

Manajemen Pembinaan Karir Sumber Daya Manusia dalam Pendidikan Islam

Riza Azhari

Universitas Darussalam Gontor Ponorogo
rizaazhari16@gmail.com

Abdul Halim Wicaksono

Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
halim.9082@gmail.com

Received October 1, 2017/Accepted December 14, 2017

Abstract

Implementation of Career Development Management of human resources in Islamic boarding school have been implemented, but not as expected yet. One factor that influences the job satisfaction of teachers or staff is career development. Obvious of career in the organization will be able to improve the motivation of employees in carrying out their work, thus creating a sense of satisfaction. Every human resource is given the opportunity to develop career and ability optimally. Career goal is the further position of individuals/ employee in their work. Such conditions require organizations to undertake career coaching for workers, which must be implemented on a planned and sustainable basis. In other words, career coaching is one of human resources (HR) management activities, should be implemented as a formal activity that is done in an integrated manner with other human resources (HR) activities. While career planning that planned by employees and organizations with regard to employee career, especially regarding the preparation that must be met by an employee to achieve certain career goals. The point is employee career planning must be done by both parties, employee and organization. If not, then employee career planning will not produce a good plan and realistic.

Keywords: Career, Employee, Human Resources Management, Islamic Education Islamic Institution.

A. Pendahuluan

Secara tradisional karir dapatlah diartikan dengan berbagai cara, dan tentunya berhubungan dengan posisi pekerjaan yang dimiliki seseorang. Karir sebagai urutan posisi yang dipegang pada pekerjaan, misalnya seorang guru dapat memegang posisi sebagai Kepala Sekolah atau Pengawas di lembaga pendidikan, sedangkan karir juga telah diuraikan dalam konteks gerakan pada organisasi. Contohnya, seorang anggota dengan berbagai pengembangan kaderisasi dan kompetensi akhirnya bisa menduduki posisi sebagai Ketua Organisasi atau lembaga. Pada waktu keahlian, ketrampilan, pengalaman, dan kinerjanya meningkat, maka lambat laun akan melalui posisi penasehat, pembina dan akhirnya, karir diuraikan sebagai karakteristik karyawan, Setiap karir karyawan terdiri dari berbagai pekerjaan, posisi, dan pengalaman yang berbeda-beda.

Program pengembangan karir saat ini cenderung memiliki fokus baru. Program yang lama adalah berfokus pada masa depan karyawan dalam perusahaan, organisasi, atau institusi pendidikan saja. Namun, saat ini, realitas yang dihadapi adalah hampir semua orang harus mengalami perubahan tempat bekerja beberapa kali dalam masa kerja mereka. Oleh karena itu, penekanan saat ini adalah pada memfasilitasi manajemen, pengembangan, dan analisis diri sendiri. Menyediakan perangkat perencanaan karir yang diperlukan oleh karyawan/pegawai akan menguntungkan semua permasalahan. Perangkat ini memberikan perspektif yang dibutuhkan oleh karyawan untuk memahami pilihan karir yang paling sesuai. Dan selanjutnya orang tersebut dapat mengembangkan keahlian yang dibutuhkan untuk kemajuan karirnya, hal ini membuatnya lebih aktif dan berupaya untuk mencapai kesuksesan karirnya.

Program pengembangan karir tidak harus rumit. Hal ini didasarkan bahwa perencanaan dan pengembangan karir merupakan proses yang tenang dan hati-hati dimana seseorang menjadi sadar akan atribut yang berhubungan dengan karir pribadi dan rangkaian tahapan sepanjang hidup yang berkontribusi kepada pemenuhan

karirnya. Sehingga, tentunya pengembangan karir seseorang sangat bergantung dengan keterlibatan berbagai *stakeholder* dalam sebuah perusahaan atau institusi. Baik rekanan karyawan tersebut, manajer, Kepala Sekolah, investor, pengusaha, semua berperan dalam perencanaan, pengarahan, dan pengembangan karir. Namun, bagaimanapun juga, tentunya karyawan memiliki tanggungjawab penuh bagi pengembangan dan kesuksesan karirnya. Untuk karyawan/pegawai secara individual, proses perencanaan karir berarti menyesuaikan kekuatan dan kelemahannya dengan kesempatan dan ancaman pekerjaan.

Dari uraian di atas berarti pembinaan karir tidak dapat dilepaskan dengan kegiatan perencanaan SDM, rekruitmen, dan seleksi dalam rangka pengaturan staf (*staffing*). dari kegiatan-kegiatan manajemen SDM tersebut, harus diperoleh sejumlah tenaga kerja yang potensial dengan kualitas terbaik. Tenaga kerja seperti itulah yang harus diberi kesempatan untuk mengembangkan kariernya, agar dengan kemampuannya yang terus meningkatkan sesuai dengan tuntutan lingkungan bisnis, tidak saja mampu mempertahankan eksistensi organisasi, tetapi juga mampu mengembangkan dan memajukan. Maka dari itu, penulis berusaha untuk mengkaji lebih jauh mengenai pengembangan karir personalia dan bagaimana implikasi dan pelaksanaannya dalam perusahaan maupun dalam institusi pendidikan.

*Jika menginginkan satu tahun kemakmuran, tanamkan benih,
Jika anda menginginkan sepuluh tahun kemakmuran,
tumbuhkan pohon,
Jika ada menginginkan seratus tahun kemakmuran,
kembangkanlah orang¹.*

Tiga bait di atas merupakan pribahasa Cina yang mengisyaratkan pentingnya pengembangan orang atau dalam hal ini yang dimaksud adalah pengembangan sumber daya manusia, namun megembangkan manusia bukanlah sesuatu yang mudah,

¹ Tanti Syachroni, *Penyiapan SDM Industri Manufaktur: Peluang dan Tantangan Era CAFTA*" Kuliah Umum Universitas Islam Indonesia (TK FTI UII), (17 Februari 2010). 3.

pun juga bukan sesuatu yang sangat sulit dan rumit, hal ini karena manusia bukanlah mesin, yang memiliki perasaan, kebutuhan dan individu.

Setiap organisasi tentunya dikelola dan diisi oleh manusia, tanpa manusia, organisasi tidak akan ada. Tantangan, peluang dan frustrasi dalam menciptakan dan mengelola organisasi kerap kali bersumber dari masalah-masalah yang ada kaitannya dengan manusia,² namun kemajuan organisasi juga berasal dari manusia-manusia di dalamnya yang mau bergerak dan bersinergi. Dari statemen di atas, perlu kiranya bagi setiap organisasi bukan saja hanya memperhatikan kesejahteraan anggotanya, namun lebih dari itu mengembangkan mereka sehingga sebuah organisasi bisa lebih maju dan lebih baik.

