

**MAKALAH PELATIHAN, PENGEMBANGAN DAN  
MANAJEMEN KARIR**



**Dosen :**

**Drs. Heru Susilo, M.A**

**Detha Alfrian fajri, S.AB, M.M**

**Disusun oleh :**

**Erwin Angkawan ( 145030800111003 )**

**Fransiska Rahmawati ( 145030800111002 )**

**JURSAN ADMINISTRASI BISNIS**

**PRODI PARIWISATA**

**FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI**

**UNIVERSITAS BRAWIJAYA**

**MALANG 2016**

## DAFTAR ISI

DAFTAR ISI.....	i
BAB 1 PENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	1
1.3 Tujuan .....	2
BAB 2 PEMBAHASAN.....	3
2.1 Konsep Pelatihan dan Manfaat bagi Karyawan .....	3
2.2 Jenis Pelatihan Karir Karakteristiknya.....	4
2.3 Konsep Pengembangan dan Manfaat Pengembangan Karir bagi Individu .....	6
2.4 Perbedaan Perencanaan Karir Individu dengan Karir Organisasi .....	7
2.5 Pengaruh Promosi Jabatan terhadap Karir Pegawai .....	9
BAB 3 PENUTUP .....	12
3.1 Kesimpulan .....	12
3.2 Saran .....	12
DAFTAR PUSTAKA .....	14

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Dewasa ini perkembangan dan pertumbuhan perusahaan mempersyaratkan ketersediaan sumberdaya manusia yang berkualitas. Upaya menyediakan sumber daya tersebut dapat diperoleh melalui peningkatan kualitas sumber daya manusia. Sumber daya manusia yang berkualitas dapat diperoleh melalui program pelatihan dan pengembangan karyawan. Pelatihan dan pengembangan karyawan merupakan faktor yang mendorong tercapainya kompetensi karyawan sehingga dapat memberikan kinerja terbaik pada perusahaan.

Program pelatihan dan pengembangan karyawan ini sangat penting karena akan mendukung peningkatan kompetensi karyawan itu sendiri. Adanya program pelatihan maka karyawan akan melakukan penyesuaian diri terhadap lingkungan kerja, menyelaraskan kemampuan diri terhadap perkembangan teknologi dan perkembangan regulasi dalam dunia usaha merupakan sasaran dari pelatihan dan pengembangan karyawan, sehingga karyawan akan kompeten dalam menjalankan tugas-tugasnya. Program pelatihan dan pengembangan karyawan ini juga dapat meningkatkan keterampilan, pengetahuan dan pengalaman karyawan terhadap pekerjaannya.

Karyawan yang memiliki kompetensi terhadap pekerjaannya akan mendapatkan kesempatan untuk mengikuti tahapan jenjang karir dan akan mencapai jenjang karir yang baik. Kegiatan dalam pelatihan bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, keahlian dan kompetensi. Kegiatan pelatihan dilakukan melalui kegiatan pengajaran, pendidikan dan pelatihan yang meliputi materi ilmu pengetahuan, keterampilan dan keahlian.

Sehingga pada akhirnya kegiatan pengembangan karyawan ini akan melahirkan karyawan yang unggul dan berkualitas sesuai dengan syarat yang diinginkan oleh perusahaan, dengan demikian program pelatihan dan pengembangan memberi peluang terhadap karyawan agar dapat berperan dalam perusahaan.

### 1.2 Rumusan Masalah

1. Bagaimanakah konsep pelatihan dan manfaat bagi karyawan dan organisasi?
2. Apa saja jenis pelatihan dan karakteristik pengembangan karir ?

3. Bagaimakah konsep pengembangan serta manfaat pengembangna karir bagi individu ?
4. Apakah perbedaan perencanaan karir individu dengan karir organisasi ?
5. Apakah pengaruh promosi jabatan terhadap karir pegawai ?

### 1.3 Tujuan

1. Untuk mengetahui konsep pelatihan dan manfaat bagi karyawan dan organisasi
2. Untuk mengetahui jenis pelatihan dan karakteistik pengembangan karir
3. Untuk mengetahui konsep pengembangan serta manfaat pengembangna karir bagi individu
4. Untuk mengetahui perbedaan perencanaan karir individu dengan karir organisasi
5. Untuk mengetahui pengaruh promosi jabatan terhadap karir pegawai

## **BAB II**

### **PEMBAHASAN**

#### 2.1. Konsep Pelatihan Dan Manfaat Pengembangan Bagi Karyawan

##### A. Pengertian pelatihan

Menurut Dessler dalam bukunya yang berjudul manajemen sumber daya manusia. Pelatihan berarti memberikan kepada karyawan baru atau karyawan yang ada keterampilan yang mereka butuhkan untuk melakukan pekerjaan mereka, seperti memperlihatkan kepada tenaga penjual baru mengenai cara menjual produk anda. Pelatihan dapat melibatkan pemegang pekerjaan sekarang untuk menjelaskan pekerjaan tersebut kepada karyawan baru dalam kelas selama beberapa minggu.

