertujuan untuk mengetahui: (1) cara pengembangan pegawai di perusahaan; (2) kendala perusahaan dalam melaksanakan pengembangan pegawai; (3) manfaat pengembangan pegawai di perusahaan.

Pendekatan penulisan yang digunakan dalam penyusunan Tugas Akhir ini yaitu pendekatan deduktif. Pendekatan deduktif yaitu pendekatan dengan cara mendeskripsikan pokok-pokok pembahasan yang digambarkan secara umum kemudian ditarik kesimpulan secara khusus. Mengkaji bahan-bahan pustaka yang digunakan dan dijadikan pedoman dalam penulisan Tugas Akhir kemudian materi yang diperoleh dari berbagai buku dan jurnal tersebut ditarik kesimpulan sesuai dengan permasalahan yang ada.

Hasil dari pembahasan dapat disimpulkan bahwa: (1) cara pengembangan pegawai di perusahaan yaitu melalui seminar, pendidikan dan pelatihan. Pelaksanaan pengembangan didasarkan pada metode *on the job training* dan metode *off the job training*. Metode *on the job training* meliputi: *job rotation* (rotasi pekerjaan), *job instruction training* (latihan pembelajaran), *apprenticeships* (magang), *coaching* (pembinaan) dan penugasan sementara. Metode *off the job training* mempunyai 2 teknik pendekatan yaitu: teknik simulasi dan teknik presentasi informasi. Teknik simulasi terdiri dari: metode studi kasus, *role playing* (bermain peran), *business games* (permainan bisnis), *vestibule training*, *laboratory training* (latihan laboratorium) dan pengembangan eksekutif. Teknik presentasi informasi terdiri dari: *Lecture* (Kuliah), presentasi video, *conference* (rapat), *programmed learning*, dan *self study* (studi mandiri); (2) kendala perusahaan dalam melaksanakan pengembangan pegawai yaitu: latar belakang pendidikan peserta dan pengalaman bekerja serta usia yang tidak sama, pelatih atau instruktur yang kurang terampil, fasilitas yang kurang memadai, kurikulum tidak sesuai dengan jabatan peserta, dana pengembangan yang terbatas; (3) manfaat pengembangan pegawai di perusahaan yaitu: meningkatkan kuantitas dan kualitas produktivitas, mengurangi waktu belajar yang diperlukan pegawai, membentuk sikap, loyalitas, dan kerjasama yang menguntungkan, mengurangi kecelakaan kerja, dan membantu pegawai dalam peningkatan dan pengembangan kepribadian para pegawai.

Kata kunci: Pegawai, Pengembangan

## **KATA PENGANTAR**

Puji syukur dipanjatkan ke hadirat Allah SWT yang telah melimpahkan ridho dan karunia-Nya sehingga penyusunan tugas akhir ini dapat terselesaikan. Tugas akhir yang berjudul “Pentingnya Pengembangan Pegawai Di Perusahaan” dimaksudkan untuk memenuhi sebagian syarat penyelesaian studi DIII Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta untuk memperoleh gelar Ahli Madya (A.Md.).

Penyelesaian tugas akhir ini berjalan dengan lancar berkat bantuan dari berbagai pihak oleh karena itu pada kesempatan ini disampaikan ucapan terima kasih kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Sutrisna Wibawa, M.Pd., Rektor Universitas Negeri Yogyakarta atas izin melaksanakan pendidikan dan penulisan Tugas Akhir.
2. Bapak Dr. Sugiharsono, M.Si., Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta.
3. Bapak Bambang Saptono, M.Si., Ketua Pengelola Universitas Negeri Yogyakarta Kampus Wates.
4. Ibu Dra. Rosidah, M.Si., Ketua Program Studi Sekretari Diploma III, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Yogyakarta.
5. Bapak Dr. Sutirman, S.Pd., M.Pd., Dosen Pembimbing yang telah memberikan bimbingan, saran, dan pengarahan selama penyusunan Tugas Akhir.

6. Bapak, Ibu, Kakak, Saudara Kembarku serta Paman yang telah memberikan kasih sayang, dukungan, doa, semangat, dan motivasi.
7. Teman-teman Program Studi Sekretari Diploma III, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Yogyakarta, Tahun Angkatan 2015 yang senantiasa memberikan semangat dan mendukung penulis baik secara moril maupun materiil.
8. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah memberikan bantuan selama penyusunan Tugas Akhir.

Terima kasih atas bimbingan, pengarahan, perhatian, kerjasama, dukungan, dan doa yang telah diberikan oleh Bapak dan Ibu semoga mendapatkan balasan dari Allah SWT. Disadari sepenuhnya bahwa tugas akhir ini masih jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu saran dan kritik selalu diharapkan demi perbaikan lebih lanjut.

Yogyakarta, 28 April 2018

Penyusun,



Lena Kusumawardana

NIM. 15811134008

## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	i
<b>HALAMAN PERNYATAAN</b> .....	ii
<b>HALAMAN PERSETUJUAN</b> .....	iii
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	iv
<b>MOTTO</b> .....	v
<b>PERSEMBAHAN</b> .....	vi
<b>ABSTRAK</b> .....	vii
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	viii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	x
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	1
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Identifikasi Masalah .....	5
C. Pembatasan Masalah .....	5
D. Rumusan Masalah .....	5
E. Tujuan Tugas Akhir .....	6
F. Manfaat Tugas Akhir .....	6
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA</b> .....	7
A. Pengembangan Sumber Daya Manusia .....	7
1. Pengertian Pegawai .....	7
2. Pengertian Pengembangan Pegawai .....	8
B. Macam-macam Pengembangan Pegawai .....	9
1. Pengertian Pendidikan dan Pelatihan .....	9
2. Pengertian Seminar .....	13
C. Prinsip-prinsip Pengembangan Pegawai .....	14
D. Metode-metode Pengembangan Pegawai .....	16

E. Kendala Pengembangan Pegawai .....	18
F. Manfaat Pengembangan Pegawai .....	21
G. Tujuan Pengembangan Pegawai .....	22
<b>BAB III METODE PENGKAJIAN .....</b>	<b>25</b>
A. Metode Penulisan .....	25
B. Metode Pemecahan Masalah .....	25
C. Metode Pembahasan .....	26
<b>BAB IV PEMBAHASAN .....</b>	<b>27</b>
A. Cara Pengembangan Pegawai di Perusahaan .....	27
B. Kendala Perusahaan dalam Pengembangan Pegawai .....	37
C. Manfaat Pengembangan Pegawai di Perusahaan .....	39
<b>BAB V SIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>43</b>
A. Simpulan .....	43
B. Saran .....	44
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>46</b>

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1. Perbedaaan Pendidikan dan Pelatihan .....	10
Tabel 2. Perbedaan Pendidikan dan Pelatihan .....	12

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Dunia kerja khususnya perusahaan mempunyai sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan suatu perusahaan. Perusahaan tidak akan mempunyai arti tanpa kehadiran sosok manusia yang menjadi pusat sumber inspirasi dari aktivitas suatu perusahaan. Dalam sebuah perusahaan, pegawai mempunyai peranan penting dalam pencapaian suatu tujuan perusahaan. Perusahaan yang bertujuan untuk berkembang seharusnya tidak mengabaikan pengembangan pegawai.

Pengembangan pegawai sangat penting manfaatnya karena tuntutan pekerjaan atau jabatan, sebagai akibat kemajuan teknologi dan semakin ketatnya persaingan di antara perusahaan yang sejenis. Kualitas pegawai sangat berpengaruh pada keberhasilan suatu program atau penyelesaian suatu pekerjaan. Semakin bagus kualitas pegawai, semakin tinggi tingkat keberhasilan. Peningkatan kualitas sumber daya manusia dapat dilakukan dengan proses pengembangan sumber daya manusia. Hal itu tentu membutuhkan komitmen dan konsistensi keterlibatan pegawai yang lebih besar, sehingga akan mendukung kompetensi sumber daya manusia dalam mengelola perusahaan. Perusahaan harus memilih cara

pengembangan yang sesuai dengan tujuan perusahaan agar hasilnya mencapai sasaran. Hal ini terkait erat dengan program-program pelatihan dan pengembangan yang dilakukan organisasi.

KOPMA UNY memiliki berbagai macam divisi usaha yang bergerak di bidang produksi maupun jasa. Variasi jenis usaha yang dimiliki mengakibatkan sumber daya manusia memiliki kemampuan yang beragam. Sebagian besar karyawan di KOPMA UNY merupakan lulusan SMA. Masih ada pegawai yang belum menguasai kompetensi sesuai dengan jabatan, misalnya pada posisi kasir ternyata masih ada yang belum menguasai program MS Excel. MS Excel merupakan salah satu program yang harus dikuasai oleh pegawai pada posisi kasir. Hal ini dikarenakan pada saat perekrutan pegawai kualifikasi menjadi prasyarat tidak di spesifikasikan pada penguasaan program komputer. Hal ini menjadikan program pelatihan MS Excel sangat penting dilakukan guna meningkatkan keterampilan pegawai dalam pengoperasian program tersebut agar dapat semakin meningkatkan produktivitas (*sumber: Laporan Tahunan KOPMA UNY 2010*)

Berdasarkan masalah yang telah dipaparkan dapat disimpulkan bahwa, untuk mendukung berbagai perubahan yang terjadi, KOPMA UNY telah melaksanakan beberapa program pelatihan dan pengembangan pegawai. Berdasarkan hasil wawancara Kabid Personalia 2010-2011 tanggal 15 April 2011 diperoleh informasi terkait dengan beberapa program pelatihan dan pengembangan yang telah dilaksanakan selama

periode kepengurusan 2010-2011 diantaranya yaitu pelatihan bahasa Inggris (divisi garden cafe), pelatihan sistem informasi (semua kasir di divisi garden cafe dan mini market), pelatihan program MS Excel (semua karyawan), pelatihan barista (karyawan garden cafe diposisi pelayan). Pelaksanaan di KOPMA masih belum optimal sebab belum terealisasi di seluruh jenjang jabatan. Kenyataannya semua pegawai belum mendapatkan pelatihan dan pengembangan, sehingga berdampak pada kinerja yang kurang optimal.

