# BAB II

# TINJAUAN PUSTAKA

## 2.1. Pengembangan Karyawan

Pengembangan adalah fungsi operasional kedua dari manajemen personalia. Agar pengembangan dapat dijalankan atau dilaksanakan dengan baik harus lebih dahulu ditetapkan suatu program pengembangan karyawan. Program pengembangan karyawan ini hendaknya disusun secara cermat dan didasarikan kepada metode-metode ilmiah serta berpedoman kepada keterampilan yang dibutuhkan perusahaan saat ini maupun usaha masa depan. Pengembangan ini harus bertujuan untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan supaya prestasi kerjanya baik dan mencapai hasil yang optimal.

Para karyawan baru biasanya telah mempunyai kecakapan dan keterampilan dasar yang dibutuhkan. Mereka adalah produk dari suatu sistem pendidikan dan mempunyai pengalaman yang diperoleh dari organisasi lain. Tidak jarang pula karyawan yang baru yang diterima tidak mempunyai kemampuan secara penuh untuk melaksanakan tugas-tugas pekerjaan mereka. Bahkan para karyawan yang berpengalaman pun perlu belajar dan menyesuaikan dengan organisasi orang-orangnya, kebijaksanaannya, dan prosedur-prosedurnya. mereka juga mungkin memerlukan pelatihan dan pendidikan lebih lanjut untuk meningkatkan pekerjaan tugas-tugas secara sukses. Meskipun program orientasi serta pelatihan dan pengembangan memakan waktu dan dana, hampir semua organisasi

melaksanakannya, dan menyebut biaya-biaya untuk berbagai program tersebut dengan investasi dalam Sumber Daya Manusia.

Pengembangan karyawan ini dirasa sangat penting manfaatnya, karena tuntutan pekerjaan / jabatan sehingga akibat kemajuan teknologi dan semakin ketatnya persaingan diantara perusahaan yang sejenis.

### 2.1.1. Definisi Pengembangan

Pengertian Pendidikan dan Pengembangan adalah berbeda. Latihan (training) dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin.

Latihan adalah menyiapkan para karyawannya untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan sekarang. Dilain pihak, bila manajemen ingin menyiapkan para karyawan untuk memeggang tanggung jawab pekerjaan diwaktu yang akan datang, sedangkan pengembangan mempunyai ruang lingkup lebih luas dalam upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap dan sifat-sifat kepribadian.

Kegiatan Pelatihan dan Pengembangan biasanya merupakan tanggung jawab Departemen Personalia dan Pelaksana langsung.

Pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan pelatihan.

### 2.1.2. Definisi Karyawan

Karyawan adalah orang penjual jasa (pikiran dan tenaga) dan mendapatkan kompensasi (upah) yang besarnya telah ditetapkan terlebih dahulu. Mereka wajib dan terikat untuk mengerjakan pekerjaan yang diberikan dan berhak memperoleh

kompensasi sesuai dengan perjanjian. Posisi karyawan dalam suatu perusahaan dibedakan atas Karyawan Oprasional dan Karyawan Manajerial (pemimpin).

## 2.2. Tujuan Pengembangan

Pengembangan karyawan bertujuan dan bermanfaat bagi perusahaan, karyawan dan konsumen (masyarakat yang mengkonsumsi barang / jasa yang dihasilkan oleh perusahaan tersebut).

Tujuan Pengembangan adalah sebagai berikut :

a. Produktivitas Kerja

   Dengan pengembangan maka produktivitas kerja karyawan akan meningkat kualitas dan kuantitas produksi semakin baik.

b. Efisiensi

   Pengembangan karyawan betujuan untuk meningkatkan efisiensi tenaga, waktu, bahan baku, dan mengurangi ausnya mesin-mesin.

c. Kerusakan

   Pengembangan karyawan bertujuan untuk mengurangi kerusakan barang, produksi, dan mesin-mesin, karena karyawan semakin ahli dan terampil dalam melaksanakan pekerjaannya.

d. Kecelakaan

   Pengembangan bertujuan untuk mengurangi tingkat kecelakaan karyawan sehingga jumlah biaya pengobatan yang dikeluarkan perusahaan berkurang.

e. Kepemimpinan

Dengan pengembangan kepemimpinan seorang manajer akan semakin lebih baik, human relations-nya lebih luwes, motivasinya lebih terarah sehingga pembinaan kerja sama vertikal dan horizontal semakin harmonis.

Ada dua tujuan utama program Pelatihan dan Pengembangan karyawan, yaitu sebagai berikut :

1. Pelatihan dan Pengembangan dilakukan untuk menutup "gap" antara kecakapan atau kemampuan karyawan dengan permintaan jabatan.
2. Program-program tersebut diharuskan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja karyawan dalam mencapai sasaran kerja yang telah ditetapkan.

