

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar belakang**

Negara Indonesia kini telah terkena dampak dari globalisasi yang semakin cepat. Dampak tersebut telah membawa banyak pengaruh positif maupun negative. Salah satu dampak yang ditimbulkan dari perubahan globalisasi adalah perkembangan IPTEK yang tinggi, dan dampak ini sangat terasa dan berpengaruh sekali dalam dunia bisnis/ kerja. Hal ini ditandai dengan semakin ketatnya persaingan – persaingan antar perusahaan ataupun badan usaha yang mempunyai usaha. Disamping itu Persaingan yang terjadi saat ini mulai berorientasi pada target pasar/ masyarakat, dimana masing –masing perusahaan /badan usaha itu yang terlibat saling bersaing untuk memperebutkan perhatian masyarakat dengan memberikan fasilitas yang terbaik. Untuk menghadapi persaingan tersebut, suatu perusahaan harus memiliki karyawan / sumber daya manusia yang berkualitas, sehingga dapat menghasilkan product -product yang bermutu dan berkualitas dan juga dapat memberikan manfaat lebih terhadap masyarakat.

Suatu perusahaan akan dapat bertahan dan berkembang jika menempatkan manusia sebagai factor utama, karena tanpa adanya sumber daya manusia yang mengolahnya ,maka sumber daya alam yang ada akan sia- sia. Sehingga tujuan perusahaan tidak akan tercapai. Jika perusahaan telah meletakkan peranan sumber daya manusia pada factor sentral, disamping factor material, machines, metode dan money, maka selain tujuan perusahaan tercapai, keuntungan besarpun akan dicapai. Karena pentingnya peranan sumber daya manusia yang dalam aktifitas perusahaan, maka wajib bagi perusahaan untuk selalu memperhatikan dan mengembangkan potensi karyawan.

Untuk melakukan pengembangan karyawan baik untuk karyawan lama / baru, maka suatu perusahaan harus menetapkan program pengembangan karyawan terlebih dahulu. Agar dalam pelaksanaan maupun persiapannya dapat berjalan efektif dan efisien.

PT. Konimex Surakarta merupakan perusahaan raksasa di Solo – Indonesia yang bergerak dibidang *pharmaceutical industry*. Yang wilayahnya terletak di Desa Sanggrahan, Kecamatan Grogol kabupaten Sukoharjo Jawa Tengah, saat ini perusahaan memiliki 1691 jumlah karyawan tetap yang tingkat pendidikannya dapat dilihat pada table data sebagai berikut:

Tabel 1.1

Data Tingkat Pendidikan Karyawan Tetap PT. Konimex Surakarta  
per : 30 April 2009

<b>Tingkat Pendidikan</b>	<b>Laki- Laki</b>	<b>Perempuan</b>	<b>Total</b>
Buta Huruf	1	0	1
SD	32	64	96
SMP	131	449	580
SMEP	0	16	16
ST	23	0	23
Lain-lain	2	11	13
SMA	100	87	187
SMEA	41	176	217
STM	233	1	234
SAA	6	20	26
SMF	0	10	10
ANALIS	3	17	20
Lain-lain	11	13	24
Sarjana Muda	56	28	84
Apoteker	11	15	26
Sarjana	85	49	134
	735	956	<b>1.691</b>

Sumber: file komposisi kary-2009

Dengan jumlah karyawan yang cukup besar ini, jika tidak ada personel manager yang mengelolanya maka keberadaan sumber daya manusia di perusahaan akan tidak ada manfaatnya, sehingga sulit bagi perusahaan untuk dapat mencapai produktivitas kerja. Maka di dalam perusahaan peranan manajemen sumber daya manusia sangat penting, sesuai dengan job deskripsi, Bagian HRD PT. Konimex mempunyai tugas dan tanggungjawab dalam pengembangan karyawan. Apalagi jika dilihat data tingkat pendidikan di atas, penulis dapat menyimpulkan bahwa untuk tingkatan pendidikan karyawan dengan mayoritas STM dan SMA sebagai operator, Sarjana Muda sebagai user/administrasi dan sarjana sebagai officer. Dengan demikian upaya pengembangan karyawan mutlak harus dilaksanakan secara terencana dan berkesinambungan.

Dalam mengembangkan karyawannya bagian HRD mempunyai Strategi pengembangan karyawan. Strategi pengembangan tersebut antara lain dengan project –project based, mutasi (dapat naik, turun, sejajar), pembinaan, dan pelatihan (program belajar), agar pelaksanaan pengembangan karyawan berjalan efektif dan efisien sesuai sasaran, maka bagian HRD terlebih dahulu menyusun rencana kalender kegiatan program belajar selama setahun. Dalam kesempatan ini, penulis akan lebih dalam memaparkan strategi / pola pengembangan karyawan melalui pendidikan dan latihan.

Perusahaan dalam melaksanakan program pengembangan karyawan, langkah pertama yang harus dilakukan adalah dengan membuat strategi pengembangan karyawan yang sesuai dengan kebijakan perusahaan saat ini. Selain itu pelaksanaan pengembangan karyawan harus dilaksanakan atas dasar kebutuhan karyawan atas pekerjaan yang dibebankan kepada mereka, karena mereka dituntut untuk dapat meningkatkan produktivitas kerja. Maka banyak perusahaan- perusahaan yang menerapkan pola/ strategi pengembangan karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Karena strategi pengembangan melalui pendidikan dan pelatihan ini dianggap sebagai cara/ bentuk yang tepat dan efektif untuk meraih karyawan yang lebih trampil, cakap, dan professional terhadap pekerjaan, karena setelah karyawan mengikuti pelatihan maka secara otomatis akan merubah perilaku, sikap, gaya kepemimpinan menjadi lebih baik sehingga

produktivitas akan meningkat dan tujuan perusahaan akan tercapai. Untuk melaksanakan strategi pengembangan karyawan melalui pendidikan dan latihan, terlebih dahulu bagian HRD menyebarkan form AKK( Analisis kesenjangan kompetensi) kepada karyawan semua bagian yang dikoordinir oleh masing-masing manajer di semua bagian. Kemudian dari data yang diperoleh akan diketahui kompetensi karyawan masing-masing bagian, dan barulah bagian HRD dapat membuat rancangan kalender kegiatan selama setahun. Setelah dilaksanakan pelatihan maka dari peserta pelatihan akan mengisi form evaluasi, dari evaluasi akan diketahui output peserta dari pelatihan yang diikuti. Jika dalam evaluasi terdapat kesenjangan, maka peserta yang mendapat kesenjangan wajib mengulang sampai tidak terjadi kesenjangan. Dari program pelatihan tersebut, harapannya karyawan dapat meningkatkan produktivitas kerja. Produktivitas kerja dapat dilihat melalui prestasi kerja karyawan selama setahun. Produktivitas kerja dapat dicapai dengan memperhatikan beberapa faktor- faktor antara lain sebagai berikut : dengan adanya pemberian kompensasi, gaji/ tunjangan, dan penghargaan sesuai prestasi kerja yang dinilai baik selama setahun karyawan tersebut memangku jabatan.

Guna mengetahui sejauh mana strategi / pola pengembangan karyawan yang dilakukan oleh Bagian HRD PT Konimex melalui program pelatihan, adalah relevan untuk dilaksanakan penelitian dengan judul “STRATEGI PENGEMBANGAN KARYAWAN OLEH HRD UNTUK MENINGKATKAN PRODUKTIVITAS KERJA PADA PT. KONIMEX SURAKARTA.”