Ada sebuah pernyataan menarik dalam lingkungan Toyota "Kami tidak hanya membangun mobil, kami membangun orang." Setiap pengembangan produk baru, setiap prototype, setiap cacat kualitas dalam pabrik, dan setiap aktivitas Kaizen merupakan sebuah peluang untuk mengembangkan orang.³ Pernyataan ini secara eksplisit menyebutkan bahwa setiap aktivitas produksi merupakan sarana untuk mengembangkan sumber daya manusia.

Salah satu bentuk pengembangan anggota organisasi adalah dengan melakukan program pelatihan dan pengembangan karir. Karir adalah seluruh jabatan yang diduduki seseorang alam kehidupan kerjanya atau terdiri dari semua pekerjaan yang ada selama seseorang bekerja,⁴ agar seorang karyawan selalu berkembang dan dapat beradaptasi dengan perubahan pada pekerjaannya, maka diperlukanlah sebuah program pengembangan karir.

Dengan permasalahan di atas, penulis tertarik untuk mengkaji dan mengalisis tujuan dan pentingnya pengembangan ketenagaan, bentuk pengembangan karir, kebutuhan pelatihan

² Kaswan, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Untuk Keunggulan Bersaing Organisasi*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012). 1.

³ Jeffrey K. Liker dan David P. Mayer, *Toyota Talent: Mengembangkan SDM Anda ala Toyota*, (Jakarta: Penerbit Erlangga, 2007). 3.

⁴ Rifai, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, (Jakarta: PT. Grafindo Persada, 2004). 280.

dan pengembangan serta dapat menambah wawasan dari bentuk implementasi pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia.

B. Tinjauan Pustaka

1. Pengertian Manajemen

Menurut asal katanya, Manajemen berasal dari kata Latin yaitu "manus" yang artinya "to control by hand" atau "gain result". Kata manajemen mungkin juga berasal dari bahasa Italia *maneggiare* yang berarti "mengendalikan," Kata ini mendapat pengaruh dari bahasa Perancis *manège* yang berarti "kepemilikan kuda" (yang berasal dari Bahasa Inggris yang berarti seni mengendalikan kuda), dimana istilah Inggris ini juga berasal dari bahasa Italia. Bahasa Prancis lalu mengadopsi kata ini dari bahasa Inggris menjadi *ménagement*, yang memiliki arti seni melaksanakan dan mengatur⁵. Menurut Assauri (2004), " pengertian manajemen adalah kegiatan atau usaha yang dilakukan untuk mencapai tujuan dengan menggunakan atau mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan orang lain⁶.

Menurut Robbins dan Coulter (2007) manajemen adalah proses pengoordinasian kegiatan-kegiatan pekerjaan sehingga pekerjaan tersebut terselesaikan secara efisien dan efektif dengan dan melalui orang lain. Efisiensi mengacu pada memperoleh output terbesar dengan input terkecil; digambarkan sebagai "melakukan segala sesuatu secara benar." Sedangkan efektivitas mengacu pada menyelesaikan kegiatan-kegiatan sehingga sasaran organisasi dapat tercapai; digambarkan sebagai "melakukan segala sesuatu yang benar⁷.

Jadi dapatlah penulis mendefinisikan bahwa manajemen sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, pengisian staf, kepemimpinan, dan pengontrolan untuk optimasi penggunaan sumber-sumber dan pelaksanaan tugas-tugas dalam mencapai

⁵ Arti Manajemen. (online) <http://ielmy.wordpress.com/other/definisi-manajemen/> Diakses pada tanggal 5 Oktober 2017

⁶ Sofjan Assauri, *Managemen Produksi*, Edisi Revisi, LPFE (Universitas Indonesia, Jakarta 2003). 4.

⁷ Robbins, Stephen P., Coulter, Mary. *Manajemen* (PT Indeks, 2007). 8.

tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

2. Pengertian, Tujuan dan Pentingnya Pengembangan Ketenagaan

a. Pengertian Pengembangan Ketenagaan

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah pemanfaatan sejumlah individu untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Para manager di setiap tingkatan harus melibatkan diri mereka dengan MSDM. Pada dasarnya, semua manager membuat segala sesuatunya terselesaikan melalui upaya-upaya orang lain.⁸ Intinya adalah bagaimana mengorganisir sejumlah individu untuk mencapai tujuan organisasi.

Pengembangan sumber daya manusia atau biasa disebut *human resource development* (HRD) adalah salah satu fungsi dalam manajemen sumber daya manusia yang utama, tidak hanya terdiri atas pelatihan dan pengembangan, namun juga aktifitas-aktivitas perencanaan dan pengembangan karir individu, pengembangan organisasi dan manajemen, serta penilaian kinerja.⁹ Pengembangan yang dimaksudkan lebih menekankan pada aspek kualitas kompetensi dan kemampuan, bukan pada jumlah atau kuantitas sehingga, perusahaan atau institusi yang banyak pekerjanya belum tentu merupakan perusahaan yang baik.

Peranan lembaga pendidikan Islam di Indonesia dalam mempersiapkan sumber daya manusia yang profesional dan memiliki kompetensi sangatlah penting, pada umumnya lembaga pendidikan Islam di negara Indonesia masih mengalami ketertinggalan dibanding negara lain, bahkan terasing dari keperluan dan realitas sosial, ekonomi, pendidikan, serta budaya masyarakatnya¹⁰

Hal ini senada dengan apa yang dinyatakan Malayu S.P. Hasibuan, bahwa Pengembangan sumber daya manusia merupakan salah satu bentuk aktivitas dari manajemen sumber daya manusia.

⁸ R. Wayne Mondy, *Human Resource Management*, Tenth Edition, alih bahasa Bayu Air-langga, (Jakarta: Penerbit Erlangga, 2008). 4.

⁹ *Ibid.* 5.

¹⁰ M. Ihsan Dacholfany, "Inisiasi Strategi Manajemen Lembaga Pendidikan Islam Dalam Meningkatkan Mutu Sumber Daya Manusia Islami Di Indonesia Dalam Menghadapi Era Globalisasi" *At-Tajdid*, Volume. 1, No. 1 (Januari-Juni 2017). 1

Pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan pelatihan.¹¹ Dalam definisi ini, pendidikan menjadi kunci penting dalam meningkatkan sumber daya manusia.

Ada beberapa definisi lain tentang pengembangan sumber daya manusia, agar lebih efektif dan efisien, penulis akan memetakan beberapa definisi tersebut dalam sebuah matrik agar bisa ditarik kesimpulan yang lebih komprehensif.

¹¹ Malayu S.P. Hasibuan, *Menejemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Rosda Karya, 2000).
6.