Pelatihan dan Peningkatan keterampilan pegawai salah satu bagian yang teramat penting dalam keseluruhan proses kemajuan perusahaan. Dikatakan demikian karena baik pegawai lama maupun pegawai baru sangat sedikit yang mempunyai inisiatif dan kreatif untuk meningkatkan kinerja mereka guna memajukan perusahaan. Pegawai biasanya sudah puas dengan apa yang mereka hasilkan atau kerjakan tanpa berinisiatif untuk meningkatkannya. Seorang pegawai yang kreatif pasti lebih baik dibandingkan dengan yang kurang kreatif. Seorang pegawai dituntut untuk memiliki pemikiran, persepsi dan konsep yang lebar, panjang dan bahkan meluas. Pegawai yang kreatif akan mendapat nilai tambah dari pengawas perusahaan. Maka dari itu, seorang pegawai perlu meningkatkan kemampuan dalam mengoperasikan microsoft excel.

Contoh lain, menurut Kasubdit Manajemen Transformasi dan Proses Bisnis Ditjen Pajak Luki Alfirman pada Seminar Perpajakan di Hotel Sultan, Jakarta, Selasa (29/6/2010), dari 32 ribu pegawai pajak

sekitar 20% atau sekitar 5.000 hingga 6.000 pegawai Direktorat Jendral Pajak masih gagap teknologi. Pegawai tidak maksimal dalam menggunakan kecanggihan teknologi modern. Pegawai pajak dalam empat tahun ke depan diharapkan sudah mampu menguasai teknologi dengan reformasi birokrasi tahap kedua melalui program *The Tax Administration Reform Project* (PINTAR). Untuk itu, harus ada proses regenerasi untuk memperbaiki mutu dan kualitas sumber daya manusia.

Kekurangan sumber daya manusia juga dialami oleh beberapa sub bagian Ditjen Pajak, misalnya untuk bagian transfer pricing. Pengamat Perpajakan Iwan J Piliang mengungkapkan, pegawai Pajak yang mempunyai kemampuan khusus mengenai transfer pricing di Ditjen Pajak hanya kurang dari 12 pegawai yang menangani transfer pricing. Padahal menurut *Organization of Economic Cooperation Development* (OECD) sebanyak 60 persen dari transaksi perdagangan di semua negara terindiksi transfer pricing. Sementara itu, Ketua Komwas Perpajakan Anwar Suprijadi mengatakan, permasalahan sumber daya manusia ini harus ditekankan kepada kualitas tenaga kerja. Mengenai kualitas pekerja yang belum modern bisa ditutupi dengan teknologi informatika. (Sumber: Nia. 2010. 20% Pegawai Pajak Masih Gaptak. detikfinance).

Pelaksanaan pengembangan pegawai memerlukan dukungan sumber daya manusia, yaitu pegawai. Oleh karena itu kualitas para pegawai yang ada di perusahaan perlu ditingkatkan. Salah satu cara untuk meningkatkan kualitas para pegawai adalah diberikan arahan, *training*,

pendidikan dan pelatihan, studi lanjut serta kursus mengenai pengembangan pegawai di perusahaan. Pegawai yang telah mendapatkan pelatihan dan mengikuti program pengembangan diharapkan mampu memberikan ide yang baru, berani tampil beda, dan dapat memunculkan pemikiran yang belum *populer*. Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan, judul yang akan dibahas yaitu **“Pentingnya Pengembangan Pegawai di Perusahaan”**.

#### **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang yang telah disampaikan, maka dapat diidentifikasi masalah-masalah sebagai berikut:

1. Kurangnya pengembangan pegawai di perusahaan
2. Kurangnya keterampilan pegawai di perusahaan.
3. Kurangnya perusahaan akan pentingnya pengembangan bagi pegawai.
4. Kurangnya keahlian pegawai dalam menguasai teknologi modern.

#### **C. Pembatasan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah muncul berbagai macam masalah yang tidak mungkin dibahas satu demi satu serta memberikan gambaran yang jelas maka perlu adanya pembatasan masalah untuk menghindari kesalahan. Oleh karena itu, pembahasan dalam tugas akhir ini dibatasi pada permasalahan kurangnya pengembangan pegawai di perusahaan.

#### **D. Rumusan Masalah**

Berdasarkan pembatasan masalah yang telah diuraikan, maka dapat dirumuskan masalah yang akan dibahas sebagai berikut:

1. Bagaimana cara pengembangan pegawai di perusahaan?
2. Apa saja kendala perusahaan dalam melaksanakan pengembangan pegawai?
3. Apa manfaat pengembangan pegawai di perusahaan?

#### **E. Tujuan Tugas Akhir**

Berdasarkan masalah yang dikemukakan, tujuan yang ingin dicapai dalam penulisan ini untuk:

1. Mendiskripsikan cara pengembangan pegawai di perusahaan.
2. Mendiskripsikan kendala perusahaan dalam melaksanakan pengembangan pegawai.
3. Mendiskripsikan manfaat pengembangan pegawai di perusahaan.

#### **F. Manfaat Tugas Akhir**

Adapun manfaat penulisan Tugas Akhir ini dapat dikemukakan sebagai berikut:

1. Secara teoritik

Menambah pengetahuan serta wawasan mengenai hal-hal yang berkaitan dengan Pentingnya Pengembangan Pegawai di Perusahaan.

2. Secara praktis

Penulisan tugas akhir ini bermanfaat memberikan gambaran dalam pemecahan masalah yang dihadapi oleh perusahaan dalam pengembangan pegawai.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **A. Pengembangan Sumber Daya Manusia**

##### **1. Pengertian Pegawai**

Perusahaan tidak bisa bekerja sendiri tanpa adanya peran aktif dari pegawai sebagai komponen sistem organisasi. Pegawai mempunyai peran yang utama dalam setiap kegiatan organisasi. Menurut Soedaryono (2000: 6) pegawai adalah seseorang yang melakukan penghidupan dengan bekerja dalam kesatuan organisasi baik kesatuan pemerintah maupun kesatuan kerja swasta.

Sutrisno (2009: 4) mendefinisikan bahwa sumber daya manusia sebagai pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok kerja.

Pegawai adalah mereka yang bekerja pada suatu badan usaha atau perusahaan baik swasta maupun pemerintah dan diberikan imbalan kerja sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku, baik yang bersifat harian, mingguan, maupun bulanan. Akadum (2009: 80) mengemukakan pegawai adalah orang (manusia) yang secara sah bekerja pada suatu organisasi tertentu (perusahaan atau pemerintah).

Dengan demikian, pegawai adalah seseorang yang bekerja pada kesatuan organisasi, badan usaha baik pemerintah maupun swasta, baik sebagai pegawai tetap ataupun tidak, yang diberikan imbalan kerja sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku, untuk melaksanakan suatu pekerjaan dalam jabatan yang ditetapkan oleh pemberi kerja dan semua dilakukan untuk memenuhi kebutuhan.

## 2. Pengertian Pengembangan Pegawai

Pengembangan pegawai diartikan dengan usaha untuk meningkatkan keterampilan maupun pengetahuan umum bagi pegawai agar pelaksanaan pencapaian tujuan lebih efisien. Pengembangan pegawai (*employee development*) menurut Sikula (2011: 105) yaitu:

*Development in reference to staffing and personnel matters, is a long term educational process utilizing a systematic and organized procedure by which managerial personnel learn conceptual and theoretical knowledge for general purpose.*

Definisi tersebut mengandung arti bahwa Pengembangan mengacu pada masalah staf dan personel. Pengembangan adalah suatu proses pembelajaran jangka panjang menggunakan suatu prosedur yang sistematis dan terorganisasi dengan manajer belajar pengetahuan konseptual dan teoritis untuk tujuan umum.

Selain itu, Rachmawati (2008: 110) mengemukakan bahwa pengembangan didasarkan pada fakta bahwa karyawan akan membutuhkan pengetahuan, keahlian dan kemampuan yang berkembang untuk bekerja dengan lebih baik dalam suksesi yang ada

dalam rekrutmen. Dengan demikian pengembangan dapat didefinisikan sebagai usaha yang terencana dari organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, keahlian dan kemampuan pegawai.

Menurut Sastradipoera (2002: 51) pengembangan sumber daya manusia mencakup pendidikan yang meningkatkan pengetahuan umum dan lingkungan keseluruhan maupun pelatihan yang menambah keterampilan dalam melaksanakan tugas yang spesifik.

