

Pengertian dan Ruang Lingkup Pengembangan Pegawai

Dr. Muh. Kadarisman



PENDAHULUAN

Pada dasarnya pengembangan (*development*) merupakan kesempatan-kesempatan belajar (*learning opportunities*), yang didesain guna membantu para pegawai. Investasi di dalam pengembangan pegawai, merupakan pengeluaran yang ditujukan untuk memperbaiki kapasitas produktif dari manusia. Untuk menghadapi tuntutan tugas sekarang dan terutama untuk menjawab tantangan masa depan, pengembangan pegawai merupakan keharusan mutlak. Dengan program pengembangan pegawai yang baik, organisasi akan memiliki kekuatan kompetitif yang lebih berdaya guna dan mampu bersaing secara positif dalam percaturan global serta sulit untuk ditiru oleh organisasi lain.

Pengembangan pegawai (baru/lama) baik yang bekerja di sektor publik (termasuk Pegawai Negeri Sipil) maupun sektor swasta, perlu dilakukan secara terencana dan berkesinambungan. Agar pengembangan pegawai dapat dilaksanakan dengan baik, harus lebih dahulu ditetapkan suatu program pengembangan pegawai. Program pengembangan pegawai perlu disusun secara cermat, dan didasarkan kepada metode-metode ilmiah serta berpedoman pada keterampilan yang dibutuhkan organisasi saat ini maupun untuk masa depan.

Pengembangan pegawai memang membutuhkan biaya yang cukup besar, tetapi biaya tersebut merupakan investasi jangka panjang bagi organisasi di bidang sumber daya manusia. Karena pegawai yang cakap dan terampil akan dapat bekerja lebih efisien, efektif, hasil kerjanya lebih baik, maka daya saing organisasi akan semakin besar. Hal tersebut tentu saja akan memberikan peluang yang lebih baik bagi organisasi untuk memperoleh manfaat yang semakin besar, sehingga balas jasa (*reward system*) pegawai juga wajar untuk ditingkatkan.

Modul ini akan mengajak Anda untuk memahami pengembangan pegawai di sektor publik maupun swasta secara lebih mendalam dan sistematis. Pemahaman Anda tentang materi dalam modul ini akan menjadi bekal Anda untuk menguasai materi-materi yang akan disajikan pada modul-modul selanjutnya.

Setelah selesai mempelajari Buku Materi Pokok (BMP) Pengembangan Pegawai ini, secara umum diharapkan Anda dapat menerapkan pelaksanaan fungsi-fungsi pengembangan pegawai di dalam suatu organisasi. Sedangkan secara khusus Anda diharapkan dapat menjelaskan:

1. pengertian pengembangan pegawai;
2. ruang lingkup pengembangan pegawai; dan
3. manfaat dan tujuan pengembangan pegawai.

KEGIATAN BELAJAR 1

Pengertian dan Ruang Lingkup Pengembangan Pegawai

A. PENGERTIAN PENGEMBANGAN PEGAWAI

Pengembangan pegawai (*employee development*) menurut Sikula (1981) adalah sebagai berikut: *development, in reference to staffing and personnel matters, is a long term educational process utilizing a systematic and organized procedure by which managerial personnel learn conceptual and theoretical knowledge for general purposes.*

Berdasarkan definisi tersebut terlihat bahwa pengembangan menekankan pada masalah staf dan personel. Pengembangan adalah suatu proses pendidikan jangka panjang dengan menggunakan suatu prosedur yang sistematis dan terorganisasi, begitu pula seorang pimpinan akan terus belajar berbagai pengetahuan konseptual dan teoritis untuk tercapainya tujuan umum yang lebih besar.

Dalam kaitan ini, yang dikembangkan adalah pengetahuan pegawai baik secara konseptual maupun teoritis. Pengembangan pengetahuan dimaksudkan sebagai memperbesar kemampuan sumber daya manusia dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Contohnya, apabila selama ini seorang pegawai hanya mampu bekerja secara efektif kira-kira 5 (lima) jam per hari, selanjutnya setelah pengembangan ia mampu bekerja efektif selama 6 (enam) sampai 7 (tujuh) jam per hari dengan kuantitas maupun kualitas yang semakin tinggi dan sebagainya.

Kemampuan pegawai dapat berkembang biasanya dipacu oleh pengembangan pengetahuan, yaitu pengetahuan untuk memahami tujuan bekerja, pengetahuan dalam melaksanakan kiat-kiat jitu dalam melaksanakan pekerjaan yang tepat, cepat, aman dan baik. Dengan bertambahnya pengetahuan, akan menumbuhkan kemampuan dan keterampilan pegawai.

Sementara itu, Muhadjir (1988:121) mendefinisikan pengembangan sumber daya manusia (*Human Resources Development*) sebagai peningkatan kualitas manusia dalam makna fisik maupun mental. Lebih lanjut, Muhadjir (1988:122) menjelaskan bahwa:

“Secara sistematis, indikator kualitas meliputi kualitas dalam makna instrumental seperti kreativitas, kebebasan, dan gizi; dalam makna substansial seperti tingkat pendapatan, tingkat pendidikan, kesejahteraan, dan usia harapan”.

Indikator dari dimensi kreativitas pegawai adalah daya pikir untuk mengadakan sesuatu yang berguna; daya pikir untuk mengadakan sesuatu yang memiliki tatanan; daya pikir untuk mengadakan sesuatu yang memiliki keindahan; semangat untuk mengadakan sesuatu yang berguna; semangat untuk mengadakan sesuatu yang memiliki tatanan; dan semangat untuk mengadakan sesuatu yang memiliki keindahan.

Senada dengan definisi tersebut di atas, Hariandja (2002:168) mengemukakan hal-hal sebagai berikut.

“latihan dan pengembangan merupakan satu kesatuan dan dapat didefinisikan sebagai usaha yang terencana dari organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan pegawai. Tetapi, pelatihan dan pengembangan secara konseptual dapat juga mengubah sikap pegawai terhadap pekerjaan. Hal ini disebabkan pemahaman pegawai terhadap pekerjaannya juga berubah, karena sikap seseorang memiliki elemen-elemen kognitif yaitu keyakinan dan pengetahuan seseorang terhadap suatu objek tersebut sebagai akibat dari pengetahuan dan keyakinannya serta kecenderungan tindakan terhadap objek tersebut, sehingga pengetahuan yang diperoleh akan dapat mengubah sikap seseorang. Akan tetapi, pelatihan dapat juga dilakukan secara khusus untuk mengubah sikap pegawai dalam upaya meningkatkan kepuasan dan motivasi kerja bilamana dibutuhkan”.

Dalam kaitan dengan pengembangan pegawai, pengaturan tentang pendidikan dan pelatihan untuk kalangan Pegawai Negeri Sipil diatur dalam Pasal 31 Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999. Dalam ketentuan tersebut ditekankan bahwa untuk mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya diadakan pengaturan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan jabatan Pegawai Negeri Sipil. Di samping peraturan tersebut, peraturan lain mengenai Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil adalah Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil.

Jenis pendidikan dan pelatihan (diklat) yang *pertama* adalah pendidikan dan pelatihan prajabatan, sebagai syarat pengangkatan Calon Pegawai Negeri Sipil menjadi Pegawai Negeri Sipil dengan tujuan agar dapat terampil dalam melaksanakan tugas yang dipercayakan kepada pegawai yang bersangkutan.

Pendidikan dan Pelatihan Prajabatan tersebut, terdiri dari 1) Pendidikan dan pelatihan Prajabatan Golongan I, yaitu pendidikan dan pelatihan bagi mereka yang akan diangkat untuk menjadi Pegawai Negeri Sipil Golongan I; 2) Pendidikan dan Pelatihan Prajabatan Golongan II, pendidikan dan pelatihan bagi mereka yang akan diangkat menjadi Pegawai Negeri Sipil Golongan II; dan 3) Pendidikan dan Pelatihan Prajabatan Golongan III, pendidikan dan pelatihan untuk mereka yang akan diangkat menjadi Pegawai Negeri Sipil Golongan III.

Jenis pendidikan dan pelatihan yang *kedua* adalah pendidikan dan pelatihan dalam jabatan yaitu suatu pelatihan yang bertujuan untuk meningkatkan mutu, keahlian, kemampuan, dan keterampilan. Pendidikan dan pelatihan dalam jabatan, yang selanjutnya dinamakan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan dilaksanakan sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000, tidak lagi merupakan kewajiban pejabat sebelum diangkat sebagai pejabat struktural melainkan merupakan persyaratan kompetensi kepemimpinan Aparatur Pemerintah yang sesuai dengan jenjang jabatan struktural, yang terdiri dari 1) Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV, yaitu pendidikan dan pelatihan bagi mereka yang menduduki jabatan struktural Eselon IV; 2) Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat III, yaitu pendidikan dan pelatihan bagi mereka yang menduduki jabatan struktural Eselon III; 3) Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat III, yaitu pendidikan dan pelatihan bagi mereka yang menduduki jabatan struktural Eselon I.

Jenis diklat *ketiga*, adalah Pendidikan dan Pelatihan Fungsional untuk memenuhi persyaratan yang sesuai dengan jenis dan jenjang jabatan fungsional, yang ditetapkan oleh instansi pembina jabatan fungsional bersangkutan. Selanjutnya, *keempat* adalah Pendidikan dan Pelatihan Teknis untuk memberikan keterampilan dan atau penguasaan pengetahuan teknis yang berhubungan secara langsung dengan pelaksanaan tugas pokok instansi yang bersangkutan dan pengetahuan yang berkaitan dengan bidang pelayanan teknis yang bersifat umum, administratif, dan manajemen yang keberadaannya menunjang pelaksanaan tugas pokok instansi yang bersangkutan.

Lebih lanjut Hariandja (2002:168) menjelaskan sebagai berikut.

“pelatihan dan pengembangan merupakan dua konsep yang sama, yaitu untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan. Tetapi, dilihat dari tujuannya, umumnya kedua konsep tersebut dapat dibedakan. Pelatihan lebih ditekankan pada peningkatan kemampuan untuk melakukan pekerjaan yang spesifik pada saat ini, dan pengembangan lebih ditekankan pada peningkatan pengetahuan untuk melakukan pekerjaan pada masa yang akan datang, yang dilakukan melalui pendekatan terintegrasi dengan kegiatan lain untuk mengubah perilaku kerja”.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, menunjukkan bahwa setiap organisasi senantiasa akan berupaya dapat mencapai tujuannya dengan efektif dan efisien. Efisiensi maupun efektivitas organisasi sangat tergantung pada baik buruknya pengembangan sumber daya manusia/anggota organisasi itu sendiri. Ini berarti bahwa sumber daya manusia yang ada dalam organisasi tersebut secara proporsional harus diberikan latihan dan pendidikan yang sebaik-baiknya, bahkan harus sempurna mungkin.

Mengembangkan pengetahuan para pegawai, berarti meningkatkan kemampuan mereka untuk lebih mengenal dan memahami seluk beluk pelaksanaan pekerjaan secara lebih mendalam, atau dengan memahami perkembangan organisasi serta sasaran yang akan dicapai organisasi. Di samping itu, diperlukan kerja sama dalam melaksanakan pekerjaan, serta memahami informasi yang disampaikan organisasi. Selanjutnya, pegawai juga perlu pula mengetahui hubungan antara organisasi dengan lingkungannya serta kebijaksanaan dan peraturan yang berlaku dalam organisasi.

Dalam kaitan ini, Veithzal (2005:227) menyatakan sebagai berikut.

“pengembangan manajemen adalah suatu proses bagaimana manajemen mendapatkan pengalaman, keahlian dan sikap untuk menjadi atau meraih sukses sebagai pemimpin dalam organisasi mereka. Karena itu, kegiatan pengembangan ditujukan membantu karyawan untuk dapat menangani jabatannya di masa mendatang, dengan memperhatikan tugas dan kewajiban yang dihadapi sekarang”.