## **B. Rumusan Masalah**

Pengembangan potensi karyawan merupakan salah satu upaya untuk meningkatkan kompetensi karyawan dalam meningkatkan produktivitas kerja. Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dijelaskan di atas, maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut :

Bagaimanakah strategi pengembangan karyawan oleh bagian HRD PT. Konimex Surakarta melalui pendidikan dan latihan untuk meningkatkan produktivitas kerja ?

### **C. Tujuan Pengamatan**

Dalam pengamatan ini, penulis mempunyai tiga tujuan. Tujuan tersebut antara lain sebagai berikut:

a. Tujuan Operasional

Untuk mengetahui sejauh mana strategi yang diterapkan HRD ( Human Resource and Development) dalam melaksanakan program pengembangan karyawan melalui pendidikan dan pelatihan dalam rangka meningkatkan produktivitas kerja.

Sebagai bahan perbandingan antara teori-teori yang telah didapatkan dibangku kuliah dengan kenyataan yang ada dilapangan.

b. Tujuan Fungsional

Agar hasil pengamatan ini bisa menjadi masukan dan informasi bagi pembaca maupun bagi PT. Konimex mengenai arti penting pengembangan potensi karyawan dalam suatu perusahaan demi meningkatkan produktivitas kerja.

c. Tujuan individual

Untuk memenuhi syarat-syarat dalam memperoleh gelar Ahli Madya (A.Md) program studi Manajemen Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Sebelas Maret Surakarta.

### **D. Metode Pengamatan**

**a) Jenis Pengamatan**

Jenis pengamatan yang akan digunakan adalah jenis pengamatan diskriptif, dikatakan demikian karena dalam pengamatan berusaha memberi gambaran mengenai berbagai hal yang ada yang menjadi bahan pengamatan dengan cara menggali, menyelami, menemukan fakta- fakta dan permasalahan yang dihadapi untuk kemudian data-data yang telah terkumpul dipaparkan/ dituturkan kembali melalui penafsiran atau interpretasi dan dianalisa menggunakan pendekatan kualitatif ( hadari Nawawi, 1995:64).

Pendekatan kualitatif merupakan pendekatan yang bersifat atau memiliki karakteristik bahwa datanya dinyatakan secara verbal dan kualifikasinya bersifat teoritis. Data diolah secara rasional bukan menggunakan matematik (Hadari Nawawi, 1995:33)

Adapun ciri-ciri penelitian deskriptif menurut Winarno Surakhmad (1990:140) sebagai berikut :

1. Memusatkan pada pemecahan masalah yang ada pada masa sekarang, pada masalah yang actual.
2. Data yang telah dikumpulkan mula- mula disusun, dijelaskan dan kemudian dianalisa.

Dalam pengamatan deskriptif ini digunakan metode field research, yaitu suatu kegiatan yang dilakukan dengan cara mengumpulkan data yang ada di lapangan baik berupa data primer maupun data sekunder.

#### **b) Lokasi dan Waktu Pengamatan**

Pengamatan ini dilakukan pada PT. Konimex yang terletak di Desa Sanggrahan, Kecamatan Grogol kabupaten Sukoharjo Jawa Tengah dan berlangsung pada tanggal 03 Maret 2009 sampai dengan 31 Maret 2009. Dalam pengamatan ini, penulis melaksanakan di PT. Konimex dengan alasan sebagai berikut:

1. PT. Konimex Surakarta menerapkan pendidikan dan pelatihan sebagai upaya meningkatkan kualitas karyawan dalam menghadapi persaingan pasar yang semakin ketat.
2. Belum pernah ada pengamatan sejenis di lokasi tersebut.

#### **c) Sumber Data**

Sumber data yang digunakan dalam pengamatan ini berasal dari :

1. Sumber data Primer

Adalah data yang diperoleh langsung melalui wawancara dan observasi yang kemudian diolah sendiri oleh penulis. Dalam hal ini merupakan

sumber data primer meliputi orang-orang yang terlibat dalam pelaksanaan pengembangan karyawan di PT. Konimex Surakarta.

## 2. Sumber data sekunder

Adalah meliputi seluruh data yang secara tidak langsung memberikan keterangan yang mendukung data primer. Data sekunder tersebut meliputi:

- a. Arsip-arsip /dokumen resmi yang terdapat di bagian HRD PT. Konimex.
- b. Buku-buku yang menunjang penelitian.
- c. Keterangan – keterangan lain yang berhubungan dengan masalah penelitian.

### **d) Teknik Pengumpulan Data**

- Teknik Observasi

Observasi (pengamatan langsung), dimaksudkan untuk memperoleh data pokok yang bersumber dari perilaku atau gerakan responden. Cara ini digunakan untuk melihat dan mengamati sendiri kemudian mencatat dan memotret perilaku dan kejadian sebagaimana yang terjadi di lokasi pengamatan. Dengan cara ini pula diketahui mengenai gambaran tentang pelaksanaan program pengembangan karyawan pada PT. Konimex

- Wawancara

Secara langsung ke dalam bentuk wawancara bebas walaupun kadang juga dipakai pertanyaan terstruktur. Wawancara bebas maksudnya pengamat sebagai pengumpul data / informasi telah mempersiapkan daftar pertanyaan dengan alternative jawaban diberikan secara bebas, pengamat/ penulis mencatat apa adanya interpretasi, walau sesekali perlu penyelingan jawaban responden baik untuk meminta penjelasan yang kurang dimengerti maupun untuk meluruskan bilamana jawaban menyimpang dari maksud pertanyaan.

- Dokumentasi

Teknik pengumpulan data yang diperoleh melalui dokumen-dokumen. Seringkali diperlukan buku-buku referensi terutama yang didapat dari tempat pengamatan yang bersangkutan paut dengan permasalahan pengamatan.



#### e) **Sampling**

Pengamatan ini menggunakan metode kualitatif dimana sampling mengarah pada generalisasi teoritis bukan perumusan karakteristik populasi seperti dalam penelitian kuantitatif. Untuk itu penarikan sample yang dipergunakan adalah bersifat purposive sampling yang ditarik dengan sengaja (non random ), dimana informasi atau data dikumpulkan dengan memilih informan yang dianggap lebih tahu dan dapat dipercaya menjadi sumber data yang mantap dan mengetahui permasalahan secara mendalam. Informan yang dimaksud itu adalah antara lain sebagai berikut:

- a. Manager Human Resources Development
- b. Kepala bagian Administrative dan training officer
- c. Karyawan –karyawan yang lain yang terlibat

Pengamatan kualitatif cenderung menggunakan teknik cuplikan yang bersifat selektif dengan menggunakan pertimbangan berdasarkan konsep teoritis yang digunakan, keingintahuan pribadi penulis/ pengamat, karakteristik empirisnya, dan lain- lainnya. Oleh karena itu cuplikan yang akan digunakan dalam pengamatan ini lebih bersifat purposive sampling atau lebih tepat disebut sebagai cuplikan dengan “criterion -based selection”. (HB. Sutopo,2002: 185).

#### f) **Metode Analisis Data**

Data –data yang telah diperoleh dari data primer maupun data sekunder selanjutnya diolah dan dianalisa dengan metode deskriptif yaitu dilakukan dengan menyusun data-data yang telah dikumpulkan kemudian membuat klasifikasi dan menetapkan standar serta kedudukan unsur - unsur satu dengan yang lain sehingga dapat dianalisa dan diinterpretasikan.