Tabel 1. Beberapa Definisi Pengembangan Sumber Daya Manusia

No	Definisi	Komponen Utama
1	Program yang khusus dirancang oleh suatu organisasi dengan tujuan membantu karyawan dalam meningkatkan kemampuan, pengetahuan, dan memperbaiki sikapnya. ¹	<ul style="list-style-type: none"> • Program khusus • Dirancang organisasi • Membantu karyawan meningkatkan kemampuan, pengetahuan dan sikap.
2	Pengembangan SDM merupakan kegiatan yang dilaksanakan agar pengetahuan (<i>knowledge</i>), kemampuan (<i>ability</i>), dan keterampilan (<i>skill</i>) karyawan sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang mereka kerjakan. ²	<ul style="list-style-type: none"> • S e b u a h kegiatan Penyesuaian pengetahuan, kemampuan dan ketrampilan karyawan dengan pekerjaan masing-masing
3	Pengembangan SDM secara makro adalah suatu proses peningkatan kualitas atau kemampuan manusia dalam rangka mencapai suatu tujuan pembangunan bangsa. Proses peningkatan di sini mencakup perencanaan, pengembangan, dan pengelolaan sumber daya manusia, sedangkan pengembangan SDM secara mikro adalah suatu proses perencanaan, pendidikan dan pelatihan, serta pengelolaan tenaga atau karyawan untuk mencapai suatu hasil yang optimum, hasil ini dapat berupa jasa maupun benda atau uang. ³	<ul style="list-style-type: none"> • Pengertian makro dan mikro • Makro: peningkatan kualitas mencapai tujuan pembangunan bangsa • Prosesnya: perencanaan, pengembangan dan pengelolaan • Mikro: proses: perencanaan, pendidikan dan pelatihan serta pengelolaan • Untuk mencapai hasil maksimal

Dari berbagai definisi di atas, Dapatlah diambil kesimpulan bahwa pengembangan sumber daya manusia dalam pendidikan Islam adalah sebuah proses yang terdiri dari pelatihan dan pengembangan, mencakup: perencanaan, pengembangan karir individu, pengelolaan, pengembangan organisasi dan manajemen serta penilaian kinerja. Dalam Pendidikan Islam bahwa Pendidikan sebagai suatu proses kegiatan pemberdayaan manusia menjadi SDM

yang berkualitas, harus dilandasi oleh sifat dan sikap yang arif serta bijaksana¹². Pengembangan karyawan yang dimaksud menyangkut: pengembangan pengetahuan, kemampuan, ketrampilan, dan sikap agar selalu sesuai dengan tuntutan pekerjaan dalam rangka meningkatkan mutu demi tercapainya pembangunan bangsa.

Dua kata kunci utama yaitu pelatihan dan pendidikan oleh Hasibuan dibedakan dalam definisinya. Pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisasi, pegawai non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan yang terbatas. Pengembangan merupakan suatu proses pendidikan jangka panjang yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisasi yang pegawai manajerial mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis untuk mencapai tujuan yang umum.¹³ Sisi waktu atau tempo menjadi kunci dalam membedakan keduanya, yang satu berorientasi jangka pendek dan lainnya untuk jangka panjang.

Bila ditinjau dari segi pendidikan Islam, maka pengembangan tenaga pendidikan berarti sebuah proses pelatihan dan pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan dalam rangka pengembangan kompetensinya, agar lebih sesuai dengan tuntutan pekerjaan dan tercapainya peningkatan mutu pendidikan.

b. Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Dari perspektif Andrew E. Sikula yang oleh Susilo Martoyo dikutip dalam bukunya menyebutkan 8 jenis tujuan pengembangan sumber daya manusia, yaitu:

- 1) *Productivity* (produktivitas personel dan organisasi)
- 2) *Quality* (kualitas produk organisasi)
- 3) *Human resorce planning* (perencanaan sumber daya manusia)
- 4) *Morale* (semangat personel dan iklim organisasi)
- 5) *Indirect compensation* (meningkatkan kompensasi secara tidak

¹² M. Ihsan Dacholfany. "Peranan Pengambilan Keputusan Dalam Rangka Menciptakan Inovasi Di Bidang Pendidikan" *Jurnal Dewantara*, Volume.1, Number.01. (Jan-Jun 2016). 19

¹³ Malayu S.P. Hasibuan, *Menejemen* 50.

langsung)

- 6) *Health and safety* (kesehatan mental dan fisik)
- 7) *Obsolescence prevention* (pencegahan merosotnya kemampuan personel)
- 8) *Personal growth* (pertumbuhan kemampuan personel secara individual)¹⁴

Secara umum, tujuan juga berarti manfaat yang dirasakan oleh sebuah organisasi institusi, lembaga pendidikan Islam yang melaksanakan program pelatihan dan pengembangan. Menurut Sondang, setidaknya ada tujuh manfaat yang dapat diambil melalui program pelatihan dan pengembangan, yaitu:

- 1) Peningkatan produktifitas kerja organisasi sebagai keseluruhan. Pola dan pengembangan mampu membuat pekerjaan dapat lebih efektif dan efisien dengan membuang hal-hal yang tidak diperlukan.
- 2) Terwujudnya hubungan baik antara atasan dan bawahan. Adanya interaksi dan delegasi wewenang membuat keduanya saling menghargai dalam mengemban tugas sehingga ada komunikasi dua arah yang lebih produktif.
- 3) Terjadinya proses pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat. Hal ini terlaksana karena optimalisasi pegawai akan keahlian dalam pekerjaannya dan bukan hanya menunggu perintah atasan.
- 4) Meningkatkan semangat kerja seluruh tenaga kerja dalam organisasi dengan disertai komitmen yang lebih tinggi.
- 5) Mendorong sikap keterbukaan manajemen melalui penerapan gaya manajerial yang partisipatif.
- 6) Memperlancar jalannya komunikasi yang efektif, yang pada gilirannya mempermudah proses perumusan kebijaksanaan organisasi dan operasionalnya.
- 7) Penyelesaian konflik secara fungsional yang dampaknya adalah

¹⁴ Susilo Martoyo, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : BPFO, 1996). 68.

tumbuh suburnya rasa persatuan dan suasana kekeluargaan di kalangan anggota organisasi¹⁵.

Dalam hal tujuan dan manfaat, program pelatihan dan pengembangan lebih berorientasi pada manajer tingkat pertama dan karyawan pada bidang operasional, sehingga, tujuan dan manfaat yang didapatkan banyak berkisar pada dua fokus ini, sedangkan top manajemen dan pemegang kebijakan memang mendapatkan efek juga, namun tidak sebesar karyawan dan manajer tingkat pertama.

c. Urgensi Pengembangan Ketenagaan

Rhenald Kasali menuliskan dalam bukunya tentang Jim Collins yang dalam studinya mengatakan "*Good is the enemy of Great*" Kalau seseorang menganggap prestasinya sudah baik (*good*) dan para pengikutnya merasa yakin mereka telah mencapai kondisi itu, maka mereka akan terhalang untuk berevolusi memasuki kondisi yang lebih baik (*great*).¹⁶ Statemen di atas secara jelas menegaskan bahwa sebuah organisasi yang tidak selalu bergerak dan berubah, tidak akan mencapai kondisi yang lebih baik. Dalam banyak kasus, organisasi ini menjadi rentan dan rapuh, akhirnya mereka akan didahului oleh para pesaingnya, bila tidak cepat ditangani, maka lambat laun organisasi ini akan runtuh dengan sendirinya.

