

PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

Pengembangan Sumber Daya Manusia adalah suatu proses peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan kapasitas dari semua penduduk suatu masyarakat. Pengertian pengembangan sumber daya manusia baik secara makro maupun secara mikro. Pengembangan sumber daya manusia secara makro adalah suatu proses peningkatan kualitas atau kemampuan manusia dalam rangka mencapai tujuan pembangunan bangsa yang mencakup perencanaan, pengembangan, dan pengelolaan. Sedangkan pengembangan sumber daya manusia secara mikro adalah suatu proses perencanaan pendidikan, pelatihan dan pengelolaan tenaga kerja atau karyawan untuk mencapai suatu hasil yang optimal

Manfaat Pengembangan Sumber Daya Manusia

1. Peningkatan produktivitas kerja organisasi : tidak terjadinya pemborosan, karena kecermatan melaksanakan tugas, tumbuh suburnya kerja sama antara berbagai satuan kerja yang melaksanakan kegiatan yang berbeda dan bahkan spesialisik, meningkatkan tekad mencapai sasaran yang ditetapkan serta lancarnya koordinasi sehingga organisasi bergerak sebagai suatu kesatuan yang utuh.
2. Terwujudnya hubungan yang serasi antara atasan dengan bawahan : adanya pendelegasian wewenang , interaksi yang didasarkan pada sikap dewasa baik secara teknikal maupun intelektual, saling menghargai dan adanya kesempatan bagi bawahan untuk berpikir dan bertindak secara inovatif.
3. Terjadinya proses pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat : dimana dalam hal ini melibatkann para pegawai yang bertanggungjawab menyelenggarakan kegiatan-kegiatan operasional dan tidak hanya sekedar diperintahkan oleh para manajer
4. Meningkatkan semangat kerja seluruh tenaga kerja
5. Mendorong sikap keterbukaan manajemen melalui penerapan gaya manajerial yang partisipatif.
6. Mempelancar jalannya komunikasi yang efektif : dimana dalam hal ini dapat memperlancar proses perumusan kebijaksanaan organisasi dan operasionalisasinya.
7. Penyelesaian konflik secara fungsional : dalam hal ini memiliki dampak tumbuh suburnya rasa persatuan dan suasana kekeluargaan di kalangan para anggota organisasinya.

Manfaat Pengembangan Bagi Para Karyawan

1. Membantu para karyawan membuat keputusan dengan lebih baik.
2. Meningkatkan kemampuan para pekerja dalam menyelesaikan masalah yang dihadapi.
3. Terjadinya internalisasi dan operasional faktor-faktor motivasi.
4. Timbulnya dorongan dalam diri para pekerja untuk meningkatkan kemampuannya.
5. Peningkatan kemampuan karyawan untuk mengatasi stress dan konflik.
6. Tersedianya informasi tentang berbagai program yang dapat dimanfaatkan oleh para pegawai dalam rangka pertumbuhan teknikal dan intelektual.
7. Meningkatnya kepuasan kerja.
8. Semakin besarnya pengakuan atas kemampuan seseorang.
9. Besarnya tekad pekerja untuk lebih mandiri
10. Mengurangi ketakutan menghadapi tugas baru dimasa depan.

Konsep Pengembangan

Pengembangan adalah setiap usaha untuk memperbaiki pekerjaan yang sekarang maupun yang akan datang, dengan memeberikan informasi, mempengaruhi sikap atau menambah kecakapan. Dengan kata lain pengembangan adalah setiap kegiatan yang dimaksudkan untuk mengubah perilaku yang terdiri dari pengetahuan, kecakapan dan sikap (Moekijat 1982 ; 8). Menurut Drs. Hendayat Soetopo dan Drs. Wasty Soemantio (1982 : 45), istilah pengembangan menunjukkan pada *suatu kegiatan menghasilkan suatu alat atau cara yang baru, dimana selama kegiatan tersebut terus-menerus dilakukan.* Bila setelah mengalami penyempurnaan penyempurnaan akhirnya alat atau cara tersebut dipandang cukup mantap untuk digunakan seterusnya maka berakhirilah dengan kegiatan pengembangan.

