RAGAM KAJIAN SCIENCE

Volume 4

ISBN : 978-602-95630-7-8

PERAN AUDIT KINERJA SEKTOR PUBLIK DAN PENGAWASAN FUNGSIONAL DALAM MENUNJANG EFEKTIVITAS PENGELOLAAN KEUANGAN DAERAH
Oleh : Ony Widilestariningtyas & Cici Rahayu (Fakultas Ekonomi – Akuntansi)

PERANAN INSTRUKTUR DALAM PENGEMBANGAN KARYAWAN
Oleh : Isniar Budiarti (Fakultas Ekonomi - Manajemen)

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN DALAM UPAYA MENINGKATKAN PENERAPAN PRINSIP – PRINSIP *GOOD CORPORATE GOVERNANCE* (STUDI EMPIRIS PADA PERUSAHAAN BUMN DI KOTA BANDA ACEH
Oleh : Jalaluddin (Fakultas Ekonomi – UNSYIAH) & Triska Meutia (Program Studi Magister Akuntansi – Ilmu Akuntansi – Universitas Syiah Kula)

PENERAPAN e-GOVERNMENT DALAM PEMBANGUNAN KESEJAHTERAAN SOSIAL DI KOTA CILEGON
Oleh : Dewi Kurniasih (Fakultas Ilmu Sosial & Ilmu Politik – Ilmu Pemerintahan)

ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN DAN ORIENTASI PASAR SERTA PENGARUHNYA TERHADAP KINERJA BISNIS USAHA TERNAK DOMBA DI JAWA BARAT
Oleh : Oman Sukirman (Fakultas Ekonomi – Manajemen)

PENGELOLAAN BIAYA OPEREASIONAL DALAM RANGKA PENINGKATAN MARGIN MURABAHAH
Oleh : Sri Dewi Anggadini (Fakultas Ekonomi - Akuntansi)



UNIKOM PRESS
Jl. Dipati Ukur 112 – 116 Bandung
Telp. (022) 2503054 Faks. (022) 2533754
Website : http://www.unikom.ac.id

DAFTAR ISI

1. PERAN AUDIT KINERJA SEKTOR PUBLIK DAN PENGAWASAN FUNGSIONAL DALAM MENUNJANG EFEKTIVITAS PENGELOLAAN KEUANGAN DAERAH. 1
ONY WIDILESTARININGTYAS DAN CICIRAHAYU

2. PERANAN INSTRUKTUR DALAM PENGEMBANGAN KARYAWAN 15
ISNIAR BUDIARTI

3. *PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN DALAM UPAYA MENINGKATKAN PENERAPAN PRINSIP-PRINSIP GOOD CORPORATE GOVERNANCE (Studi Empiris Pada Perusahaan BUMN di Kota Banda Aceh)* 25
JALALUDDIN & TRISKA MEUTIA

4. PENERAPAN *e-GOVERNMENT* DALAM PEMBANGUNAN KESEJAHTERAAN SOSIAL DI KOTA CILEGON 37
DEWI KURNIASIH

5. ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN DAN ORIENTASI PASAR SERTA PENGARUHNYA TERHADAP KINERJA BISNIS USAHA TERNAK DOMBA DI JAWA BARAT 47
OMAN SUKIRMAN

6. PENGELOLAAN BIAYA OPERASIONAL DALAM RANGKA PENINGKATAN *MARGIN MURABAHAH* 63
SRI DEWI ANGGADINI

PERANAN INSTRUKTUR DALAM PENGEMBANGAN KARYAWAN

Oleh :
Isniar Budiarti
Fakultas Ekonomi – Manajemen

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan aset penting bagi perusahaan. Peranan *sumber daya manusia bagi perusahaan* tidak hanya dilihat dari produktivitas kerja tapi juga dilihat dari kualitas kerja yang dihasilkan. Bahkan lebih jaun keunggulan perusahaan sangat ditentukan oleh keunggulan daya saing manusianya. Peningkatan kualitas sumber daya manusia dapat dilakukan dengan melalui proses pengembangan sumber daya manusia.

Pengembangan tenaga kerja dirasakan semakin penting pada suatu perusahaan karena tuntutan pekerjaan atau jabatan. Hal ini dapat dilakukan dengan meningkatkan keterampilan dan pengetahuan tenaga kerja yang diwujudkan dalam berbagai bentuk nyata, misalnya pemberian pelatihan, mengadakan seminar, pemberian kursus pelatihan, dan lain-lain. Perusahaan harus memilih cara pengembangan agar dapat mencapai sasaran dari pengembangan itu sendiri. *Potensi setiap karyawan harus* diketahui sebelumnya sehingga dapat menentukan cara pengembangan yang dilakukan agar tercapai produktivitas yang optimal.