Menurut Winarno Surakhmad (1994:139), menyatakan bahwa penyelidikan deskriptif tertuju pada pemecahan masalah yang ada pada masa sekarang karena banyak sekali ragam penyelidikan tersebut, penelitian deskriptif lebih merupakan istilah umum yang mencakup berbagai teknik deskriptif. Pada umumnya



persamaan sifat dari segala bentuk penyelidikan deskriptif ini adalah menuturkan dan menafsirkan data yang ada.

Pelaksanaan metode- metode deskriptif yang membandingkan persamaan dan perbedaan fenomena tertentu lalu mengambil bentuk study kuantitatif, angket, test, interview, dan lain-lain atau mengadakan klasifikasi, maupun mengadakan penilaian menetapkan standart (normative), menetapkan hubungan dan kedudukan.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Strategi Pengembangan Karyawan**

Setiap perusahaan pasti menginginkan karyawan yang berkualitas, untuk mencapainya maka perusahaan harus melaksanakan program pengembangan karyawan. Karena disinilah kunci untuk meraih dan mendapatkan karyawan yang berkualitas, dan dengan begitu tujuan perusahaan dan produktivitas akan tercapai. Untuk melaksanakan program pengembangan ini, yang bertanggung jawab adalah bagian HRD ( kepegawaian ), walaupun secara global ini merupakan tanggung jawab seluruh anggota / stake holder yang ada di perusahaan. Dalam melaksanakan pengembangan karyawan harus disesuaikan dengan strategi, visi, misi , kebijakan yang berlaku saat ini di perusahaan

Pengembangan karyawan yang dilaksanakan dengan strategi yang tepat akan membantu pelaksanaan program pengembangan dan tujuan perusahaan akan tercapai. Strategi sama halnya dengan pola, strategi adalah pola, bentuk ,model, contoh , pedoman (rancangan) dasar kerja. Sedangkan Pengembangan karyawan dapat diartikan sebagai suatu usaha yang terpenting dalam organisasi/ perusahaan, untuk memberikan atau meningkatkan kemampuan, pengetahuan kerja,serta merubah tingkah laku dan sikap karyawan dalam penyelesaian tugas

pekerjaan yang dibebankan kepada mereka secara efektif dan efisien baik di masa sekarang maupun di masa yang akan datang.

Menurut Glueck ( Dalam buku Fandi Tjiptono,1997:12)

“Strategi adalah “Strategi adalah rencana yang disatukan, menyeluruh, terpadu yang mengaitkan keunggulan strategi perusahaan dengan tantangan lingkungan dan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh perusahaan.” (Fandy Tjiptono, 1997 : 12)

Jadi strategi pengembangan karyawan adalah suatu bentuk,model, contoh, pedoman ( rancangan ) dasar kerja, yang digunakan untuk dapat meningkatkan kemampuan, merubah sikap dan tingkah laku karyawan dalam penyelesaian tugas pekerjaan yang dibebankan kepada mereka secara efektif dan efisien baik di masa sekarang maupun masa yang datang.

1. Macam-macam pengembangan karyawan.

Pengembangan sumber daya manusia mempunyai dimensi yang lebih luas yang bertujuan meningkatkan profesionalisme dalam organisasi. Macam pengembangan pegawai menurut Ghazali Saydam(1996:67) Meliputi:

- a) Pengembangan melalui pelatihan.
- b) Pengembangan melalui penugasan.
- c) Pengembangan melalui promosi dan mutasi.
- d) Pengembangan karier.
- e) Pengembangan melalui kegiatan gugus kendali mutu
- f) Pengembangan melalui pengawasan melekat.

Menurut A. Moenir (1987:161-181) pengembangan pegawai dapat dilaksanakan melalui tiga kegiatan, beliau mengklasifikan kegiatan pengembangan pegawai yaitu:

- a) Pengembangan melalui pendidikan dan latihan.
- b) Pengembangan pegawai melalui promosi.
- c) Pengembangan pegawai melalui kegiatan perpindahan.

Dengan demikian dalam tugas akhir ini penulis akan mencoba mengadaptasikan kedua pendapat di atas, sebab keduanya akan dapat saling

melengkapi secara lebih luas dari pengembangan pegawai/ karyawan, yaitu melalui pendidikan dan pelatihan , promosi, pengembangan melalui kegiatan perpindahan. Ketiga kegiatan pengembangan pegawai tersebut merupakan landasan yang akan dipakai dalam menguraikan program pengembangan pegawai.

Pengembangan itu beraneka ragam bentuknya teknik apapun yang digunakan, yang jelas ialah bahwa pengembangan itu harus mempunyai dua sasaran sekaligus yaitu di satu pihak agar pegawai semakin mampu memberikan kontribusinya yang semakin besar demi kepentingan organisasi / perusahaan, yang kedua agar mutu karyawan dapat meningkat yang pada gilirannya para karyawan dapat meningkatkan kariernya.

Sampai saat ini berdasarkan kenyataan yang ada, cara yang sering diterapkan dalam pelaksanaan pengembangan pegawai/ karyawan adalah melalui sarana pendidikan dan latihan \ baik di organisasi pemerintah maupun swasta. Sebab pendidikan dan pelatihan merupakan investasi dalam sumber daya manusia yang tidak bisa tidak harus dilaksanakan oleh organisasi apabila organisasi yang bersangkutan ingin bukan saja meningkatkan efisiensi dan efektifitas kerjanya, akan tetapi juga dalam rangka mempercepat perwujudan perilaku organisasional yang diinginkannya( Sondang P Siagian,1987:178).

Dalam pembahasan selanjutnya, penulis akan lebih jelas dan mendalam mengenai gambaran pelaksanaan pendidikan dan pelatihan. Pengembangan melalui pendidikan dan latihan merupakan cara/ strategi yang paling tepat untuk mendapatkan karyawan yang berkualitas, karena dengan diklat karyawan akan dapat merubah tingkah laku dan sikap serta kemampuan skillnya dalam menyelesaikan pekerjaan secara efektif dan efisien baik di masa sekarang atau masa yang akan datang. Dengan demikian jika perusahaan memiliki karyawan yang berkualitas maka produktivitas akan meningkat dan tujuan perusahaan akan tercapai.

## B. Tinjauan tentang Pengembangan Karyawan Melalui Pendidikan dan Pelatihan.

### 1. Pengertian Pendidikan Dan Latihan

Pada dasarnya pendidikan merupakan suatu usaha di dalamnya untuk menggali dan mengembangkan potensi yang ada pada diri manusia. Dengan pendidikan manusia sebagai individu dituntut untuk menyadari kemampuan yang ada pada dirinya kemudian mendayagunakannya secara penuh. Ini sesuai dengan pendapat Poerwono(1982:76) yang menyebutkan bahwa :

“Pendidikan diartikan sebagai sesuatu pembinaan dalam proses perkembangan manusia, dimana manusia itu belajar untuk berfikir sendiri dan mendorong berkembangnya kemampuan –kemampuan dasar yang ada padanya”.