Dari pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa pengembangan pegawai merupakan aktivitas memelihara dan meningkatkan kompetensi pegawai guna mencapai efektivitas perusahaan. Perusahaan yang dinamis akan berusaha mengembangkan kualitas dan kemampuan sumber daya manusia melalui program pengembangan. Pengembangan pegawai dapat diwujudkan melalui program pendidikan dan pelatihan.

## **B. Macam-macam Pengembangan Pegawai**

### **1. Pengertian Pendidikan dan Pelatihan**

Berbagai cara yang dilakukan perusahaan atau organisasi untuk melakukan pengembangan pegawai antara lain pendidikan dan pelatihan (Diklat). Notoatmodjo (2009: 16) mengatakan bahwa cara mengembangkan pegawai melalui diklat yang artinya:

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.

Handoko (2000: 104) menyatakan pendidikan dan latihan mempunyai ruang lingkup yang lebih luas untuk memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap dan sifat-sifat kepribadian.

Menurut Safitri (2013: 1048), pelatihan adalah suatu sistem kerja yang harus diikuti atau dilaksanakan oleh karyawan untuk memperbaiki kemampuan kerjanya dalam penerapan pelaksanaan pekerjaan yang dihadapi, guna meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan sikap karyawan yang diperlukan perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa pendidikan dan pelatihan adalah upaya mengembangkan sumber daya manusia terutama untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian manusia. Disamping itu program pendidikan dan pelatihan dipercaya dapat meningkatkan kepercayaan diri karyawan sehingga lebih termotivasi dalam bekerja.

Tabel 1. Perbedaan antara Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan	Pelatihan
Dilihat dari segi waktu, pendidikan memakan waktu lebih lama, pendidikan berlangsung sepanjang hayat manusia.	Pelatihan hanya untuk jangka waktu tertentu pada kondisi tertentu, masanya relatif pendek.

Pendidikan tidak memandang batas umur, tidak hanya untuk kebutuhan perusahaan, tetapi berguna dalam berbagai hal.	Sasaran pelatihan dikhususkan bagi orang dewasa, umumnya sebagai pemenuh kebutuhan sebuah perusahaan.
Pendidikan umumnya bersifat adat atau kebiasaan.	Sedangkan pelatihan bersifat lebih modern dan fleksibel.
Pendidikan sifatnya lebih teoritis.	Pelatihan sifatnya lebih ke praktik.
Pendidikan lebih toleran terhadap peningkatan kemampuan pengetahuan dan perilaku seseorang.	Pelatihan menginginkan terjadinya perubahan dan peningkatan keterampilan ( <i>skill</i> ), lebih mengacu pada kemampuan untuk melakukan sesuatu.
Pendidikan tidak membatasi aspek yang ingin dipelajari (bersifat luas).	Materi yang disajikan hanya mengacu pada satu aspek kompetensi yang ingin dicapai.

Sumber: Hasanah (2010: 95)

Berdasarkan uraian tabel 1 dapat disimpulkan bahwa, pendidikan memiliki perbedaan dengan pelatihan yaitu:

1. Dilihat dari segi waktu, pendidikan berlangsung sepanjang hayat manusia sedangkan pelatihan hanya untuk jangka waktu tertentu.
2. Pendidikan tidak memandang batas umur sedangkan pelatihan dikhususkan bagi orang dewasa.
3. Pendidikan bersifat konvensional dan pelatihan bersifat fleksibel.
4. Pendidikan lebih teoritis sedangkan pelatihan lebih ke praktik.
5. Pendidikan lebih toleran terhadap peningkatan kemampuan dan perilaku seseorang sedangkan pelatihan menginginkan

perubahan dan peningkatan keterampilan seseorang.

6. Pendidikan tidak membatasi aspek yang dipelajari sedangkan pelatihan mengacu pada satu aspek yang ingin dicapai.

Sedangkan Diklat dalam beberapa hal memiliki karakteristik yang sama menurut Hasanah (2010: 95) yaitu:

1. Pelatihan dan pendidikan sama-sama membuat seorang belajar
2. Adanya transfer ilmu pengetahuan, keterampilan, dan informasi dari sumber kepada pelajar
3. Memerlukan sumber belajar, sarana prasarana yang mendukung
4. Bersifat dinamis tidak statis
5. Memiliki tujuan akhir untuk meningkatkan kualitas diri orang tersebut.

Tabel 2. Perbedaan Pendidikan dan Pelatihan

Komponen	Pendidikan	Pelatihan
1. Peserta	Karyawan	Karyawan Operasional
2. Tujuan	Managerial Skill	Technical Skill
3. Metode	Metode Pendidikan	Metode Latihan
4. Waktu	Jangka Panjang	Jangka Pendek
5. Biaya	Relatif Besar	Relatif Kecil
6. Tempat	Di dalam Kelas	Lapangan Praktik

Sumber: Tuerere (2013: 14)

Dapat disimpulkan bahwa pendidikan dan pelatihan merupakan dua hal yang hampir sama maksud dan pelaksanaannya, namun ruang lingkupnya membedakan karakteristik kedua kegiatan tersebut. Pelatihan merupakan tugas untuk meningkatkan keterampilan para tenaga kerja. Sedangkan pendidikan berhubungan dengan menambah pengetahuan umum dan pengertian tentang seluruh lingkungan kerja.

## 2. Pengertian Seminar

Seminar adalah suatu pembahasan masalah secara ilmiah, walaupun topik yang dibahas adalah masalah sehari-hari. Dalam membahas masalah, tujuannya adalah mencari suatu pemecahan, oleh karena itu seminar sering diakhiri dengan kesimpulan atau keputusan yang merupakan hasil pendapat bersama yang kadang-kadang diikuti dengan rekomendasi. Dalam seminar biasanya dipandu oleh seorang moderator. Kamdhi (2003: 47) mengemukakan bahwa seminar adalah suatu bentuk komunikasi verbal yang bersifat ilmiah untuk membahas suatu masalah yang menyangkut kepentingan bersama dan mendesak dengan berpijak pada uraian singkat mengenai suatu masalah dari sudut pandang tertentu serta tanggapan-tanggapan dan diskusi sehingga terumuskan suatu pemecahan yang akurat.

Seminar berasal dari bahasa latin *seminarium* yang berarti tempat menanam benih. Menurut Yuzal (2013: 7) seminar merupakan suatu pertemuan ilmiah yang membahas suatu masalah yang diikuti banyak peserta dan mereka yang ahli di bidangnya yang pada akhirnya akan diperoleh suatu rumusan yang disepakati bersama.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa, seminar adalah suatu pertemuan ilmiah untuk membahas suatu masalah yang menyangkut kepentingan bersama dan mendesak dengan berpijak pada uraian singkat mengenai suatu masalah dari sudut pandang tertentu sehingga terumuskan pemecahan yang akurat.

### C. Prinsip-prinsip Pengembangan Pegawai

Prinsip-prinsip pengembangan pegawai yang akan digunakan sebagai pedoman dalam mengembangkan pegawai agar berjalan dengan baik menurut Soeprihanto (2001: 88) yaitu:

1. Adanya dorongan motivasi dari trainer, misalnya persiapan transfer atau promosi
2. Adanya laporan kemajuan
3. Adanya penguatan
4. Adanya partisipasi aktif dari trainer
5. Latihan dibagikan sebagian demi sebagian
6. Latihan harus mengingat adanya perbedaan individual
7. Trainer yang selektif (mau dan mampu)
8. Diusahakan training *method* yang sesuai.

Prinsip-prinsip pendidikan dan latihan menurut Manullang (2001: 56) yaitu:

1. Perbedaan Individu  
Perbedaan individu dalam latar belakang pendidikan, pengalaman dan minat harus diperhatikan dalam perencanaan program-program pengembangan, khususnya dalam latihan dan pengawasan ataupun *supervisory training*. Latar belakang pendidikan dan pengalaman dapat menunjukkan perbedaan yang luas dan banyak artinya.
2. Hubungan dengan Analisa Jabatan  
Pengembangan pegawai harus diumumkan dengan kebutuhan-kebutuhan suatu jabatan. Analisis jabatan dapat diartikan sebagai suatu kegiatan untuk mempelajari, mengumpulkan dan mencatat keterangan-keterangan atau fakta yang berhubungan dengan masing-masing jabatan secara sistematis dan teratur.  
Pada umumnya data atau informasi yang diperoleh melalui analisa jabatan dapat digunakan sebagai berikut:
  - a. Untuk mendapatkan pegawai yang tepat yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi
  - b. Untuk mengadakan penilaian jabatan atau pekerjaan
  - c. Untuk menyusun program latihan
  - d. Sebagai dasar untuk mengadakan kenaikan pangkat atau pemindahan
  - e. Untuk memperbaiki produktivitas pegawai.

### 3. Motivasi

Perhatian khusus diarahkan oleh seorang pemimpin dalam suatu perusahaan untuk memberikan motivasi pegawai dalam suatu program pengembangan. Dengan adanya motivasi terhadap pegawai memungkinkan dia untuk bekerja keras.

### 4. Partisipasi Aktif

Partisipasi aktif dalam proses belajar mengajar akan dapat menambah minat dan semangat belajar. Sehubungan dengan itu, maka kebanyakan program pendidikan dan latihan berusaha mengarahkan peserta dalam pembicaraan-pembicaraan atau pernyataan-pernyataan mengenai pandangan-pandangan mereka.