Pelatihan (training) merupakan proses pembelajaran yang melibatkan perolehan keahlian, konsep, peraturan, atau sikap untuk meningkatkan kinerja tenaga kerja. Menurut pasal I ayat 9 undang-undang No.13 Tahun 2003. Pelatihan kerja adalah keseluruhan kegiatan untuk memberi, memperoleh, meningkatkan, serta mengembangkan kompetensi kerja, produktivitas, disiplin, sikap, dan etos kerja pada tingkat ketrampilan dan keahlian tertentu sesuai dengan jenjang dan kualifikasi jabatan dan pekerjaan. Sedangkan pengembangan (development) diartikan sebagai penyiapan individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau yang lebih tinggi dalam perusahaan, organisasi, lembaga atau instansi pendidikan.

##### B. Manfaat pelatihan dan pengembangan karir bagi karyawan

Pelatihan mempunyai andil besar dalam menentukan efektifitas dan efisiensi organisasi. Beberapa manfaat nyata yang diperoleh dari program pelatihan dan pengembangan 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. Memenuhi kebutuhan perencanaan sumberdaya manusia
5. Mengurangi frekuensi dan biaya kecelakaan kerja.
6. Membantu karyawan dalam peningkatan dan pengembangan pribadi mereka.

## 2.2 Jenis Pelatihan Dan Karakteristik Pengembangan Karir

Terdapat banyak pendekatan untuk pelatihan diantaranya sebagai berikut:

### 1. Pelatihan on the job

Dikenal dengan coaching atau metode pemain pengganti dimana disini seorang pekerja yang berpengalaman meminta ahli pekerjaan atau senior untuk memperlihatkan cara kerjanya kepada karyawan baru, dengan langkah demi langkah.

Karakteristik pelatihan On the job:

1. Adanya rotasi pekerjaan
2. Adanya tim karyawan yang menganalisis dan menyiapkan materi untuk pelatihannya

### 2. Pelatihan magang ( Apprenticeship Training )

Dikenal sebagai proses untuk menjadi pekerja terampil melalui kombinasi pembelajaran formal dan pelatihan on the job jangka panjang dan biasanya dibawah pengawasan seorang pekerja ahli.

Karakteristik pelatihan magang:

1. Program pelatihan magang internal berjalan sekitar 32 bulan.
2. Pekerja senior mengajari karyawan baru tentang cara kerja perusahaan

### 3. Pembelajaran informal

Dapat diartikan sebagai fasilitas yang diberikan kepada karyawan baru sebagai alat pembelajaran

Karakteristik pembelajaran informal :

1. Pembelajaran melalui diskusi secara langsung yang membahas cara kerja perusahaan

### 4. Pelatihan instruksi pekerjaan

Disebut juga sebagai pelatihan yang lebih menekankan pada instruksi pelajaran langkah demi langkah.

Karakteristik pelatihan langkah demi langkah:

1. Adanya daftar langkah demi langkah
2. Adanya poin kunci

#### 5. Kuliah

Adalah cara yang tepat dan sederhana untuk memberikan pengetahuan kepada sekelompok besar peserta pelatihan.

#### 6. Pembelajaran terprogram

Adalah metode pembelajaran yang menghadirkan fakta dan pertanyaan tindak lanjut kerangka demi kerangka. Pembelajaran terprogram dapat mengurangi waktu pelatihan

Karakteristik pembelajaran terprogram:

1. Terdiri dari 3 bagian seperti pemberian fakta, kesempatan dan umpan balik
2. Adanya waktu pelatihan

#### 7. Pemodelan perilaku

Adalah salah satu cara yang paling luas digunakan, telah diriset dengan baik, dan sangat dianggap sebagai intervensi pelatihan berbasis psikologi

Karakteristik pemodelan perilaku:

1. Prosedur dasarnya dibagi menjadi 4 tahapan ( pemodelan, permainan peran, penguatan sosial, dan transfer pelatihan )

#### 8. Pelatihan berbasis audiovisual

Adalah proses pelatihan berbasis audiovisual seperti menggunakan DVD, film, powerpoint dan audiotape

#### 9. Pelatihan ruang depan

Merupakan pelatihan yang menggunakan perlengkapan actual atau simulasi tetapi dilatih off the job. Pelatihan ruang depan diperlukan ketika terlalu mahal atau berbahaya untuk melatih karyawan pada pekerjaan..