Menurut Sondang P. Siagian (1982:57) pendidikan adalah :

“Pengalihan pengetahuan dan ketrampilan dari seseorang kepada orang lain dapat bersifat formal, yaitu yang ditempuh melalui tingkat-tingkat pendidikan mulai taman kanak-kanak hingga perguruan tinggi dan dapat pula bersifat nonformal yang dapat terjadi dimana saja karena sifatnya tidak berstruktur. Melalui pengalihan pengetahuan dan ketrampilan tersebut, maka pendidikan dapat membuat seseorang memiliki dan mengembangkan kemampuan analitik serta cakrawala pandangnya”.

Dari beberapa pendapat di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa pendidikan adalah bersifat teoritis, dimana menekankan pada kemampuan berpikir secara rasional dari seseorang, menekankan pada hal-hal yang bersifat mendasar serta lebih banyak ditujukan terhadap usaha pembinaan sikap ,tingkah laku,kedewasaan berpikir dan kepribadian dari para pegawai.

Latihan menurut Nitisemito (1991:86) menyebutkan bahwa yang dimaksud dengan latihan adalah:

“Suatu kegiatan dari organisasi yang bermaksud untuk dapat memperbaiki dan memperkembangkan sikap,tingkah laku,ketrampilan, dan pengetahuan dari para pegawai sesuai keinginan dari organisasi yang bersangkutan”.

Latihan merupakan suatu proses peningkatan sikap kemampuan dan kecakapan dari para pegawai untuk menyelenggarakan pekerjaan khusus.

Latihan ini digunakan untuk mempersiapkan pegawai dalam mempersiapkan dirinya dalam menghadapi dan menyelesaikan pekerjaan di masa saat ini. Ini sesuai dengan pendapat Hani Handoko (1992:104), yaitu:

“Latihan dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai ketrampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin. Latihan menyiapkan para pegawai untuk melakukan pekerjaan –pekerjaan sekarang”.

Program pelatihan lebih menekankan praktek atau penerapan, dan berhubungan langsung dengan penguasaan atau pengetahuan tentang tugas pekerjaan yang dihadapi para pegawai. Pendidikan dan latihan merupakan pembinaan pegawai untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi organisasi/ perusahaan. Keduanya berhubungan dengan pemberian bantuan kepada pegawai agar pegawai yang bersangkutan dapat lebih terampil, dan berkembang pengetahuan,kecerdasan dan pengalamannya.

Menurut Alex S. Nitisemito “pendidikan dan latihan adalah suatu kegiatan dari perusahaan yang bermaksud untuk dapat memperbaiki dan mengembangkan sikap,tingkah laku, ketrampilan dan pengetahuan dari para karyawan sesuai dengan keinginan perusahaan yang bersangkutan”.(1982:86).

Menurut Drs. Jan Bella dalam buku Manajemen Personalia Drs. H.Malayu SP, “ pendidikan dan latihan sama dengan pengembangan yaitu proses peningkatan ketrampilan kerja, baik teknik, maupun manajerial. Pendidikan berorientasi pada teori dilakukan dalam kelas, berlangsung lama, dan biasanya menjawab why(kenapa). Latihan berorientasi pada praktik dilakukan dilapangan, berlangsung singkat dan biasanya menjawab how ( bagaimana).”(2001:69).

Dari Kedua pendapat di atas, penulis dapat menyimpulkan bahwa pengertian pendidikan dan latihan adalah usaha/ kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan untuk mengembangkan, memperbaiki, dan meningkatkan sikap, tingkah laku, ketrampilan baik dalam hal teknis maupun manajerial yang semata-mata agar sesuai dengan keinginan perusahaan yang bersangkutan.

Pendidikan dan pelatihan adalah merupakan upaya untuk mengembangkan sumber daya manusia, terutama untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian manusia.

## 2. Tujuan Pendidikan dan Pelatihan

Perusahaan yang sedang berkembang dalam merencanakan program pengembangan khususnya pelatihan maka terlebih dahulu dijelaskan tujuan dari pelaksanaan pendidikan dan pelatihan tersebut.

Secara umum tujuan dari pendidikan dan pelatihan kerja adalah erat dari jenis pendidikan dan pelatihan yang akan dilaksanakan. Akan tetapi menurut Drs. M. Manualang pada hakekatnya tujuan pendidikan dan pelatihan kerja adalah sama, yaitu:

“ Tujuan utama setiap pendidikan dan latihan kerja adalah supaya masing-masing peserta latihan dapat melakukan pekerjaan lebih efisien. Tujuan lainnya adalah supaya pengawasan lebih sedikit dan mempercepat pengembangan karyawan. Dan akhirnya ditujukan pula untuk menstabilisasi pegawai untuk mengurangi labour turn over”.(2001:69)

Sama halnya menurut Drs. Moekijat, bahwa tujuan pendidikan dan latihan adalah:

1. Untuk mengembangkan keahlian, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan lebih cepat dan lebih efektif.
2. Untuk mengembangkan pengetahuan, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan secara rasionnal.
3. Untuk mengembangkan sikap, sehingga menimbulkan keamanan, kerja sama dengan sesama pegawai dan manager.(1985:45)

Dari penetapan tujuan yang jelas memberikan kesempatan bagi para karyawan untuk mencurahkan dan mengembangkan skill dan kemampuan yang dimiliki, sehingga para karyawan akan mempunyai kecenderungan untuk lebih produktif lebih lama bekerja dalam perusahaan.

## 3. Jenis- jenis Pelatihan

Menurut <http://bioguns.blogspot.com/2007/11/jenis-jenis-pelatihan.html>

Dari segi materi, pelatihan dapat di golongkan menjadi 2 (dua) jenis:

Pelatihan Wacana ( Knowledge Based Training)

2. Pelatihan Keterampilan ( Skill Based Training )

Keterangan :

**1. Pelatihan Wacana ( Knowledge Based Training )**

Adalah sebuah pelatihan mengenai sebuah wacana baru yang harus disosialisasikan kepada peserta dengan tujuan wacana baru tersebut dapat meningkatkan pencapaian tujuan organisasi/perusahaan.

**2. Pelatihan Keterampilan ( Skill Based Training)**

Adalah sebuah pelatihan mengenai pengenalan atau pendalaman keterampilan seseorang baik secara teknis (Hard Skill) maupun bersifat pengembangan pribadi ( Soft Skill). Adapun yang termasuk pelatihan Hard skill dan Soft Skill adalah sebagai berikut :

Hard Skill Training : Salesmanship, Marketing Mix, IT/Komputer Skill, Management System, ISO, Finance, General Affair, Perpajakan, Audit, Operation Skill, HR Management, Distribution, Capital Market, dll.

Soft Skill Training : Leadership, Komunikasi, Motivasi, Mind Set, Team Building, Ethos, Teknik Presentasi, Coaching, Pengembangan Diri, Kecerdasan Emosi, Interpersonal, Communication Skill, dll.

Selain jenis pelatihan diatas, ada beberapa jenis pelatihan yang ditujukan untuk supervisor dan manager. Pelatihan –pelatihan tersebut antara lain adalah teknik-teknik pengawasan / supervise, pendelegasian, manajemen waktu dan manajemen stress/ tekanan.