### 5. Pemilihan Para Pelatih

Efektifitas dari kebanyakan program pengembangan secara langsung mencerminkan minat dan kemampuan pengajar daripada pelatih. Meskipun ada alasan-alasan untuk menunjuk pemimpin-pemimpin atau pengawas.

### 6. Latihan bagi Para Pelatih

Banyak pengawas, pemimpin baru dan manajemen puncak diminta untuk ikut serta memberikan latihan tanpa mempertimbangkan bahwa orang-orang ini tidak mengetahui bagaimana harus mengajar. Oleh sebab itu pelatihan untuk para pelatih sangat penting dilakukan untuk menghindari kerugian yang mungkin terjadi pada masa yang akan datang.

### 7. Metode-Metode Pelatihan

Ada berbagai metode yang digunakan untuk melatih para *supervisor* dan manajer. Metode yang umum digunakan adalah:

- a. Metode konferensi
- b. Metode pemberian kuliah
- c. Rotasi jabatan
- d. Metode khusus
- e. Proses insiden
- f. Metode simulasi

Metode kuliah merupakan metode yang paling banyak digunakan untuk mengajar pegawai-pegawai baru, akan tetapi tidak efektif untuk melatih mandor-mandor. Pengembangan pegawai menggunakan berbagai macam sarana bantuan untuk mengajar seperti bagan-bagan, grafik-grafik dan beberapa alat lainnya yang dapat digunakan.

### 8. Prinsip-Prinsip Belajar yaitu para pelatih (pengajar) harus mengetahui pentingnya minat belajar dan harus dapat mencegah kekacauan yang merintang proses belajar.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa prinsip-prinsip pengembangan pegawai sangat dibutuhkan sebagai pedoman untuk mengembangkan pegawai. Dengan adanya prinsip-prinsip pengembangan pegawai, pegawai dapat memperoleh motivasi dari seorang pelatih, metode-metode pelatihan, prinsip belajar, latihan bagi para pelatih, pemilihan para pelatih, partisipasi aktif, hubungan analisa jabatan dan perbedaan individu.

#### **D. Metode-metode Pengembangan Pegawai**

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) yang dimaksud dengan metode adalah cara teratur yang digunakan untuk melaksanakan suatu pekerjaan agar tercapai sesuai dengan yang di kehendaki. Metode merupakan teknik yang digunakan dalam melaksanakan suatu kegiatan. Keberhasilan suatu program pelatihan dan pengembangan tidak luput dari penggunaan metode-metode yang tepat.

Menurut Mangkunegara (2003: 52) metode pelatihan dan pengembangan yaitu :

*On the job training, vestibule, demonstration and examples, simulation, apprenticeship, classroom methods (lecture, conference, case study, role playing, and programmed instruction), and other training method. Some of the most commonly uses managerial development methods include: training methods, understudies, job rotation and planned progression, coaching-counseling, junior boards of executives or multiple management, committee assignments, bussines games, sensitivity training, and other development method.*

Metode pelatihan dan pengembangan meliputi: pelatihan di tempat kerja, *vestibule*, demonstrasi dan percontohan, simulasi, magang, metode di

dalam kelas (kuliah, konferensi, studi kasus, bermain peran, dan instruksi terprogram), dan metode pelatihan lainnya. Sedangkan metode pengembangan yaitu: metode-metode pelatihan, *understudy*, rotasi pekerjaan dan kemajuan berencana, pembimbing-konseling, dewan eksekutif atau manajemen ganda, tugas komite, permainan bisnis, pelatihan kepekaan dan metode pengembangan lainnya.

Program-program pelatihan dan pengembangan dirancang untuk meningkatkan prestasi kerja, mengurangi absensi dan perputaran, serta memperbaiki kepuasan kerja. Handoko (2000: 110) menyatakan bahwa ada dua kategori pokok dalam metode pelatihan dan pengembangan yaitu:

- a. Metode praktis (*on the job training*) yang terdiri dari:
  1. Rotasi jabatan
  2. Latihan instruksi pekerjaan
  3. Magang (*apprenticeships*)
  4. Pembinaan (*coaching*)
  5. Penugasan sementara
- b. Teknik-teknik presentasi informasi dan metode-metode simulasi (*off the job training*) yang meliputi:
  1. Teknik-teknik presentasi informasi yaitu metode kuliah, presentasi video, metode konferensi, instruksi pekerjaan (*programmed instruction*), studi sendiri (*self study*).
  2. Metode-metode simulasi yaitu metode studi kasus, *role playing*, *bussiness games*, *vestibule training*, latihan laboratorium (*laboratory training*), dan program-program pengembangan eksekutif.

Menurut Hariandja (2005: 186) metode-metode pelatihan dan pengembangan terdiri dari:

- a. Metode-metode pelatihan *on the job training* yaitu meliputi *job instruction training*, *coaching*, *job rotation* dan *apprenticeship*.
- b. Metode-metode pelatihan *off the job training* yaitu *lecture*, *video presentation*, *vestibule training*, *role playing*, *case*

*study, self study, program learning, laboratory training*  
dan *action training*.

Berdasarkan pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa metode pelatihan dan pengembangan adalah suatu cara atau jalan untuk memperbaiki dan meningkatkan kemampuan pekerjaan atau keahlian pegawai. Secara garis besar metode pelatihan terdiri dari dua macam yakni, *On the job training* (metode praktis) dan *Of the job training* (Teknik-teknik presentasi informasi dan metode-metode simulasi).

#### **E. Kendala Pengembangan Pegawai**

Dengan diadakannya pelatihan dan pengembangan pegawai maka pekerjaan dapat dilaksanakan secara efisien dan efektif. Namun demikian bisa saja timbul permasalahan dalam pelaksanaannya. Kendala yang biasanya dihadapi, Hasibuan (2007: 85) menjelaskan yaitu:

- a. Peserta  
Peserta pengembangan mempunyai latar belakang yang tidak sama atau heterogen, seperti pendidikan dasarnya, pengalaman kerjanya, dan usianya. Hal ini akan menyulitkan dan menghambat kelancaran pelaksanaan latihan dan pendidikan karena daya tangkap, persepsi, dan daya nalar mereka terhadap pelajaran yang diberikan berbeda.
- b. Pelatih atau Instruktur  
Pelatih atau instruktur yang ahli dan cakap mentransfer pengetahuannya kepada para peserta latihan dan pendidikan sulit didapat. Akibatnya, sasaran yang diinginkan tidak tercapai.
- c. Fasilitas Pengembangan  
Fasilitas sarana dan prasarana pengembangan yang dibutuhkan untuk latihan dan pendidikan sangat kurang atau tidak baik. Misalnya buku-buku, alat-alat, dan mesin-mesin yang akan digunakan untuk praktek kurang atau tidak ada. Hal ini akan menyulitkan dan menghambat lancarnya pengembangan.
- d. Kurikulum  
Kurikulum yang ditetapkan dan diajarkan kurang serasi atau menyimpang serta tidak sistematis untuk mendukung sasaran

yang diinginkan oleh pekerjaan atau jabatan peserta bersangkutan. Untuk menetapkan kurikulum dan waktu mengajarkannya yang tepat sangat sulit.

e. Dana Pengembangan

Dana yang tersedia untuk pengembangan sangat terbatas, sehingga sering dilakukan secara terpaksa, bahkan pelatih maupun sarannya kurang memenuhi persyaratan yang dibutuhkan.

Menurut Hamsinah (2016: 78), terdapat tiga kendala pengembangan pegawai yaitu:

- a. Sarana dan prasarana pelatihan belum sesuai dengan perkembangan tuntutan jaman.
- b. Gedung dan workshop yang ada di daerah jumlahnya sangat terbatas sehingga kurang memungkinkan untuk melakukan pelatihan dengan jumlah peserta yang banyak dalam satu waktu.
- c. Dana yang biasanya mengalami pencairan yang lambat dan juga yang tidak cukup untuk menyelenggarakan pelatihan secara maksimal.

Sugijono (2015: 116-117) menjelaskan bahwa 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 menstransfer 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.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa, kendala-kendala dalam pengembangan pegawai yaitu peserta yang mempunyai latar belakang tidak sama seperti perbedaan dalam hal pendidikan, pengalaman dan usia. Kendala yang selanjutnya yaitu pelatih, perusahaan sulit untuk mendapatkan pelatih yang ahli dalam memberikan pengetahuan kepada peserta pengembangan. Fasilitas untuk pengembangan kurang memadai seperti ruang praktik, buku-buku, alat-alat, dan mesin-mesin yang akan digunakan. Kurikulum yang diajarkan kurang serasi karena perusahaan kesulitan dalam menetapkan kurikulum yang akan diberikan kepada peserta pengembangan. Kendala yang terakhir yaitu dana

pengembangan, dana yang tersedia untuk pengembangan sangat terbatas sehingga program pengembangan pegawai dijalankan secara terpaksa.

#### **F. Manfaat Pengembangan Pegawai**

Pelatihan mempunyai andil besar dalam menentukan efektivitas dan efisiensi organisasi. Beberapa manfaat nyata yang diperoleh dari program pelatihan dan pengembangan Simamora (2006: 278) adalah:

1. Meningkatkan kuantitas dan kualitas produktivitas
2. Mengurangi waktu belajar yang diperlukan karyawan untuk mencapai standar kinerja yang dapat diterima
3. Membentuk sikap, loyalitas, dan kerjasama yang lebih menguntungkan
4. Mengurangi biaya kecelakaan kerja
5. Membantu karyawan dalam peningkatan dan pengembangan pribadi mereka.