Konsep Sumber Daya Manusia

Faktor manusia merupakan sumber daya sebagai titik sentral berpikir, perencanaan, perencana, perancang bangunan dan pelaksana ataupun penyelenggara pembangunan dan atau pelaku pembangunan. Kata “Sumber Daya” menurut Poerwadarminta (1984 : 223,974), menjelaskan bahwa *dari sudut pandang etimologis kata “sumber” diberi arti “asal” sedangkan kata “daya” berarti “kekuatan” atau “kemampuan”. Dengan demikian sumber daya artinya “kemampuan”, atau “asal kekuatan”.* Pendapat lain mengatakan bahwa Sumber Daya diartikan sebagai *alat untuk mencapai tujuan atau kemampuan memperoleh keuntungan dari kesempatan-kesempatan tertentu, atau meloloskan diri dari kesukaran sehingga perkataan sumber daya tidak menunjukkan suatu benda, tetapi dapat berperan dalam suatu proses atau operasi yakni suatu fungsi operasional untuk mencapai tujuan tertentu seperti memenuhi kepuasan.* Dengan kata lain sumber daya manusia merupakan suatu abstraksi yang mencerminkan aspirasi manusia dan berhubungan dengan suatu fungsi atau operasi (Martoyo, 1992 :2).

KONSEP PENGEMBANGAN SDM

Pengembangan mengacu pada aktivitas-aktivitas yang diarahkan untuk meningkatkan kompetensi selama periode waktu lebih panjang yang melampaui jabatan saat ini, guna mengantisipasi kebutuhan masa depan organisasi yang terus berkembang dan berubah. Merupakan proses persiapan individu dalam organisasi untuk mempersiapkan tanggung jawab yang berbeda/ lebih tinggi, biasanya berkaitan dengan peningkatan kemampuan intelektual untuk melaksanakan pekerjaan yang lebih baik. Didalamnya terdiri dari perencanaan, pendidikan dan pelatihan dan pengelolaan (management)

Langkah-langkah Pelaksanaan Pelatihan atau Pengembangan

1. Menganalisis kebutuhan pelatihan organisasi, yang sering disebut *need assessment*.
2. Menentukan sasaran dan materi program pelatihan.
3. Menentukan metode pelatihan dan prinsip-prinsip belajar yang digunakan.
4. Mengevaluasi program.

Analisis Kebutuhan Pelatihan atau Pengembangan

Mengingat bahwa pelatihan atau pengembangan pada dasarnya diselenggarakan sebagai sarana untuk menghilangkan atau setidaknya mengurangi gap (kesenjangan) antara kondisi yang ada saat ini dengan kondisi standard atau kondisi yang diharapkan, maka dalam hal ini analisis kebutuhan pelatihan/ pengembangan merupakan alat untuk menganalisis gap-gap yang ada tersebut dan melakukan analisa apakah gap-gap tersebut dapat dikurangi atau dihilangkan melalui suatu pelatihan. Selain itu dengan analisis kebutuhan pelatihan maka pihak penyelenggara pelatihan dapat memperkirakan manfaat-manfaat apa saja yang bisa didapatkan dari suatu pelatihan, baik bagi partisipan sebagai individu, lembaga, maupun pihak penyelenggara pelatihan itu sendiri.