Peningkatan kualitas sumber daya manusia melalui kegiatan pengembangan membutuhkan komitmen dan konsistensi keterlibatan staf sumber daya manusia yang lebih besar, sehingga akan mendukung kompetensi sumber daya manusia dalam kegiatan pengembangan itu sendiri. Salah satu yang berperan penting dalam hal ini adalah instruktur atau pelatih yang bertindak sebagai pimpinan dalam proses pengembangan. Instruktur ini akan menjadi panutan bagaimana proses pengembangan sumber daya manusia ini berjalan. Dengan tugas yang diembannya maka dapat dikatakan bahwa instruktur memiliki peranan *yang penting dalam proses pengembangan* mengingat proses pengembangan itu sendiri seluruhnya dijalankan oleh instruktur saebagai pimpinannya dengan dibantu oleh staf sumber daya manusia yang lain guna mencapai sasaran yang optimal dalam *proses pengembangan tersebut*.

IDENTIFIKASI MASALAH

Berdasarkan latar belakang masalah diatan, maka penulis merumuskan permasalahan sebagai berikut :

1. Bagaimana peranan instruktur dalam proses pengembangan karyawan
2. Apakah instruktur merupakan faktor yang paling dominan dalam pencapaian sasaran pengembangan?

TUJUAN

Adapun tujuan dari pembuatan makalah ini adalah :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis *peranan instruktur dalam proses* pengembangan karyawan.
2. Untuk mengetahui apakah instruktur merupakan faktor yang paling dominan dalam pencapaian sasaran pengembangan.

METODE

Metode yang digunakan dalam pembuatan makalah ini yakni metode studi pustaka. Penulis hanya mengambil materi dari sumber buku dan internet dan tidak melakukan penelitian secara langsung ke lapangan.

KAJIAN TEORI

Pentingnya Pengembangan

Pengembangan karyawan perlu dilakukan secara terencana dan berkesinambungan yang terlebih dahulu harus ditetapkan suatu program pengembangan karyawan. Program pengembangan karyawan hendaknya disusun secara cermat dan didasarkan kepada metode-metode ilmiah serta berpedoman pada keterampilan yang dibutuhkan perusahaan saat ini maupun untuk masa depan.

Pengembangan bertujuan untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan agar prestasi kerja karawan lebih baik dan mencapai hasil yang optimal.

Pengembangan karyawan dirasa semakin penting manfaatnya karena tuntutan pekerjaan atau jabatan, sebagai akibat kemajuan teknologi dan semakin ketatnya persaingan diantara perusahaan yang sejenis. Setiap perusahaan dituntut agar dapat bekerja efektif, efisien, kualitas dan kuantitas pekerjaannya baik sehingga daya saing perusahaan semakin besar.

Definisi Pengembangan

Edwin B. Flippo

Pendidikan adalah berhubungan dengan peningkatan pengetahuan umum dan pemahaman atas lingkungan kita secara menyeluruh.

Latihan adalah merupakan suatu usaha peningkatan kemampuan dan keahlian seorang karyawan untuk mengerjakan suatu pekerjaan tertentu.

Menurut Malayu Hasibuan, pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan latihan. Pendidikan meningkatkan keahlian teoritis, konseptual, dan moral karyawan, sedangkan latihan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan teknis pelaksanaan pekerjaan karyawan.

Menurut Andrew F.Sikula pengembangan mengacu pada masalah staf dan personel adalah suatu proses pendidikan jangka panjang menggunakan suatu prosedur yang sistematis dan terorganisasi dengan mana manajer belajar pengetehuan konseptual dan teoritis untuk tujuan umum.

Tujuan Pengembangan

Pengembangan karyawan bertujuan dan bermanfaat bagi perusahaan, karyawan konsumen, atau masyarakat yang mengkonsumsi barang / jasa yang dihasilkan perusahaan.