Kaswan secara spesifik merincikan ada enam hal yang menjadikan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia sangat penting, keenam hal tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) Meningkatnya kompetisi global dan domestik
Kebutuhan lebih besar untuk strategi kompetitif. Para pekerja harus terampil dalam aspek teknik pekerjaannya. Para manajer perlu dilatih dalam teknik manajemen yang memaksimalkan produktifitas karyawan.
- 2) Perubahan yang cepat dalam teknologi komputerisasi
Para karyawan perlu dilatih agar memiliki ketrampilan teknologi

¹⁵ Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2011). 184.

¹⁶ Rhenald Kasali, *Change!: Tak Peduli Berapa Jauh Jalan Salah yang Anda Jalani, Putar Arah Sekarang Juga*, Cet. 9, (Jakarta: Gramedia Pustaka, 2007). 39.

yang lebih tinggi dan dapat beradaptasi dengan perubahan-p dalam operasi, rancangan pekerjaan dan arus kerja.

- 3) Perubahan dalam tenaga kerja
Tenaga kerja memiliki tipikal dan kebutuhan yang berbeda-beda. Maka untuk mengakomodirnya, para manajer memerlukan sebuah teknik komunikasi dan interaksi yang cocok. Manajer juga harus memastikan bahwa pekerja mampu beradaptasi dengan keputusan dan tujuan organisasi.
- 4) Tuntutan yang lebih besar terhadap waktu manajemen
Waktu merupakan sebuah esensi penting. Penggunaan waktu haruslah efektif dan efisien, maka baik karyawan dan manajer perlu dilatih agar dapat mengambil keputusan yang tepat dengan waktu yang singkat.
- 5) Merger. Akuisisi dan divestasi yang semakin luas
Rencana pelatihan jangka panjang dibutuhkan untuk menjalankan strategi organisasi agar tetap *survive* dalam persaingan pasar.
- 6) Keusangan pekerjaan dan munculnya pekerjaan baru
Perubahan adalah sebuah keniscayaan. Hal ini juga berpengaruh pada jenis pekerjaan yang akan digantikan dan munculnya jenis pekerjaan baru. Pihak manajemen dituntut untuk dapat mengembangkan sumber daya manusianya agar lebih fleksibel sehingga dapat mencegah turunnya produktifitas karyawan bahkan meningkatkan kualitasnya¹⁷.

Perubahan menjadi kata kunci dalam menentukan urgensi atau pentingnya pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi, bila ingin dicari lebih lanjut, akan lebih banyak lagi ditemukan alasan untuk melaksanakan pelatihan dan pengembangan.

Lebih lanjut, Sondang mengatakan bahwa pertanyaan yang harus dijawab oleh setiap organisasi bukan lagi apakah akan melakukan investasi dalam rangka pengembangan sumber daya manusia yang dimilikinya, melainkan berapa besar investasi

¹⁷ Kaswan, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Untuk Keunggulan* 96.

yang harus dibuat, artinya pilihan yang tersedia bukan antara pengembangan sumber daya manusia atau tidak, melainkan dalam bidang apa pengembangan dan pelatihan ini dilakukan, dengan intensitas yang bagaimana, dan melalui teknik pengembangan apa.¹⁸

Pernyataan Sondang di atas menegaskan bahwa pengadaan pelatihan dan pengembangan merupakan sebuah kewajiban suatu organisasi, sehingga tidak usah lagi dipermasalahkan tentang penting atau tidaknya. Hal yang perlu diamati, yaitu bidang apa yang akan dilatih dan bagaimana proses pelatihannya hingga terlihat sebuah kemajuan atau peningkatan kualitas dalam sebuah organisasinya.

2. Bentuk-Bentuk Pengembangan Karir.

a. Definisi Karir.

Karir adalah jalur umum yang dipilih seseorang untuk diikuti sepanjang kehidupan kerjanya. Dulu, sebuah karir adalah urutan posisi-posisi terkait pekerjaan yang diduduki seseorang sepanjang masa hidupnya, meskipun tidak selalu pada perusahaan yang sama, namun, dewasa ini hanya sedikit pekerjaan yang relatif tetap.¹⁹ Kaswan menuliskan pendapat Greenhaus tentang karir, yaitu karir adalah pola pengalaman yang terkait dengan pekerjaan (misalnya: posisi pekerjaan, kewajiban pekerjaan, keputusan dan interpretasi subjektif mengenai peristiwa yang berkaitan dengan pekerjaan) dan aktivitas sepanjang rentang masa hidup seseorang.²⁰ Bila melihat definisi karir di atas, maka titik fokusnya masih sekitar sebuah pekerjaan yang membentuk garis di mana seseorang memulai pekerjaannya hingga akhir pekerjaan.

Selanjutnya, karir dapat ditinjau dari dua prespektif yang berbeda. Dari satu prespektif, karir merupakan serangkaian posisi yang diduduki oleh seseorang selama hidupnya, ini merupakan karir obyektif. Dari sudut pandang subyektif, karir terdiri atas perasaan kemana yang harus dituju seseorang dalam kehidupan kerjanya, seperti sikap, nilai, dan harapan seseorang. Kedua sudut pandang

¹⁸ Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber ...*.181.

¹⁹ R. Wayne Mondy, *Human Resource ...*.243.

²⁰ Kaswan, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Untuk Keunggulan ...*.118.

tersebut berfokus pada individu dan berasumsi bahwa orang memiliki kendali atas nasibnya dan mereka dapat memanfaatkan kesempatan untuk memaksimalkan kesuksesan dan kepuasan yang berasal dari karir, selanjutnya, mereka beranggapan bahwa aktivitas SDM seharusnya mengenali tahapan karir dan membantu karyawan dengan tugas-tugas perkembangan yang dihadapi oleh mereka pada setiap tahapannya. Perencanaan karir amat penting karena konsekuensi kesuksesan atau kegagalan karir terkait erat dengan konsep diri, identitas, dan kepuasan seseorang dalam karir dan kehidupan.²¹

Perspektif di atas seakan memberikan gambaran bahwa karir haruslah sesuai dengan kemampuan individu, di mana organisasi akan menyediakan informasi dan pekerjaan, selain itu, organisasi juga bertugas untuk mengembangkan karir para karyawannya dengan program pengembangan karir.

b. Perencanaan dan Pengembangan Karir

Perencanaan karir adalah proses berkelanjutan di mana seseorang menetapkan tujuan-tujuan karir dan mengidentifikasi cara-cara untuk mencapainya. Perencanaan karir seharusnya tidak hanya berkonsentrasi pada peluang-peluang untuk maju saja, karena lingkungan kerja saat ini telah mengurangi banyak dari peluang-peluang tersebut. Dalam beberapa hal, perencanaan karir harus berfokus pada pencapaian keberhasilan yang tidak harus disertai promosi.²² Dalam hal ini, pencapaian yang dimaksud tentulah harus sejalan dengan tujuan organisasi, di mana prinsip efektif, efisien dan ekonomis diterapkan, Kadangkala harus menggunakan cara-cara baru, sehingga muncullah pekerjaan baru yang akan menggantikan pekerjaan yang lama.