Dengan demikian, pengembangan pegawai adalah untuk kepentingan jangka panjang dan merupakan bagian penting dalam suatu organisasi. Melalui pengembangan pegawai yang ada, hal ini akan mengurangi

ketergantungan organisasi pada penggunaan tenaga-tenaga ahli dari luar organisasi. Jika pegawai dikembangkan dengan baik, pekerjaan-pekerjaan yang strategis sangat mungkin diisi dari dalam organisasi sendiri. Promosi dan pengalihan posisi karyawan juga menunjukkan bahwa mereka memiliki peluang karier, tidak hanya berhenti pada sebuah posisi pekerjaan. Organisasi memperoleh manfaat dari kelanjutan operasional dengan kinerja yang meningkat, sementara para pegawai merasa memiliki komitmen lebih besar kepada organisasi.

Dalam menghadapi tantangan tersebut, organisasi perlu mengambil langkah-langkah tepat dengan mengambil prioritas pengembangan pegawai melalui peningkatan pengeluaran-pengeluaran untuk investasi dalam *human capital*. Investasi tersebut terutama ditekankan pada peningkatan pendidikan dan pelatihan kerja. Esensi investasi dalam *human resource development*, adalah pengeluaran-pengeluaran yang ditujukan pada peningkatan kapasitas produktif manusia. Justifikasi logis pengeluaran-pengeluaran tersebut adalah bahwa pegawai yang sehat, terdidik dan terampil akan menjadi pegawai yang produktif.

Selanjutnya, Gouzali (2000:496) mengemukakan sebagai berikut.

"pengembangan SDM (Sumber Daya Manusia), merupakan kegiatan yang harus dilaksanakan organisasi, agar pengetahuan (*knowledge*), kemampuan (*ability*) dan keterampilan (*skill*) mereka sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang mereka lakukan. Dengan kegiatan pengembangan ini, maka diharapkan dapat memperbaiki dan mengatasi kekurangan dalam melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik, sesuai dengan perkembangan ilmu dan teknologi yang digunakan oleh organisasi".

Dengan demikian, pengembangan pegawai merupakan sebuah cara yang efektif untuk menghadapi tantangan-tantangan, termasuk ketertinggalan pegawai serta keragaman pegawai yang ada dalam organisasi, perubahan teknik kegiatan yang disepakati dan perputaran pegawai. Dalam menghadapi tantangan-tantangan di atas, Unit Kepegawaian dapat memelihara para pegawai yang efektif dengan program pengembangan pegawai.

Pentingnya organisasi melakukan investasi peralatan kapital agar tetap kompetitif dan menyesuaikan diri dengan perubahan teknologi. Peralatan kapital tidak dapat beroperasi secara efisien bila para pegawainya tidak kapabel dan terampil. Ini semakin penting untuk ditekankan, bila kita menyadari bahwa perubahan teknologi terjadi sangat cepat atau investasi

dalam teknologi hanya memberikan keunggulan kompetitif terbatas, karena *machines don't make things, people do*.

Konsekuensi logis untuk membuat organisasi mempunyai daya kompetitif yang lebih berkelanjutan (*sustainable*) dan lebih sulit untuk ditiru, adalah investasi dalam sumber daya ekonomi, yaitu manusia, tidak dapat ditunda-tunda lagi. Semakin disadari bahwa ancaman nyata terbesar terhadap stabilitas perekonomian kita adalah angkatan kerja yang tidak siap (*workforce illeguipped*) untuk menghadapi tantangan-tantangan ke depan.

Saudara sekarang cermatilah definisi pengembangan dari Handoko (2001:104) berikut.

"pengertian latihan dan pengembangan adalah berbeda. Latihan (*training*) dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin. Latihan menyiapkan para karyawan untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan sekarang. Di lain pihak, bila manajemen ingin menyiapkan para karyawan untuk memegang tanggung jawab pekerjaan di waktu yang akan datang, kegiatan ini disebut pengembangan sumber daya manusia. Pengembangan (*development*) mempunyai ruang lingkup lebih luas dalam upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap dan sifat-sifat kepribadian".

Dalam pengertian pengembangan tersebut di atas terlihat bahwa pengembangan pengetahuan dapat dilakukan dengan berbagai cara, antara lain banyak membaca buku-buku, brosur, majalah dan surat kabar. Juga dengan banyak mendengar ceramah-ceramah, siaran radio/TV, atau sering mengikuti rapat, pertemuan, diskusi, seminar, lokakarya, dan sering terlibat secara aktif dalam acara-acara yang dilaksanakan organisasi. Pegawai juga bisa mengikuti pendidikan yang lebih tinggi dan pelatihan serta kursus-kursus tambahan atau bahkan bisa dilakukan dengan sering melakukan komunikasi dengan rekan sekerja.

Hal lain yang perlu Anda cermati, adalah bahwa tidak semua tuntutan kerja pegawai dapat dikurangi. Dalam persaingan yang semakin global, tuntutan kerja yang tinggi merupakan hal yang mutlak dan tidak dapat dielakkan. Sumber daya manusia pegawai menunjukkan nilai, praktik dan tindakan organisasi dalam menanggapi tuntutan yang disyaratkan. Dalam meningkatkan kemampuan pegawai agar dapat memenuhi tuntutan kerja yang tinggi, dapat dilakukan dengan berbagai cara antara lain kontrol, yaitu memberi pegawai kewenangan untuk mengontrol keputusan mengenai

bagaimana mereka mengerjakan pekerjaan mereka. Cara lainnya, strategi atau visi, berupa menawarkan kepada pegawai visi dan arahan yang membuat mereka memiliki komitmen untuk bekerja keras; tantangan kerja, yakni memberi pegawai stimulasi kerja yang dapat mengembangkan keterampilan baru; kolaborasi dan *team work*, yaitu membentuk tim untuk melakukan pekerjaan; kultur kerja, yaitu membangun suatu lingkungan dan suasana keterbukaan, menarik, menyenangkan dan penuh penghargaan.

Di samping itu, memberi **remunerasi**, yaitu kompensasi karena telah menyelesaikan pekerjaan dengan baik; **komunikasi**, menyebarkan informasi sesering mungkin dan secara terbuka; **perhatian**, memastikan bahwa setiap pegawai diperlakukan sesuai martabatnya; **teknologi**, memberi pegawai teknologi yang membuat pekerjaan mereka menjadi lebih mudah; dan **pelatihan serta pengembangan**, yaitu memastikan bahwa pegawai memiliki keterampilan untuk mengerjakan pekerjaan mereka dengan baik.

Heidjrachman, *et al.* (1997:77) mengemukakan sebagai berikut: "pengembangan karyawan sering diartikan sebagai usaha-usaha untuk meningkatkan keterampilan maupun pengetahuan umum bagi karyawan agar pelaksanaan pencapaian tujuan lebih efisien". Berdasarkan pengertian pengembangan tersebut, pengembangan pegawai tidak terlepas dari bahasan tentang strategi pengembangan manajemen kualitas karena elemen dalam pengembangan manajemen kualitas tersebut di antaranya adalah mengacu pada pemberdayaan pegawai dan pendidikan serta pelatihannya.

Berkaitan dengan pemberdayaan pegawai (*empowering the worker*) tersebut, yaitu memungkinkan pegawai untuk mencapai kemampuan prestasi tertinggi, prosesnya dapat dilakukan dengan memberikan kewenangan kepada pegawai untuk membuat lebih banyak keputusan yang berkaitan dengan tugas dan tanggung jawabnya. Pemberdayaan pegawai dapat dilakukan melalui perekrutan terhadap orang-orang terbaik yang berkualifikasi dan memperdulikan apa yang mereka kerjakan. Memperlakukan pegawai dengan cara bagaimana pegawai tersebut diperlakukan dengan jujur (*honesty*), peduli (*care*), rasa hormat (*respect*), kesamaan (*equality*), kerja sama (*teamwork*), pengakuan (*recognition*), dan kepercayaan (*empowered employees*). Kemudian yang terakhir adalah mengakui bahwa pegawai yang sedang melakukan pekerjaan mengetahui lebih baik daripada orang lain. Pegawai merasa diberdayakan (*empowered employees*) apabila mereka merasa pekerjaannya merupakan milik mereka;

mereka bertanggung jawab; mereka mengetahui di mana mereka berada; dan mereka memiliki beberapa kendali atas pekerjaan mereka.

Pendidikan dan pelatihan pegawai merupakan elemen penting untuk pengembangan manajemen kualitas. Seluruh anggota organisasi mulai dari manajemen puncak sampai pegawai terendah harus memperoleh pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan kemampuannya. Pada dasarnya, pendidikan bertujuan mendidik seluruh anggota organisasi tentang mengapa sesuatu aktivitas dilakukan (alasan-alasan melakukan sesuatu aktivitas dilakukan), sedangkan pelatihan bertujuan melatih seluruh anggota organisasi tentang bagaimana melakukan aktivitas tersebut. Agar pendidikan dan pelatihan dapat menjadi lebih efektif dalam pengembangan manajemen kualitas, perlu adanya rencana belajar strategis (*strategic learning plan*). Dalam *strategic learning plan* tersebut, yang menjadi permasalahan di antaranya adalah berapa biaya yang harus dikeluarkan dan apakah hal ini akan mempengaruhi *budget* yang ada. Bagaimana pula cara memberikan program pendidikan dan pelatihan tersebut, apakah melalui pengembangan internal atau eksternal. Berapa waktu yang dibutuhkan untuk mencapai tingkat pendidikan dan pelatihan tersebut, bagaimana kalau waktunya dipadatkan atau dapat dicapai lebih cepat. Selanjutnya, siapa yang harus menerima pendidikan dan pelatihan tersebut, serta berapa banyak pendidikan dan pelatihan yang dibutuhkan untuk mencapai tingkat pendidikan dan pelatihan. Terakhir adalah jenis pendidikan dan pelatihan apa yang harus diberikan guna menerapkan suatu program perbaikan kualitas.

Selanjutnya, Faustino (2003:197) menyatakan sebagai berikut.

"istilah pelatihan sering disamakan dengan istilah pengembangan. Pengembangan (*development*) menunjuk kepada kesempatan-kesempatan belajar yang didesain guna membantu pengembangan para pekerja. Upaya demikian tidak terbatas pada upaya perbaikan performansi pekerja pada pekerjaannya yang sekarang. Jadi, pelatihan langsung berkaitan dengan performansi kerja, sedangkan pengembangan (*development*) tidaklah harus demikian. Pengembangan mempunyai ruang lingkup yang lebih luas dibandingkan dengan pelatihan".

Program pengembangan pegawai pada dasarnya disesuaikan dengan kondisi pegawai yang ada dalam organisasi. Untuk kepentingan pengembangan, maka para pegawai dapat dibedakan atas pegawai yang bekerja di bidang teknis operasional dan pegawai yang bekerja di bidang

manajerial. Tentu saja pengembangan bagi masing-masing pegawai tersebut juga berbeda, baik dari aspek materi pengembangan maupun cara-cara pengembangannya. Bagi organisasi kecil tidak begitu jelas perbedaan kedua kelompok pegawai ini, apakah ia termasuk pegawai operasional atau manajerial. Contoh, di organisasi kecil, pegawai operasional sekaligus berperan sebagai pegawai manajerial.

Namun bagi organisasi yang cukup besar dengan puluhan atau ratusan bahkan ribuan pegawai, maka *job description* (uraian tugas) masing-masing pegawai sudah berbeda-beda. Pegawai manajerial lebih banyak melaksanakan pekerjaan seperti perencanaan, pengembangan metode kerja, menetapkan sistem dan prosedur kerja, pengambilan keputusan, pengendalian, dan sebagainya yang bersifat manajerial. Begitu pula bagi pegawai di bawahnya, mereka ini melaksanakan tugas-tugas yang semakin bersifat teknis operasional, misalnya menyiapkan bahan-bahan untuk diambil keputusan oleh pimpinan, menerima telepon, mengantar surat dan lain-lain. Perbedaan ini juga akan membawa konsekuensi yang berbeda pada arah pengembangan yang dilakukan bagi masing-masing pegawai tersebut.