Tujuan pengembangan hakikatnya menyangkut beberapa hal-hal berikut :

a. *Produktivitas kerja*

   Dengan pengembangan, produktivitas kerja karyawan akan meningkat, kualitas dan kuantitas produksi semskin baik, karena tehnikal skill, human skill, dan managerial skill karyawan yang semakin baik.

b. *Efesinsi*

   Pengembangan karyawan bertujuan untuk meningkatkan efisiensi tenaga, waktu, bahan baku, dan mengurangi hausnya 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. *Pelayanan*

Pengembangan bertujuan untuk *meningkatkan pelayanan yang lebih baik* dari karyawan kepada nasabah perusahaan.

f. *Moral*

Dengan pengembangan, moral *karyawan akan lebih baik karena* keahlian dan keterampilannya sesuai dengan pekerjaannya sehingga mereka antusias untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.

g. *Karier*

Dengan pengembangan, kesempatan untuk meningkatkan karier karyawan semakin besar, karena keahlian , keterampilan, dan prestasi kerjaannya lebih baik.

h. *Konseptual*

Dengan pengembangan manajer semakin cakap dan cepat dalam mengambil keputusan yang lebih baik, karena tehnikal skill, human skill, dan managerial skill-nya lebih baik.

i. *Kepemimpinan*

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

j. *Balas Jasa*

Dengan pengembangan balas jasa (gaji, upah insentif, dan benefit) karyawan akan meningkat karena prestasi kerja mereka semakin besar. Pengembangan karyawan (pendidikan dan latihan) perlu dilakukan setiap perusahaan karena akan memberikan manfaat bagi perusahaan , karyawan dan masyarakat konsumen.

k. Konsumen.
Pengembangan karyawan akan bermanfaat bagi konsumen karena *mereka akan memperoleh barang atau* pelayanan yang lebih bermutu.

Jenis-Jenis Pengembangan

a. Pengembangan secara informal

Yaitu karyawan atas keinginan dan usaha sendiri melatih dan mengembangkannya dirinya dengan mempelajari buku-buku literatur yang ada hubungannya dengan pekerjaan atau jabatan.

b. Pengembangan secara formal

Yaitu karyawan ditugaskan perusahaan untuk mengikuti pendidikan atau latihan, baik yang dilakukan perusahaan maupun yang dilaksanakan oleh lembaga-lembaga pendidikan atau latihan.

Prinsip Pengembangan

Prinsip pengembangan adalah peningkatan kualitas dan kemampuan bekerja karyawan. Supaya pengembangan ini mencapai hasil yang baik dengan biaya yang relatif kecil hendaknya terlebih dahulu ditetapkan program pengembangan.

Program pengembangan harus berprinsip pada peningkatan efektivitas dan efisiensi kerja masing-masing karyawan *pada jabatannya.*

Pelatih atau Instruktur

Pelatih atau instruktur yaitu seseorang atau tim yang memberikan latihan atau pendidikan kepada karyawan. Pelatih (trainer) memberikan peranan *penting terhadap kemajuan kemampuan* para karyawan yang akan dikembangkan. Pelatih yang akan melaksanakan pengembangan adalah pelatih internal, eksternal, serta gabungan internal eksternal.

Jenis Pelatih

a. Pelatih internal, adalah seseorang atau *suatu tim pelatih yang ditugaskan dari* perusahaan memberikan latihan atau pendidikan kepada karyawan. Pelatih internal hanya melatih karyawan dalam lingkungan perusahaan bersangkutan saja.
b. Pelatih eksternal, adalah seseorang atau suatu tim pelatih dari luar perusahaan diminta untuk memberikan pengembangan kepada para karyawan, baik pelatihnya didatangkan atau karyawannya ditugaskan untuk mengikuti lembaga pendidikan atau pelatihan.

Pelatih gabungan internal dan eksternal, dalah suatu tim gabungan pelatih internal dan eksternal yang memberikan pengembangan kepada para karyawan. Cara ini paling baik karena teoritis dan praktisnya untuk melakukan pekerjaan akan lebih mantap dan pelatih akan saling isi-mengisi dalam melakukan pengembangan kepada karyawan

Syarat-syarat Pelatih :

a. Teaching skills

Seorang pelatih harus mempunyai kacakapan untuk mendidik atau mengajarkan, membimbing, memberikan petunjuk, dan mentransfer pengetahuannya kepada peserta pengembangan.

b. Communication

Seorang pelatih harus mempunyai kecakapan berkomunikasi, baik lisan maupun tulisan secara efektif.

c. *Personality Authority*

Seorang pelatih harus memiliki kewibawaan terhadap peserta pengembangan.

d. *Social Skills*

Seorang pelatih harus mempunyai kemahiran dalam bidang sosial agar terjamin kepercayaan dan kesetiaan dari para peserta anggota pengembangan.

e. Tehnikal Competent

Seorang pelatih harus berkemampuan teknis, kecakapan teoritis dan tangkas dalam mengambil suatu keputusan.

f. Stabilitas Emosi

Seorang pelatih tidak boleh berprasangka jelek terhadap anak didiknya, tidak boleh cepat marah, mempunyai sifat kebapakan, keterbukaan, tidak pendendam, serta memberikan nilai yang objektif.