Perencanaan karir organisasional adalah suksesi terencana dari pekerjaan-pekerjaan yang dilaksanakan oleh perusahaan untuk mengembangkan para karyawannya. Dengan perencanaan karir organisasional, organisasi mengidentifikasi jalur-jalur dan aktivitas-

²¹ Kaswan, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Untuk Keunggulan* 118.

²² R. Wayne Mondy, *Human Resource* 243.

aktivitas untuk para karyawan individual agar mereka berkembang, sementara jalur karir adalah garis pergerakan yang fleksibel melalui jalur mana seorang karyawan bisa bergerak selama bekerja dalam perusahaan.²³ Karyawan yang mengikuti jalur karir, akan berpindah-pindah posisi bahkan bisa jadi berpindah perusahaan.

Dalam perjalanan karirnya, seorang karyawan akan mendapatkan pengetahuan dan ketrampilan baru guna pengembangan karir dalam pekerjaannya, sedangkan pengembangan karir adalah pendekatan formal yang dilakukan organisasi untuk memastikan bahwa orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia jika dibutuhkan. Pengembangan karir formal berperan penting untuk memelihara angkatan kerja yang termotivasi dan berkomitmen. Perencanaan dan pengembangan karir menguntungkan individu maupun organisasi dan dengan demikian harus dipertimbangkan secara berhati-hati oleh keduanya.²⁴ Seiring berubahnya waktu, tantangan yang ada juga semakin berkembang, maka dibutuhkan karyawan dengan kompetensi yang siap untuk menghadapi tantangan tersebut, persiapan tersebut adalah program pengembangan karir.

c. Bentuk Umum Pengembangan Karir

Pada dasarnya, jalur karir dibentuk oleh sebuah organisasi, karena itu masing-masing organisasi memiliki bentuk-bentuk tertentu yang telah ditetapkan dan mengacu pada jalur karir sebuah bidang tertentu. Jalur karir ini juga dibuat tergantung dari kebutuhan organisasi serta situasi yang meliputinya. Namun secara umum Bambang Wahyudi mengatakan ada dua bentuk pengembangan karir, yaitu pendidikan dan pelatihan, serta mutasi.²⁵ Penjelasan selanjutnya akan dipaparkan di bawah ini.

- 1) Pendidikan dan pelatihan Pendidikan dan pelatihan adalah suatu kegiatan perusahaan yang dimaksudkan untuk memperbaiki dan mengembangkan sikap, tingkah laku, keterampilan dan pen-

²³ *Ibid.* 243.

²⁴ *Ibid.* 243.

²⁵ Bambang Wahyudi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Sulita, 2002). 166.

getahuan para pegawai sesuai keinginan dari perusahaan yang bersangkutan. Pelatihan sebagai bagian dari pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan diluar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat dengan metode yang lebih mengutamakan pada praktik dari pada teori.

- 2) Mutasi. Menurut Bambang Wahyudi, mutasi personal posisi atau *personal transfer* diartikan sebagai suatu perubahan posisi atau jabatan atau pekerjaan atau tempat kerja dari seseorang tenaga kerja yang dilakukan baik secara vertikal maupun horizontal²⁶. Mutasi secara vertikal adalah karyawan dipindahkan pada posisi jabatan dan pekerjaan yang lebih tinggi atau rendah dari sebelumnya, sedangkan mutasi horizontal adalah terjadinya perubahan posisi jabatan dan pekerjaan akan tetapi masih dalam level tingkat yang sama. Mutasi Vertikal terdiri atas:
 - a) Promosi. Suatu promosi diartikan sebagai perubahan posisi/jabatan/pekerjaan dari tingkat yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi. Perubahan ini biasanya akan diikuti dengan meningkatnya tanggung jawab, hak serta status sosial seseorang. Promosi ini mempunyai bentuk-bentuk sebagai berikut:
 - (1) Promosi sementara atau dikenal sebagai *Temporary Promotion* merupakan suatu bentuk promosi yang dilaksanakan untuk jangka waktu sementara.
 - (2) Promosi Tetap atau *Permanent Promotion* adalah suatu bentuk promosi yang berlangsung dalam jangka waktu relatif lama dan bersifat pasti
 - (3) Promosi Kecil atau *Small Scale Promotion* merupakan suatu promosi yang dilaksanakan dalam bentuk up grading untuk meningkatkan kecakapan tenaga kerja yang bersangkutan. Promosi bentuk ini, wewenang dan pendapatan tenaga kerja tidak mengalami perubahan

²⁶ *Ibid.* 166

- (4) Promosi Kering atau *Dry Promotion* merupakan suatu bentuk promosi yang dilakukan dengan disertai peningkatan dalam wewenang, hak dan tanggung jawab, tetapi pendapatannya tidak mengalami perubahan.
- b) Demosi. Demosi merupakan suatu bentuk mutasi vertikal yang berupa penurunan pangkat/posisi/jabatan/pekerjaan ke tingkat yang lebih rendah.
- c) Penangguhan Kenaikan Pangkat. Penangguhan kenaikan pangkat terjadi sebagai akibat dari ketidakmampuan seorang tenaga kerja melaksanakan tugas dalam jabatannya, karena pelanggaran disiplin, atau terkena hukuman pidana.
- d) Pembebas tugas atau lebih dikenal dengan skorsing merupakan bentuk mutasi vertikal yang dilakukan dengan membebas-tugaskan seorang tenaga kerja dari posisi/jabatan/pekerjaannya, tetapi masih memperoleh pendapatan secara penuh.
- e) Pemberhentian atau *retiring* merupakan bentuk mutasi vertikal yang paling akhir berupa pemberhentian seorang tenaga kerja dari posisi/jabatan/pekerjaan yang sekaligus diikuti dengan pemutusan hubungan kerja dan pemberhentian pembayaran pendapatannya (upah/gaji).

Mutasi Horizontal terdiri atas:

- a) *Job Rotation*. Ia merupakan suatu bentuk mutasi personal dengan tujuan antara lain untuk menambah pengetahuan seorang tenaga kerja dan menghindarkan terjadinya kejenuhan, bentuknya adalah *tour of area*, *tour of duty* dan rehabilitasi.
- b) *Production Transfer*. Suatu bentuk mutasi horizontal yang ditujukan untuk mengisi kekosongan pekerja pada suatu posisi/jabatan/pekerjaan tertentu yang harus segera diisi agar kontinuitas produksi dan peningkatannya dapat terjamin.
- c) *Replacement Transfer*. Suatu penggantian tenaga kerja dalam organisasi yang ditujukan untuk mempertahankan tenaga kerja yang berpengalaman dengan cara mengganti pekerja-pekerja yang baru.