Selanjutnya, Prasetya, *et al.* (1997:91) menyatakan bahwa pengembangan pegawai mempunyai cakupan makna yang luas. Namun secara umum pengembangan pegawai dapat didefinisikan sebagai suatu proses merekayasa perilaku kerja pegawai sedemikian rupa sehingga pegawai dapat menunjukkan kinerja yang optimal dalam pekerjaannya". Lebih lanjut Prasetya, *et al.* (1997:91) menjelaskan bahwa kata kunci dari pengembangan pegawai adalah rekayasa perilaku (*behaviour engineering*) dari pegawai. Apa arti rekayasa perilaku ini? Rekayasa perilaku mengandung makna tersirat bahwa perilaku sesungguhnya dapat diubah atau diperbaiki. Perilaku diubah dari satu keadaan ke keadaan lain. Namun dalam hal ini harus dicatat bahwa perekayasaan-perekayasaan perilaku ini harus dilaksanakan secara sadar, baik oleh organisasi maupun oleh pegawai yang bersangkutan.

Berdasarkan uraian di atas, dapat dikemukakan bahwa elemen perilaku berkaitan dengan pemberian beberapa aspek dari pekerjaan yang dapat memenuhi keinginan atau aspek dari pekerjaan yang dapat memenuhi keinginan atau motif manusia dalam pelaksanaan suatu pekerjaan. Aspek-aspek tersebut berkaitan dengan wewenang, *task variety*, *task identity*, *task significance*, dan *feedback*. Aspek wewenang merujuk pada sejauh mana seseorang diberikan kebebasan untuk mengatur pekerjaannya, misalnya menentukan metode, penjadwalan pekerjaan, memilih bahan-bahan yang

digunakan dan lain-lain. Sedangkan *task variety* menunjukkan sejauh mana jenis tugas yang dilakukan seseorang membutuhkan keahlian yang berbeda. Seseorang dapat memiliki sedikit atau banyak jenis tugas yang membutuhkan keahlian yang berbeda, contohnya operator telepon memiliki sedikit jenis tugas, yaitu menghubungkan sambungan telepon keluar sesuai dengan permintaan atasannya. Selanjutnya, *task identity* menunjukkan hingga sejauh mana seorang pekerja terlibat dalam penyelesaian satu pekerjaan. Seseorang bisa hanya berhubungan dengan sebagian proses atau keseluruhan. Contohnya, dalam proses pembuatan sebuah meja, seseorang hanya diberi tugas pengecatan saja, atau penghalusan kayu saja. Rendahnya *task identity* mengakibatkan seseorang tidak merasakan adanya kebanggaan, pengakuan, dan perasaan berprestasi sehingga menimbulkan ketidakpuasan kerja, serta kinerja yang rendah. *Task significance* atau signifikansi tugas merujuk pada sejauh mana suatu pekerjaan mempunyai arti penting bagi rekan kerja atau orang lain. Ini sesungguhnya agak sama dengan *task identity* yang dapat menimbulkan kebanggaan dan pengakuan atas pelaksanaan suatu pekerjaan. Bila pekerjaan tersebut tidak penting, maka dapat menimbulkan rasa rendahnya kebanggaan, sehingga dapat menimbulkan kepuasan kerja yang rendah serta kinerja yang rendah pula. Terakhir adalah *feedback*, merujuk pada sejauh mana pelaksanaan pekerjaannya memperoleh masukan yang jelas dan cepat, dalam arti, sejauh mana prestasi kerja yang dilakukan. Tidak adanya *feedback* akan membuat orang merasa tidak ada pengarahan, bimbingan, dan motivasi untuk meningkatkan prestasi.

Simamora (dalam Sulistiyani, *et al.* 2009:220) mengemukakan perbedaan antara pelatihan dengan pengembangan, yaitu pelatihan (*training*) diarahkan untuk membantu karyawan menunaikan kepegawaian mereka saat ini secara lebih baik; sedangkan pengembangan (*development*) adalah mewakili suatu investasi yang berorientasi ke masa depan dalam diri pegawai. Pelatihan mempunyai fokus yang agak sempit dan harus memberikan keahlian-keahlian yang bakal memberikan manfaat bagi organisasi secara cepat. Pengembangan didasarkan pada kenyataan bahwa seorang pegawai akan membutuhkan serangkaian pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang berkembang, berupaya bekerja dengan baik dan suksesi posisi yang ditemui selama kariernya.

Dari uraian tersebut terlihat bahwa pengembangan mengandung arti yang amat luas bidang cakupannya, sedang pelatihan hanyalah merupakan salah satu dari kegiatan pengembangan. Memang, sebagian para ahli

terperangkap dalam istilah yang menyamakan seolah-olah pengembangan identik dengan pelatihan. Padahal pelatihan bukanlah merupakan satu-satunya alat untuk pengembangan sumber daya manusia dalam suatu organisasi. Oleh sebab itu, pengembangan (*development*) sumber daya manusia mempunyai dimensi luas yang bertujuan untuk meningkatkan potensi yang dimiliki sumber daya manusia, sebagai upaya meningkatkan profesionalisme dalam organisasi.

Istilah pengembangan mencakup pengertian latihan dan pendidikan yaitu sebagai sarana peningkatan keterampilan dan pengetahuan umum bagi karyawan. Sedangkan pengertian latihan adalah suatu kegiatan untuk memperbaiki kemampuan kerja seseorang dalam kaitannya dengan suatu aktivitas. Latihan membantu karyawan dalam memahami suatu pengetahuan praktis dan penyetrapannya, guna meningkatkan keterampilan, kecakapan dan sikap yang diperlukan oleh organisasi dalam usaha mencapai tujuannya. Begitu pula, pendidikan merupakan kegiatan untuk meningkatkan pengetahuan umum seseorang termasuk di dalamnya peningkatan penguasaan teori dan keterampilan mengambil keputusan terhadap persoalan-persoalan yang menyangkut kegiatan mencapai tujuan. Dalam praktiknya, sering suatu organisasi menggunakan istilah *training*. Hal ini dapat dilihat dalam bagian-bagian atau nama departemen-departemen yang ada dalam struktur organisasi. Organisasi yang besar biasanya memiliki departemen latihan (*training*) dan berada di bawah pimpinan seorang direktur latihan (*Director of Training*). Dalam kaitan dengan pengembangan pegawai, Cahayani (2005:101) menyatakan bahwa tenaga kerja bukan faktor produksi yang mengalami depresiasi. Tenaga kerja tidak seperti faktor produksi lain yang nilai ekonomisnya semakin merosot bila semakin lama digunakan, karena tenaga kerja dapat dikembangkan keterampilan serta kemampuannya dalam bekerja, baik dengan dilatih maupun dididik. Suatu pengembangan dikatakan sebagai pelatihan bila yang diberikan adalah tentang hal aplikatif dalam bidang pekerjaan. Disebut sebagai pendidikan kalau yang diberikan berguna untuk jangka panjang dan tidak langsung berguna untuk melaksanakan pekerjaannya yang sekarang, misalnya dengan menyekolahkan.

Pegawai yang telah mengikuti pelatihan sesuai dengan bidang tugasnya sehari-hari akan bekerja lebih terarah, tidak membuang-buang waktu dalam menyelesaikan tugas yang dibebankan kepadanya. Di samping itu, para karyawan dapat mengamalkan hasil pelatihan yang diikutinya, dengan

bekerja lebih efektif. Bila selama ini ia bekerja asal jadi, memboroskan banyak material, maka kini ia dapat menghemat pemakaian material. Ia pun akan dapat mengurangi kesalahan-kesalahan, kekeliruan-kekeliruan yang selama ini mungkin sering kali diperbuatnya. Kekurangan-kekurangan tersebut mungkin saja disebabkan oleh belum mengetahui atau memahami bagaimana cara melakukan pekerjaan dengan tepat dan cepat. Melalui pelatihan, kekurangan-kekurangan ini akan dapat diatasi, sehingga produktivitas akan meningkat dibandingkan dengan waktu-waktu yang lampau. Bila sebagian besar pegawai dapat mengikuti pelatihan dalam bidang pekerjaan masing-masing, maka diharapkan dari hasil kumpulan peningkatan produktivitas para pegawai ini akan meningkatkan produktivitas organisasi secara lebih nyata.

Yuniarsih (2008:133) mengemukakan bahwa pengembangan pegawai merupakan aktivitas memelihara dan meningkatkan kompetensi pegawai guna mencapai efektivitas organisasi. Lebih lanjut, Yuniarsih (2008:133) menjelaskan bahwa pengembangan pegawai dapat diwujudkan melalui pengembangan karier, serta pendidikan dan pelatihan. Organisasi yang berkualitas selalu berupaya menciptakan jenjang karier yang sesuai dengan kapasitas, kualitas dan dedikasi pegawai demi kontribusi dan prestasi kerja yang prima. Dalam kaitan ini, perlu ditegaskan bahwa karier merupakan bagian dari perjalanan dan tujuan hidup seseorang. Setiap orang berhak dan berkewajiban untuk sukses mencapai karier yang baik, itulah obsesinya. Anggapan yang sering dijumpai dalam kehidupan masyarakat adalah bahwa seseorang akan berhasil atau sukses dalam kariernya bilamana seseorang tersebut sudah menjadi atau menempati posisi direktur atau pimpinan tertinggi suatu instansi baik di pemerintahan maupun di swasta. Dengan persepsi tersebut, seseorang mendapat pengakuan, dihormati, dihargai baik di lingkungan kerjanya, di keluarga maupun di masyarakat. Martabat dan statusnya menjadi terangkat serta menjadi suatu kebanggaan tersendiri. Apapun alasannya, yang jelas dengan posisi yang telah diraihinya merupakan suatu *power* bagi diri yang bersangkutan, dan juga dapat dianggap sebagai sumber legitimasi untuk berbuat sesuatu dalam mencapai karier yang lebih tinggi lagi, misalnya untuk menjadi presiden. Memang benar, posisi seseorang berdasarkan legitimasi merupakan *power*, meskipun juga bagi seseorang menganggap materi, koneksi, referensi dianggap sebagai sumber *power*. Semua ini tergantung lingkungan sosial budaya dan latar belakang masyarakat yang membentuk sistem nilai dan persepsi. Masalahnya, apakah

persepsi semacam itu masih relevan di era globalisasi yang penuh kompetisi dewasa ini, yakni konsep, ide, informasi serta *expertise* merupakan sumber *power*? Kiranya perlu reorientasi sehingga penafsiran yang keliru yaitu posisi yang berorientasi vertikal merupakan satu-satunya kesuksesan karier.

Bila suatu organisasi berorientasi dan memfokuskan pengembangan kariernya hanya ke arah posisi struktural, padahal struktur sifatnya terbatas serta proses karier dan pengembangannya sendiri tidak jelas arah dan kriterianya, maka profesionalisme tidak akan tumbuh karena tingkah laku yang dipaksakan ke arah posisi struktural dapat menjadikan hubungan kerja, peran, karier seseorang dalam organisasi tidak jelas, tidak searah dan selaras dengan tujuan organisasi (Pfeffer, *et al.* (2007:276).

Selanjutnya Mathis, *et al.* (2002:44) mengemukakan bahwa pengembangan dapat dilihat sebagai pertumbuhan kemampuan yang terjadi jauh melampaui apa-apa yang dituntut dalam suatu pekerjaan. Pada analisis di tingkat organisasi, tanggung jawab pimpinan untuk menciptakan strategi organisasi yang lebih luas juga harus membuat sistem untuk membangun orang-orang yang akan memimpin dan mencapai strategi-strategi yang sudah ditentukan tadi.