#### 4. Pelaksanaan pengembangan diklat.

Dalam pelaksanaan program pengembangan, hal –hal yang diperhatikan agar program pengembangan pegawai/ karyawan yang diselenggarakan dapat berhasil memenuhi tuntutan organisasi, menurut Moenier (1988:35):

- a. Pengajar/ pelatih
- b. Peserta
- c. Kurikulum/ materi
- d. Metode
- e. Perlengkapan

Seperti yang dikatakan oleh Moenier, agar pelaksanaan diklat berjalan lancar sesuai yang diharapkan perusahaan, maka hal- hal yang perlu diperhatikan :

##### a) Peserta pengembangan diklat.

Peserta yang akan mengikuti diklat dari suatu perusahaan adalah karyawan lama dan karyawan baru. Untuk karyawan lama diberikan pengembangan diklat dengan tujuan untuk melaksanakan tuntutan pekerjaan dalam rangka meningkatkan produktivitas kerja serta untuk mempersiapkan diri dalam meningkatkan karirnya( promosi), sedangkan karyawan baru membutuhkan diklat agar karyawan lebih terampil, cakap, dan ahli dalam menyelesaikan pekerjaannya yang akan di pangkunya serta sebagai tuntutan untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan perusahaan.

##### b) Pelatih/ instruktur.

Adalah seseorang / suatu tim yang memberikan latihan / pendidikan kepada karyawan. Pelatih yang akan memberikan training adalah berasal dari pelatih internal, pelatih eksternal, dan gabungan internal dan eksternal. Hal ini tergantung dari jenis pelatihan yang akan diberikan.

##### c) Dampak dari pengembangan.

Pengembangan diklat harus memberikan dampak positif dan bermanfaat bagi individu (karyawan) maupun perusahaan.

#### 5. Evaluasi/ Penilaian Diklat

Evaluasi dari pelaksanaan pengembangan pegawai merupakan hal terpenting. Dengan evaluasi tersebut akan diketahui apakah pelaksanaan pengembangan pegawai berhasil/ tidak, dikatakan berhasil jika terjadi transformasi dalam diri pegawai/ individu. Menurut Siagian (1996:202), proses transformasi tersebut dapat dinyatakan berlangsung dengan baik apabila terjadi paling sedikit dua hal yaitu:

- 1) Peningkatan kemampuan dalam melaksanakan tugas
- 2) Perubahan perilaku yang tercermin pada sikap, disiplin dan etos kerja.

#### **C. Tinjauan tentang Produktivitas Kerja**

Seperti yang telah diungkapkan pada bab sebelumnya, bahwa suatu perusahaan yang mempunyai karyawan yang berkualitas maka produktivitas kerja akan meningkat.

Menurut Drs. Moekijat “ produktivitas adalah nilai output dalam hubungannya dengan suatu kesatuan input tertentu. Produktivitas biasanya dinyatakan sebagai imbalan daripada hasil kerja rata-rata dalam hubungannya dengan jam orang rata-rata dari tenaga kerja yang diberikan dalam proses tersebut”. (1978:481).

Menurut Sondang P. Siagian “ produktivitas adalah kemampuan memperoleh manfaat yang sebesar-besarnya dari sarana dan prasarana yang tersedia dengan menghasilkan keluaran yang optimal bahkan kalau mungkin maksimal”. (1982: 15).

Produktivitas merupakan tujuan dari setiap perusahaan, maka banyak perusahaan yang melaksanakan program pelatihan bagi karyawan. Karena dengan hal tersebut, maka karyawan perusahaan dapat lebih trampil, cakap, berkualitas sehingga produktivitas dapat meningkat. Disamping itu menurut Drs.

Faustino Cardoso Gomes produktivitas sangat dipengaruhi oleh faktor–faktor yaitu :

- a. Knowledge ( pengetahuan)
- b. Skills ( pengettahuan)
- c. Abilities ( kemampuan)
- d. Attitudes ( sikap)
- e. Behaviors ( perilaku)

Dalam rangka meningkatkan produktivitas perusahaan maupun produktivitas kerja karyawannya, maka PT. Konimex melakukan upaya –upaya untuk meningkatkan produktivitas kerja yaitu:

- a. Motivasi kerja
- b. Pengupahan
- c. Pengembangan karyawan
- d. Kesejahteraan

Sumber : wawancara dengan Manager HRD

Karena PT. Konimex merupakan perusahaan yang bergerak dibidang industri farmasi, maka tujuan yang hendak dicapai dalam peningkatan produktivitas karyawan melalui program pelatihan adalah :

- a. Karyawan lebih cakap, trampil, dan berkualitas.
- b. Pekerjaan dapat terselesaikan dengan efektif dan efisien.
- c. Perusahaan mendapatkan keuntungan.
- d. Produk yang dihasilkan bermutu dan berkualitas.
- e. Dapat memberikan sesuatu yang berguna bagi masyarakat.

Sumber : wawancara dengan Manager HRD

Dari uraian tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa produktivitas karyawan dapat dicapai melalui pendidikan dan pelatihan karyawan.

#### **D. Efek Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan Karyawan**

Efek dari pelaksanaan suatu pendidikan dan pelatihan merupakan bagian terpenting. Dikatakan demikian karena dengan adanya efek yang dihasilkan dari pelaksanaan pelatihan, maka akan diketahui sejauh mana output yang dihasilkan karyawan dari pelatihan atau berhasil/ tidaknya suatu pelaksanaan pelatihan. Untuk mengetahui efek dari suatu pendidikan dan pelatihan, maka sangatlah diperlukan evaluasi/ penilaian dari kegiatan tersebut.

Menurut Moh. Agus Tulus (1994:113) terdapat 4 (empat) hal yang bersangkutan dengan penilaian latihan yaitu:

- 1) Reaksi  
Yaitu : bagaimana reaksi dari peserta latihan terhadap latihan yang diikuti.
- 2) Proses Belajar.  
Yaitu sejauh mana pengikut latihan mempelajari fakta, prinsip dan pendekatan yang tercakup dalam latihan. Apakah ada peningkatan pembelajaran setelah mengikuti pelatihan.
- 3) Tingkah laku.  
Apakah terdapat perubahan perilaku para peserta dalam pekerjaannya sebagai akibat dari pelatihan.
- 4) Hasil  
Hasil akhir dapat tercapai dalam hubungannya dengan tujuan pelatihan. Apakah hasil akhir yang diperoleh itu lebih baik daripada sebelum mengikuti latihan.

Menurut pendapat Drs. Faustino Cardoso Gomes, evaluasi efektifitas program pelatihan terdapat 2 hal yaitu :

1. Tipe- tipe criteria efektifitas program pelatihan yang terdiri dari :
  - a. Reaksi
  - b. Belajar
  - c. Behavior
  - d. Hasil- hasil

2. Model- model penilaian efektifitas pelatihan yang terdiri dari :

a. Uncontrolled model

Model ini tidak menggunakan kelompok pembandingan dalam melakukan penilaian dampak pelatihan terhadap hasil / performansi kerjanya. Untuk mengetahui efektifitas pelatihan, biasanya digunakan cara membanding hasil pretest dan post test.

b. Controlled model

Untuk model ini menggunakan system pembandingan yaitu membandingkan hasil dari dan atau kelompok yang mengikuti pelatihan terhadap hasil orang dan atau kelompok yang tidak mengikuti pelatihan.

Pada umumnya model penilaian yang sering dipakai adalah Uncontrolled model, dimana kinerja diukur sebelum pelatihan dan sesudahnya.