Menurut Wursanto (2001: 60) manfaat latihan dan pendidikan yaitu:

1. Latihan dan pendidikan meningkatkan stabilitas pegawai
2. Latihan dan pendidikan dapat memperbaiki cara kerja pegawai sehingga cara kerja mereka tidak bersifat statis melainkan selalu disesuaikan dengan perkembangan organisasi dan volume kerja
3. Dengan latihan dan pendidikan pegawai dapat berkembang dengan cepat
4. Dengan latihan dan pendidikan pegawai mampu bekerja lebih efisien
5. Dengan latihan dan pendidikan pegawai mampu melaksanakan tugas dengan lebih baik
6. Dengan latihan dan pendidikan berarti pegawai diberi kesempatan untuk mengembangkan diri
7. Latihan dan pendidikan meningkatkan semangat kerja pegawai dan produktivitas perusahaan.

Simamora (2003: 349) mengemukakan manfaat pelatihan, yaitu:

1. Menciptakan sikap, loyalitas dan kerjasama yang lebih menguntungkan meningkatkan kuantitas dan kualitas produktivitas
2. Mengurangi waktu belajar yang diperlukan karyawan agar

- mencapai standar-standar kinerja yang dapat diterima
- 3. Membantu dalam meningkatkan dan pengembangan pribadi karyawan
- 4. Memenuhi kebutuhan-kebutuhan perencanaan SDM.

Pelatihan dan pendidikan sangat bermanfaat bagi pegawai. Dengan adanya pelatihan dan pendidikan, pegawai diberi kesempatan untuk mengembangkan kemampuan dan keahlian yang dimiliki sehingga membuat para pegawai menjadi lebih produktif dan profesional dalam menjalankan tugasnya. Setiap perusahaan mengadakan pelatihan mempunyai alasan tertentu yang mana akan mendidik setiap pegawai atau anggotanya menjadi lebih terampil sehingga dapat memberikan keunggulan bagi perusahaan dan pegawai tersebut.

#### **G. Tujuan Pengembangan Pegawai**

Tujuan diadakannya pengembangan pegawai yaitu diarahkan untuk membekali, meningkatkan, dan mengembangkan kompetensi kerja guna meningkatkan kemampuan, produktivitas dan kesejahteraan. Adapun tujuan pengembangan menurut Ambar T. Sulistiyani dan Rosidah (2003: 176) yaitu:

- a. Memperbaiki kinerja
- b. Memutakhirkan keahlian para karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi
- c. Mengurangi waktu belajar bagi karyawan baru supaya menjadi kompeten
- d. Membantu memecahkan persoalan operasional
- e. Mempersiapkan karyawan untuk promosi
- f. Memenuhi kebutuhan-kebutuhan pribadi

Tujuan dan sasaran harus jelas dan dapat diukur. Menurut Mangkunegara (2009: 45) tujuan dari pelatihan dan pengembangan karyawan yaitu:

- a. Meningkatkan penghayatan jiwa dan ideologi
- b. Meningkatkan produktivitas kerja
- c. Meningkatkan kualitas kerja
- d. Meningkatkan ketetapan perencanaan sumber daya manusia
- e. Meningkatkan sikap moral dan semangat kerja
- f. Meningkatkan rangsangan agar pegawai mampu berprestasi secara maksimal
- g. Meningkatkan kesehatan dan keselamatan kerja
- h. Menghindarkan keusangan (*obsolescence*)
- i. Meningkatkan perkembangan pegawai.

Hasibuan (2007: 70) menjelaskan bahwa tujuan pengembangan

yaitu:

- a. Produktivitas kerja  
Melalui pengembangan, produktivitas kerja karyawan akan meningkatkan kualitas dan kuantitas produksi semakin baik, karena *technical skill*, *human skill*, dan *managerial skill* karyawan yang semakin baik.
- b. Efisiensi  
Meningkatkan efisiensi tenaga, waktu, bahan baku dan mengurangi hausnya mesin-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. Kecelakaan  
Tingkat kecelakaan karyawan dapat dikurangi sehingga jumlah biaya pengobatan yang dikeluarkan perusahaan berkurang.
- e. Pelayanan  
Peningkatan pelayanan yang lebih baik dari karyawan kepada nasabah karena pemberian layanan yang baik merupakan daya penarik yang sangat penting bagi rekanan-rekanan perusahaan yang bersangkutan.
- f. Moral  
Pengembangan akan membentuk moral karyawan menjadi lebih baik karena keahlian dan keterampilannya sesuai dengan pekerjaannya sehingga mereka antusias untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

- g. Karier  
Kesempatan untuk meningkatkan karier karyawan semakin besar. Karena keahlian, keterampilan, dan prestasi kerja lebih baik. Promosi ilmiah biasanya didasarkan kepada keahlian dan prestasi kerja seseorang.
- h. Konseptual  
Manajer semakin cakap dan cepat dalam mengambil keputusan yang baik karena adanya *technical skill*, *human skill*, dan *managerial skill*.
- i. Kepemimpinan  
Kepemimpinan seorang manajer akan lebih baik, *human relations* lebih luwes dan motivasi lebih terarah sehingga pembinaan kerjasama *vertical* dan *horizontal* semakin harmonis.
- j. Balas Jasa  
Balas jasa (gaji, upah, insentif dan *benefit*) karyawan akan meningkat karena potensi kerja mereka semakin besar.
- k. Konsumen  
Memberikan manfaat yang baik bagi masyarakat atau konsumen karena mereka akan memperoleh barang atau pelayanan yang lebih bermutu.

Dari tujuan yang telah dikemukakan diatas dapat disimpulkan bahwa, pada intinya tujuan pelatihan dan pengembangan yaitu untuk meningkatkan keterampilan teknologi informasi dan kemampuan pegawai baik secara sikap, pengetahuan dan perilaku serta mempersiapkan karyawan dalam menghadapi perubahan-perubahan yang terjadi sehingga dapat mengatasi hambatan-hambatan yang sekiranya muncul dalam pekerjaan.

## **BAB III**

### **METODE PENGAJIAN**

#### **A. Metode Penulisan**

Penulisan Tugas Akhir ini menggunakan metode studi pustaka, pembahasan permasalahan dilakukan dengan pendekatan deduktif. Pendekatan deduktif yaitu pengambilan kesimpulan dari hal-hal yang bersifat umum ke hal-hal yang bersifat khusus. Penulisan ini didukung dengan berbagai informasi yang berhubungan dengan permasalahan dari berbagai buku dan jurnal yang digunakan untuk membahas permasalahan yang terjadi.

#### **B. Metode Pemecahan Masalah**

Cara pemecahan masalah merupakan langkah-langkah yang diambil atau ditempuh untuk memberikan solusi atau masukan bagi permasalahan yang ada, sehingga permasalahan tersebut dapat terselesaikan dengan baik. Dalam penyusunan Tugas Akhir ini, menggunakan beberapa langkah yang harus ditempuh dalam melakukan pemecahan masalah, yaitu :

1. Mengumpulkan bahan pustaka dari berbagai buku dan jurnal yang sesuai dengan permasalahan.
2. Mempelajari dan mengkaji pustaka, dengan demikian dapat diketahui permasalahan yang akan dibahas.
3. Menarik kesimpulan permasalahan yang akan dibahas.

### **C. Metode Pembahasan**

Metode pembahasan dilakukan dengan cara mengumpulkan sumber – sumber bacaan yang relevan berupa teori yang diambil dari buku dan jurnal yang sesuai dan terkait dengan permasalahan, kemudian membahas permasalahan apa yang akan dibahas.

## **BAB IV**

### **PEMBAHASAN**

#### **A. Cara Pengembangan Pegawai di Perusahaan**

Pengembangan (*development*) merupakan kesempatan belajar (*learning opportunities*), yang didesain guna membantu para pegawai. Untuk menghadapi tuntutan tugas sekarang dan terutama untuk menjawab tantangan masa depan, pengembangan pegawai merupakan keharusan mutlak. Dengan program pengembangan pegawai yang baik, perusahaan akan memiliki kekuatan kompetitif yang lebih berdaya guna dan mampu bersaing secara positif. Investasi di dalam pengembangan pegawai, merupakan pengeluaran yang ditujukan untuk memperbaiki kapasitas produktif dari manusia.

Pengembangan pegawai baru atau lama baik yang bekerja di sektor publik maupun sektor swasta, perlu dilakukan secara terencana dan berkesinambungan. Agar pengembangan pegawai dapat dilaksanakan dengan baik, harus lebih dahulu ditetapkan suatu program pengembangan pegawai. Program pengembangan pegawai perlu disusun secara cermat, dan didasarkan kepada metode-metode ilmiah serta berpedoman pada keterampilan yang dibutuhkan perusahaan saat ini maupun untuk masa depan. Program pengembangan suatu perusahaan hendaknya diinformasikan secara terbuka kepada semua karyawan supaya mereka mempersiapkan

dirinya masing-masing. Berbagai cara yang dilakukan perusahaan untuk mengembangkan pegawainya yaitu melalui seminar, pendidikan dan pelatihan.