Kebutuhan pengembangan yang spesifik dapat diidentifikasi oleh perencanaan SDM. Saat ini, lebih banyak pekerjaan yang harus menggabungkan penguasaan dan pengalaman teknis dengan kemampuan untuk bekerja dalam kelompok bersama para karyawan lainnya, membina hubungan dengan para *stakeholders*.

Berdasarkan beberapa pengertian para ahli tentang pengembangan pegawai atau karyawan sebagaimana tersebut di atas, pada dasarnya secara keseluruhan mempunyai banyak persamaan, walaupun gaya bahasa dalam menyampaikannya berbeda.

Umumnya, kemampuan pegawai dapat berkembang dipacu oleh pengembangan pengetahuan, yaitu pengetahuan memahami tujuan bekerja, pengetahuan dalam melaksanakan kiat-kiat jitu dalam melaksanakan pekerjaan yang tepat, cepat, dan baik, pemahaman betapa pentingnya disiplin dalam organisasi agar semua aturan dapat berjalan dengan baik. Dengan bertambahnya pengetahuan akan menumbuhkan kemampuan dan keterampilan bagi pegawai.

Keterampilan berkaitan dengan psikomotorik, gerak mahir dalam memecahkan persoalan atau melaksanakan pekerjaan tertentu. Pengembangan keterampilan berarti pengembangan tingkat kemahiran

pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya, sehingga yang bersangkutan lebih profesional dalam bidang pekerjaan dibandingkan dengan waktu-waktu sebelumnya. Seorang pegawai yang terampil dalam melaksanakan tugas dapat dilihat antara lain tahu dan mengerti apa yang harus dikerjakan; mempunyai gerak kerja yang cepat, dan tepat; jarang sekali membuat kesalahan dalam bekerja; telah mempunyai kiat-kiat tertentu dalam melaksanakan pekerjaan; dan produktivitas kerja meningkat dari biasa.

B. RUANG LINGKUP PENGEMBANGAN PEGAWAI

Hasibuan (2005:72) mengemukakan bahwa pengembangan pegawai meliputi:

- 1. Pengembangan secara informal**, yaitu karyawan/pegawai atas keinginan dan usaha sendiri melatih dan mengembangkan dirinya dengan mempelajari buku-buku literatur yang ada hubungannya dengan pekerjaan atau jabatannya. Pengembangan secara informal menunjukkan bahwa karyawan tersebut berkeinginan keras untuk maju dengan cara meningkatkan kemampuan kerjanya. Hal ini bermanfaat bagi organisasi karena prestasi kerja karyawan semakin besar, di samping efisiensi dan produktivitasnya juga semakin baik.
- 2. Pengembangan secara formal**, yaitu karyawan/pegawai ditugaskan organisasi untuk mengikuti pendidikan atau latihan, baik yang dilakukan organisasi maupun yang dilaksanakan oleh lembaga-lembaga pendidikan atau pelatihan. Pengembangan secara formal dilakukan organisasi karena tuntutan organisasi saat ini ataupun masa datang, yang sifatnya nonkarier atau peningkatan karier seorang karyawan.

Pengembangan karier merupakan proses dan kegiatan mempersiapkan seorang pegawai untuk menduduki jabatan dalam organisasi atau perusahaan yang akan dilakukan di masa yang akan datang. Dengan pengembangan karier tersebut tercakup pengertian bahwa organisasi atau perusahaan atau pimpinan telah menyusun perencanaan tentang cara-cara yang perlu dilakukan untuk mengembangkan karier pegawai selama ia bekerja. Pengembangan karier seorang pegawai perlu dilakukan karena seorang pegawai bekerja dalam suatu organisasi atau perusahaan tidak hanya ingin memperoleh apa yang dipunyainya hari ini, tetapi juga mengharapkan adanya perubahan, ada kemajuan, ada kesempatan yang diberikan kepadanya untuk

maju ke tingkat yang lebih tinggi dan lebih baik. Setiap orang akan merasa bosan bekerja pada tempat yang itu-itu saja, ia selalu mengharapkan akan ada perubahan dan jaminan bahwa ia dari waktu ke waktu mendapat pengakuan yang lebih besar dari perusahaan atau organisasi lingkungan kerjanya.

Selanjutnya, Sedarmayanti (2008:167) mengemukakan bahwa ditinjau dari masa pelaksanaannya, pelatihan sebagai bagian dari tugas pengembangan, dapat dibedakan menjadi tiga di antaranya: 1) *pre-service training* (pelatihan pra-tugas) yaitu pelatihan yang diberikan kepada calon karyawan yang akan mulai bekerja, atau karyawan baru yang bersifat pembekalan, agar mereka dapat melaksanakan tugas yang nantinya dibebankan kepada mereka. 2) *in service training* (pelatihan dalam tugas) yaitu pelatihan dalam tugas yang dilakukan untuk karyawan yang sedang bertugas dalam organisasi dengan tujuan meningkatkan kemampuan dalam melaksanakan pekerjaan. 3) *post service training* (pelatihan purna/pasca tugas) yaitu pelatihan yang dilaksanakan organisasi untuk membantu dan mempersiapkan karyawan dalam menghadapi pensiun, misalnya pelatihan wirausaha.

Untuk mengantisipasi organisasi di masa depan yang cenderung berbentuk datar (*flat*) dan ramping (*lean*) diperlukan pengembangan organisasi. Bentuk organisasi tradisional yang hierarkis akan digantikan dengan bentuk jaringan (*network*) yang lebih memberdayakan kerja sama kelompok. Melalui organisasi yang demikian, setiap individu akan memiliki informasi yang lebih mudah sehingga tidak selalu hanya terletak pada pimpinan organisasi. Pengembangan karier akan lebih didasarkan kepada berbagai bentuk tugas-tugas ketimbang urutan (*sequence*) posisi jabatan bagaikan urutan tangga-tangga ke arah yang lebih tinggi.

Dalam konteks ini, individu akan bekerja pada organisasi klaster, yaitu individu tidak lagi terikat secara kaku dengan tingkatan *management* yang hierarkis. Organisasi yang bersifat klaster tersebut memberikan kebebasan untuk mencapai misi yang diberikan pada unit tersebut. Agar organisasi yang demikian berhasil, ada empat kondisi yang dibutuhkan organisasi, yaitu misi, kompetensi, informasi, dan budaya. Kejelasan misi organisasi merupakan prasyarat bagi keberhasilan suatu organisasi.

Aspek kompetensi menunjukkan bahwa perhatian organisasi lebih difokuskan kepada kompetensi SDM. Jika kita menggunakan SDM sebagai faktor penentu organisasi, maka kompetensi menjadi aspek yang menentukan keberhasilan organisasi. Apabila kerja tim dalam organisasi klaster memiliki

kebebasan atau otonomi untuk menentukan seberapa baik mereka mencapai misi, tetapi tidak diberikan akses informasi maka organisasi tersebut akan kembali kepada organisasi klasik.

Organisasi klaster akan menggantungkan keberhasilannya kepada kemauan SDM untuk lebih bertanggung jawab kepada tugas yang didelegasikan. Tanggung jawab tersebut membutuhkan keberanian mengambil risiko dan tanggung jawab atas tindakan-tindakan yang diambil tanpa menyerahkan tanggung jawab kepada tingkat manajemen yang lebih tinggi.

Lebih lanjut, Sedarmayanti (2008:167) mengemukakan bahwa apabila pengembangan sumber daya manusia tidak dilakukan dalam organisasi, akan terlihat beberapa gejala, antara lain: 1) sering berbuat kesalahan dalam bekerja; 2) tidak pernah berhasil memenuhi standar kerja, seperti tuntutan pada uraian pekerjaan; 3) mempunyai pola pikir sempit; 4) tidak mampu menggunakan peralatan yang lebih canggih dalam bekerja; 5) akan tetap tinggal bodoh dan terpaut pada pekerjaan rutin; 6) produktivitas kerja tidak meningkat; 7) kesinambungan organisasi tidak bisa/sulit dipertahankan; 8) rasa kepedulian rendah di kalangan sumber daya manusia terhadap organisasi; 9) organisasi tidak mampu bersaing dengan organisasi yang mengembangkan sumber daya manusia terus menerus; 10) organisasi ketinggalan dalam memberi pelayanan yang baik kepada pelanggan.

Atas dasar uraian di atas, selanjutnya dapat dikemukakan bahwa pengembangan pegawai mendatangkan manfaat bagi organisasi, misalnya dapat meningkatkan produktivitas kerja organisasi; terwujudnya hubungan kerja yang serasi; mempercepat pengambilan keputusan yang tepat; meningkatkan semangat dan kegairahan kerja; pimpinan akan terdorong untuk menggunakan gaya manajemen partisipatif; komunikasi akan berjalan lebih efektif; serta dapat meningkatkan rasa kekompakan dan suasana kekeluargaan dalam organisasi.

Selanjutnya, manfaat yang dapat dipetik oleh pegawai dengan mengikuti program pengembangan antara lain menambah pengetahuan, kemampuan dan keterampilan dalam bidang tugas; meningkatkan rasa percaya diri dan menghilangkan rasa rendah diri; memperlancar pelaksanaan tugas; menambah motivasi kerja; menumbuhkan sikap positif terhadap organisasi; menimbulkan semangat dan kegairahan kerja; mempertinggi rasa kepedulian terhadap organisasi; menimbulkan rasa menghargai antarpegawai;

mendorong pegawai untuk menghasilkan yang terbaik; serta untuk memberikan pelayanan yang lebih baik.

Sementara itu, Hani (2001:104) mengemukakan bahwa pengembangan (*development*) mempunyai ruang lingkup lebih luas dibandingkan dengan latihan sebagai upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap dan sifat-sifat kepribadian. Kegiatan pengembangan biasanya merupakan tanggung jawab unit personalia dan penyelia langsung.

Berkaitan dengan kegiatan pengembangan pegawai, organisasi harus memasukkan kegiatan tersebut dalam bentuk program yang meliputi jenis pengembangan yang diperlukan pegawai; lama pengembangan dilakukan; biaya yang diperlukan untuk setiap pengembangan pegawai; peserta program pengembangan pegawai tersebut (prioritas); serta tempat pelaksanaan program pengembangan pegawai tersebut.

Pengembangan pegawai menurut Edwin, *et al.* (1984:215) meliputi pelatihan untuk meningkatkan keterampilan dalam melaksanakan pekerjaan tertentu dan pendidikan untuk meningkatkan pengetahuan umum dan pemahaman atas keseluruhan lingkungan.

Selanjutnya, pengembangan pegawai menurut Thomson, *et al.* (2000:44) dapat dilihat dalam lingkup pertumbuhan kemampuan yang terjadi jauh melampaui apa-apa yang dituntut dalam suatu pekerjaan; hal ini mewakili usaha-usaha untuk meningkatkan kemampuan karyawan untuk menangani berbagai jenis penugasan. Berdasarkan hal tersebut, pengembangan pegawai dalam organisasi tidak saja dapat dilakukan melalui pelatihan, tetapi dapat pula melalui pemberian tugas-tugas tertentu. Tugas-tugas yang diberikan kepada pegawai tersebut, tentu tugas yang menghendaki pengembangan potensi diri para pegawai sendiri. Pemberian tugas merupakan kegiatan yang diberikan oleh seorang atasan kepada bawahannya, sehingga dengan pelaksanaan tugas-tugas itu yang bersangkutan akan tertantang untuk mengerahkan segala kemampuan yang ada pada dirinya. Ia akan berusaha untuk menyelesaikan tugas-tugas tersebut dengan tepat waktu, dan dengan hasil yang terbaik. Fakta pendorong seorang karyawan yang diberi tugas untuk melaksanakan tugas-tugas itu adalah kesadaran bahwa pimpinan organisasi memberi kepercayaan yang lebih besar kepadanya untuk berbuat dan memperlihatkan prestasi kerjanya. Apakah pegawai tersebut mampu atau tidak dalam melakukan tugas tersebut, tentu hal ini amat tergantung pada kemampuan, kesadaran dan rasa tanggung jawab yang bersangkutan pada organisasi. Seorang pegawai yang mempunyai potensi dan berkemauan besar,

tentu amat gembira dengan adanya tugas-tugas yang bersifat menantang ini, karena dengan melaksanakan tugas-tugas ini, ia ingin memperlihatkan kepada atasan atau organisasi, bahwa ia mau dan mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang lebih tinggi dari biasanya.