Metode Pengembangan

Pelaksanaan pengembangan *(training and edukasi)* harus didasarkan pada metode-metode yang telah ditetapkan *dalam program pengembangan* perusahaan.metode-metode pengembangan harus didasarkan kepada sasaran yang ingin dicapai.

Sasaran pengembangan karyawan adalah :
1. Meningkatkan kemampuan dan keterampilan teknis mengerjakan pekerjaan atau tehnikal skill.
2. Meningkatkan keahlian dan kecakapan memimpin serta mengambil keputusan atau managerial skill dan konseptual skill.

Metode pengembangan terdiri atas :

1. Metode latihan / trainining

Metode latihan harus berdasrkan kepada kebutuhan pekerjaan tergantung pada berbagai faktor, yaitu biaya, waktu, jumlah peserta, tingkat pendidikan dasar peserta, latar belakang peserta, dan lain-lain.

Metode-metode latihan menurut Andrew F Sikula : **On the job** Para peserta langsung bekerja ditempat untuk belajar dan meniru suatu pekerjaan dibawah

bimbingan seorang pengawas. Metode latihan dibedakan dalam 2 cara yaitu :

- ***cara informal yaitu*** Pelatih menyuruh peserta latihan untuk memperhatikan orang lain yang sedang melakukan pekerjaan, kemudian ia diminta untuk memperaktekannya.
- ***cara formal dimana*** Supervisor menunjuk seorang karyawan senior untuk melakukan pekerjaan tersebut, selanjutnya para peserta melakukan pekerjaan sesuai dengan cara-cara yang dilakukan karyawan senior.

- ***Vestibule*** adalah metode latihan yang dilakukan dalam kelas atau bengkel yng biasanya diselenggarakan dalam suatu perusahaan industri untuk memperkenalkan pekerjaan kepada karyawan baru dan melatih mereka mengerjakan pekerjaan tersebut.

- ***Demonstration and example*** adalah metode latihan yang dilakukan dengan cara peragaan dan penjelasan bagaimana cara-cara mengerjakan sesuatu pekerjaan *malalui contoh-contoh atau* percobaan yang didemonstrasikan.

- ***Simulation/Simulasi*** merupakan situasi atau kejadian yang ditampilkan semirip mungkin dengan situasi yang sebenarnya tapi hanya merupakan *tiruan saja*.

- ***Apprenticeship*** adalah suatu cara untuk mengembangkan keahlian pertukangan sehingga para karyawan yang bersangkutan dapat mempelajari segala aspek dari pekerjaannya.

- ***Classroom methods*** adalah Metode pertemuan dalam kelas meliputi lecture (pengajaran), *conference* (rapat), *programmed instruction*, *metode studi kasus*, *role playing*, metode diskusi, dan metode sminar.

2. Metode pendidikan / *edication*

Latihan / training diberikan kepada karyawan operasional, sedangkan pendidikan / edukasi diberikan kepada karyawan manajerial. Metode pendidikan dalam arti sempit yaitu untuk meningkatkan keahlian dan kecakapan manajer memimpin para bawahannya secara efektif.

- Metode pendidikan/*development* menurut Andrew F Sikula adalah sebagai berikut ;

a. ***Training methods*** merupakan metode latihan didalam kelas yang juga dapat digunakan sebagai metode pendidikan (*development*), karena manajer adalah juga karyawan.

b. ***Under study*** merupakan teknik pengembangan yang dilakukan dengan praktek langsung bagi seseorang yang dipersiapkan untuk menggantikan jabatannya atasannya.

c. ***Job rolation and planned progression*** merupakan teknik pengembangan yang dilakukan dengan cara memindahkan peserta dari suatu jabatan ke jabatan lainnya secara periodik untuk menambah keahlian dan kecakapannya pada setiap jabatan.

d. ***Couching and counseling Couching*** adalah suatu metode pendidikan dengan cara atasan mengajarkan keahlian dan keterampilan kerja kepada bawahannya.