#### 10. Pelatihan berbasis computer atau CBT

Merupakan metode pelatihan yang menggunakan sistem interaktif berbasis computer untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan. Pelatihan realitas maya membawa realisme ini selangkah lebih jauh dengan menempatkan peserta pelatihan dalam lingkungan simulasi

#### 11. Pelatihan Tim

Berfokus pada masalah-masalah teknis, interpersonal dan manajemen tim. Pelatihan tim disini dapat meliputi pelatihan keterampilan interpersonal seperti mendengarkan, menangani konflik dan menegosiasi. Pelatihan tim disini digunakan untuk membangun tim manajemen yang lebih kuat.

### 2.3 Konsep Pengembangan Dan Manfaat Karir Bagi Individu

Pengembangan manajemen merupakan segala usaha untuk meningkatkan kinerja manajerial dengan memberikan pengetahuan, mengubah sikap atau meningkatkan keterampilan.

Proses pengembangan manajemen terdiri atas:

1. Menilai kebutuhan strategis perusahaan
2. Menilai kinerja dan keterampilan manager yang ada
3. Mengembangkan manager tersebut untuk mengisi posisi yang lebih tinggi

Pengembangan manajemen bersifat menyeluruh dan melibatkan semua atau sebagian besar manager baru sedangkan pengembangan karir (*career development*) meliputi aktivitas-aktivitas untuk mempersiapkan seorang individu pada kemajuan jalur karir yang direncanakan. Beberapa prinsip pengembangan karir adalah sebagai berikut :

1. Pekerjaan itu sendiri mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap pengembangan karir.
2. Bentuk pengembangan *skill* yang dibutuhkan ditentukan oleh permintaan pekerjaan yang spesifik



3. Pengembangan akan terjadi hanya jika seorang individu belum memperoleh *skill* yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan
4. Waktu yang digunakan untuk pengembangan dapat direduksi/dikurangi dengan mengidentifikasi rangkaian penempatan pekerjaan individu yang rasional.

Bagi individu, pengembangan karir identik dengan keberhasilan, karena pengembangan karir bermanfaat untuk dapat :

1. Menggunakan potensi seseorang dengan sepenuhnya.
2. Menambah tantangan dalam bekerja
3. Meningkatkan otonomi
4. Meningkatkan tanggung jawab.

#### 2.4 Perencanaan Karir Individu Dan Organisasi

Program pengembangan karir haruslah menghasilkan keuntungan baik bagi individu maupun organisasi. Ada tiga unsur yang harus diperhatikan dalam langkah penyusunan program pengembangan karir yaitu:

- (1). career need assessment,
- (2). career opportunities, dan
- (3) need-opprtunities alignment.

Menaksir kebutuhan karir (career need assessment) perlu dilakukan oleh organisasi dalam membantu setiap pegawainya untuk mengambil keputusan yang tepat tentang pengembangan karirnya. Selanjutnya organisasi harus memberikan informasi tentang kesempatan karir yang tersedia (career opportunities). Dengan demikian pegawai dapat mengetahui dengan jelas berbagai kemungkinan jabatan yang dapat didudukinya. Pada akhirnya dilakukan penyesuaian diantara keduanya (need-opprtunities alignment). Dalam pelaksanaannya, penyesuaian itu dapat dilakukan dengan bantuan program mutasi atau pelatihan dan pengembangan pegawai.

Pengembangan karir dapat dilihat dari dua perspektif ini yaitu individu dan institusi. Perencanaan karir seseorang yang berpusat pada individu adalah perencanaan yang lebih berfokus pada karir individu, sedangkan yang berpusat pada institusi adalah yang fokus pada

pekerjaan dan pengidentifikasian jalan karir yang memberikan kemajuan yang logis atas orang-orang di antara pekerjaan dalam organisasi.

Pada dasarnya perencanaan karir terdiri atas 2 (dua) elemen utama yaitu :

1 Perencanaan karir individual terfokus pada individu yang meliputi latihan diagnostic, dan prosedur untuk membantu individu tersebut menentukan “siapa saya” dari segi potensi dan kemampuannya.