Dari evaluasi tersebut, maka dapat diambil kesimpulan bahwa efek kegiatan pelatihan bagi karyawan untuk peningkatan produktivitas kerja karyawan adalah :

- a) Reaksi / feedback dari peserta terhadap latihan yang diikuti. Jika reaksi dari peserta baik, maka peserta akan serius dalam mengikuti program belajar dan memberikan feed back terhadap materi yang telah disampaikan pelatih.
- b) Proses Belajar  
apakah peserta terdapat peningkatan pembelajaran setelah mengikuti pelatihan? Hal ini dapat dilihat dengan penerapan/ implementasi sesuatu yang telah dipelajari peserta dari pelatihan ke dalam pekerjaan nyata.
- c) Tingkah laku, apakah terjadi perubahan tingkah laku dalam penyelesaian pekerjaan menjadi lebih efektif dan efisien. Berkaitan dengan reaksi peserta, jika peserta memberikan reaksi baik, maka

akan terjadi perubahan tingkah laku dalam menyelesaikan pekerjaan yaitu karyawan dapat lebih cakap, trampil, professional dalam menyelesaikan pekerjaan.

- d) Hasil, output yang diperoleh karyawan dari pelatihan melalui penilaian prestasi kerja menjadi lebih baik.

Dari uraian di atas jika efek dari pelatihan memberikan output yang baik, dan dapat merubah tingkah laku karyawan menjadi lebih baik maka dapat dikatakan pelaksanaan dari program pelatihan berhasil.

Berdasarkan pengertian dari tinjauan pustaka diatas, maka konsep strategi pengembangan karyawan dapat didefinisikan sebagai suatu bentuk tindakan yang dilakukan oleh perusahaan untuk meningkatkan ketrampilan maupun pengetahuan karyawan dalam menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas yang mampu bekerja secara efektif dan efisien guna meningkatkan produktivitas kerja dan mencapai tujuan perusahaan.

Adapun definisi operasional Strategi pengembangan karyawan di PT. Konimex Surakarta adalah suatu bentuk tindakan yang dilakukan untuk meningkatkan skill dan kompetensi karyawannya/ sumber daya manusia dalam rangka meningkatkan produktivitas kerja.

### **BAB III**

#### **DESKRIPSI LEMBAGA PERUSAHAAN**

##### **A. Sejarah PT. Konimex Pharmaceutical Laboratories**

PT. Konimex *Pharmaceutical Laboratories* didirikan pada tanggal 8 Juni 1967. Bidang usaha PT. Konimex pada waktu itu adalah perdagangan obat-obatan, bahan kimia, alat laboratorium dan alat kedokteran. Hal ini tidak terjadi dengan serta merta, karena sesungguhnya usaha “jual obat” telah dirintis sejak tahun 1949.

Tahun 1971, berkat dukungan fasilitas Penanaman Modal Dalam Negeri (PMDN), PT. Konimex mulai memproduksi obata-obatan sendiri. Perkembangan ini sangat menggembirakan, seiring pertumbuhan ekonomi Indonesia.

Memasuki usia kesepuluh, Skala usaha PT. Konimex yang semakin besar menuntut system pengolahan yang lebih professional. Bekerja sama dengan para konsultan, tahun 1977 PT. Konimex mulai melakukan pembenahan struktur dan system manajemen, melaksanakan program latihan dan merekrut tenaga professional.

Tahun 1979 PT. Konimex membangun pabrik baru di Sanggrahan, sekitar lima kilometer barat daya Surakarta. Setahun kemudian 1980, di komplek baru ini PT. Konimex mendirikan pabrik kembang gula "Nimm's". Pembangunan ini merupakan awal diversifikasi Konimex ke industry makanan.

Mengikuti peraturan pemerintahan yang mengharuskan pemisahan antara produsen obat dengan distributornya, pada tahun 1980 PT. Konimex mendirikan PT. Sinar Intermark. Kemudian untuk memperluas jangkauan distribusi dan sejalan dengan banyaknya produk yang dipasarkan, tahun 1986 PT. Konimex mendirikan perusahaan distributor yang ke dua, PT. Marga Nusantara Jaya.

Satu dasawarsa kemudian, tahun 1993, kami mendirikan PT Solonat yang memproduksi berbagai makanan ringan khusus dari bahan kacang-kacangan. Tahun berikutnya, 1994, kami mendirikan pabrik biskuit dan coklat Sobisco.

Pembangunan di berbagai sektor yang dilaksanakan pemerintah sejak tahun tujuh puluhan telah meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Meningkatnya kesejahteraan, menuntut peningkatan kualitas hidup. Hal ini merupakan tantangan tersendiri bagi Konimex. Sehingga, di samping memperkuat industri farmasi, Konimex juga mulai memperluas usaha ke beberapa bidang lain yang masih dekat dengan usaha inti.

Divisi farmasi merupakan tulang punggung Konimex. Saat ini memiliki 59 merek produk. Kalau pada mulanya hanya memproduksi obat-obat bebas (OTC), kini kami juga mengembangkan obat-obat dengan resep dokter (Ethical) serta produk nonkuratif, antara lain vitamin. Dari sediaan semula hanya tablet, kini kami memiliki berbagai variasi sediaan, seperti, sirup, salep, krim, kapsul, serta tablet effervescent.

## **B. Visi**



Hidup bahagia. Itulah falsafah sederhana yang melandasi usaha Konimex sejak 30 tahun silam. Bahagia bagi setiap orang, bagi setiap keluarga, dan bagi seluruh bangsa. Hidup bahagia dapat dinikmati kalau kondisi kesehatan kita baik. Untuk mewujudkan masyarakat dengan kondisi kesehatan yang baik itulah Konimex berperan serta melalui usaha penyediaan obat-obatan dan makanan yang bermutu, mudah didapat serta murah harganya (3MU). Keyakinan ini Konimex i rumuskan dengan tema usaha 'Konimex ikut menyehatkan bangsa'. Hal tersebut juga senada dengan seruan WHO 'Sehat bagi semua pada tahun 2000'.

### **C. Misi**

Konimex menyadari bahwa tidak mungkin bekerja sendiri. Konimex selama ini telah memperoleh dukungan dari berbagai pihak. Pertama, dukungan dari pemerintah Republik Indonesia, melalui penciptaan iklim usaha yang kondusif, seperti fasilitas PMDN pada tahun 1971, serta pembangunan di bidang kesehatan dan ekonomi yang berkelanjutan. Kedua, dukungan dari para mitra usaha, yaitu para pemasok, pihak perbankan, para konsultan, para ahli, para distributor. Ketiga, dukungan dari para pelanggan setia kami. Keempat, dukungan dari seluruh insan Konimex. Kiranya, usaha ikut menyehatkan bangsa untuk mewujudkan hidup bahagia bagi semua, mendapat perkenan dan limpahan rahmat dari-Nya.

### **D. Produk Perusahaan**

#### **1. Farmasi**

Beberapa merek produk farmasi Konimex yang populer di masyarakat, antara lain Konidin, Inza, Inzana, Paramex, Termorex, Fit-Up, Feminax dan Braitto. \*Kembang Gula\* Kembang gula menjadi pilihan pertama, ketika Konimex melakukan diversifikasi usaha ke industri makanan sehat pada tahun 1980. Selain karena faktor peluang pasar, pilihan ini juga dengan mempertimbangkan bahwa manajemen produksi kembang gula tak jauh berbeda dengan farmasi.