Jika ditelaah secara lebih lanjut, maka analisis kebutuhan pelatihan memiliki beberapa tujuan, diantaranya adalah:

- Memastikan bahwa pelatihan memang merupakan salah satu solusi untuk memperbaiki masalah atau meningkatkan pengetahuan dan keterampilan kelompok sasaran.
- Memastikan bahwa para partisipan baik individu maupun lembaga yang mengikuti pelatihan benar-benar sasaran yang tepat.
- Memastikan bahwa pengetahuan dan keterampilan yang menjadi pembelajaran selama pelatihan benar-benar sesuai dengan elemen-elemen yang dituntut dari suatu capaian tertentu.
- Mengidentifikasi bahwa jenis pelatihan dan metode yang dipilih sesuai dengan tema atau materi pelatihan.
- Memastikan bahwa masalah yang ada adalah disebabkan karena kurangnya pengetahuan, keterampilan, dan sikap-sikap tertentu bukan oleh alasan-alasan lain yang tidak bisa diselesaikan melalui pelatihan.
- Memperhitungkan untung-ruginya melaksanakan pelatihan mengingat bahwa sebuah pelatihan pasti membutuhkan sejumlah dana.

Secara garis besar dapat dikatakan bahwa kebutuhan pelatihan adalah selisih/gap antara pengetahuan, sikap dan keterampilan yang diharapkan/diminta dengan pengetahuan, sikap dan keterampilan yang telah dimiliki oleh seseorang atau lembaga serta selisih/gap antara kondisi yang diminta dengan kondisi yang telah dicapai.

Dengan analisa ini, maka akan diketahui adanya "gap" dari kebutuhan. Gap inilah yang menjadi dasar ditetapkannya program pelatihan. Artinya, pelatihan yang dilakukan didasarkan pada kebutuhan bukan pada pemenuhan semata adanya pelatihan. Proses pelatihan akan berjalan lebih optimal jika diawali dengan analisa kebutuhan pelatihan yang tepat. Ada tiga jenis analisa kebutuhan pelatihan yang bisa dijadikan sebagai alat untuk menilai kebutuhan pelatihan, yakni: *task-based analysis*, *person/individu-based analysis*, dan *organizational-based analysis* (Cascio, 1992; Schuler, 1993).

Didalam era globalisasi dengan hambatan-hambatan antar negara yang semakin rendah kita sebagai negara berkembang perlu mempersiapkan karyawan, baik secara mental dan material. Mental berarti mempersiapkan rasa percaya diri berbasis budaya bangsa, bahwa kita sama dengan karyawan dari negara manapun. Basis budaya ini yang menjadi nilai tambah bagi SDM Indonesia yang akan menjadikan SDM Indonesia menjadi unik dan mempunyai keunggulan kompetitif lebih. Material berarti kemampuan dari segi pengetahuan, keahlian dan perilaku.

Dari hal yang diuraikan diatas dapat dirasakan pentingnya pengembangan bagi karyawan. Muncul pertanyaan bagaimana selama ini perusahaan perusahaan mengupayakan pengembangan bagi SDM nya? Disini kami memberikan **contoh kasus** yang sebelumnya telah dilakukan penelitian terhadap PT WHY yang bergerak dibidang jasa keuangan dan berkedudukan di Jakarta. Tujuan dari studi kasus ini adalah untuk dapat lebih memahami pentingnya pengembangan bagi karyawan dalam suatu perusahaan. Dari contoh kasus ini kami mencoba memahami kondisi dan membandingkan antara teori dan realita serta fata dari fungsi pengembangan pada PT WHY tanpa mencari hubungan sebab dan akibat.

Kerangka teori

Dalam model sistem program pengembangan ini ada beberapa fase yang perlu diamati sebelumnya. (Bohlander and Snell, 2004)

1. Need Assessment
2. Design
3. Implementation
4. Evaluation

Kita akan berfokus pada Analisa Kebutuhan atau *Need Assesment*. Ada 3 aspek yang perlu di perhatikan dalam fase ini yaitu:

- Kebutuhan organisasi
- Kebutuhan unit
- Kebutuhan individu

Dalam fase ini perusahaan harus mengidentifikasi kebutuhan pengembangan yang sesuai dengan kecenderungan strategi perusahaan.dengan demikian pebgembangan yang dilaksanakan dapat diaplikasikan dalam perusahaan pada saat itu karena jenis penganmbangan yang dilaksanakan merupakan jenis yang dibutuhkan saat itu sehingga karyawan tidak ketinggalan.dibanding dengan kompetitor. Kebutuhan unit akan kompetensi SDM yang dibutuhkan perlu dikaji begiru juga dengan kebutuhan individu tersebut.

