

# **Manajemen Sumberdaya Manusia ( 131141312 )**

## **Pertemuan Ke-7 Pengembangan Karyawan**



**Disusun Oleh :**  
Dr. Ir. Siti Syamsiar, MS  
Vini Arumsari., SP., MP

**Jurusan Agribisnis  
Fakultas Pertanian  
Universitas Pembangunan Nasional “Veteran”  
Yogyakarta  
2007**

# **Manajemen Sumberdaya Manusia (131141312)**

<b>Judul Materi</b>	: Pengembangan Karyawan
<b>Deskripsi Materi</b>	: Materi Pengembangan Karyawan membahas dan menguraikan tentang pengembangan ( <i>development</i> ); dan lima langkah dalam proses pelatihan dan pengembangan karyawan
<b>Tujuan Instruksional Khusus</b>	: Mahasiswa mampu mendeskripsikan pengembangan karyawan

## VII. PENGEMBANGAN KARYAWAN

### A. PENGEMBANGAN (*DEVELOPMENT*)

: segala upaya untuk meningkatkan kinerja manajemen saat ini atau masa depan dengan memberi bekal pengetahuan, perubahan sikap, atau peningkatan keterampilan.



#### **Alasan utama :**

Pekerjaan manajer sangat kompleks, terputus-putus, interpersonal, verbal, dan aktif.



#### **Keterampilan dan pengetahuan manajerial menjadi kebutuhan dalam pengembangan manajemen, meliputi :**

- Keterampilan pengambilan keputusan.
- Keterampilan interpersonal.
- Pengetahuan tentang pekerjaan.
- Pengetahuan tentang organisasi.
- Pengetahuan umum.



**Metode pengembangan dari manajemen dipilih berdasarkan pada jenis kebutuhan pengembangan yang secara khusus diharuskan oleh suatu jabatan manajer.**

#### 1) **KETERAMPILAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN**

Keterampilan pengambilan keputusan dapat ditingkatkan melalui :

##### ➤ *In-Basket Technique*

Teknik ini merupakan bentuk simulasi dengan menggunakan kotak surat yang berisi berbagai memo yang berkaitan dengan bidang tugas manajer untuk segera dilaksanakan.

**Sasarannya :**

Untuk mengembangkan kemampuan dalam penentuan skala prioritas pekerjaan, dan kemampuan pengambilan keputusan beserta alasannya, termasuk penentuan yang ditangani sendiri maupun yang didelegasikan.

➤ ***Business Games***

Teknik ini merupakan bentuk simulasi dalam pengambilan keputusan yang cepat untuk dilaksanakan sesuai dengan situasi bisnis yang nyata.

**Permainan :**

Permainan dibagi dalam kelompok-kelompok perusahaan yang harus bersaing satu sama lain dalam simulasi pasar.

➤ ***Analisis Studi Kasus***

Pada teknik ini, peserta dihadapkan pada suatu kasus aktual perusahaan, kemudian diminta untuk mengidentifikasi masalah, menganalisis, dan merumuskan alternatif-alternatif pemecahannya.

**2) KETERAMPILAN INTERPERSONAL**

Keterampilan interpersonal dapat ditingkatkan melalui :

➤ ***Role Playing***

Teknik ini merupakan bentuk simulasi dimana peserta diminta memainkan berbagai peran yang berbeda. Dalam hal ini, seorang peserta memainkan suatu peran dalam situasi yang menimbulkan masalah, kemudian peserta lain diminta menanggapi.

➤ ***Behavior Modelling***

Teknik ini merupakan upaya memperagakan cara atau model yang tepat dan memberikan kesempatan bagi peserta untuk mempraktekannya.

➤ ***Transactional Analysis***

Teknik ini merupakan upaya mengidentifikasi dan menganalisis keadaan ego (dapat berperilaku sebagai orang tua, anak-anak maupun dewasa) dari dua orang yang berinteraksi dengan tujuan untuk membantu agar dapat berkomunikasi dan berhubungan secara efektif.

**3) PENGETAHUAN TENTANG PEKERJAAN**

Pengetahuan tentang pekerjaan dapat ditingkatkan melalui :

➤ ***On-Job Training***

Teknik ini didasarkan pada pengalaman-pengalaman selama melaksanakan pekerjaan dalam organisasi, seperti : pemecahan masalah-masalah aktual di bidang pekerjaan, interaksi dengan rekan sekerja, dan lain-lain.

➤ ***Coaching***

Teknik ini merupakan pemberian bimbingan-bimbingan kepemimpinan yang bersifat tutorial.

➤ **Penugasan Sementara**

Teknik ini memberikan kesempatan bagi peserta untuk mempelajari dan bertanggungjawab terhadap pekerjaan pada posisi jabatan manajerial untuk sementara waktu.

**4) PENGETAHUAN TENTANG ORGANISASI**

Pengetahuan tentang organisasi dapat ditingkatkan melalui :

➤ **Rotasi Jabatan**

Teknik ini dilakukan dengan cara memindahkan peserta dari satu departemen ke departemen lain untuk memperluas pemahaman mereka tentang aktivitas-aktivitas organisasional.