#### **2. Kembang Gula**

Divisi kembang gula Nimm's ini sejak berdiri telah dilengkapi dengan mesin-mesin canggih dan mutakhir, untuk mengantisipasi perkembangan

permintaan pasar - terutama pangsa remaja yang dinamis. Hingga kini, Nimm's telah mengembangkan bermacam bentuk kembang gula, antara lain hard candy, chewy candy, deposit candy, dan compressed candy. Inovasi dalam hal rasa juga telah menghasilkan berbagai variasi kembang gula rasa unik. Saat ini Nimm's memiliki 11 merek, antara lain Hexos, Nano-Nano, Mr.Sarmento, Eski, dan Frozz.

### 3. Makanan Ringan

Pertumbuhan usaha kembang gula yang menggembirakan, memperbesar keyakinan Konimex bahwa pemekaran usaha ke industri makanan merupakan langkah tepat. Sehingga, pada tahun 1993 kami mendirikan PT Solonat, perusahaan yang memproduksi makanan ringan, khusus dari bahan kacang-kacangan yang sangat digemari kaum muda. Produk-produk cemilan Solonat yang populer antara lain, Ono Nuts dan Lekker. Langkah pengembangan Kelompok Usaha Konimex berlanjut dengan berdirinya Sobisco pada tahun 1994. Sobisco adalah pabrik biskuit dan coklat yang dilengkapi dengan fasilitas mesin-mesin canggih berkapasitas besar. Di antara produk-produk Sobisco yang terkenal di masyarakat, antara lain Snips, Snaps, Wafero, Tini Wini Biti dan Kido. Secara keseluruhan, kedua pabrik makanan tersebut kini telah memiliki 15 merek produk.

### **E. Nilai-nilai dasar Konimex**

K = Konsisten ,tekun, ulet dalam meningkatkan kompetensi diri

O = Optimis dan berpikir positif dalam menghadapi tantangan.

N = Nyata dalam member ontok dan keteladanan.

I = Inisiatif, integritas, intellegent ( cerdik) dalam segala hal.

M = Mutu sebagai landasan dalam berkarya

E = Efektif dalam upaya mewujudkan kepuasan stake holders.

X = Xtra upaya dalam mewujudkan ethos “hidup bahagia”

### **F. Kegiatan SDM Di PT. Konimex**

#### 1. Pengadaan

##### a. Perencanaan kebutuhan SDM

- b. Perekrutan SDM
  - c. Seleksi SDM
2. Pengembangan
- a. Organisasi (menganalisa dan merancang organisasi, menganalisa jabatan)
  - b. Orientasi dan pelatihan
  - c. Program perbaikan
  - d. Penilaian prestasi kerja
  - e. Pengembangan karier
3. Pemeliharaan
- a. Pengupahan / kompensasi
  - b. Pengaturan kesejahteraan
  - c. Keselamatan dan kesehatan karyawan
4. Pembinaan
- a. Hubungan dengan serikat pekerja
  - b. Hubungan antar tenaga kerja
  - c. Peningkatan komitmen organisasi

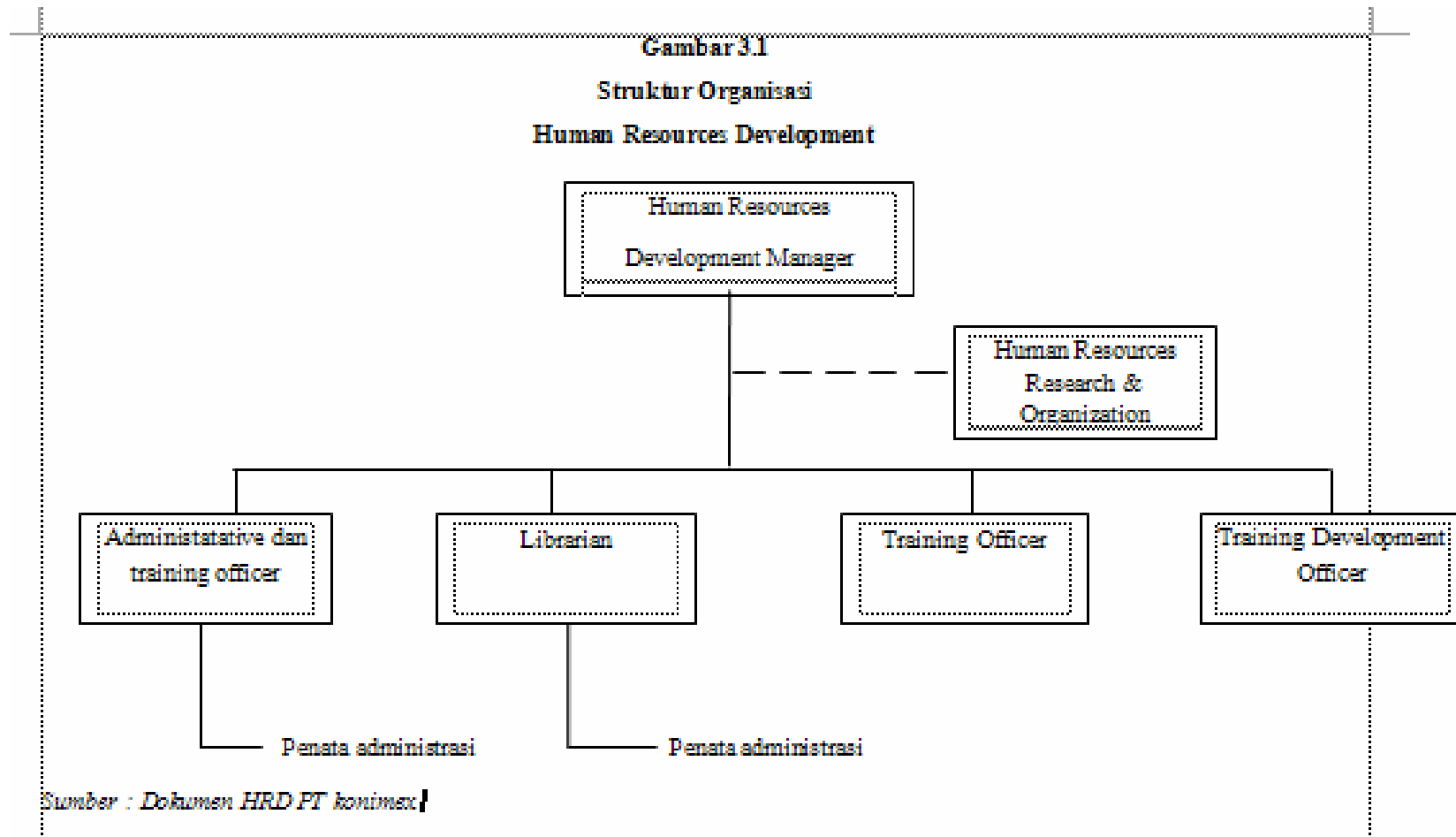
### **G. Kegiatan HRD**

- a. Menjamin terselenggaranya pengembangan SDM yang efektif dan efisien, baik pelatihan dan pengembangan SDM.
- b. Menjamin terpimpinnya penyediaan informasi yang berkaitan dengan SDM dan pengembangannya dan dokumentasinya, seperti : Job Responsibility,/ Task List, Job specification, performance appraisal(Standart Kualifikasi Jabatan).
- c. Menjamin terselenggaranya program – program komunikasi yang sehat untuk pembinaan SDM melalui Forum Diskusi, Majalah internal Konimex, ( Kontex), web HRD,- knowledge Management.
- d. Menjamin berkembangnya program perbaikan di PT konimex.

- e. Menjamin terselenggaranya kegiatan pemeliharaan terhadap SDM, melalui riset- riset SDM, seperti : Riset kepuasan Karyawan , budaya perusahaan.