Gambaran Umum Perusahaan.

PT WHY adalah salah satu dari ssekian banyak perusahaan yang bergerak di bidang jasa dan keuangan non perbankan.PT WHY berdiri sejak tahun 1859.Pada awalnya merupakan perusahaan milik Belanda dan pada perkembangannya dinasionalisasi pada tahun 1955. Perusahaan ini memiliki kantor pusat yang berkedudukan di Jakarta dengan 17 *Regional Office* dan 71 *Branch Office* dantotal karyawan sejumlah 1.548 orang dengan komposisi gender Pria: 1.111 orang dan Wanita: 437 orang.

Adapun komposisi pendidikan karyawan adalah sebagai berikut:

Jumlah	Tingkat pendidikan					
	SD	SLTP	SLTA	D3	S1	S2
Jumlah	42 orang	50 orang	773 orang	125 orang	542 orang	16 orang

Secara garis besar implementasi pengembangan pada PT WHY dapat dikelompokkan dalam kategori

1. Diklat Promosi, yang dilakukan pada saat kenaikan jabatan (promosi sesuai dengan jenjang jabatan) dan tidak bersifat kontinu, namun sesuai kebutuhan.
2. Diklat Seminar dan workshop dengan pihak eksternal. Umumnya dilakukan di luar perusahaan dengan mengirimkan beberapa karyawan untuk setiap kegiatan
3. Diklat Gelar Profesi, yang diperuntukkan bagi karyawan yang ingin mengikuti ujian gelar profesi
4. Diklat Pendidikan Formal, berupa pengiriman karyawan yang lulus seleksi untuk melanjutkan pendidikan formal ke jenjang yang lebih tinggi, seperti melanjutkan S2.

Untuk dapat melihat dan menganalisis kondisi implementasi pengembangan pada PT WHY maka perlu dilakukan pembahasan atas setiap kategori diklat yang dilaksanakan.

1) Diklat Promosi

Promosi merupakan salah satu tujuan karyawan dalam bekerja yang dapat menjadi motivasi positif dalam peningkatan kinerja dan kemampuannya. Secara teori promosi juga merupakan salah satu indikator kompetensi karyawan sebab dalam proses pelaksanaan, karyawan akan melewati beberapa tes baik konseptual dan teknis yang diselenggarakan oleh bagian SDM atau yang bekerjasama dengan pihak luar.

PT WHY melaksanakan diklat untuk jenjangan jabatan, misalnya diklat penjejeangan calon Kepala Divisi, calon Kepala Bagian, dan calon Kepala Seksi. Diklat ini tidak dilaksanakan secara rutin, namun hanya sesuai kebutuhan. Pada saat tertentu bisa terjadi diklat dilaksanakan selama 2 tahun berturut-turut, namun bisa juga sama sekali tidak.

Jenis materi diklat pada umumnya berupa penjelasan administrasi dan oprasi standar sesuai lingkup jabatan. Sifat pelatihan adalah mass learning yang berarti berlaku untuk semua orang. Dalam hal ini peserta akan mendapatkan penjelasan administrasi secara sekaligus

selama 3 minggu berturut-turut. Cara ini membuat peserta menjadi bosan dan menganggap hal tersebut sudah merupakan pekerjaan sehari-hari. Dalam diklat juga terdapat peserta yang sudah lebih satu kali mengikuti penjenjangan dan belum mendapatkan promosi. Hal ini berakibat pada kurangnya motivasi peserta yang beranggapan bahwa diklat hanya merupakan formalitas dan tidak menjanjikan apapun. Meskipun ada ketentuan bahwa peserta yang boleh mengikuti diklat harus memenuhi beberapa kriteria seperti masa kerja, gelar profesi, dan bukan kemampuan yang dimiliki saat ini.