➤ **Manajemen Ganda**

Teknik ini merupakan upaya untuk memberikan pengalaman dalam menganalisis masalah-masalah perusahaan kepada manajer muda yang berbakat.

**5) PENGETAHUAN UMUM**

Pengetahuan umum dapat ditingkatkan melalui :

Buku, majalah, surat kabar, jurnal, kursus-kursus, program-program universitas, seminar, lokakarya, dan lain-lain.

**B. LIMA LANGKAH DALAM PROSES PELATIHAN & PENGEMBANGAN KARYAWAN**



### **1) ANALISIS KEBUTUHAN**

- Identifikasi keterampilan-keterampilan dari kinerja jabatan khusus yang dibutuhkan untuk memperbaiki kinerja dan produktivitas.
- Analisis audiens untuk memastikan bahwa program akan cocok dengan tingkat pendidikan, pengalaman, keterampilan, sikap dan motivasi pribadi mereka.
- Gunakan riset untuk mengembangkan sasaran pengetahuan dan kinerja yang dapat diukur.

### **2) PERANCANGAN INSTRUKSIONAL**

- Kumpulkan sasaran instruksional, metode, media, gambaran dan urutan dari isi, contoh, latihan, dan kegiatan.
  - ➔ Organisasikan semua hal tersebut ke dalam sebuah kurikulum yang mendukung teori pelajaran dan sajikan untuk pengembangan program.
- Pastikan semua bahan, seperti : naskah video, pedoman pemimpin dan buku kerja peserta saling melengkapi, ditulis secara jelas, dan dicampur menjadi satu pelatihan yang dicocokkan langsung dengan sasaran belajar yang ditetapkan.
- Tangani secara hati-hati dan profesional semua unsur program untuk menjamin mutu dan efektivitas.

### **3) VALIDASI**

- Perkenalkan dan sahkan pelatihan dihadapan audiens yang representatif.
- Dasarkan revisi final pada hasil-hasil panduan untuk memastikan efektivitas program.

#### 4) IMPLEMENTASI

**Bila mungkin**, dorong keberhasilan dengan lokakarya yang diperuntukkan untuk memberi pelatihan kepada para pelatih yang berfokus pada penyajian pengetahuan dan keterampilan selain isi dari pelatihan.

#### 5) EVALUASI DAN *FOLLOW – UP*

Berilah nilai keberhasilan program menurut :

- Reaksi  
Dokumentasikan reaksi secara langsung atau segera dari peserta terhadap pelatihan.
- Belajar  
Gunakan alat umpan balik (*pra-test* dan *pasca-test*) untuk mengukur apa yang sesungguhnya telah dipelajari peserta.
- Perilaku  
Catatlah reaksi supervisor terhadap kinerja peserta setelah selesainya pelatihan. Hal ini merupakan suatu cara untuk mengukur sejauh mana peserta dapat menerapkan keterampilan dan pengetahuan yang baru pada pekerjaan mereka.
- Hasil  
Tentukanlah tingkat perbaikan dalam kinerja pekerjaan dan nilailah pemeliharaan yang dibutuhkan.

## **Rangkuman**

1. Pengembangan manajemen diarahkan untuk mempersiapkan jabatan masa depan dari organisasi, atau memecahkan masalah di seluruh organisasi yang menyangkut, misalnya komunikasi antar departemen yang tidak memadai.
2. Pengalaman di tempat kerja jelas sekali merupakan bentuk yang paling populer dari pengembangan manajemen. Akan tetapi, teknik yang lebih disukai berbeda pada level organisasi; program-program *in-house* lebih disukai untuk penyelia lini pertama sementara konferensi dan seminar di luar lebih luas digunakan untuk para eksekutif puncak.
3. Metode pelatihan di tempat kerja meliputi rotasi jabatan, latihan, dan belajar bertindak. Teknik-teknik dasar di luar tempat kerja meliputi studi kasus, permainan manajemen, seminar di luar, program-program yang berhubungan dengan universitas, permainan peran, pembentukan perilaku, dan pusat pengembangan *in-house*.
4. Proses pelatihan dan pengembangan karyawan terdiri dari lima langkah, yaitu analisis kebutuhan; perancangan instruksional; validasi; implementasi; evaluasi dan *follow-up*.

## CONTOH SOAL

- 1) Apa yang Saudara ketahui tentang pengembangan karyawan ?  
Jelaskan !
- 2) Ada 5 (lima) langkah yang harus dilakukan dalam proses pelatihan dan pengembangan karyawan. Sebutkan dan jelaskan langkah-langkah tersebut !

## **Referensi :**

- a). **Garry Dessler**, 1997. *Human Resource Management*. International Edition. Prentice Hall, Inc. New Jersey.
- b). **Garry Dessler**, 2003. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Edisi Bahasa Indonesia Jilid I dan II. Prenhallindo, Jakarta.
- c). **Jeffrey Pfeffer dkk**, 2003. *Paradigma Baru Manajemen Sumberdaya Manusia*. Edisi Ke-2. Penerbit Amara, Yogyakarta.
- d). **T. Hani Handoko**, 2001. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. BPFE, Yogyakarta.
- e). **Veithzal Rivai**, 2004. *Manajemen Sumberdaya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. PT. RajaGrafindo Persada, Jakarta.