LATIHAN

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

- 1) Jelaskan bahwa dalam pengembangan pegawai tercakup di dalamnya pengembangan pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan, serta sikap/sifat-sifat kepribadian!
- 2) Jelaskan manfaat yang diperoleh dalam kegiatan pengembangan sumber daya manusia!
- 3) Jelaskan tujuan pengembangan karyawan/pegawai!

Petunjuk Jawaban Latihan

Untuk menjawab soal latihan ini, cobalah Anda cermati uraian tentang pengertian pengembangan pegawai menurut H. Malayu S.P. Hasibuan; T. Hani Handoko; Faustino Cardoso Gomes; Veithzal Rivai; Gouzali Saydam; Marihot Tua Efendi Hariandja; dan Andrew S. Sikula sebagaimana telah diuraikan dalam kegiatan belajar ini.



RANGKUMAN

Pengembangan pegawai berkaitan dengan aktivitas dalam rangka peningkatan kualitas, dan kuantitas serta kemampuan pegawai dalam suatu organisasi. Dalam kegiatan belajar ini telah dikemukakan beberapa pendapat para ahli tentang pengertian, ruang lingkup, manfaat, dan tujuan pengembangan pegawai.

**TES FORMATIF 1**

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

- 1) Pada dasarnya pengembangan pegawai (*employee development*) merupakan kesempatan belajar (*learning opportunities*) yang didesain guna membantu para pegawai.
 - A. perbaikan gaji
 - B. pengembangan
 - C. peramalan
 - D. penelitian

- 2) Gouzali (2000) mengemukakan bahwa pengembangan SDM merupakan kegiatan yang harus dilaksanakan organisasi, agar pengetahuan (*knowledge*), kemampuan (*ability*) dan mereka sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang mereka lakukan.
 - A. keterampilan (*skill*)
 - B. tingkah laku
 - C. wawasan
 - D. jawaban A, B, C salah

- 3) Istilah pelatihan sering disamakan dengan istilah pengembangan. Pengembangan (*development*) menunjuk kepada kesempatan belajar (*learning opportunities*) yang didesain guna membantu pengembangan para pekerja/pegawai. Upaya demikian tidak terbatas pada upaya perbaikan performansi pegawai pada pekerjaannya yang sekarang. Jadi pelatihan langsung berkaitan dengan performansi kerja, sedangkan pengembangan (*development*) tidak harus. Pengembangan mempunyai cakupan yang lebih luas dibandingkan dengan pelatihan. Pernyataan tersebut adalah pendapat dari
 - A. Faustino Cardoso Gomes
 - B. T. Hani Handoko
 - C. Veithzal Rivai
 - D. Gouzali Saydam

- 4) Sebelum rekrutmen, ada tahap penyusunan formasi yang dasarnya adalah pemetaan jabatan yang menekankan dua sisi yaitu berapa jumlah pegawai dan tugas-tugasnya apa? Program organisasi akan tidak pernah ketinggalan dari para pesaingnya. Pernyataan tersebut dikemukakan oleh
 - A. Tjiptoherijanto (2000)
 - B. Hasibuan (2005)

- C. Sedarmayanti (2008)
 D. Ambar, *et al.*(2009)
- 5) Ruang lingkup pengembangan pegawai menurut Handoko (2001) adalah pengembangan (*development*) mempunyai ruang lingkup lebih luas (dibandingkan dengan latihan) dalam upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan kemampuan, sikap dan sifat-sifat kepribadian.
- A. pengetahuan
 B. disiplin
 C. tingkah laku
 D. jawaban A, B, C salah

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 1 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 1.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan: 90 - 100% = baik sekali
 80 - 89% = baik
 70 - 79% = cukup
 < 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan Kegiatan Belajar 2. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 1, terutama bagian yang belum dikuasai.

KEGIATAN BELAJAR 2

Manfaat dan Tujuan Pengembangan Pegawai

A. MANFAAT PENGEMBANGAN PEGAWAI

Setelah kita mengetahui pengertian dan ruang lingkup pengembangan pegawai, pada Kegiatan Belajar 2 ini kita akan mencermati manfaat dan tujuan pengembangan pegawai. Berkaitan dengan manfaat pengembangan pegawai, Martoyo (1994:60) mengemukakan bahwa manfaat atau faedah suatu program pengembangan SDM dalam suatu organisasi adalah pegawai lebih mudah melaksanakan tugasnya sehingga akan lebih positif dalam menyumbang tenaga dan pikiran bagi organisasi. Dampak dari pengembangan pegawai adalah pimpinan organisasi akan memberi kepercayaan yang lebih besar kepada pegawai untuk berbuat dan menunjukkan prestasi kerjanya. Apakah pegawai tersebut mampu atau tidak dalam melaksanakan tugas-tugasnya, hal ini sangat tergantung pada pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), serta kemampuan (*ability*), kepercayaan (*trust*) dan tanggung jawab (*responsibility*) yang bersangkutan kepada organisasi. Bagi pegawai yang mempunyai potensi dan berkemauan besar, tentu penugasan tersebut akan diterima dengan antusias dan penuh dedikasi sebagai tantangan dan sekaligus sebagai peluang terutama peluang pengembangan karier. Proctor, et al. (dalam Manullang, 1982:14) mengemukakan bahwa terdapat 13 faedah nyata pengembangan pegawai, yaitu sebagai berikut: a) menaikkan rasa puas pegawai; b) pengurangan pemborosan; c) mengurangi ketidakhadiran dan *turnover* pegawai; d) memperbaiki metode dan sistem bekerja; e) menaikkan tingkat penghasilan; f) mengurangi biaya-biaya lembur; g) mengurangi biaya pemeliharaan mesin-mesin; h) mengurangi keluhan-keluhan pegawai-pegawai; i) mengurangi kecelakaan-kecelakaan; j) memperbaiki komunikasi; k) meningkatkan pengetahuan serba guna pegawai; l) memperbaiki moral pegawai; dan m) menimbulkan kerja sama yang lebih baik.

Meskipun faedah pengembangan pegawai tersebut sangat luas, namun tidaklah berarti bahwa seluruhnya akan dapat dicapai dengan satu jenis latihan saja karena tujuan pengembangan dapat berbeda-beda, tergantung dari

apa yang ingin dicapai dengan pengembangan tersebut. Pengembangan pegawai merupakan kegiatan yang harus dilaksanakan oleh organisasi agar pengetahuan (*knowledge*), kemampuan (*ability*) dan keterampilan (*skill*) pegawai sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang mereka lakukan. Dengan kegiatan tersebut diharapkan dapat memperbaiki dan mengatasi kekurangan dalam melaksanakan pekerjaan dapat menyesuaikan dengan perkembangan ilmu dan teknologi yang digunakan oleh organisasi.

Lebih lanjut Gouzali (2000:500) mengemukakan manfaat yang diperoleh dengan kegiatan pengembangan SDM, yaitu: a) organisasi akan berkemampuan menyesuaikan diri dengan kebutuhan sekarang; b) organisasi akan mempunyai SDM yang selalu tampil meyakinkan dalam melaksanakan pekerjaan; c) organisasi akan mampu menjawab tantangan perkembangan keadaan masa depan; d) program organisasi akan tidak pernah ketinggalan dari para pesaingnya; e) organisasi dapat meningkatkan prestasi pegawai secara individual maupun kelompok; f) mekanisme organisasi lebih fleksibel dan tidak kaku dalam menggunakan teknologi baru; g) biaya produksi yang dikeluarkan lebih efisien; dan h) organisasi dapat mempersiapkan pegawai-pegawai untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi.

Berdasarkan uraian tentang manfaat pengembangan pegawai tersebut menunjukkan bahwa pengembangan merupakan suatu upaya *repositioning* yang mendasarkan pada transformasi peran pegawai berupa kemampuan, cara kerja, cara berpikir serta peran lainnya. Untuk dapat melakukan proses *repositioning* bagi pegawai dengan baik tersebut, maka organisasi perlu mempersiapkan sumber daya manusia pegawai yang mampu bersaing di masa depan. *Repositioning* tersebut baik melalui aspek perilaku maupun aspek kompetensi pegawai. *Repositioning* perilaku pegawai berkaitan dengan peningkatan inisiatif bekerja pada diri seseorang dan untuk itu diperlukan etos kerja yang baik. Sementara *repositioning* dalam aspek kompetensi berkaitan dengan peningkatan kualitas dari pegawai tersebut lengkap dengan fasilitas yang dibutuhkannya. Upaya *repositioning* tersebut ditujukan untuk mengubah pemahaman peran pegawai (*command to coordination*).

Selanjutnya, organisasi dapat mempersiapkan pegawai-pegawai untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi karena setiap orang berhak untuk mencapai karier yang lebih baik.

Sementara itu, John, *et al.* (2006:109) menyatakan bahwa manfaat pengembangan SDM adalah sebagai berikut.

“a) meningkatkan kepuasan para pegawai; b) pengurangan pemborosan; c) mengurangi ketidakhadiran pegawai; d) memperbaiki metode dan sistem kerja; e) meningkatkan sistem penghasilan; f) mengurangi biaya-biaya lembur; g) mengurangi biaya pemeliharaan mesin-mesin; h) mengurangi keluhan pegawai; i) mengurangi kecelakaan kerja; j) memperbaiki komunikasi; k) meningkatkan pengetahuan pegawai; l) memperbaiki moral pegawai; dan m) menimbulkan kerja sama yang baik”.

Jika Anda cermati manfaat pengembangan pegawai tersebut terlihat bahwa adanya tren baru revitalisasi pegawai berupa kompetensi pegawai. Kompetensi pegawai tersebut sebenarnya bukan produk temuan baru dalam manajemen sumber daya manusia, namun sistem ini tidak banyak dikenal, apalagi diimplementasikan. Padahal dalam aspek kompetensi pegawai tersebut, ada sesuatu karakteristik dasar yang lebih penting dalam memprediksikan kesuksesan kerja, dan sesuatu itu (kompetensi) dapat ditentukan dengan akurat serta dapat menjadi titik penentu (*critical factor*) pembeda antara pegawai yang *star performer* dan pegawai yang *deadwood*. Sistem kompetensi pegawai berusaha mengeksploitasikan lebih jauh suatu posisi, untuk menjawab suatu pertanyaan yaitu apa pengetahuan, keterampilan atau perilaku utama yang diperlukan untuk berhasil dalam suatu posisi tertentu. Menurut Thomson, *et al.* (2000:44), pengembangan pegawai menguntungkan baik bagi organisasi maupun individu. Para pegawai dan manajer dengan pengalaman dan kemampuan yang layak akan meningkatkan kemampuan organisasi untuk berkompetisi dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang kompetitif. Dalam proses pengembangan, karier individual juga mendapatkan peningkatan”. Lebih lanjut, Thomson, *et al.* (2000:44) mengemukakan bahwa tujuan pengembangan pegawai pada tingkat organisasi, merupakan tanggung jawab pimpinan untuk menciptakan strategi organisasi yang lebih luas juga, membuat sebuah sistem untuk membangun orang-orang yang akan memimpin dan mencapai strategi-strategi yang sudah ditentukan tadi.

Flippo, *et al.* (1984:216) mengemukakan bahwa program pengembangan pegawai akan memberi manfaat kepada organisasi berupa peningkatan produktivitas, peningkatan moral, pengurangan biaya, dan stabilitas serta keluwesan (fleksibilitas) organisasi yang makin besar untuk penyesuaian diri dengan persyaratan-persyaratan eksternal yang berubah. Program-program semacam ini juga akan membantu memenuhi kebutuhan perorangan dalam usaha mencari pekerjaan yang bermakna bagi karier seumur hidup.