## 2.3. Program Pengembangan

Program adalah suatu jenis rencana yang kongkrit karena didalamnya sudah tercantum sasaran, kebijaksanaan, prosedur, anggaran dan waktu pelaksanaannya. Supaya pengembangan ini mencapai hasil yang baik dengan biaya relatif kecil maka hendaknya terlebih dahulu ditetapkan program "Pengembangan".

Dalam program pengembangan harus telah dituangkan sasaran, kebijaksanaan, prosedur, anggaran, peserta, kurikulum, dan waktu pelaksanaannya. Program pengembangan ini harus berprinsipkan kepada peningkatan efisiensi dan efektifitas kerja masing-masing karyawan pada jabatannya.

Program pengembangan suatu organisasi hendaknya diinformasikan secara terbuka kepada semua karyawan atau organisasi supaya mereka mempersiapkan diri masing-masing.

## 2.4. Jenis-Jenis Pengembangan

Jenis Pengembangan dikelompokan atas pengembangan secara informal dan pengembangan secara formal.

a. Pengembangan secara Informal

Adalah karyawan atas keinginan dan usaha sendiri melatih dan mengembangkan dirinya dengan mempelajari buku-buku literatur yang ada hubungannya dengan pekerjaan dan jabatannya. Pengembangan ini menunjukan bahwa karyawan tersebut berkeinginan keras maju dengan cara meningkatkan kemampuan kerjanya ini bermanfaat bagi perusahaan karena prestasi kerja karyawan itu semakin besar efesiaensi dan produktivitasnya semakin baik

b. Pengembangan secara Formal

Adalah karyawan ditugaskan oleh perusahaan untuk mengikuti pendidikan atau pelatiah baik yang dilakukan perusahaan maupun yang dilaksanakan oleh lembaga pendidikan atau pelatihan.

Pengembangan secara formal ini dilakukan oleh perusahaan karena tuntutan pekerjaan saat ini ataupun untuk persiapan keahlian dan keterampilan pada masa yang akan datang baik sifatnya non karier maupun yang sifatnya untuk karier seorang karyawan.

## 2.5. Metode-metode Pengembangan

Pelaksanaan pengembangan (training and education) harus didasarkan pada metode-metode yang telah ditetapkan didalam program pengembangan perusahaan bersangkutan. Program pengembangan ini diterapkan oleh penanggung jawab pengembangan yaitu Manajer Personalia dan atau suatu tim didalam pengembangan ini telah ditetapkan : sasaran, proses, waktu dan metode-metode pelaksanaannya.

Sasaran pengembangan karyawan adalah:

1. Meningkatkan kemampuan dan keterampilan tekhnis mengerjakan pekerjaan atau technical skills.
2. Meningkatkan keahlian dan kecakapan memimpin serta mengambil keputusan atau managerial skills dan conceptual skills.

Metode pengembangan terdiri dari:

1. Metode latihan atau training

   Metode latihan harus berdasarkan kepada kebutuhan pekrjaan dan tergantung pada berbagai faktor yaitu: waktu, biaya, jumlah peserta, tingkat pendidikan dasar peerta, latar belakang peserta, dan lain sebagainya.

2. Metode Pendidikan

   Pendidikan dalam pengembangan ini adalah dalam arti sempit serta sifatnya khusus yaitu untuk meningkatkan keahlian dan kecakapan manajer memimpin para bawahannya secara efektif. Seorang manajer yang efektif pada jabatannya akan dapat mendapat hasil yang optimal. Hal inilah yang memotivasi perusahaan memberikan pendidikan terhadap karyawan manajerial.

### 2.5.1. Tolak Ukur Metode Pengembangan

Metode Pengembangan yang diterapkan perlu diukur apakah baik atau tidak. Metode pengembangan dikatakan baik jika mencapai sasaran sesuai dengan yang ditujukan yaitu dapat meningkatkan kualitas karyawan dalam mengerjakan pekerjaannya. Dengan pengukuran metode ini kita dapat menarik kesimpulan apa perlu diganti atau hanya perlu disempurnakan saja. Indikator-indikator yang diukur dari metode pengembangan yang diterapkan adalah:

a. Prestasi Kerja Karyawan

Apabila prestasi kerja atau produktifitas kerja karyawan setelah mengikuti pengembangan, baik kualitas maupun kuantitas kerjanya meningkat maka berarti metode pengembangan yang diterapkan cukup baik, tetapi jika prestasi kerja tetap, maka metode pengembangan yang diterapkan kurang baik, jadi perlu diadakannya perbaikan.

b. Kedisiplinan Karyawan

Jika kedisiplinan karyawan setelah mengikuti pengembangan semakin baik berarti metode pengembangan yang dilakukan baik, tetapi apabila kedisiplinan tidak meningkat berarti metode pengembangannya diterapkan kurang baik.