Dari pengertian pengembangan yang dijelaskan sebelumnya, esensi diklat cenderung pada pendidikan sehingga akan menimbulkan reaksi. Reaksi itu memberikan 2 opsi yaitu tertarik atau tidak tertarik

2) Seminar Dan Workshop

Kedua jenis diklat ini sangat diminati perusahaan karena sifatnya yang lebih private dalam arti jumlah peserta lebih sedikit, materi lebih focus, sehingga memungkinkan terjadinya interaksi antar sesama peserta. Dalam hal ini PT WHY mengirimkan karyawan untuk mengikuti seminar, baik di bidang industry ataupun bidang umum lainnya. Dapat dikatakan seminar dan workshop merupakan diklat yang paling dominan dilakukan.

3) Fasilitator Ujian Gelar Profesi

PT WHY mencantumkan kepemilikan gelar profesi sebagai persyaratan mengikuti diklat penjenjangan jabatan sehingga banyak karyawan yang berminat. Namun kondisi ini mengakibatkan 2 sisi yang bertolak belakang. Satu sisi karena merupakan persyaratan mendapatkan promosi, yang mendorong karyawan untuk ikut serta. Namun, hanya sebatas kepentingan tersebut, sehingga banyak yang tidak mengetahui secara benar tentang tujuan dan manfaat pelatihan.

4) Program Beasiswa Pendidikan Formal

Pertimbangan pelaksanaan program ini adalah untuk menciptakan profesionalisme dalam kinerja perusahaan, dan karena program kerja ini masih baru mulai dan masih berjalan, dampak kegiatan ini belum berjalan.

Implementasi Program Pengembangan SDM pada PT WHY

Organisasi sebagai wadah SDM pada umumnya masih menganggap karyawan / SDM hanya cost center atau sumber biaya. Memang benar, untuk jangka pendek SDM adalah cost center, tetapi dalam jangka panjang SDM adalah profit center bagi perusahaan. Salah satu fungsi SDM yang dianggap sebagai cost center adalah pengembangan. Meski demikian, pentingnya sumber daya untuk pengembangan merupakan sesuatu yang tidak dapat dipungkiri. Penyebab utama organisasi tidak menyediakan sumber daya pengembangan yang cukup adalah karena tidak memahami pentingnya pengembangan. Pengembangan yang baik memerlukan investasi yang tepat, baik dalam bentuk uang maupun waktu. Tanpa keduanya pengembangan sulit dilaksanakan.

Berdasarkan konsep pengembangan menurut Bohlander (2004), diperlukan perencanaan yang sangat baik dan terintegrasi antara visi dan misi perusahaan dengan konsep diklat. Dengan demikian diharapkan dapat meminimalkan gap antara harapan dan kenyataan.

Bohlander and Snell (2004) mengatakan bahwa *development which tends to be more toward boardening an individual's skill for the future responsibility*". Pengembangan lebih berorientasi jangka panjang yang bertujuan meningkatkan knowledge, skill dan attitude SDM

Berikut akan ditelaah tentang implementasi pada PT WHY secara partial dari keempat jenis diklat yang dilaksanakan.