- d) *Versatility Transfer*. merupakan suatu bentuk mutasi horizontal yang bertujuan untuk menempatkan tenaga kerja yang memiliki kecakapan tertentu pada jabatan-jabatan yang memang membutuhkan kecakapan tersebut
- e) *Shift Transfer*. Suatu bentuk mutasi horizontal berupa pemindahan sekelompok tenaga kerja yang melaksanakan suatu pekerjaan/jabatan yang sama.
- f) *Remedial Transfer*. Merupakan suatu bentuk mutasi horizontal yang bertujuan untuk menempatkan seorang tenaga kerja pada jabatan/posisi/pekerjaan yang sesuai dengan kondisi kerja yang bersangkutan.

3. Analisis Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan Karyawan.

Merupakan kenyataan bahwa anggaran yang harus disediakan untuk membiayai kegiatan pelatihan dan pengembangan merupakan beban bagi organisasi, oleh karena itu, agar penyediaan anggaran tersebut sungguh-sungguh dapat dibenarkan, perlu adanya jaminan terlebih dahulu bahwa kegiatan pelatihan dan pengembangan tersebut sudah nyata diperlukan, artinya, pelatihan dan pengembangan tertentu hanya diselenggarakan apabila kebutuhan untuk itu memang ada. Penentuan kebutuhan itu mutlak perlu didasarkan pada analisis yang tepat. Analisis kebutuhan itu harus mampu mendiagnosa paling sedikit dua hal, yaitu: masalah-masalah yang dihadapi sekarang dan berbagai tantangan baru yang diperkirakan akan timbul di masa depan.²⁷ Dengan analisa kebutuhan ini, diharapkan dana yang dikeluarkan untuk program pelatihan dan pengembangan tidak terbuang sia-sia, namun memiliki dampak positif bagi kualitas organisasi.

Dalam mengidentifikasi kebutuhan akan pelatihan dan pengembangan, terdapat tiga pihak yang turut terlibat. Pihak pertama adalah satuan organisasi yang mengelola sumber daya manusia. Peranan satuan kerja ini adalah mengidentifikasi kebutuhan organisasi sebagai keseluruhan, baik untuk kepentingan

²⁷ Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber*186.

sekarang maupun dalam rangka mempersiapkan organisasi menghadapi tantangan masa depan. Pihak kedua, ialah para manajer berbagai satuan kerja, karena para manajer itulah yang sehari-hari memimpin para karyawan dan karena mereka pulalah yang paling bertanggung jawab atas keberhasilan atau kegagalan satuan-satuan kerja yang dipimpinnya, merekalah yang dianggap paling mengetahui kebutuhan pelatihan dan pengembangan apa yang diperlukan. Pihak ketiga adalah para pegawai yang bersangkutan sendiri. Banyak organisasi yang memberikan kesempatan kepada para pegawainya untuk mencalonkan diri sendiri mengikuti program pelatihan dan pengembangan tertentu. Titik tolak pemberian kesempatan ini ialah bahwa para pegawai yang sudah dewasa secara intelektual mengetahui kelemahan-kelemahan yang masih terdapat dalam diri masing-masing.²⁸

Ketiga pihak tersebut dalam analisis kebutuhannya tidak bisa dipisahkan satu dengan yang lainnya, semuanya harus terintegrasi dan bersinergi dengan baik, karena pelatihan dan pengembangan yang dilaksanakan sebenarnya bukan hanya terbatas pada penyelesaian masalah, namun juga tindakan pencegahan dan juga untuk tujuan perbaikan terus-menerus.

Selanjutnya, Sondang juga menegaskan bahwa informasi, kebutuhan dan keinginan ketiga pihak itulah yang kemudian dibahas bersama bagian pelatihan dan pengembangan pegawai, akan tetapi perlu ditekankan bahwa bagian pelatihan dan pengembangan pegawai tidak perlu membatasi analisis kebutuhan pelatihan dan pengembangan hanya berdasarkan informasi yang diperoleh dari ketiga sumber tersebut. Sumber-sumber informasi yang lainpun perlu dimanfaatkan. Sumber-sumber tersebut antara lain adalah:²⁹

- a. Perencanaan karir pegawai yang telah disusun sebelumnya.
- b. Daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan.
- c. Catatan tentang produksi.
- d. Berbagai laporan tentang keluhan, keselamatan kerja dan statis-

²⁸ *Ibid.* 187.

²⁹ *Ibid.* 187-188.

tik kemangkiran.

- e. Data mutasi pegawai.
- f. Hasil “*exit interview*”

4. Pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan.

Program pelatihan merupakan suatu pegangan yang penting dalam rangka pelaksanaan suatu kegiatan pelatihan. Program tidak hanya memberikan acuan, melainkan juga menjadi patokan untuk mengukur keberhasilan kegiatan pelatihan. Itu sebabnya, desain dan perencanaan suatu program pelatihan sebaiknya dilakukan oleh ahli dalam bidangnya dan bertitik tolak dari kebijakan yang telah digariskan oleh pimpinan yang berwenang dalam bidang ketenagaan.³⁰ Sistematis, sesuai urutan, efektif dan efisien serta ekonomis haruslah terdapat dalam sebuah program pelatihan dan pengembangan.

Salah satu rancangan program pelatihan dipaparkan oleh Kaswan dalam bukunya “*Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Keunggulan Bersaing Organisasi*” bahwa karakteristik utama aktivitas pelatihan yang memberikan kontribusi terhadap daya saing adalah aktifitas pelatihan yang dirancang sesuai dengan proses desain pembelajaran. Desain tersebut secara jelas tergambar dalam sebuah tabel dibawah ini:³¹

³⁰ Oemar Hamalik, *Pengembangan Sumber Daya Manusia: Manajemen Pelatihan Ketenagakerjaan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2005). 32.

³¹ Kaswan, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Untuk Keunggulan* 102.

Tabel 2. Desain Program Pelatihan dan Pengembangan.