Perencanaan karir individual meliputi :

1. Penilaian diri untuk menentukan kekuatan, kelemahan, tujuan, aspirasi, preferensi, kebutuhan, ataupun jangka karirnya (career anchor)
2. Penilaian pasar tenaga kerja untuk menentukan tipe kesempatan yang tersedia baik di dalam maupun di luar organisasi
3. Penyusunan tujuan karir berdasarkan evaluasi diri
4. Pencocokan kesempatan terhadap kebutuhan dan tujuan serta pengembangan strategi karir
5. Perencanaan transisi karir.

Ada beberapa penilaian terhadap cara mengembangkan karir individual:

1. Pelatihan on the job manajerial

Dalam tahap ini meliputi rotasi pekerjaan, pendekatan coaching/ pemain pengganti, dan pembelajaran tindakan.

Teknik-teknik untuk melatih dan mengembangkan manager:

1. Metode studi kasus
2. Permainan manajemen
3. Seminar di luar
4. Program terkait universitas
5. Permainan peran
6. Universitas korporat
7. Executive coach

## 2. Pendekatan coaching/ pemain pengganti

Dalam tahapan ini peserta pelatihan bekerja secara langsung dengan manager senior atau dengan orang yang akan mereka gantikan. Biasanya, pemain pengganti akan membebaskan tanggung jawab tertentu dari eksekutif tersebut, dengan memberi kesempatan pada peserta pelatihan untuk mempelajari pekerjaan tersebut

2 Perencanaan karir organisasional mengintegrasikan kebutuhan SDM dan sejumlah aktivitas karir dengan lebih menitikberatkan pada jenjang atau jalur karir (career path). Tujuan program perencanaan karir organisasional adalah :

1. Pengembangan yang lebih efektif tenaga berbakat yang tersedia.
2. Kesempatan penilaian diri bagi karyawan untuk memikirkan jalur-jalur karir tradisional atau jalur karir yang baru.
3. Pengembangan sumber daya manusia yang lebih efisien di dalam dan di antara divisi dan/atau lokasi geografis
4. Kepuasan kebutuhan pengembangan pribadi karyawan
5. Peningkatan kinerja melalui pengalaman on the job training yang diberikan oleh perpindahan karir vertical dan horizontal
6. Meningkatkan loyalitas dan motivasi karyawan yang dapat menyebabkan berkurangnya perputaran karyawan
7. Suatu metode penentuan kebutuhan pelatihan dan pengembangan.

### 2.5 Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Karir Pegawai

Di dalam mempertahankan dan meningkatkan produktivitas suatu perusahaan, maka peran manajemen sumber daya manusia sangatlah penting artinya dalam hal mengupayakan agar tenaga kerja mau dan mampu memberikan prestasi kerjanya sebaik mungkin. Dalam hal tersebut perusahaan berkewajiban memperhatikan kebutuhan karyawannya baik yang bersifat materil maupun yang bersifat non materil.

Wujud dari perhatian, usaha serta dorongan yang dapat dilakukan oleh perusahaan terhadap karyawannya, salah satunya adalah dengan melaksanakan promosi jabatan yang objektif dan adil serta penempatan yang tepat.

Pelaksanaan promosi jabatan dimaksudkan untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan agar mau bekerja dengan perilaku kerja yang baik sesuai dengan yang dikehendaki oleh perusahaan guna meningkatkan produktivitas kerja perusahaan dan menjamin keberhasilan perusahaan tersebut di dalam mencapai sasarannya.

Pada dasarnya promosi pegawai diarahkan kepada peningkatan dari ketetapan perusahaan dalam mencapai sasaran melalui pelaksanaan promosi jabatan dimana peran pegawai tersebut memperoleh kepuasan kerja sehingga memungkinkan seorang pegawai untuk memberikan hasil kerja yang terbaik kepada perusahaan sehingga dapat ditetapkan tujuan promosi sebagai mana yang dikemukakan Hasibuan, yaitu :