- *Counseling* adalah suatu cara pendidikan dengan melakuakan diskusi antara pekerja dan manajer mengenai hal-hal yang sifatnya *pribadi*, *seperti* keinginannya, ketakutannya, dan inspirasinya.

- Junior board of executive or multiple management merupakan suatu komite penasiahat tetap yang terdiri dari calon-calon manajer yang ikut memikirkan atau memecahkan masalah-masalah perusahaan untuk

kemudian direkomendasikan kepada manajer lini (*top management*).

e. ***Committee assignment*** Yaitu komite yang dibentuk untuk menyelidiki, mempertimbangkan, menganalisis, dan melaporkan suatu masalah kepada pimpinan.

f. ***Business games*** (permainan bisnis) adalah pengembangan yang dilakukan dengan diadu untuk bersaing memecahkan masalah tertentu.

g. ***Other development method*** adalah Metode lain yang digunakan untuk tujuan pendidikan terhadap manajer.

h. ***Sensitivity training*** dimaksudkan untuk membantu para karyawan agar lebih mengerti tentang sendiri,menciptakan pengertian yang lebih mendalam di antara para karyawan, dan mengembangkan keahlian setip karyawan yang spesifik.

Tolak Ukur Metode Pengembangan

Metode pengembangan (*development*) yang diterapkan perlu diukur apakah baik atau tidak. Metode pengembangan dikatakan baik jika mencapai sasaran sesuai dengan yang diinginkan, yaitu dapat meningkatkan kualitas karyawan dalam mengerjakan pekerjaannya. Dengan pengukuran metode, kita dapat menarik kesimpulan apa perlu diganti atau hanya perlu disempurnakan saja. Indikator-indikator yang diukur dari metode pengembangan yang diterapkan antara lain,sebagai berikut .

a. Prestasi kerja karyawan.

b. Kedisiplinan karyawan.

c. Absensi karyawan .

d. Tingkat kerusakan produksi,alat, dan mesin-mesin.

e. Tingkat kecelakaan karyawan.

f. Tingkat pemborosan bahan baku, tenaga, dan waktu.

g. Tingkat kerja sama karyawan.

h. Tingkat upah insentif karyawan.

i. Prakarsa karyawan.

j. Kepemimpinan dan keputusan manajer.

Dasar Penilaian Karyawan dan Usur-Unsur yang Dinilai

Setelah karyawan diterima, ditempatkan, dan dipekerjakan maka tugas manajer selanjutnya adalah melakukan penilaian prestasi karyawan. Penilaian prestasi ini mutlak harus dilakukan untuk mengetahui prestasi yang dapat dicapai setiap karyawan. Apakah prestasi yang dicapai setiap karyawan baik, sedang, atau kurang. Penilaian prestasi penting bagi setiap karyawan dan berguna bagi perusahaan untuk menetapkan tindakan kebijaksanaan selanjutnya.

Penilaian prestasi adalah kegiatan manajer untuk mengevaluasi perilaku prestasi kerja karyawan serta menetetapkan kebijaksanaan selanjutnya.

a. Dasar Penilaian

Dasar penilain adalah uraian pekerjaan dari setiap individu karyawan karena dalam uraian pekerjaan inilah ditetapkan tugas dan tanggung jawab yang akan dilakukan oleh setiap karyawan.

- Prestasi Kerja
  Prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu.
- Kerja
  Kerja adalah pengorbanan jasa, jasmani, dan pikiran untuk menghasilkan barang-barang atau jasa-jasa dengan memperoleh imbalan prestasi tertentu.

- Semangat Kerja
  Semangat kerja adalah keinginan dan kesungguhan seseoarang mengerjakan *pekerjaannya dengan baik serta* berdisiplin untuk mencapai prestasi kerja yang maksimal.
- Produktivitas Kerja
  Produktivitas kerja adalah perbandingan antara output dengan *input*, dimana *output*-nya harus mempunyai nilai tambah dan teknik pekerjaan yang lebih baik.
- Produktivitas per-kapita
  Produktivitas per-kapita adalah besarnya produksi yang dihasilhkan per- jiwa, per satu jam/hari kerja