c. Absensi Karyawan

Kalau absensi karyawan setalah mengikuti pengembangan menurun, maka metode pengembangan itu cukup baik, sebaliknya jika absensi karyawan tetap, berarti metode pengembangan yang diterapkan kurang baik / efektif.

d. Tingkat Kerusakan Produksi, Alat, dan Mesin

Kalau tingkat kerusakan produksi, alat, dan mesin-mesin setelah karyawan mengikuti pengembangan berkurang, maka metode itu cukup baik, tetapi jika tetap berarti metode pengembangan kurang baik.

e. Tingkat Kecelakaan Karyawan

Tingkat kecelakaan karyawan harus berkurang setalah mereka mengikuti pengembangan. Jika tidak berkurang berarti metode pengembangan itu kurang baik, tetapi tidak berarti metode pengembangan itu kurang baik apabila perlu disempurnakan.

f. Tingkat Pemborosan Bahan Baku, Tenaga dan Waktu

Tingkat pemborosan bahan baku, tenaga dan waktu berkurang atau efisiensi semakin baik selama metode pengembangan itu baik, tetapi jika tetap berarti metode pengembangan itu kurang baik.

g. Tingkat Kerjasama Karyawan

Tingkat kerja sama karyawan harus semakin serasi, harmonis dan baik setelah mereka mengikuti pengembangan, jika tidak ada perbaikan kerja sama maka metode pengembangan itu tidak baik.

h. Tingkat Upah Insentif Karyawan

Jika upah insentif karyawan meningkat setelah mengikuti pengembangan, maka metode pengembangan itu baik, tetapi jika tetap berarti metode pengembangan itu kurang baik.

i. Prakarsa Karyawan

Prakarsa karyawan harus meningkat setelah mengikuti pengembangan, jika tidak meningkat atau tetap berarti metode pengembangan itu kurang baik. Dalam

hal ini karyawan diharapkan dapat bekerja mandiri serta bisa mengembangakan kreatifitasnya.

j. Kepemimpinan dan Keputusan Manajer

Kepemimpinan dan keputusan-keputusan yang diterapkan oleh manajer setelah dia mengikuti pengembangan harus semakin baik, kerjasama serasi, sasaran yang direncanakan semakin baik dan ketegangan-ketegangan berkurang serta keputusan kerja karyawan meningkat.

Kalau hal-hal diatas tercapai berarti metode pengembangan yang dilaksanakan itu baik, tetapi sebaliknya jika hal-hal diatas tidak tercapai metode pengembangan itu kurang baik.

## 2.6. Kendala-kendala Pengembangan

Kendala pengembangan yang dilaksanakan selalu ada dan kita harus berusaha membenahi pengaruh kendala-kendala tersebut.

Kendala-kendala pengembangan ini akan menghambat kelancaran pelaksanaan pelatihan dan pendidikan, sehinggga sasaran yang tercapai kurang memuaskan.

Kendala-kendala itu adalah:

a. Peserta

Peserta pengembangan mempunyai latar belakang yang tidak sama seperti pendidikan dasarnya, pengalaman kerjanya, usia dan lain sebagainya. Hal ini menghambat kelancaran pelaksanaan pelatihan dan pendidikan karena daya tangkap, persepsi, dan daya nalar mereka terhadap pelajaran yang diberikan berbeda.

b. Pelatihan / Instruktur

Pelatihan/ Instruktur yang ahli dan cakap mentransfer pengetahuan kepada peserta pelatihan dan pendidikan sulit didapat. Akibatnya sasaran yang diinginkan tidak tercapai. Misalnya ada pelatih yang ahli dan pintar tetapi tidak dapat mengajar dan berkomunikasi secara efektif / teaching skill-nya tidak efektif. Jadi dia hanya pintar serta ahli untuk dirinya sendiri.

c. Fasilitas Pengembangan

Fasilitas sarana dan prasarana pengembangan yang dibutuhkan untuk pelatihan dan pendidikan itu sangat kurang atau tidak baik, misalnya : buku-buku, alat-alat, mesin-mesin yang akan dipergunakan untuk praktek kurang atau tidak ada. Hal ini akan menyulitkan dan menghambat lancarnya pengembangan.

d. Kurikulum

Kurikulum yang diterapkan dan diajarkan kurang serasi atau menyimpang serta tidak sistematis untuk mendukung sasaran yang diinginkan oleh pekerja atau jabatan peserta yang 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 sarananya kurang memenuhi persyaratan yang dibutuhkan.

Tindak lanjut pengembangan adalah penilaian prestasi kerja karyawan oleh Manajer Personalia dan atasan langsung karyawan yang bersangkutan.