Seminar adalah suatu bentuk pengajaran yang diberikan secara khusus untuk membahas suatu topik tertentu yang mana pelaksanaannya dilakukan oleh lembaga profesional ataupun organisasi komersil lainnya. Pada umumnya, seminar dilakukan dengan cara menerapkan sistem pengajaran akademis, dimana kegiatan ini dilakukan seperti kelas perkualihan bagi para pesertanya. Seminar pada umumnya akan membahas sebuah topik khusus yang mana para peserta dapat berpartisipasi secara aktif di dalam pembahasan tersebut.

Pendidikan adalah salah satu alat ukuran utama untuk mengetahui sejauh mana tingkat pengetahuan seseorang atau pegawai, karena melalui pendidikan akan dapat diwujudkan suatu peningkatan kemampuan dan keterampilan pegawai melalui pelaksanaan pendidikan formal dengan meningkatkan jenjang pendidikan pegawai, yaitu tingkat pendidikan. Sedangkan latihan adalah suatu sistem kerja yang harus diikuti atau dilaksanakan oleh karyawan atau pegawai untuk memperbaiki kemampuan kerjanya dalam penerapan pelaksanaan pekerjaan yang dihadapi. Pelatihan bagian dari pendidikan diluar sistem pendidikan formal atau pendidikan yang berlaku, yang dilaksanakan dalam waktu yang singkat dan lebih

mengutamakan praktik daripada teori. Dengan diadakannya pelatihan, pegawai dapat meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan sikap yang diperlukan perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Pelaksanaan pengembangan pegawai didasarkan pada metode-metode yang telah ditetapkan dalam program pengembangan perusahaan. Metode pengembangan terdiri dari: *On The Job Training* dan *Off The Job Training*.

Metode *On the job training* merupakan metode latihan yang paling banyak digunakan. Latihan dengan menggunakan metode ini dilakukan di tempat kerja yang sesungguhnya. Karyawan dilatih tentang pekerjaan baru dengan *supervisor* langsung seorang pelatih yang berpengalaman. Metode latihan ini sangat ekonomis, karena tidak perlu menyediakan peralatan dan ruang khusus. Ada 5 metode pelatihan di tempat kerja atau *on the job training*, yaitu: *Job Rotation* (Rotasi Pekerjaan), *job insruction training* (latihan instruksi jabatan), *apprenticeships* (magang), *coaching* (pembinaan) dan penugasan sementara.

*Job Rotation* (Rotasi Pekerjaan) adalah program yang direncanakan secara formal dengan cara menugaskan karyawan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain dalam satu unit kerja pada suatu perusahaan untuk menambah pengetahuan mengenai pekerjaan yang ada di perusahaan. Contohnya seorang pegawai yang semula berada di posisi kasir dirotasi di bagian administrasi. Pegawai tersebut akan

mendapatkan pengalaman baru di posisi tersebut. Ketika jarang ada peluang untuk promosi, rotasi pekerjaan bermanfaat untuk membangkitkan kembali antusias dan mengembangkan bakat-bakat para pegawai. Kelebihan rotasi pekerjaan yaitu pegawai mendapatkan gambaran luas mengenai berbagai macam jenis pekerjaan, mengembangkan kerjasama antara pegawai, dan menentukan jenis pekerjaan yang diminati oleh pegawai.

*Job instruction training* (Latihan pembelajaran) adalah pelatihan dimana ditentukan seseorang bertindak sebagai pelatih untuk menginstruksikan bagaimana melakukan pekerjaan tertentu dalam proses kerja. Sebagai contoh: manajer yang sudah berpengalaman selama proses kerja mengajarkan pengetahuannya kepada stafnya dalam proses kerja maupun dalam waktu tertentu.

*Apprenticeships* (Magang) Program magang menggabungkan pelatihan dan pengalaman pada pekerjaan dengan instruksi yang didapatkan dari ruang kelas. Seorang karyawan baru ditugaskan pada karyawan yang ada saat ini selama jangka waktu yang ditentukan. Selama periode tersebut karyawan baru bekerja dibawah pengawasan anggota perusahaan regular dan diharapkan setahap demi setahap memperoleh keahlian yang berkaitan. Magang digunakan secara luas pada tenaga kerja manual dan pekerjaan-pekerjaan keahlian tangan. Pelatihan ini lebih ditekankan pada keterampilan pegawai.

*Coaching* (Pembinaan) adalah bentuk pelatihan dan pengembangan yang dilakukan di tempat kerja dengan memberikan bimbingan kepada pegawai dalam menerima suatu pekerjaan atau tugas dari atasannya. Pelatihan ini mengajarkan keahlian dan keterampilan kerja kepada para pegawai. Dalam metode ini pengawas diperlukan perusahaan sebagai petunjuk untuk memberitahukan kepada peserta mengenai tugas atau pekerjaan rutin yang akan dilaksanakan dan bagaimana cara mengerjakannya.

Penugasan sementara yaitu metode dengan cara penempatan karyawan pada posisi manajerial atau sebagai anggota panitia tertentu untuk jangka waktu yang ditetapkan. Karyawan terlibat dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah-masalah perusahaan. Misalnya seorang pegawai yang semula berada pada posisi staff, diberi kesempatan untuk menduduki posisi manajer untuk jangka waktu tertentu. Pegawai tersebut akan terlatih menyelesaikan permasalahan yang dihadapi seorang manajer sehingga karyawan tersebut akan lebih mudah menghadapi masalah pada posisi di bawahnya.

Metode *off the job training* merupakan metode pelatihan dan pengembangan keterampilan yang dilaksanakan pada lokasi terpisah dengan tempat kerja. Program ini memberikan individu dengan keahlian dan pengetahuan yang mereka butuhkan untuk melaksanakan pekerjaan pada waktu terpisah dari waktu kerja reguler mereka. Dalam

metode pendekatan ini dibagi menjadi 2 metode yaitu: metode simulasi dan metode presentasi informasi.

Metode simulasi merupakan metode pelatihan yang memperagakan sesuatu dalam bentuk tiruan yang mirip dengan keadaan sebenarnya. Dengan pendekatan ini peserta latihan menerima representasi tiruan (*artificial*) suatu aspek organisasi dan diminta untuk menanggapi seperti dalam keadaan sebenarnya. Metode simulasi yang paling umum digunakan yaitu: metode studi kasus, *role playing* (bermain peran), *business games* (permainan bisnis), *vestibule training*, *laboratory training* (latihan laboratorium) dan pengembangan eksekutif.

Metode studi kasus yaitu pelatih memberikan suatu kasus kepada peserta pengembangan yang tidak disertai dengan data yang lengkap atau sengaja disembunyikan, tujuannya agar peserta terbiasa mencari data atau informasi dari pihak luar dalam memutuskan suatu kasus yang dihadapinya. Peserta ditugaskan untuk mengidentifikasi masalah, menganalisis situasi dan merumuskan penyelesaiannya.

*Role Playing* merupakan metode yang memungkinkan para pegawai untuk memainkan berbagai peran yang berbeda. Teknik dalam metode ini, beberapa orang peserta ditunjuk untuk memainkan suatu peran yang harus mereka mainkan jadi semacam sandiwara. Metode ini digunakan untuk memberi kesempatan kepada peserta pengembangan untuk mempelajari keterampilan berhubungan antara

manusia melalui praktik, mengembangkan pemahaman mengenai pengaruh perilaku mereka pada peserta lainnya.

*Business Games* (Permainan Bisnis) adalah pengembangan yang dilakukan dengan diadu untuk bersaing memecahkan masalah tertentu. Tujuannya adalah untuk melatih pegawai dalam pengambilan keputusan dan cara mengelola kegiatan perusahaan.

*Vestibule Training* merupakan suatu bentuk pelatihan yang dilaksanakan di area-area terpisah yang dibangun dengan berbagai jenis peralatan sama seperti yang akan digunakan pada pekerjaan sebenarnya. Jadi metode pelatihan *vestibule* merupakan metode dimana telah disediakan tempat khusus untuk melaksanakan pelatihan yang ditata menyerupai lingkungan pekerjaan beserta tugas yang dilakukan.

*Laboratory Training* (Latihan Laboratorium) merupakan suatu bentuk latihan kelompok yang terutama digunakan untuk mengembangkan keterampilan-keterampilan antar pribadi. Melalui *sharing* pengalaman, perasaan, persepsi, dan perilaku antar beberapa peserta (pegawai). Latihan ini bersifat sensitif, dimana peserta menjadi lebih sensitif terhadap perasaan orang lain dan lingkungannya. Latihan laboratorium berguna untuk mengembangkan berbagai perilaku bagi tanggung jawab pekerjaan di waktu yang akan datang.

Program-program Pengembangan Eksekutif yaitu perusahaan bisa mengirimkan para pegawainya untuk mengikuti paket-paket khusus yang ditawarkan, atau bekerjasama dengan suatu lembaga pendidikan untuk menyelenggarakan secara khusus suatu bentuk penataran, pendidikan atau latihan sesuai kebutuhan perusahaan.

Pendekatan yang selanjutnya yaitu Metode Presentasi Informasi pendekatan ini mempunyai tujuan utama untuk mengajarkan berbagai sikap, konsep atau keterampilan kepada para peserta. Metode-metode yang digunakan seperti: *Lecture* (Kuliah), presentasi video, *conference* (rapat), *programmed learning*, dan *self study* (studi mandiri).