b. Unsur-Unsur yang Dinilai

- Kesetiaan
  Penilaian mengukur kesetiaan karyawan terhadap pekerjaannya, jabatannya, dan organisasi. Kesetiaan ini diceminkan *oleh kesediaan karyawan menjaga dan* membela organisasi di dalam maupun di luar pekerjaan dari rongrongan orang yang tidak bertanggung jawab.
- Prestasi Kerja
  Penilaian ini hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan karyawan tersebut dari uraian pekerjaannya.
- Kejujuran
  Penilaian menilai kejujuran dalam melaksanakan tugas-tugasnya memenuhi perjanjian baik bagi dirinya sendiri maupun terhadap orang lain seperti kepada para bawahannya.
- Kedisiplinan
  Penilaian menilai disiplin karyawan dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melakukan pekerjaanya sesuai dengan instruksi yang diberikan kepadanya.
- Kreativitas
  Penilaian menilai kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreativitasnya untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna.
- Kerja Sama
  Penilaian menilai kesediaan karyawan berpatisipasi dan bekerja sama karyawan lainnya secara vertikal atau horizontal di dalam maupun di luar pekejaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik.
- Kepemimpinan
  Penilaian menilai kemampuan untuk memimpin, berpengaruh, mempunyai pribadi yang kuat, dihormati, berwibawa, dan dapat memotivasi orang lain atau bawahannya untuk bekerja secara efektif.
- Kepribadian
  Penilain menilai karyawan dari sikap perilaku, kesopanan, periang, disukai, memberi kesan menyenangkan, memperlihatkan, sikap yang baik secara berpenampilan simpatik dan wajar.
- Prakarsa
  Penilaian menilai kemampuan berpikir yang orisinil dan berdasarkan inisiatif *sendiri untuk menganalisis*, menilai, menciptakan, memberikan alasan, mendapatkan kesimpulan, dan membuat keputusan penyelesaian masalah yang dihadapinya.
- Kecakapan
  Penilain menilai kecakapan karyawan dalam menyatukan dan menyelaraskan bermacam-macam elemen yang semuanya terlibat di dalam penyusunan kebijaksanaan dan di dalam situasi manajemen.
- Tanggung Jawab
  Penilain menilai kesediaan karyawan dalam mempertanggungjawabkan kebijaksanaannya, pekerjaan, dan hasil kerjanya, sarana dan prasana yang dipergunakannya, serta perilaku kerjanya.

Kendala-Kendala pengembangan

a. Peserta

Peserta pengembangan mempunyai latar belakang yang tidak sama atau *heterogen, seperti pendidikan dasarnya*, pengalaman kerja serta usia yang berbada sehingga daya tangkap,

persepsi dan daya nalar mereka terhadap pelajaran yang diberikan berbeda.

b. Pelatih atau Instruktur

Pelatih yang cakap untuk mentrasfer pengetahuan kepada peserta pengembangan itu sulit didapat, akibatnya sasaran yang diinginkan sulit tercapai.

c. Fasilitas Pengembangan

Fasilitas sarana dan prasarana pengmbangan yang dibutuhkan untuk latihan dan pendidikan sangat kurang dan tidak baik. Misalnya buku-buku, alat-alat, mesin-mesin yang digunakan untuk praktek kurang atau tidak ada.

d. Kurikulum

Kurikulum yang ditetapkan dan diajarkan kurang serasi atau menyimpang serta tidak sistematis untuk mendukung sasaran yang diinginkan oleh pekerjaan atau jabatan peserta barsangkutan.

e. Dana pengembangan

Dana yang tersedia untuk pengmbangan sangat terbatas, sehingga sering dilakukan secara terpaksa.

PEMBAHASAN

Peranan Instruktur dalam Proses Pengembangan Karyawan

Kemapanan karyawan dalam bekerja untuk mencapai tujuan perusahaan/instansi dipengaruhi oleh berbagai faktor secara internal, salah satunya adalah melalui pelatihan dan pengembangan karyawan, dimana melalui program tersebut diharapkan perusahaan/instansi dapat mempertahankan karyawan yang berpotensi dan berkualitas.

Dalam proses pengembangan yang dilakukan oleh suatu perusahaan guna meningkatkan keterampilan dan kemampuan para karyawannya, dibutuhkan pelatih sebagai pimpinan dalam proses pengembangan itu sendiri. Pelatih atau *instruktur bisa diartikan sebagai seseorang* atau tim yang memberikan latihan atau pendidikan kepada para karyawan yang berperan penting terhadap kemajuan kemampuan para karyawan yang akan dikembangkan. Pelatih harus memiliki syarat-syarat yang dapat menunjang dalam kesuksesan program pelatihan itu sendiri. Oleh karena itu, tidak sembarang orang dapat menjadi instruktur dalam program pengembangan ini karena seorang instruktur harus memiliki kecakapan dalam berkomunikasi dalam penyampaian materi kepada peserta pengembangan sehingga apa yang menjadi tujuan dalam pengembangan dapat tercapai.