Pada umumnya, para pegawai sangat menaruh perhatian terhadap program-program pengembangan pegawai dalam usaha mempromosikan pegawai dan memanfaatkan bakat para pegawainya. Dalam organisasi yang fleksibel dan dinamis, pengembangan jenjang karier dan proses promosi tidak dilakukan secara vertikal tetapi lebih sering horizontal, keahlian seseorang akan dilihat dari deskripsinya bukan dalam jabatan organisasi semata. Setiap pegawai dalam organisasi mempunyai potensi untuk mencapai prestasi dan karier. Yang penting semua diarahkan pada jalur atau arah yang tepat dan cocok dengan kemampuan, bakat dan cita-citanya sehingga pegawai yang cukup baik, tidak merasa dirinya tidak meningkat kariernya dan seolah-olah macet. Dengan demikian, manajemen dihadapkan pada suatu tantangan untuk menghadapi dan untuk menangani karier pegawai.

Untuk itu, perlu proses karier dan pengembangannya yang jelas, sistematis dan terencana dengan baik. Kalau ini lalai dilakukan, tidak mustahil pegawai yang berpotensi dan berprestasi baik akan meninggalkan organisasi. Proses karier perlu dikembangkan sebagai suatu kebutuhan untuk menjawab dan menanggapi persoalan ini. Karier sebagai sarana yang dapat mempertemukan antara keahlian, keinginan dan tujuannya dengan kebutuhan dan tujuan organisasi.

Selanjutnya, berkaitan dengan manfaat pengembangan pegawai, Mangkuprawira (2003:136-137) mengemukakan bahwa manfaat pelatihan dan pengembangan adalah sebagai berikut.

"1) mengarahkan kemampuan dan/atau lebih bersikap positif terhadap orientasi pada keuntungan; 2) memperbaiki pengetahuan dan keterampilan pada semua tingkat perusahaan/organisasi; 3) memperbaiki moral pekerja; 4) membantu orang mengidentifikasi tujuan organisasi; 5) membantu menciptakan citra organisasi yang lebih baik; 6) membantu perkembangan kebenaran, keterbukaan, dan kepercayaan; 7) memperbaiki hubungan antara atasan dan bawahan; 8) membantu pengembangan organisasi; 9) belajar dari karyawan yang dilatih; 10) membantu dalam mempersiapkan petunjuk pekerjaan; 11) membantu dalam memahami dan melaksanakan kebijakan organisasi; 12) menyediakan informasi untuk kebutuhan masa depan dalam semua segi di organisasi. 13) organisasi mendapat keputusan yang lebih efektif dalam pemecahan masalah; 14) membantu dalam meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja; 15) membantu agar terjadi penurunan biaya dalam banyak aspek, seperti produksi, personalia, administrasi, dan sebagainya; 16) mengembangkan rasa tanggung jawab sejalan dengan kompetensi dan kemampuan dalam pengetahuan; 17) memperbaiki hubungan antara pekerja dan

manajemen; 18) mengurangi biaya konsultasi dari pihak luar dengan memanfaatkan konsultan internal yang kompeten; 19) menstimulasi pengelolaan, pencegahan terjadinya banyak pemecatan; 20) mengurangi perilaku suboptimal, seperti menyembunyikan alat; 21) membantu dalam perbaikan komunikasi organisasi; 22) membantu karyawan dalam menyesuaikan diri dengan perubahan yang ada; 23) membantu dalam mengatasi konflik dan juga mencegah stres dan tensi”.

Saudara, memasuki milenium tiga tantangan dan persaingan semakin ketat. Hal tersebut ditandai dengan perubahan lingkungan yang cepat dengan kemajuan teknologi informasi yang menuntut kepekaan organisasi dalam merespon perubahan yang akan terjadi agar tetap *exist* dalam kancah persaingan global. Meskipun Indonesia masih dalam kondisi krisis, tetapi tuntutan kesiapan organisasi terhadap persaingan dalam pasar bebas dan tuntutan terhadap restrukturisasi organisasi agar lebih fleksibel dan adaptif dalam menyikapi berbagai perubahan yang terjadi. Hanya organisasi yang fleksibel dan yang adaptif, yang mampu bersaing dalam persaingan global yang ketat. Bila organisasi tidak sensitif, dan organisasi tetap berpegang teguh pada prinsip yang lama, kemungkinan besar organisasi akan mengalami kemunduran atau bahkan hilang keberadaannya.

Beberapa asumsi yang sering dijadikan acuan oleh organisasi yang tidak memperhatikan perubahan adalah asumsi bahwa bila kondisi organisasi sekarang dalam kondisi maju dan berkembang, maka organisasi tidak perlu melakukan perubahan apapun. Dalam kondisi demikian organisasi sering kali lupa bahwa banyak kompetitor muncul yang akan mengambil peluang dengan membuat produk yang lebih unggul, dan akhirnya akan melemahkan daya saing organisasi.

Asumsi selanjutnya adalah problema masa kini yang dihadapi organisasi dapat diselesaikan dengan cara/metode penyelesaian masalah masa lalu. Padahal kondisi saat ini sudah sangat berbeda dengan kondisi masa lalu. Metode penyelesaian masalah masa lalu menjadi tidak sesuai dan menjadi sangat fatal bagi kelangsungan organisasi. Terakhir, adanya asumsi bahwa perubahan hanya akan menimbulkan masalah. Banyak penyesuaian yang perlu dilakukan dan hal ini hanya menjadi beban kerja yang mengganggu konsentrasi kerja bagi pihak manajemen. Sebaliknya, perubahan tersebut akan membingungkan pegawai yang dapat melemahkan semangat kerja mereka.

Dalam kaitan dengan hal tersebut, pada umumnya para pimpinan organisasi akan memusatkan perhatiannya kepada strategi finansial dan memberikan prioritas kepada perbaikan proses operasional. Para pimpinan organisasi pada umumnya kurang memperdulikan pada strategi pelanggan (siapa yang menjadi target; bagaimana nilai-nilai yang berlaku dalam suatu organisasi). Mereka nampaknya belum menyadari dan memahami pentingnya strategi untuk pengembangan pegawai (*Human Capital*). Bagi organisasi yang sensitif akan perubahan yang terjadi baik pada level global, nasional ataupun lokal, pihak manajemen akan berusaha melakukan analisis tentang kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan yang dihadapi oleh organisasi. Hasil analisis tersebut selanjutnya akan menentukan visi baru organisasi. Perubahan visi ini selanjutnya akan memerlukan penyesuaian terhadap aspek lainnya seperti *strategy, system and procedure, staff, skill* serta *style*.

Saudara, manfaat pengembangan pegawai bagi individual menurut (Mangkuprawira (2003:137-138), adalah 1) membantu individu dalam mengambil keputusan yang lebih baik dan pemecahan masalah yang efektif; 2) melalui pelatihan dan pengembangan, mengubah motivasi dari pengakuan, prestasi, pertumbuhan, tanggung jawab, dan kemajuan diinternalisasikan dan dilaksanakan; 3) membantu dalam mendorong dan mencapai pengembangan dan kepercayaan diri; 4) membantu seseorang dalam mengatasi stres, tensi, kekecewaan, dan konflik; 5) menyediakan informasi untuk memperbaiki pengetahuan, kepemimpinan, keterampilan berkomunikasi, dan sikap; 6) meningkatkan pemberian pengakuan dan perasaan kepuasan pekerjaan; 7) mengarahkan seseorang pada tujuan personal sambil memperbaiki keterampilan berinteraksi; 8) memuaskan kebutuhan personal bagi karyawan (yang dilatih) dan pelatih; 9) mengembangkan jiwa untuk terus mau belajar; 10) membantu seseorang dalam mengembangkan keterampilan berbicara dan mendengarkan, juga menulis; 11) membantu mengurangi rasa takut/khawatir dalam mencoba melakukan tugas baru.

Berdasarkan uraian manfaat pengembangan pegawai bagi individual tersebut, dapat dikemukakan bahwa peran sumber daya manusia pegawai atau *human capital* adalah sangat strategik, dan akan lebih memfokuskan pada produktivitas perilaku pegawai yang secara langsung mengimplementasikan strategi organisasi atau perilaku pegawai yang strategik (*employee behavior strategically*). Strategi tersebut terdiri dari dua kategori, *pertama*, berupa perilaku inti (*core behavior*) yaitu alur yang langsung berasal dari kompetensi inti perilaku yang sangat fundamental bagi

keberhasilan organisasi. *Kedua*, perilaku spesifik yang situasional (*situational specific behavior*) dan esensial sebagai *key point* dalam organisasi.

Kompetensi inti perilaku yang sangat fundamental bagi keberhasilan organisasi, dan dengan adanya sistem kompetensi, pegawai dilihat sebagai manusia dengan keunikannya yang perlu dikembangkan. Sebagai sebuah jargon baru dalam dunia sumber daya manusia, istilah kompetensi telah sering diucapkan dan diperbincangkan. Namun pertanyaannya, berapa banyakkah organisasi yang serius menerapkan sistem sumber daya manusia berdasarkan kompetensi.

Selanjutnya dikemukakan bahwa manfaat pengembangan pegawai lainnya adalah bahwa melalui pelatihan dan pengembangan akan mengubah motivasi dari pengakuan, prestasi, pertumbuhan, tanggung jawab, dan kemajuan diinternalisasikan dan dilaksanakan. Pelatihan sangat diperlukan, tetapi banyak pimpinan yang merasa pesimis dengan hasil yang diperoleh dari pelatihan. Karena itu diperlukan pelatihan yang efektif dengan pemosisian program pelatihan secara utuh dalam kerangka perencanaan manajemen strategik dan dilakukan dengan tahapan-tahapan yang teratur.

Dalam persaingan yang sangat ketat, organisasi menempuh berbagai macam cara agar tetap *survive*. Untuk itu dilakukan berbagai macam langkah strategis sesuai dengan ketentuan yang berlaku, dan salah satunya adalah dengan mengadakan pelatihan bagi pegawai. Berbagai riset menunjukkan bahwa pelatihan yang efektif secara signifikan berpengaruh terhadap peningkatan proses kerja yang luar biasa pesatnya. Dengan mengombinasikan berbagai macam faktor seperti teknik pelatihan yang benar, persiapan dan perencanaan yang matang, serta komitmen terhadap esensi pelatihan, organisasi dapat mencapai *a greater competitive advantage* di dalam persaingan yang sangat ketat.

Sekalipun demikian, penyelenggaraan pelatihan bagi peningkatan dan pengembangan pegawai sering menghadapi berbagai masalah internal. Hambatan internal pada akhirnya meniadakan program pelatihan itu sendiri sehingga organisasi tidak memiliki komitmen untuk memprogramkannya. Tambahan pula, ada sejumlah persoalan yang dihadapi organisasi ketika mengadakan pelatihan yakni masalah efektivitas. Untuk menyelenggarakan sebuah kegiatan pelatihan sungguh dibutuhkan biaya yang tidak sedikit. Masalah ini pun pada akhirnya dapat menjadi pertimbangan untuk menunda atau bahkan meniadakan program pelatihan.

Menurut Mangkuprawira. (2003:137-138), manfaat pengembangan pegawai untuk personal, hubungan manusia dan pelaksanaan kebijakan adalah sebagai berikut.

"1) memperbaiki komunikasi antara kelompok dan individual; 2) membantu dalam orientasi untuk karyawan baru dan mendapatkan pekerjaan baru melalui pengalihan dan atau promosi; 3) menyediakan informasi tentang kesempatan yang sama dan kegiatan yang disepakati; 4) menyediakan informasi tentang hukum pemerintah yang berlaku dan kebijakan administrasi; 5) memperbaiki keterampilan hubungan lintas personal; 6) membuat kebijakan, aturan, dan regulasi organisasi yang dapat dilaksanakan; 7) memperbaiki moral; 8) membangun kepaduan gerak; 9) menyediakan lingkungan yang baik untuk belajar, berkembang, dan koordinasi; 10) membuat organisasi menjadi tempat yang lebih baik untuk bekerja dan hidup".