1) Diklat Promosi

Dari permasalahan yang timbul, dapat dikembangkan system yang dapat lebih membantu pelaksanaan diklat sehingga tepat sasaran. :

- i. Pada tingkat organisasi perlu dengan jelas ditetapkan pengertian, visi dan implementasi diklat sehingga sebelum mencari metode yang tepat, SDM sudah mengetahui dengan jelas hal yang menjadi tanggung jawabnya, lingkup pekerjaan, batas wewenang, serta jenis pekerjaannya (Margaret Dale 2003). Apabila pekerjaan tersebut cenderung didominasi tugas administrasi maka sebaiknya pelatihan yang diberikan berorientasi jangka pendek berupa pelatihan. Tetapi apabila pekerjaan

tingkat manager, baik top, middle, atau lower yang diperlukan adalah kemampuan konseptual, manajerial dan administrasi, sehingga diperlukan pelatihan yang bersifat jangka panjang dan aplikasi.

- ii. Melihat kebutuhan unit kerja yang membutuhkan SDM yang berkompetensi untuk unit kerjanya maka kriteria yang diajukan sebagai syarat keikutsertaan sebaiknya bukan hanya berdasarkan administrasi misalnya, masa kerja, gelar profesi, tetapi mungkin lebih baik berdasarkan kompetensi yang dimiliki calon peserta. Karena kompetensi bukan hal yang mudah untuk dicapai. Jumlah atau kuantitas peserta sebaiknya jangan menjadi pertimbangan tetapi kualitas peserta harus menjadi suatu keharusan.

2) Seminar Atau Workshop

Seminar atau workshop akan bermanfaat jika materi yang disampaikan bukan merupakan hal yang teknis hanya bersifat informasidan menambah pengetahuansebab hal teknis tidak mungkin dapat dipelajari dalam wktu 1-2 hari sehingga dirasa kurang efektifmengikuti pelatihan untuk pekerjaan teknis.

Pelaksanaan seminar atau workshop harusnya mempunyai kriteria peserta yang dianggap cocok untuk materi tersebut.Hal ini sangat perlu untuk diperhatikan agar tujuan pembelajaran tercapai. Sehingga pada saat penunjukan peserta sudah dipersiapkandegan baik, di lihat dari segi:

- Instruksional objective (tujuan pembelajaran)
- Trainee readliness (kesiapan calon peserta)
- Learning principles (makna pembelajaran)

3) Gelar Profesi

Sebaiknya perusahaan mempunyai kebijakan bahwa. Gelar profesi merupakan kebijakan umum yang berlaku bagi seluruh karyawan dan merupakan standar dasar untuk kualifikasi segala lapisan jabatan sebagai bentuk pembelajaran agar mengetahui alur bisnis perusahaan dan bukan hanya menjadi syarat untuk promosi , maka standar SDM akan lebih baik.

4) Beasiswa Formal

Kondisi persaingan saat ini memang memerlukan perjuangan ekstra agar dapat bersaing dengan competitor, perjuangan tersebut harus dibekali dengan pengetahuan, keahlian, perilaku, dan wawasan yang handal. Hal ini juga menjadi pertimbangan perusahaan untuk memutuskan memberikan kesempatan bagi karyawan yang mampu lolos seleksi untuk melanjutkan pendidikan formal lebih tinggi.

Daftar Pustaka

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA . Prof. Dr. Sondang P. Siagian

Bohlander and Snell .2004 .“*Human Resource Management*”; International Student Edition Thompson South – Western

Dale, Margareth. 2003 *Developing Management Skill techniques for improving & performance* terj.Ramelan , PT Bhuana Ilmu Populer Jakarta

Dessler, Gerry . 2005. *Human Resource Management*. 9th edition terj. Elly Tanya, PT Indeks Gramedia, Jakarta

Moekijat. 1998. *Perencanaan dan Pengembangan Karier Pegawai*.

PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

Ditulis untuk Memenuhi Tugas Terstruktur Matakuliah Perencanaan Pengembangan SDM

Oleh

Cleva Aprilia Asliani	135030201111107
Debora Loren Hasugian	135030201111107
Erwin Sri Rahayu	1350302071111048
Ana Nuretha Sari	135030207113004



Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis

Fakultas Ilmu Administrasi

Universitas Brawijaya

Malang

2015