Menurut sumber *syukronali.files.wordpress.com/2010/05/development.ppt*, dikemukakan 3 peranan pelatih yakni bagaimana dari pelatihan *tersebut bisa dihadapkan dengan pegawai* (seperti memberikan timbal balik), membantu pegawai belajar mengenai diri sendiri Keterlibatan ini membantu mereka menemukan ahli yang dapat membantu pegawai belajar mengenai diri sendiri.

Keteribatan ini membantu mereka menemukan ahli yang dapat membantu mereka dengan perusahaannya dan mengajarkan bagaimana memperoleh timbal balik dari orang lain, dan pelatihan mungkin melibatkan penyediaan sumber seperti pementor, kursus atau pengalaman kerja yang mungkin tidak dapat diperoleh pegawai tanpa ketentuan pelatih.

Dari keterangan diatas dapat terlihat jelas bahwa pelatih atau instruktur mempunyai peranan penting dalam keberhasilan program pengembangan yang dijalankan.

Pemilihan pelatih terbaik dalam proses pengembangan dapat membantu tercapainya tujuan guna meningkatkan kinerja serta produktivitas karyawan. Hubungan antara Pelatihan & Pengembangan dengan tingkat kinerja karyawan memiliki korelasi yang positif antara tingkat motivasi dan komitmen karyawan dengan beberapa faktor-faktor tertentu di dalam organisasi, seperti

gaji/kompensasi (compensation), kesempatan untuk mengembangkan karir *(training & career development)* termasuk di *dalamnya pelatihan dan pengembangan* karir.

Instruktur sebagai Penunjang Keberhasilan Program Pengembangan

Manajer terbaik harus selalu menjadi pelatih yang baik. Pengembangan dalam banyak hal melibatkan memungkinkan sisi manusia kerja. pembinaan yang baik membantu orang untuk berkembang. Ini melibatkan banyak bertanya dan berkolaborasi. Hal ini penting untuk membangun hubungan interpersonal yang kuat dengan karyawan, dan ini adalah apa yang pelatih baik lakukan. Mereka juga memberikan umpan balik tentang perilaku selalu dengan maksud positif.

Pengembangan membantu untuk membuka potensi seseorang untuk *memaksimalkan kinerja mereka sendiri dan* membantu mereka untuk belajar vs mengajar mereka. Dengan pembinaan yang baik, pembangunan dapat diamati melalui kinerja individu, kinerja departemen, dan keberhasilan perusahaan secara keseluruhan. Banyak manajer berpikir bahwa pembinaan adalah pekerjaan orang lain! Pelatihan, bagaimanapun, dapat membantu untuk mengembangkan keterampilan dan kinerja. Pembinaan dapat digunakan secara efektif untuk mendelegasikan, memecahkan masalah, meningkatkan kepuasan kerja, dan memberikan umpan balik.

Para pelatih terbaik peduli dan fokus. Mereka adalah pendengar yang baik dan komunikator. Para pelatih Terbaik mencari saat pembinaan dan menggunakan kedua umpan balik informal dan formal. *Yang paling penting pangsa pelatih Terbaik* tanggung jawab untuk perubahan perilaku. Para pelatih Terbaik memiliki hubungan kolaboratif dengan orang-orang yang mereka bekerja dengan dan sebagai manfaat semua orang hasil! Mengelola dan pembinaan keduanya diperlukan dan jika digunakan dalam waktu dan tempat yang tepat menciptakan hasil yang terbaik baik untuk individu dan organisasi.

Peranan pelatih dalam proses pengembangan tidak berarti pula menjadi faktor utama dalam keberhasilan program pengembangan. Setelah peserta pelatihan menyelesaikan kegiatan mereka, maka program ini dapat dievaluasi untuk melihat seberapa baik sasaran itu telah dicapai. Keberhasilan program dapat dinilai melalui empat kategori, yaitu reaksi, pembelajaran, perilaku, dan hasil. Adapun evaluasi pelatihan dapat didasarkan pada :

Kriteria dalam evaluasi pelatihan

Ada empat kriteria yang dapat digunakan sebagai pedoman dari kesuksesan pelatihan, yaitu :

1. Kriteria Pendapat
   Kriteria ini didasarkan pada bagaimana pendapat peserta latihan mengenai program pelatihan yang telah dilakukan. Hal ini diungkap dengan menggunakan kuisioner mengenai pelaksanaan pelatihan.