Dalam persaingan yang semakin global, tuntutan kerja yang tinggi merupakan hal yang mutlak dan tidak dapat dielakkan.

Dalam meningkatkan kemampuan pegawai agar dapat memenuhi tuntutan kerja yang tinggi, dapat dilakukan dengan beberapa cara, misalnya *pertama*, kontrol yaitu memberi pegawai kewenangan untuk mengontrol keputusan mengenai bagaimana mereka mengerjakan pekerjaannya. *Kedua*, strategi atau visi yaitu menawarkan kepada pegawai visi dan arahan yang membuat mereka memiliki komitmen untuk bekerja keras. *Ketiga*, tantangan kerja yaitu memberikan pegawai stimulasi kerja yang dapat mengembangkan keterampilan baru. *Keempat* adalah kolaborasi dan *teamwork* yaitu membentuk tim untuk melakukan pekerjaan. *Kelima*, kultur kerja yaitu membangun suatu lingkungan dan suasana keterbukaan, menarik, menyenangkan dan penuh penghargaan. *Keenam*, memberi kompensasi kepada pegawai karena menyelesaikan pekerjaan dengan baik. *Ketujuh*, komunikasi yaitu menyebarkan informasi sesering mungkin dan secara terbuka. *Kedelapan*, perhatian yaitu memastikan bahwa setiap pegawai diperlakukan sesuai martabatnya. *Kesembilan*, teknologi yaitu memberi pegawai teknologi yang membuat pekerjaan mereka menjadi lebih mudah.

B. TUJUAN PENGEMBANGAN PEGAWAI

Heidrachman, *et al.* (1997:74) mengemukakan bahwa tujuan pengembangan pegawai adalah untuk memperbaiki efektivitas kerja karyawan dalam mencapai hasil-hasil kerja yang telah ditetapkan. Perbaikan

efektivitas kerja dapat dilakukan dengan cara memperbaiki pengetahuan karyawan, keterampilan karyawan maupun sikap karyawan itu sendiri terhadap tugas-tugasnya.

Peran pegawai (*human capital*) yang strategik akan memfokuskan pada produktivitas perilaku pegawai dalam organisasi. Perilaku strategik adalah perilaku produktif yang secara langsung mengimplementasikan strategi organisasi.

Lebih lanjut, Heidrachman, *et al.* (1997:74) menjelaskan bahwa pengetahuan karyawan akan pelaksanaan tugas maupun pengetahuan umum yang mempengaruhi pelaksanaan tugas, sangat menentukan berhasil tidaknya pelaksanaan tugas dengan baik. Karyawan yang kurang memiliki pengetahuan yang cukup tentang bidang kerjanya (lebih-lebih karyawan baru) akan bekerja tersendat-sendat. Pemborosan bahan, waktu dan faktor produksi yang lain akan diperbuat oleh golongan karyawan yang belum memiliki pengetahuan cukup akan bidang kerjanya. Pemborosan-pemborosan ini, akan mempertinggi biaya pencapaian tujuan organisasi. Dengan kata lain, pengetahuan karyawan harus diperbaiki dan dikembangkan agar mereka tidak berbuat sesuatu yang merugikan usaha-usaha pencapaian tujuan.

Dengan demikian, keterampilan karyawan, merupakan salah satu faktor dalam usaha mencapai suksesnya pencapaian tujuan organisasi. Bagi karyawan-karyawan baru ataupun karyawan-karyawan yang menghadapi pekerjaan baru, diperlukan adanya tambahan keterampilan guna melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik. Begitu pula, pengetahuan dan keterampilan saja belumlah cukup untuk menjamin suksesnya pencapaian tujuan. Sikap karyawan terhadap pelaksanaan tugas, juga merupakan faktor kunci dalam mencapai sukses. Oleh karena itu, pengembangan sikap juga harus diusahakan dalam pengembangan karyawan.

Adanya perbedaan dalam objek pengembangan yaitu pengetahuan, keterampilan maupun sikap karyawan akan membawa konsekuensi pada metode-metode pengembangannya. Perkembangan pengetahuan yang merupakan proses intelektual dapat dilaksanakan dengan cara-cara sekolah, kuliah audiovisual aids, instruksi-instruksi yang telah diprogramkan. Perkembangan sikap dapat dilakukan melalui proses dinamika kejiwaan, yaitu melalui metode-metode permainan-permainan (*games*), *sensitivity training* dan lain-lain.

Malayu (2005:70) mengemukakan bahwa tujuan pengembangan karyawan/pegawai tersebut pada hakikatnya adalah:

1. produktivitas kerja. Dengan pengembangan pegawai, produktivitas kerja pegawai akan meningkat, kualitas dan kuantitas produksi semakin baik, karena *technical skill*, *human skill*, dan *managerial skill* pegawai yang semakin baik;
2. efisiensi. Pengembangan pegawai bertujuan untuk meningkatkan efisiensi tenaga, waktu, bahan baku, dan mengurangi ausnya mesin-mesin. Pemborosan berkurang, biaya produksi relatif kecil sehingga daya saing organisasi semakin besar;
3. kerusakan. Pengembangan pegawai bertujuan untuk mengurangi kerusakan barang, produksi, dan mesin-mesin karena pegawai semakin ahli dan terampil dalam melaksanakan pekerjaannya;
4. kecelakaan. Pengembangan pegawai bertujuan untuk mengurangi tingkat kecelakaan pegawai, sehingga jumlah biaya pengobatan yang dikeluarkan organisasi berkurang;
5. pelayanan. Pengembangan bertujuan untuk meningkatkan pelayanan yang lebih baik dari pegawai kepada pelanggan organisasi, karena pemberian pelayanan yang baik merupakan daya penarik yang sangat penting bagi *stakeholders* organisasi tersebut;
6. moral. Dengan pengembangan, moral pegawai akan lebih baik karena keahlian dan keterampilannya sesuai dengan pekerjaannya sehingga mereka antusias untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik;
7. karier. Dengan pengembangan, kesempatan untuk meningkatkan karier pegawai semakin besar, karena keahlian, keterampilan, dan prestasi kerjanya lebih baik. Promosi ilmiah biasanya didasarkan kepada keahlian dan prestasi kerja seseorang;
8. konseptual. Dengan pengembangan, pimpinan semakin cakap dan cepat dalam mengambil keputusan yang lebih baik, karena *technical skill*, *human skill*, dan *managerial skill*-nya lebih baik;
9. kepemimpinan. Dengan pengembangan, kepemimpinan seorang pimpinan akan lebih baik, *human relations*-nya lebih luwes, motivasinya lebih terarah sehingga pembinaan kerja sama vertikal dan horizontal semakin harmonis;
10. balas Jasa. Dengan pengembangan, balas jasa (gaji, upah insentif, dan *befits*) pegawai akan meningkat karena prestasi kerja semakin besar;
11. pelanggan/pengguna Jasa. Pengembangan pegawai akan memberikan manfaat yang baik bagi masyarakat pengguna jasa, karena mereka akan memperoleh barang atau pelayanan yang lebih bermutu.

Berdasarkan uraian di atas, menunjukkan pentingnya pengembangan pegawai dalam suatu organisasi. Investasi di dalam pengembangan pegawai, merupakan pengeluaran yang ditujukan untuk memperbaiki kapasitas produktif dari pegawai. Dengan manajemen pengembangan pegawai yang baik, organisasi akan memiliki kekuatan kompetitif dan menjadi lebih sulit untuk ditiru sehingga sumber-sumber keberhasilan kompetitif menjadi lebih berdaya guna. Strategi di dalam mengembangkan pegawai, harus fleksibel dalam menerima gagasan-gagasan baru meskipun saat ini kurang sesuai dan dapat melakukan beberapa reformasi secara fundamental terhadap praktik dan kebijakan konvensional di bidang pengembangan pegawai.

Pengembangan pegawai bertujuan untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai supaya prestasi kerjanya baik dan mencapai hasil yang optimal. Dengan kata lain bahwa yang penting dikembangkan di sini adalah *human capital*, yaitu pengetahuan, keterampilan dan kemampuan seseorang pegawai yang dapat digunakan untuk menghasilkan layanan profesional dan *economic rent*. *Human capital* menjadi sangat penting karena merupakan sumber inovasi dan pembaharuan. Namun demikian, pegawai yang pandai, tidak selalu berarti organisasi pun pintar. Contoh, sebuah universitas adalah kumpulan orang-orang yang cerdas, tetapi bukan contoh kecerdasan kolektif.

Selanjutnya, Martoyo (1994:60) mengemukakan bahwa dalam jangka panjang (berbeda dengan latihan), adalah pengembangan SDM yang ada dalam organisasi. Melalui pengembangan SDM yang ada dalam organisasi adalah untuk menarik anggota baru atau karyawan baru. Dengan pengembangan karyawan secara internal, maka lowongan pekerjaan dapat diisi secara internal pula. Pengembangan sumber daya juga merupakan suatu cara yang efektif guna menghadapi beberapa tantangan yang dihadapi oleh banyak organisasi besar. Dengan program pengembangan SDM dalam organisasi tujuan pokoknya adalah dapat meningkatkan kemampuan, keterampilan dan sikap karyawan/anggota organisasi sehingga lebih efektif dan efisien dalam mencapai sasaran-sasaran program ataupun tujuan organisasi.

Berdasarkan uraian tentang tujuan pengembangan pegawai tersebut, dapat dikemukakan bahwa eksistensi organisasi antara lain tergantung kepada kerja yang terarah pada tujuan. Sedangkan sebagai pelaksana tugas tersebut adalah pegawai sebagai sumber daya organisasi yang terdiri dari para pimpinan/manajer sebagai pengendali dan para pegawai di tingkat bawah

sebagai pelaksana kegiatan. Para pimpinan dalam mengendalikan kegiatan organisasi memperoleh masukan yang di satu pihak terdiri dari modal, sarana dan prasarana (material dan finansial). Sedang di pihak lain (para pelaksana/staf) berfungsi antara lain sebagai informan dan pekerjaan teknis lainnya.

Sikula (1981) mengemukakan bahwa tujuan pengembangan pegawai adalah sebagai berikut:

- a) *productivity* (dicapainya produktivitas pegawai dan organisasi);
- b) *quality* (meningkatkan kualitas produk);
- c) *human resources planning* (melaksanakan perencanaan SDM);
- d) *moral* (meningkatkan semangat dan tanggung jawab pegawai);
- e) *indirect compensation* (meningkatkan kompensasi secara tidak langsung);
- f) *health and safety* (memelihara kesehatan mental dan fisik);
- g) *obsolescence prevention* (mencegah menurunnya kemampuan pegawai); dan
- h) *personal growth* (pertumbuhan kemampuan personel secara individual pegawai).

Jika kita cermati tujuan pengembangan pegawai tersebut, dapatlah dikatakan bahwa melalui pengembangan pegawai dapat meningkatkan kompensasi secara tidak langsung. Kompensasi di sini merupakan semua balas jasa yang diterima pegawai dari organisasi/perusahaan sebagai akibat dari jasa/tenaga yang telah diberikan pada organisasi atau perusahaan tersebut. Ditinjau dari sisi pandang organisasi/perusahaan, pemberian kompensasi akan selalu dikaitkan dengan kuantitas, kualitas dan manfaat jasa yang dipersembahkan oleh pegawai bagi organisasi/perusahaan. Hal ini akan mempengaruhi seberapa jauh tujuan organisasi/perusahaan dapat dicapai, bahkan dapat mempengaruhi kelangsungan hidup organisasi/perusahaan tersebut.