Metode *Lecture* (Kuliah) diberikan kepada peserta yang banyak di dalam kelas. Pelatih mengajarkan teori-teori yang diperlukan sedangkan yang dilatih mencatatnya serta mempersepsikannya. Metode ini berupa penyampaian informasi yang disampaikan secara lisan oleh pelatih. Metode ini harus dikombinasikan dengan metode lainnya seperti diskusi dan tanya jawab karena peserta cenderung pasif disebabkan adanya komunikasi satu arah saja.

Presentasi video metode ini serupa dengan bentuk kuliah dan biasanya digunakan sebagai bahan atau alat pelengkap bentuk-bentuk latihan lainnya. Media yang digunakan yaitu televisi, film, dan sejenisnya yang serupa dengan bentuk kuliah.

*Conference* (Rapat) yaitu pelatih memberikan suatu makalah tertentu dan peserta pengembangan ikut serta berpartisipasi dalam memecahkan makalah tersebut. Mereka harus mengemukakan ide dan sarannya untuk didiskusikan serta diterapkan kesimpulannya. Pada metode *conference* pelatih dan yang dilatih sama-sama berperan aktif serta dilaksanakan komunikasi dua arah.

*Programmed instruction* merupakan metode pelatihan yang diberikan kepada peserta dengan beberapa pertanyaan-pertanyaan dan para peserta pelatihan harus memberikan jawaban yang benar. Metode ini peserta dapat belajar sendiri karena langkah-langkah pengerjaan sudah diprogram, biasanya dengan komputer, buku, atau mesin pengajar.

*Self study* (Studi mandiri) Teknik ini biasanya menggunakan manual atau modul-modul tertulis dan kaset-kaset atau *videotape*. Studi ini berguna apabila para pegawai tersebar di beberapa lokasi di seluruh negeri atau apabila proses belajar hanya memerlukan sedikit interaksi.

Berikut kelebihan *on the job training* dan *off the job training*. Kelebihan *on the job training* yaitu pegawai melakukan pekerjaan yang sesungguhnya bukan tugas yang disimulasikan, pegawai mendapat instruksi dari pegawai senior berpengalaman yang telah melaksanakan tugas dengan baik, pelatihan dilaksanakan di dalam lingkungan kerja yang sesungguhnya tanpa membutuhkan fasilitas

pelatihan khusus, bersifat *informal* tidak mahal dan mudah dijadwalkan, dapat menciptakan hubungan kerja sama langsung antara pegawai dan pelatih, pelatihan sangat relevan dengan pekerjaan dan membantu memotivasi kinerja tinggi.

Adapun kelemahan *on the job training* yaitu motivasi pelatih kurang untuk melatih sehingga pelatihan menjadi kurang serius, pelatih dapat melaksanakan tugasnya dengan baik namun kurang memiliki kemampuan melatih orang lain agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik, pelatih kurang atau tidak memiliki waktu untuk melatih, pegawai tidak terlatih dengan baik.

Kelebihan *off the job training* yaitu pelatihan tidak akan mengganggu proses pekerjaan, metode tertentu dapat digunakan secara jarak jauh, peserta pelatihan dapat saling bertukar pengalaman, lebih efektif untuk target peserta pelatihan dalam jumlah banyak dan cepat, pelatih biasanya seseorang yang lebih profesional dalam memberikan wawasan bagi pegawai.

Adapun kelemahan *off the job training* yaitu pegawai tidak melakukan pekerjaan yang sesungguhnya, pelatihan tidak dilaksanakan di dalam lingkungan kerja yang sesungguhnya, pelatihan dilaksanakan dalam kondisi buatan dan membutuhkan fasilitas pelatihan khusus, beberapa metode membutuhkan biaya yang mahal, materi-materi yang diberikan biasanya bersifat teoritis dan nilai

praktiknya berkurang sehingga kurang sesuai antara kebutuhan materi dengan keadaan sebenarnya.

## **B. Kendala Perusahaan dalam Pengembangan Pegawai**

Dalam melaksanakan pengembangan pegawai pasti ada kendala-kendala yang menghambat lancarnya pelaksanaan sehingga sasaran yang tercapai kurang memuaskan. Kendala-kendala pengembangan berasal dari : Peserta, pelatih atau instruktur, fasilitas pengembangan, kurikulum dan dana pengembangan.

Kendala pengembangan pegawai yaitu peserta, apabila peserta yang mengikuti pengembangan pegawai harus memperhatikan kualifikasi dari pendidikan, pengalaman bekerja, dan usia. Hal ini akan menghambat kelancaran pelatihan dan pengembangan, sehingga pada saat proses pengembangan pegawai kendala tersebut dapat diatasi dengan pemberian pelatihan yang disesuaikan dengan latar belakang pegawai berdasarkan bidangnya di perusahaan tersebut agar pelatihan yang diberikan dapat diterima dan di praktikan dengan baik setelah mengikuti pengembangan pegawai.

Selain itu Pelatih atau Instruktur yang ahli dan cakap dibidangnya dalam memberikan pengetahuan kepada para peserta pelatihan sulit di dapat. Akibatnya tujuan yang dicapai perusahaan belum tercapai. Biasanya perusahaan mengambil pelatih atau instruktur dari luar perusahaan misalnya dari lembaga pelatihan dan pendidikan di luar perusahaan.

Fasilitas Pengembangan yaitu fasilitas sarana dan prasarana pengembangan yang dibutuhkan untuk latihan dan pengembangan sangat kurang di perusahaan karena begitu banyaknya pegawai yang mengikuti pelatihan maka pegawai menggunakan fasilitas secara bergantian, sehingga perlu ditambah dan dikembangkan. Hal ini akan menyulitkan dan menghambat lancarnya pengembangan.

Kurikulum yang diajarkan untuk peserta pengembangan pegawai tidak sesuai dengan pekerjaan atau jabatan peserta pengembangan. Sehingga dapat menghambat penyampaian materi terhadap peserta pelatihan. Oleh karena itu perusahaan harus menetapkan materi atau kurikulum yang akan diberikan kepada peserta pengembangan agar peserta tidak bingung saat mengikuti program pengembangan pegawai di perusahaannya.

Dana Pengembangan, dalam peningkatan sumber daya manusia perusahaan membutuhkan biaya yang tinggi sehingga dana pengembangan sangat menghambat dalam proses pengembangan kualitas pegawai. Dana yang tersedia untuk pengembangan sangat terbatas sehingga sering dilakukan secara terpaksa. Dana yang tersedia untuk pengembangan berasal dari perusahaan sendiri (dari anggaran perusahaan yang setiap tahunnya).

### **C. Manfaat Pengembangan Pegawai di Perusahaan**

Pengembangan pegawai menjadi tanggungjawab bagian Sumber Daya Manusia dan pimpinan perusahaan secara langsung. Keduanya mempunyai tanggungjawab untuk merencanakan, menentukan karyawan mana yang membutuhkan pelatihan dan pengembangan dan melakukan evaluasi terhadap hasilnya. Adapun manfaat yang diperoleh dari diadakannya pengembangan pegawai adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan kuantitas dan kualitas produktivitas yaitu dengan diadakannya pengembangan pegawai, pegawai dapat meningkatkan kuantitas seperti pegawai berupaya dengan sekuat tenaga untuk mencapai hasil kerja yang sesuai dengan target. Dengan kata lain seberapa lama seorang pegawai dapat bekerja dalam satu harinya. Pengembangan pegawai dapat meningkatkan kualitas yaitu pegawai memiliki mind set, keterampilan, pengetahuan dan niat baik untuk bekerja dengan berkualitas. Keberhasilan mengoptimalkan kuantitas dan kualitas kerja sangat tergantung kepada niat dan kemauan pegawai untuk berprestasi. Jika pegawai memiliki motivasi yang kuat untuk menjadikan diri sendiri sebagai pribadi yang produktif, maka mereka pasti memfokuskan diri untuk kuantitas dan kualitas kerja yang prima.
2. Mengurangi waktu belajar yang diperlukan karyawan untuk mencapai standar kinerja yang dapat diterima yaitu dengan

diadakannya pengembangan pegawai, pegawai dapat mengurangi waktu belajar yang diperlukan setiap individu untuk mencapai standar-standar kinerja yang dapat diterima oleh perusahaan. Standar kinerja yaitu jumlah waktu yang diperlukan untuk melaksanakan sebuah pekerjaan. Dengan adanya standar kinerja yang akurat, perusahaan dapat mengetahui apa kebutuhan pegawai mereka, berapa biaya yang harus dikeluarkan, dan apa saja yang dilakukan pegawai dalam pekerjaannya. Standar kinerja digunakan oleh pegawai untuk mengetahui seberapa baik pekerjaannya dan untuk perusahaan dipakai untuk menilai kinerja para pegawainya.

3. Membentuk sikap, loyalitas, dan kerjasama yang lebih menguntungkan yaitu pegawai dapat membentuk sikap yang baik dengan bersikap disiplin dalam pekerjaannya. Karena dengan disiplin, maka secara tidak langsung pegawai sudah melatih diri sendiri untuk bertanggung jawab atas tugas yang diberikan oleh perusahaan. Manfaat yang lain yaitu membentuk loyalitas. Pembentukan sikap loyal dari para pegawai adalah agar mereka bisa loyal terhadap perusahaan tempat mereka bekerja bukan hanya karena takut pada atasan atau takut dipotong gajinya melainkan takut karena tidak mematuhi peraturan. Membentuk kerjasama, manfaat dari pembentukan kerjasama yaitu pegawai dapat mempererat ikatan kerjasama, menumbuhkan semangat

persatuan, pekerjaan bisa lebih cepat selesai dan pekerjaan menjadi lebih ringan. Di dalam sebuah perusahaan kerjasama tim sudah menjadi sebuah kebutuhan agar dapat mewujudkan keberhasilan untuk mencapai target yang sudah direncanakan dan disepakati bersama.