1.	Penilaian kebutuhan
	<ul style="list-style-type: none"> · Analisis Organisasi · Analisis Orang · Analisis Tugas
2.	Memastikan kesiapan karyawan untuk pelatihan
	<ul style="list-style-type: none"> · Sikap dan motivasi · Keterampilan dasar
3.	Menciptakan lingkungan belajar
	<ul style="list-style-type: none"> · Identifikasi tujuan pembelajaran dari hasil pelatihan · Materi yang bermakna · Praktik · Umpan balik · Observasi terhadap orang lain · Pelaksanaan dan koordinasi program
4.	Memastikan terjadinya transfer pelatihan
	<ul style="list-style-type: none"> · Strategi manajemen pribadi · Dukungan teman sesama dan manajer
5.	Menyeleksi metode pelatihan
	<ul style="list-style-type: none"> · Metode presentasi · Metode hands-on · Metode kelompok
6.	Evaluasi program pelatihan
	<ul style="list-style-type: none"> · Identifikasi hasil pelatihan · Analisis biaya-keuntungan

Untuk analisis kebutuhan telah dijelaskan sebelum memasuki sub bab ini. Selanjutnya akan dibahas pengertian singkat satu persatu dari langkah-langkah yang ada dalam aktivitas pelatihan dan pengembangan.

1. Memastikan Kesiapan Karyawan Untuk Pelatihan.

Kesiapan pelatihan mengacu pada apakah (1) karyawan memiliki karakteristik pribadi (kemampuan, sikap, keyakinan dan motivasi) yang dibutuhkan untuk mempelajari isi program dan menerapkannya pada pekerjaan dan (2) lingkungan pekerjaan yang memfasilitasi pembelajaran dan tidak mengganggu kinerja³². Sebelum dilakukan pelatihan, sebaiknya karyawan diberitahu terlebih dahulu

³² *Ibid.* 104.

program yang akan dilaksanakann untuk meningkatkan kualitas mereka sehingga mereka siap mental, dan juga perlu disiapkan lingkungan belajar yang memfasilitasi karyawan dalam proses pelatihannya.

Meskipun manajer sering bukan pelatih, namun manajer mempunyai peranan penting dalam mempengaruhi kesiapan karyawan untuk pelatihan. Motivasi untuk belajar merupakan keinginan karyawan peserta pelatihan untuk mempelajari isi program pelatihan. Aneka riset mennunjukkan bahwa motivasi berhubungan dengan pemerolehan pengetahuan, perubahan perilaku, atau penugasan keterampilan dalam program pelatihan. Manajer perlu memastikan bahwa motivasi karyawan untuk belajar setinggi mungkin. Hal ini dapat dipastikan melalui efektifitas diri (*self-efficacy*); memahami manfaaat pelatihan; menyadari kebutuhan pelatihan, kepentingan dan sasaran karir; memahami karakteristik lingkungan kerja; dan memastikan tingkat keterampilan dasar karyawan. Manajer juga seharusnya mempertimbangkan input, output, konsekuensi, dan umpan balik karena faktor-faktor itu mempengaruhi motivasi belajar.³³ Dengan kata lain, manajer harus mengikuti materi pelatihan walaupun tidak menjadi tutor seccara langsung. Hal ini karena pekerjaan sangat berkaitan erat dengan rutinitas yang akan dilaksanakan setelah pelatihan berakhir. Dengan mengetahui isi pelatihan, manajer juga bisa mengukur kinerja karyawan secara lebih objektif.

2. Menciptakan Lingkungan Pembelajaran

Pembelajaran secara permanen mengubah perilaku agar karyawan menguasai pengetahuan dan keterampilan dalam program pelatihan dan menerapkan informasi ini dalam pekerjaan, program pelatihan harus mencakup prinsip-prinsip belajar. Psikolog pendidikan dan industri dan pakan design pembelajaran telah mengidentifikasi beberapa persyaratan agar karyawan dapat belajar sebaik mungkin.³⁴ Beberapa persyaratan ini jika dilihat lebih jeli,

³³ *Ibid.* 104.

³⁴ *Ibid.* 105

maka rujukan utamanya adalah prinsip pembelajaran orang dewasa atau sering dikenal dengan istilah andragogi, karena berfokus pada manusia dewasa, maka akan sedikit berbeda prinsip-prinsip dasarnya dengan yang ada dalam pedagogi di sekolah-sekolah dasar dan menengah.

Tabel 3. Prasyarat pembelajaran untuk orang dewasa

Karyawan perlu mengetahui mengapa mereka. seharusnya belajar.	Pembelajaran perlu memahami maksud atau tujuan program pelatihan.
Isi pelatihan bermakna.	Motivasi untuk belajar ditingkatkan ketika pelatihan dikaitkan untuk membantu pembelajar (seperti terkait dengan tugas pekerjaan saat ini, meningkatkan keterampilan, atau berkaitan dengan pekerjaan atau perubahan perusahaan).
Kesempatan berlatih.	Praktik itu perlu untuk mencapai keahlian dalam keterampilan, perilaku, tugas atau menguasai pengetahuan.
Umpan balik.	Umpan balik membantu pembelajar mengubah perilaku, keterampilan atau menggunakan pengetahuan untuk memenuhi kebutuhan.
Mengamati pengalaman dan berinteraksi dengan orang lain.	Orang dewasa belajar dengan sangat baik dengan melakukan. Memperoleh prespektif dan wawasan baru dengan bekerja bersama .orang lain. Dapat belajar dengan mengamati perilaku contoh atau model.
Kordinasi dan pelaksanaan program yang baik.	Menghilangkan pengganggu yang dapat menghambat pembelajaran
Menghafal isi pelatihan.	Menfasilitasi ingatan isi pelatihan setelah selesai.

3. Memastikan *Transfer* Pelatihan

Transfer pelatihan merupakan penggunaan pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang dipelajari di pelatihan pada pekerjaan. *Transfer* pelatihan dipengaruhi oleh iklim transfer,

dukungan manajer, dukungan teman sejawat, kesempatan menggunakan kemampuan yang dipelajari, dukungan teknologi, dan keterampilan manajemen diri. Seperti disebut terdahulu, pembelajaran dipengaruhi oleh lingkungan belajar (seperti kebermaknaan materi dan kesempatan untuk praktik dan umpan balik), dan kesiapan karyawan untuk pelatihan (misalnya efektifitas diri dan tingkat keterampilan dasar). Jika tidak ada pembelajaran yang terjadi dalam pelatihan, transfer tidak terjadi.³⁵

Dalam hal ini, diri pekerja dan dukungan teman sejawat sangat mempengaruhi proses pelatihan dan pengembangan. Bila semua elemen telah siap, maka *transfer* pengetahuan akan berjalan baik dan bisa menghasilkan baik pengetahuan, ketrampilan maupun sikap kepada karyawan.