2. Kriteria Belajar
   Kriteria belajar dapat diperoleh dengan menggunakan tes pengetahuan, tes ketrampilan yang mengukur *skill*, dan kemampuan peserta.

3. Kriteria Pelaku
   Kriteria perilaku diperoleh dengan menggunakan tes ketrampilan kerja.

4. Kriteria Hasil
   Kriteria hasil dapat dihubungkan dengan hasil yang diperoleh seperti menekan *turnover,* berkurangnya tingkat absen, meningkatkan produktivitas, meningkatnya penjualan, meningkatnya kualitas kerja dan industri.

5. Rancangan Percobaan Dalam Evaluasi Pelatihan
   Mengevaluasi pelatihan dapat dilakukan dengan membuat rancangan percobaan. Peserta diberikan tes sebelum pelatihan, (*preteset*), dan kemudian setelah pelatihan diberikan kembali tes penempatan (*posttest*).

KESIMPULAN dan SARAN

Kesimpulan :

Dari identifikasi masalah dan pembahasan yang dilakukan, penulis dapat mengambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Instruktur mempunyai peranan yang penting dalam keberhasilan pencapaian tujuan program pengembangan, dimana pelatih menjadi media yang menjembatani materi pengembangan yang diberikan dengan peserta sebagai sasaran pelatihan dengan tujuan peningkatan keterampilan dan kemampuan peserta serta peningkatan kinerja serta produktivitas karyawan. Pelatih yang cakap dalam berkomunikasi dapat menjadi faktor yang dapat membantu keberhasilan suatu program pengembangan. Selain itu, instruktur juga harus bisa memahami kondisi peserta sehingga dapat membuat proses pengembangan dapat berjalan lancar. Instruktur yang terbaik tentu akan membuat peranan penting dalam keberhasilan program pengembangan yang dilakukan.

2. Instruktur mempunyai peranan penting dalam proses pengembangan, namun itu tidak berarti pula bahwa instruktur menjadi penentu keberhasilan dari program pengembangan itu sendiri. Disini instruktur hanya menjadi media untuk penyampaian materi pengembangan sesuai dengan kurikulum yang telah ditentukan sebelumnya. Berhasil atau tidaknya suatu program pengembangan ditentukan melalui kegiatan evaluasi yang dilakukan di akhir kegiatan pengembangan dan bukan ditentukan oleh instruktur sebagai pihak yang memberikan program pengembangan itu sendiri.

Saran

1. Saran yang dapat diajukan berdasarkan simpulan diatas adalah program pengembangan disarankan dilakukan pada setiap perusahaan mengingat saat ini tingginya tingkat persaingan antar perusahaan sehingga perusahaan perlu memberdayakan sumber daya manusianya sebagai aset penting yang dimiliki perusahaan.

2. Program pengembangan ini harus ditunjang dengan berbagai faktor guna keberhasilannya, salah satunya adalah instruktur yang berkualitas. Perusahaan harus mencari instruktur yang berkualitas dengan tingkat pendidikan dan pengalaman yang dapat diandalkan karena dalam hal ini instruktur mempunyai peranan penting. Namun peranan penting yang dimiliki oleh seorang instruktur tidak berarti pula bisa menjadi penentu bagi keberhasilan suatu program pengembangan. Instruktur hanya merupakan media dalam penyampaian materi kepada para peserta pengembangan. Keberhasilan suatu program pengembangan akan dinilai dari evaluasi yang dilakukan di akhir kegiatan program pengembangan.

DAFTAR PUSTAKA

Hasibuan, Malayu, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia,* PT Bumi Aksara : Jakarta

Sulistyani, Ambar Teguh & Rosidah, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia,* Graha Ilmu : Yogyakarta.

http://10702486.siap-sekolah.com/2010/10/07/mengelola-dan-pembinaan-yang-berbeda/

http://www.managementfile.com/column.php?sub=hr&id=1925&page=hr

http://indosdm.com/deskripsi-tugas-manajer-pelatihan-dan-pengembangan-training-development-manager