4. Mengurangi biaya kecelakaan kerja yaitu pegawai dapat mengurangi biaya kecelakaan kerja karena sebelumnya pegawai telah diberikan sosialisasi mengenai kecelakaan kerja. Penyebab kecelakaan kerja sendiri meliputi alat, mesin, fasilitas yang ada di perusahaan. Salah satu peralatan yang sering menimbulkan kecelakaan kerja yaitu kursi dan meja kantor, mengapa demikian karena sebagian pegawai akan menghabiskan waktunya di tempat kerja. Pemilihan kursi yang tidak tepat dapat membuat tulang punggung menjadi sakit.
5. Membantu karyawan dalam peningkatan dan pengembangan pribadi mereka yang maksudnya pegawai yang telah mengikuti pengembangan pasti kemampuan dan keterampilan mereka menjadi meningkat, pegawai mampu bekerja sesuai target yang ditetapkan perusahaan. Pengembangan kepribadian yaitu kemauan diri sendiri untuk menata aspek internal diri atau sikap batin dan aspek perilaku eksternal diri, yaitu cara pegawai menampilkan diri atau tampak sisi luar diri di persepsi orang lain, untuk semua itu pegawai harus mampu bersikap proaktif untuk

meningkatkan kesadaran diri, kualitas diri serta memenuhi tujuan dengan visi yang jelas. Termasuk memiliki kepribadian yang unggul untuk mengambil tanggung jawab atas kesehatan diri, karir, keuangan dan keyakinan terhadap nilai-nilai kehidupan yang pegawai perjuangkan. Setiap proses pengembangan pribadi membutuhkan kerja keras, waktu, konsistensi dan kesabaran. Artinya, tidak ada jalan instan untuk menjadi pribadi yang unggul. Pengembangan pegawai dirancang untuk membantu para pegawai menjadi pribadi yang lebih baik dan mampu meningkatkan kualitas diri dalam pekerjaan di perusahaan dan kehidupan pribadinya.

## BAB V

### SIMPULAN DAN SARAN

#### A. Simpulan

Berdasarkan hasil pembahasan yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Cara pengembangan pegawai di perusahaan yaitu melalui seminar, pendidikan dan pelatihan. Pelaksanaan pengembangan pegawai didasarkan pada metode *on the job training* dan *off the job training*. Metode *on the job training* meliputi: *Job Rotation* (Rotasi Pekerjaan), *job insruction training* (latihan pembelajaran), *apprenticeships* (magang), *coaching* (pembinaan) dan penugasan sementara. Sedangkan metode *off the job training* mempunyai 2 teknik pendekatan yaitu: teknik simulasi dan teknik presentasi informasi. Teknik simulasi terdiri dari: metode studi kasus, *role playing* (bermain peran), *business games* (permainan bisnis), *vestibule training*, *laboratory training* (latihan laboratorium) dan pengembangan eksekutif. Teknik presentasi informasi terdiri dari: *Lecture* (Kuliah), presentasi video, *conference* (rapat), *programmed learning*, dan *self study* (studi mandiri).
2. Kendala perusahaan dalam melakukan pengembangan pegawai meliputi: peserta pengembangan yang mempunyai latar belakang pendidikan, pengalaman bekerja dan usia yang tidak sama dengan

peserta pengembangan yang lainnya. Hal ini akan menghambat kelancaran dalam pengembangan pegawai. Kesulitan mendapatkan pelatih atau instruktur yang ahli dan cakap dalam memberikan pengetahuan kepada para peserta pengembangan. Kurangnya fasilitas sarana dan prasarana yang dibutuhkan. Kurikulum yang diajarkan tidak sesuai dengan pekerjaan atau jabatan peserta pengembangan dan dana pengembangan yang tersedia sangat terbatas untuk kelancaran program pengembangan pegawai.

3. Manfaat pengembangan pegawai di perusahaan yaitu:
  - a. Meningkatkan kuantitas dan kualitas produktivitas.
  - b. Mengurangi waktu belajar yang diperlukan pegawai.
  - c. Membentuk sikap, loyalitas, dan kerjasama yang menguntungkan.
  - d. Mengurangi biaya kecelakaan kerja, dan
  - e. Membantu pegawai dalam peningkatan dan pengembangan kepribadian para pegawai.

## **B. Saran**

Setelah mengambil simpulan dari pembahasan, maka saran yang dapat diberikan sebagai berikut:

1. Pegawai perlu mengembangkan kemampuannya melalui seminar, pendidikan dan pelatihan. Pegawai bisa mengikuti pendidikan dan pelatihan di bidang Teknologi Informasi untuk bagian administrasi seperti penguasaan semua program yang ada di microsoft. Pegawai juga dapat mengikuti seminar mengenai teknologi informasi. Dengan

adanya program pengembangan, pegawai tidak gagap teknologi dalam pekerjaannya.

2. Sebaiknya perusahaan menetapkan syarat dan jumlah peserta. Syarat-syarat peserta harus ditetapkan dengan jelas, misal: usia, pengalaman dan latar belakang pendidikan. Peserta sebaiknya memiliki latar belakang yang relatif homogen. Penunjukkan pelatih harus berdasarkan kemampuan obyektif (teoritis dan praktis). Penyediaan sarana berdasarkan sasaran pengembangan yang ingin dicapai, misal: tempat pengembangan yang strategis, nyaman dan tidak mengganggu lingkungan. Mesin-mesin atau peralatan yang digunakan dalam pengembangan sama jenisnya dengan yang digunakan dalam bekerja. Kurikulum harus ditetapkan secara sistematis misal: jumlah jam pertemuan, dan metode pengajaran. Sebaiknya perusahaan menyediakan dana pengembangan untuk para pegawainya. Sehingga pegawai dapat menambah dan memperbaiki keahlian sesuai bidangnya masing-masing.
3. Pengembangan dan pelatihan memberikan manfaat yang baik untuk perusahaan. Alangkah baiknya program pengembangan pegawai dilakukan setiap tahunnya untuk karyawan lama dan karyawan baru agar menambah pengetahuan terutama dalam bidang pekerjaannya. Dengan begitu pengembangan dan pelatihan akan menghasilkan manfaat yang baik untuk mencapai tujuan perusahaan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Akadum. (2009). *Teknologi Informasi Administrasi*. Bandung: Alfabeta.
- Departemen Pendidikan Nasional. (2002). *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Edisi ketiga. Jakarta: Balai Pustaka.
- Hamsinah. (2016). Pengembangan Sumber Daya Manusia Bagi Tenaga Guru. *Social Science Education Journal*. p-ISSN: 2356-1386, e-ISSN: 2442-9430. Universitas Pamulang.
- Handoko, T Hani. (2000). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hariandja, Marihot Tua Efendi. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*. Jakarta: Grasindo.
- Hasanah, Dedeh Sofia. (2010). Pengaruh Pendidikan Latihan (DIKLAT) Kepemimpinan Guru Dan Iklim Kerja Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar Se Kecamatan Babakan Cikao Kabupaten Purwakarta. *Jurnal Penelitian Pendidikan*. Vol. 11 No.2.
- Hasibuan, Malayu. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Kamdhi, J.S. (2003). *Terampil Berargumen Pembelajaran Bahasa dan Sastra Indonesia*. Jakarta: Grasindo.
- Kopma UNY. (2010). *Laporan Tahunan Kopma UNY 2010*. Yogyakarta: Kopma UNY.
- Manullang, Marihot. (2001). *Manajemen Personalia*. Edisi Ketiga. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- \_\_\_\_\_. (2003). *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama.
- Notoatmodjo, Soekidjo. (2009). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Rachmawati, Kusdyah. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi.

- Rosidah dan Ambar Teguh Sulistiyani. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia Konsep, Teori, dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Safitri, Erma. (2013). Pengaruh Pelatihan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen*. Vol. 1 No. 4. Universitas Negeri Surabaya
- Sastradipoera, Komaruddin. (2002). *Menejemen Sumber Daya Manusia: Suatu Pendekatan Fungsi Operatif*. Bandung: Kappa Sigma.
- Sikula, Andrew E. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Erlangga.
- Simamora, Henry. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi kedua. Yogyakarta: STIE YKPN.
- \_\_\_\_\_. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Ketiga Cetakan Kedua. Yogyakarta: YKPN.
- Soedaryono. (2000). *Tata Laksana Kantor*. Jakarta: Departemen Pendidikan dan Kebudayaan.
- Soeprihanto, John. (2001). *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan*. Yogyakarta: BPFE.
- Sugijono. (2015). Pengembangan Karyawan Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia. *Orbith*. Vol. 11 No. 2.
- Sutrisno. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Turere, Verra Nitta. (2013). Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan Pada Balai Pelatihan Teknis Pertanian Kalasey. *Jurnal Emba*. Vol. 1 No. 3 ISSN 2303-1174. Universitas Sam Ratulangi Manado.
- Wursanto, Ig. (2001). *Manajemen kepegawaian 1*. Yogyakarta: Kanisius.
- Yuzal. (2013). *Panduan Praktis Seminar*. Jakarta: Rajawali Pers.