4. Memilih Metode Pelatihan

Sejumlah metode yang berbeda dapat membantu karyawan menguasai pengetahuan, keterampilan, dan perilaku baru. Terlepas dari metode apa yang digunakan, agar pelatihan efektif, perlu didasarkan pada desain pelatihan, yaitu: evaluasi kebutuhan, lingkungan belajar yang positif, dan transfer pelatihan.³⁶

- a. Metode Presentasi. Metode presentasi merupakan metode dimana peserta pelatihan adalah penerima informasi secara pasif. Metode representasi meliputi pembelajaran kelas tradisional, pembelajaran jarak jauh, dan teknik audio-visual, metode ini ideal untuk menyampaikan fakta, informasi baru, filosofi yang berbeda, dan solusi atau proses pemecahan masalah.
- b. Metode *Hands-On*. Metode *hands-on* merupakan metode pelatihan yang meminta peserta pelatihan secara aktif memegang, belajar sendiri (*self-directed learning*), permainan bisnis, dan studi kasus, pemberian contoh perilaku, video interaktif dan pelatihan berbasis-web. Metode ini ideal untuk mengembangkan keterampilan spesifik, memahami bagaimana keterampilan dan perilaku ditransfer pada pekerjaan, mengalami semua aspek penyelesaian

³⁵ *Ibid.* 105.

³⁶ *Ibid.* 108

pekerjaan dan menangani isu antar pribadi yang muncul dalam pekerjaan.

- c. Metode Membangun Kelompok. ia merupakan metode pelatihan yang dirancang untuk meningkatkan efektivitas tim atau kelompok. Pelatihan diarahkan untuk meningkatkan keterampilan karyawan dan efektivitas tim. Dalam pelatihan ini peserta berbagai ide dan pengalaman, membangun kelompok identitas, memahami dinamika hubungan interpersonal dan berusaha mengetahui kelebihan dan kekurangannya sendiri dan teman sejawatnya. Sejumlah teknik pelatihan melibatkan penilaian perasaan, persepsi, dan kepercayaan terhadap berfungsinya tim; diskusi, dan pengembangan rencana untuk menerapkan apa yang telah dipelajari di pelatihan untuk kerja tim di tempat kerja, metode ini meliputi pembelajaran berpetualang, pelatihan tim, dan pembelajaran aksi.

5. Mengevaluasi Program Pelatihan.

Memeriksa hasil suatu program membantu dalam mengevaluasi keefektivannya. Hasilnya itu harus dikaitkan dengan tujuan program, yang membantu peserta pelatihan memahami maksud pelatihan. Hasil pelatihan dapat dikelompokkan menjadi hasil kognitif, hasil berbasis keterampilan, hasil afektif dan pengembalian pada investasi (*ROI-Return of investment*).³⁷

Evaluasi ini memiliki beberapa bentuk. Misalnya saja untuk mengukur tingkat kognitif, pastilah diperlukan ujian baik tulis maupun lisan. Ada juga menggunakan observasi, wawancara, hingga hasil pekerjaan. Perbedaan apa yang akan dievaluasi, tentunya beda pula alat pengukurannya, maka perlu disesuaikan dengan apa yang ingin dilihat dari hasil pelatihan dan pengembangan. Selain itu, yang lebih penting juga adalah menjaga kualitas yang merupakan hasil dari pelatihan dan pengembangan karyawan, maka proses supervisi dan pembimbingan dari manajer sangat diperlukan guna mempertahankan mutu yang telah dicapai.

³⁷ Kaswan, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Untuk Keunggulan* 109

B. Kesimpulan

Dari pemaparan di atas, dapatlah kiranya diambil kesimpulan sebagai berikut. *Pertama*, Pengembangan ketenagaan merupakan sebuah proses pelatihan dan pengembangan karyawan dari aspek pengetahuan, skill dan ketrampilan serta sikap agar sesuai dengan tuntutan pekerjaan serta dapat beradaptasi dengan perubahan pekerjaan. Tujuan utama pengembangan ketenagaan adalah organisasi dapat menggunakan sumber daya dengan kompetensi yang cocok pada saat dibutuhkan, yang mungkin belum diperkirakan sebelumnya, sehingga organisasi bisa tetap berjalan. Urgensinya, bila sebuah organisasi tidak melakukan pelatihan dan pengembangan, maka dapat dipastikan akan tertinggal dari pesaing lainnya dan ditinggalkan konsumen.

Kedua, Bentuk pengembangan karir secara umum dibagi menjadi dua, yaitu pelatihan dan pengembangan, serta mutasi atau pemindah tugas. *Ketiga*, Analisis kebutuhan pelatihan dan pengembangan didasarkan pada tiga pihak utama, yaitu: satuan organisasi yang mengelolaketenaga kerjaan, manajer satuan kerja, dan karyawan yang bersangkutan. *Keempat*, Implementasi program pelatihan dan pengembangan harus sistematis sebagaimana proses pembelajaran, namun lebih menekankan pada segi andragoginya. Beberapa hal yang perlu diperhatikan seperti kesiapan belajar karyawan, penciptaan lingkungan belajar, transfer pengetahuan, penggunaan metode yang tepat, dan evaluasi program.

Daftar Pustaka

- Assauri, Sofjan., *Managemen Produksi*, Edisi Revisi, LPFE (Jakarta: Universitas Indonesia, 2003).
- Coulter, Robbins., *Manajemen* (Jakarta: PT Indeks, 2007).
- Dacholfany, M. Ihsan., *Inisiasi Strategi Manajemen Lembaga Pendidikan Islam Dalam Meningkatkan Mutu Sumber Daya Manusia Islami Di Indonesia Dalam Menghadapi Era Globalisasi*, Jurnal At-Tajdid, Volume. 1, No. 1 Jan-Jun 2017.
- Dacholfany, M. Ihsan., *Peranan Pengambilan Keputusan Dalam Rangka*

- Menciptakan Inovasi Di Bidang Pendidikan*, Jurnal Dewantara, Vol.1, No.01. Jan-Jun 2016.
- Hamalik, Oemar, *Pengembangan Sumber Daya Manusia: Manajemen Pelatihan Ketenagakerjaan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2005).
- Hasibuan, Malayu S.P, *Menejemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Rosda Karya, 2000).
- Kasali, Rhenald., *Change!: Tak Peduli Berapa Jauh Jalan Salah yang Anda Jalani, Putar Arah Sekarang Juga*, Cet. 9, (Jakarta: Gramedia Pustaka, 2007).
- Kaswan, *Manajemen Sumber Daya Manusia: untuk keunggulan bersaing organsiasi*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012).
- Liker, Jeffrey K. dan David P. Mayer, *Toyota Talent: Mengembangkan SDM Anda ala Toyota*, (Jakarta: Penerbit Erlangga, 2007).
- Manullang, M, *Dasar-Dasar Manajemen*, (Yogyakarta : Gadjah Mada University Press, 2005).
- Martoyo, Susilo., *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : BPFO, 1996).
- Mondy, R. Wayne., *Human Resource Management, Tenth Edition*, alih bahasa Bayu Airlangga, (Jakarta: Penerbit Erlangga, 2008).
- Notoatmodjo, Soekidjo., *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Rineka Cipta,1992).
- Rifai, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, (Jakarta: PT. Grafindo Persada, 2004).
- Saydam, Gauzal.i, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : Djambatan, 1996).
- Siagian, Sondang P., *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2011).
- Wahyudi, Bambang., *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Sulita, 2003).