Selain itu, harus pula diakui, bahwa kompensasi yang diterima pegawai pada hakikatnya termasuk dalam komponen biaya (*cost*). Bila dihadapkan pada salah satu tujuan organisasi/perusahaan untuk meraih laba, maka biaya pegawai, seperti halnya juga jenis biaya lainnya merupakan komponen biaya perusahaan yang perlu dikendalikan dalam konteks *minimizing cost* sehingga dapat dicapai efisiensi usaha yang optimal tinggi. Sedangkan dari sisi pandang pegawai, balas jasa/kompensasi dapat dilihat sebagai sarana pemenuhan berbagai kebutuhan hidupnya. Karena kebutuhan pegawai terus berkembang dan dari sisi pandang lain para pegawai juga menyadari bahwa organisasi/perusahaan mampu memproduksi sesuatu disebabkan oleh keberadaan serta karya nyata pegawai, maka kompensasi itu harus diterima dalam jumlah yang sebanyak-banyaknya dalam konteks *maximizing income*. Benturan kepentingan antara organisasi/perusahaan dengan para pegawai

dalam pemberian kompensasi tersebut kerap kali menimbulkan masalah. Oleh karena itu, organisasi/perusahaan perlu sekali mencermati dengan seksama agar berposisi pada titik keseimbangan yang optimal dan sekaligus dapat memenuhi kebutuhan pegawai serta organisasi/perusahaan sehingga kedua belah pihak sama-sama menang dan sekaligus sama-sama senang.

Simamora (dalam Sulistiyani, 2009:220-221) mengemukakan bahwa tujuan pelatihan dan pengembangan adalah 1) memperbaiki kinerja, memutakhirkan keahlian para karyawan; 2) memutakhirkan keahlian para karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi; 3) mengurangi waktu belajar bagi karyawan baru supaya menjadi lebih kompeten; 4) membantu memecahkan persoalan operasional; 5) mempersiapkan karyawan untuk promosi; 6) memenuhi kebutuhan-kebutuhan pertumbuhan pribadi.

Sedarmayanti (2008:167) mengemukakan bahwa pengembangan SDM, bertujuan menghasilkan kerangka kerja yang bertalian secara logis dan komprehensif untuk mengembangkan lingkungan yaitu karyawan didorong belajar dan berkembang. Aktivitas pengembangan SDM termasuk program pelatihan tradisional, tetapi penekanannya lebih banyak pada mengembangkan modal intelektual dan mempromosikan pembelajaran organisasi, tim dan individu.

Berdasarkan uraian tersebut dapat dikemukakan bahwa pengembangan pegawai lebih difokuskan pada pengembangan modal intelektual serta mempromosikan pembelajaran organisasi, tim serta individu. Pembelajaran organisasi (*learning organization*), *team learning* serta *individual learning*, pada prinsipnya menekankan bahwa baik organisasi, tim, maupun individu dituntut untuk senantiasa mengembangkan pengetahuan, keahlian atau kemampuan serta keterampilannya dalam upaya memaksimalkan pencapaian tujuan organisasi sehingga organisasi beserta seluruh anggotanya menjadi mampu bersaing serta unggul dalam kinerjanya.

Pengembangan pegawai bertujuan menciptakan organisasi belajar (*learning organization*) serta mengembangkan lingkungan. *Learning organization* di sini dimaksudkan sebagai suatu organisasi yang anggota-anggotanya mampu mengembangkan kapasitasnya secara berkelanjutan dalam mewujudkan hasil yang optimal. Atau dengan kata lain bahwa organisasi belajar merupakan organisasi yang dengan cepat dapat menyesuaikan diri dan peka terhadap lingkungan eksternalnya, tetapi juga kuat integrasi internalnya. Kecepatan dalam menyesuaikan diri dan peka terhadap lingkungan merupakan ciri sumber daya manusia yang mempunyai

kompetensi, wawasan dan motivasi yang berkesinambungan. Sedangkan kekuatan integrasi internalnya adalah organisasi yang memiliki individu-individu dalam tim yang produktif dan berkualitas tinggi. Guna menghadapi perubahan-perubahan tersebut, organisasi harus melakukan penyesuaian dan inovasi sesuai dengan tuntutan perkembangan.



LATIHAN

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

- 1) Jelaskan faedah atau manfaat pengembangan pegawai!
- 2) Jelaskan tujuan pengembangan pegawai!

Petunjuk Jawaban Latihan

Untuk menjawab soal latihan ini, cobalah Anda cermati uraian tentang manfaat atau faedah pengembangan pegawai menurut Martoyo (1994); Proctor, *et al.* (dalam Manullang, 1982) dan tujuan pengembangan pegawai menurut Heidrachman, *et al.*(1997) sebagaimana telah diuraikan dalam kegiatan belajar ini.



RANGKUMAN

Kegiatan Belajar 2 ini menjelaskan mengenai manfaat dan tujuan pengembangan pegawai berkaitan dengan aktivitas pegawai dalam rangka peningkatan kualitas, dan kuantitas serta kemampuan bekerja dalam suatu organisasi.



TES FORMATIF 2

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

- 1) Suatu pernyataan bahwa manfaat pengembangan SDM antara lain adalah
 - a. meningkatkan kepuasan para pegawai;
 - b. pengurangan pemborosan;
 - dan c. mengurangi ketidakhadiran pegawai, adalah dikemukakan oleh
 - A. Thomson
 - B. John

- C. Martoyo
 - D. Proctor
- 2) Thomson mengemukakan bahwa pengembangan pegawai adalah menguntungkan bagi
- A. organisasi maupun individu
 - B. organisasi
 - C. individu
 - D. orang lain
- 3) Manfaat pengembangan pegawai untuk personal, hubungan manusia dan pelaksanaan kebijakan menurut Mangkuprawira adalah
- A. memperbaiki komunikasi antara kelompok dan individual
 - B. memperbaiki kompensasi antara kelompok dan individual
 - C. memperbaiki informasi antara kelompok dan individual
 - D. jawaban A, B, dan C salah
- 4) Tujuan pengembangan pegawai pada hakikatnya adalah meningkatkan produktivitas kerja, yaitu dengan pengembangan pegawai, produktivitas kerja pegawai akan meningkat kualitas dan kuantitas produksi yang semakin baik, karena *technical skill*, *human skill*, dan *managerial skill* pegawai yang semakin baik. Pernyataan tersebut dikemukakan oleh
- A. Malayu
 - B. Heidrachman
 - C. Martoyo
 - D. jawaban A, B, dan C benar
- 5) Sedarmayanti mengemukakan pengembangan SDM bertujuan menghasilkan kerangka kerja yang bertalian secara logis dan komprehensif untuk mengembangkan lingkungan yaitu karyawan didorong
- A. belajar dan berkembang
 - B. bekerja secara maksimal
 - C. memperbaiki kesalahan kerja
 - D. jawaban A, B, C salah

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 2 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 2.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan: 90 - 100% = baik sekali

80 - 89% = baik

70 - 79% = cukup

< 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan modul selanjutnya. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 2, terutama bagian yang belum dikuasai.

Kunci Jawaban Tes Formatif

Tes Formatif 1

- 1) B
- 2) A
- 3) A
- 4) A
- 5) A

Tes Formatif 2

- 1) B
- 2) A
- 3) A
- 4) A
- 5) A

Daftar Pustaka

I. Buku

- Attwood, Margaret., Dimmock, Stuart. (1999). *Manajemen Personalia*. Bandung: Penerbit ITB.
- Bernardin, H.J. and Russell, J.E.A. (1998). *Human Resource Management*. Singapore: Mc Graw-Hill.
- Fathoni, Abdurrahmat. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit PT. Rineka Cipta. Cetakan Pertama.
- Flippo, B. Edwin. (1990). *Manajemen Personalia*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Gomes, Faustino Cardoso. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Handoko, Hani.T. (2001). *Manajemen Personalia & Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Diterbitkan Oleh BPFE.
- Hasibuan, Malayu. (1996). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Ketiga, Jakarta: CV. Haji Mas Agung.
- Ibrahim, Buddy. (2000). *TQM (Total Quality Management)*. Jakarta: Penerbit Djambatan. Inc. Second Edition.
- Lawler, Edward E. (1994). "Total Quality Management and Employee Involvement: Are they compatible ? "Academy of Management Executive. January: 68-76.
- Lovelock, Christopher. (1988). *Managing Services: Marketing, Operations, and Human Resources*, London: Prentice-Hall International, Inc.
- Lovelock, Christopher and Lauren Wright. (2002). *Principles Of Service Marketing And Management*. USA: Prentice-Hall International, Inc.
- Lukman, Sampara. (1999). *Manajemen Kualitas Pelayanan*, Jakarta: STIA LAN Press.

- Manullang, M. (2006). *Manajemen Personalia*. Jakarta: Penerbit Gadjah Mada Press.
- Meijia, Gomez Louis R, Davis B Balkin, and Robert L Cardy. (1995). *Managing Human Resources*. New Jersey: Prentice Hall Englewood Cliffs.
- Moekijat. (1989). *Manajemen Kepegawaian*. Bandung: Penerbit Mandar Maju.
- Mondy, R.W. dan R.M Noe. (1990). *Human Resources Management*. 4th Edition. USA: Allyn and Bacon.
- Mulyadi. (1998). *Total Quality Management*. Yogyakarta: Penerbit Aditya Media. Cetakan Pertama.
- Nasution, M.N. (2001). *Manajemen Mutu Terpadu*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Nawawi, Hadari. (2003). *Perencanaan SDM*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press. Cetakan Kedua.
- _____. (1998). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press. Cetakan Kedua.
- _____. (2003). *Manajemen Strategik*. Yogyakarta: Penerbit Gadjah Mada University Press.
- Ndraha, Taliziduhu. (1997). *Pengantar Teori Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Penerbit PT. Rineka Cipta.
- Nitisemito, Alex S. (1986). *Manajemen Personalia*. Jakarta. Ghalia Indonesia. Cetakan Keenam.
- Pfeffer, Jeffrey., Soetjipto, Budi W., Handoko, T. Hani., Ancok, Djamaludin, Dharma Surya., Peniwati, Kirti, Pradiansyah, Arvan, Adi PS, Widyarto. *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit Amara Books.

- Rivai, Veithzal. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada. Cetakan Pertama.
- Saefullah, Asep Djadja. (2007). *Pemikiran Kontemporer Administrasi Publik. Perspektif Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Era Desentralisasi*. Bandung. Penerbit: Laboratorium Pengkajian Penelitian dan Pengembangan Administrasi Negara LP3AN FISIP UNPAD.
- Saydam, Gouzali. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Human Resources Management): Suatu Pendekatan Mikro (Dalam Tanya Jawab)*. Jakarta. Penerbit Djambatan. Cetakan Kedua.
- Schuller, Randal. (1981). *Personnel and Human Resources Management*. St. Paul, Minnesota: West Publishing Company.
- Sedarmayanti. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Penerbit PT. Refika Aditama.
- Suit, Jusuf dan Almasdi. (2000). *Aspek Mental dalam Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, LAN-RI.
- Sulistiyani, Ambar Teguh. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit Graha Ilmu.
- Syuhadhak, Mokhammad. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit STIA-LAN Press.
- Toha, Miftah. (1995). *Manajemen Kepegawaian Sipil Di Indonesia*. Jakarta: Prenada Media. Cetakan ke-1.
- Tjiptono, Fandy. (1996). *Total Quality Management*. Yogyakarta: Penerbit Andi, Cetakan Pertama, Edisi Pertama.
- Winardi. (2000). *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta: Penerbit PT. Rineka Cipta, Cetakan Kedua.

II. Dokumen

Undang-Undang No. 8 Tahun 1974 *Tentang Pokok-pokok Kepegawaian*,
Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1974 Nomor 55.

Undang-Undang No. 32 Tahun 2004 *Tentang Pemerintahan Daerah*,
Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 125
Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4437.

Undang-Undang No. 43 Tahun 1999 *Tentang Perubahan Atas Undang-Undang No. 8 Tahun 1974 Tentang Pokok-pokok Kepegawaian*,
Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1999 Nomor 169.