1. Untuk memberikan pengakuan, jabatan, dan imbalan jasa yang semakin besar kepada karyawan yang berprestasi kerja lebih tinggi.
2. Dapat menimbulkan kepuasan dan kebanggaan pribadi, status sosial yang semakin tinggi, dan penghasilan yang semakin besar.
3. Untuk merangsang agar karyawan lebih bergairah bekerja, berdisiplin tinggi, dan memperbesar produktivitas kerja.
4. Untuk menjamin stabilitas kepegawaian dengan direalisasikan promosi kepada karyawan dengan dasar dan pada waktu yang tepat serta penilaian yang jujur.
5. Kesempatan promosi dapat menimbulkan keuntungan berantai (multiplier effect) dalam perusahaan karena timbul lowongan berantai.
6. Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan kreatifitas dan inovasinya yang lebih baik demi keuntungan optimal perusahaan.
7. Untuk menambah/memperluas pengetahuan serta pengalaman kerja para karyawan dan ini merupakan daya dorong bagi karyawan lainnya.
8. Untuk mengisi kekosongan jabatan karena pejabatnya berhenti. Agar jabatan itu tidak lowong maka dipromosikan karyawan lainnya.
9. Karyawan yang dipromosikan kepada jabatan yang tepat, semangat kesenangan, dan ketenangannya dalam bekerja semakin meningkat sehingga produktivitas kerjanya semakin meningkat.
10. Untuk mempermudah penarikan pelamar, sebab dengan adanya kesempatan promosi merupakan daya pendorong serta perangsang bagi pelamar untuk memasukan lamarannya.

11. Promosi akan memperbaiki status karyawan dari karyawan sementara menjadi karyawan tetap setelah lulus dari masa percobaannya.

## **BAB III**

### **PENUTUP**

#### 3.1 Kesimpulan

Pelatihan merupakan salah satu cara untuk menjadikan sumber daya manusia yang lebih berkualitas. Pelatihan sendiri lebih terarah pada peningkatan kemampuan dan keahlian SDM organisasi yang berkaitan dengan jabatan atau fungsi yang menjadi tanggung jawab individu yang bersangkutan saat ini (current job oriented). Dengan adanya pelatihan yang baik tentunya menjadikan peningkatan kinerja individu dalam jabatan atau fungsi saat ini.

Pengembangan dalam pelatihan biasanya menyangkut pada antisipasi kemampuan dan keahlian individu yang harus dipersiapkan bagi kepentingan jabatan yang akan datang. Pelatihan dan pengembangan merupakan salah satu solusi terhadap sejumlah problem penurunan kualitas kinerja organisasi atau lembaga dan instansi yang disebabkan oleh penurunan kemampuan dan keusangan keahlian yang dimiliki oleh karyawan atau tenaga kerja.

Pelatihan dan pengembangan bukanlah solusi utama yang dapat menyelesaikan semua persoalan organisasi, lembaga atau sebuah instansi. Tetapi mengarah pada peningkatan kinerja para karyawan atau tenaga kerja yang baik dan benar. Dan tujuan pelatihan dan pengembangan adalah untuk merubah sikap, perilaku, pengalaman dan performansi kinerja.

Pengembangan adalah penyiapan individu untuk mengemban tanggung jawab yang berbeda atau lebih tinggi di dalam organisasi. Pengembangan biasanya berkaitan dengan peningkatan kemampuan intelektual atau emosional yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan yang lebih baik.

#### 3.2 Saran

Mengingat pelatihan, pengembangan dan manajemen karir merupakan salah satu faktor terpenting untuk menentukan kinerja dari suatu organisasi, serta dapat pula dikatakan sebagai kunci utama yang juga sudah seharusnya menjadi tanggung jawab di dalam suatu organisasi. Maka setiap perusahaan diupayakan untuk melakukan pelatihan dan pengembangan karir pada karyawannya sehingga karyawan akan melakukan penyesuaian diri terhadap lingkungan kerja, menyelaraskan kemampuan diri terhadap perkembangan teknologi dan perkembangan regulasi dalam dunia usaha. Sehingga dari hal tersebut perusahaan akan melahirkan karyawan yang

unggul dan berkualitas sesuai dengan syarat yang diinginkan dan memiliki daya saing yang tinggi dalam persaingan dunia usaha.

## Daftar Pustaka

Dessler, Gary.2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat

Adam.2012.*Peranan pendidikan dan pelatihan dalam pengembangankarir*.<https://sababjalal.wordpress.com/2012/10/18/makalah-peranan-pendidikan-dan-pelatihan-dalam-pengembangan-sdm-aparatur.html>, 21 Februari 2016.

Naila.2012.*Pelatihan dan pengembangan sumberdaya*.<http://nailasuhadam.blogspot.com/2012/04/pelatihan-dan-pengembangan-sumberdaya.html>, 21 Februari 2016

Sulaiman. 2008.*Pelatihan dan pengembangan sdm*. <http://sulaiman.blogdetik.com/2008/10/06/su7as-pelatihan-dan-pengembangan-sdm.html>, 21 Februari 2016