## H. Struktur Organisasi



## I. Deskripsi Tugas dan tanggung jawab dari masing-masing fungsi

### 1. HRD Manager

#### Tanggung Jawab :

1. Menjamin pengembangan alat –alat seleksi untuk kegiatan pengadaan SDM
2. Menjamin terselenggaranya Pengembangan SDM yang efektif dan efisien.
3. Meenjamin terpimpin penyediaan informasi yang berkaitan dengan SDM dan pengembangannya dan dokumentasinya.
4. Menjamin terselenggaranya program –program komunikasi yang sehat untuk pembinaan SDM
5. Menjamin terselenggaranya kegiatan pemeliharaan terhadap SDM
6. Menjamin terlaksananya pelaksanaanya perencanaan tahunan 3-5 tahunan serta evaluasi di bagian / divisinya.
7. Bertanggungjawab atas nama semua kerahasiaan kelengkapan , keakuratan dan uptodate-nya dokumen-dokumen antara lain :  
Job responsibility , task list, dan persyaratan jabatan(job specification dan persyaratan kompetensi)
  - a. Penilaian prestasi kerja
  - b. Pelatihan dan hasil pelatihan
  - c. Succession plan
  - d. Data karyawan (HRIS)
  - e. Program Pelatihan
8. Bertanggung jawab terhadap:
  - a. Seluruh asset phisik / prasarana dan sarana kerja dilingkupnya dari segi kelengkapan pemeliharaan dan kesiapan pakainya.
  - b. Anggaran Biaya Operasional (ABO) dan Anggaran Investasi(AI) di bagiannya.
  - c. Kelengkapan dan up to date nya seluruh data manual –SOP-Sisdur-Police-job Responsibility/task list-OJT- dibagiannya sesuai prinsip 5R.

- d. Semua Kerahasiaan perusahaan terutama yang berkaitan dengan bagiannya.
9. Bertanggung Jawab untuk:
- a. Berperan sebagai quality leader yang bertanggung jawab melaksanakan ISO dilingkup/ bagian/ divisinya masing-masing.
  - b. Membentuk perilaku anak buahnya agar sesuai dengan budaya kepatuhan terhadap komitmen 5R , berfokus pada kepuasan pelanggan , GMP, K3, dan ketenagakerjaan/ PKB
  - c. Menjaga citra perusahaan sesuai tugasnya apabila bertindak sebagai wakil perusahaan dalam events diluar perusahaan.
  - d. Menjaga citra perusahaan dan dapat mendai panutan sebagai pimpinan PT. Konimex

**Tugas :**

1. Memimpin pengembangan alat-alat seleksi untuk pengadaan sumber daya manusia.
2. Memimpin penyusunan, sistur, revisi, dan dokumentasi serta analisa – analisa yang berkaitan dengan sumber daya manusia dan pengembangannya meliputi :
  - a) Job responsibility, task list, dan persyaratan jabatan yang terdiri dari job specification dan persyaratan kompetensi.
  - b) Penilaian prestasi kerja.
  - c) Program belajar dan hasil program belajar.
  - d) Succession plan.
  - e) Data karyawan.
  - f) Program perbaikan.
3. Memimpin terselenggaranya pengembangan sumber daya manusia.
  - a) Melakukan analisa terhadap kualifikasi sumber daya manusia berdasarkan hasil program belajar PPK, dan data test psikologi sebagai dasar perencanaan karir karyawan.
  - b) Memimpin pelaksanaan program pengembangan karyawan.
  - c) Melakukan evaluasi terhadap hasil penilaian prestasi kerja dari lini.



- d) Memimpin penyediaan informasi dan bahan pustaka untuk menunjang peningkatan dan wawasan.
  - e) Mengembangkan program- program belajar yang berbentuk pelatihan maupun pengembangan untuk peningkatan kualitas sumber daya manusia.
  - f) Memberikan pelatihan untuk beberapa modul pelatihan.
4. Memimpin terselenggaranya program komunikasi yang sehat untuk pembinaan sumber daya manusia dengan bekerja sama dengan IR Manager.
- a) Mengembangkan program- program komunikasi untuk menjaga dan meningkatkan semangat kerja karyawan dan memimpin pelaksanaan.
  - b) Memimpin pelaksanaan media komunikasi internal konimex.
5. Memimpin kegiatan pemeliharaan terhadap sumber daya manusia berupa:
- a) Mengembangkan riset tenaga kerja dan melaporkan hasilnya.
  - b) Mengusulkan policy baru / revisi polici yang terkait dengan berdasarkan hasil riset.
6. Memberdayakan dan mengembabangkan anak buah.
- a) Mendayagunakan sumber daya manusia yang ada secara optimal, meneliti dan merancang ulang desain pekerjaan agar produktifitas kerja / efektifitas dan efisiensi senantiasa ditingkatkan.
  - b) Mengusulkan mutasi (promosi- rotasi- demusi) anak buah.
  - c) Melatih anak buah.
  - d) Menilai performance anak buah dan memberikan feed back.
  - e) Membina anak buah yang melakukan pelanggaran , baik dalam bentuk peringatan lisan –tertulis , SPI-II-II dan terakhir serta melakukan PHK terhadap anak buah yang melakukan pelanggaran berat.
7. Memimpin perencanaan dan evaluasi terhadap rencana dan penyusunan ABO dan AI terkait di bagiannya.

8. Melakukan dan menyelesaikan tugas- tugas yang dibebankan atasan langsungnya.
9. Memimpin kegiatan administrasi di bagiannya sehingga semua data, SOP, Laporan , Sisdur, manual, policy , peraturan tersedia secara lengkap , akurat, dan uptodate.
10. Memimpin terlaksananya budaya 5R terhadap semua asset yang ada di bagiannya, baik yang berbentuk (file/ hard copy, disket, dsb.), alat , mesin dsb.
11. Mengembangkan , membuat rekomendasi dan menetapkan program perbaikan kerja sesuai dengan aturan – aturan yang berlaku.
12. Memahami semua peraturan perundang-undangan yang berlaku yang terkait dengan kegiatan / fungsi yang dipimpinnya.
13. Membangun dan menjada budaya kepatuhan terhadap komitmen konimex
14. Memimpin terciptanya perilaku yang berfokus pada kepuasan pelanggan di lingkungannya.

**Wewenang :**

1. Menandatangani surat keluayangberkaitan deanga pelatihan dan pengemabangan Sumber Daya Manusia.
2. Mencairkan ABO dan AI sebatas anggaran.
3. Menandatangani PUM, PJUM, PB sesuai anggaran yang disetujui.
4. Memutuskan peringatan SP setelah berkonsultasi dengan FP manager untuk anak buah yang melakukan pelanggaran.
5. Menetapkan metode pelatihan, metode perhitungan akhir dari hasil PPK.

**2. Human Resources Research & Organization Officer**

**Tanggung jawab:**

1. Menjamin adanya desain strktur organisasi divisi / sub divisi/ bagian yang berlandaskan pada efisien dan efektifitas.
2. Menjamin adanya desain pekerjaan untuk job pelaksana sampai dengan officer yang berllandaskan efisien dan efektifitas.

3. Menjamin adanya program –program untuk memperkuat dan menanamkan budaya perusahaan yang ditetapkan.
4. Menjamin terselenggaranya kegiatan pemeliharaan terhadap SDM melalui riset SDM.
5. Bertanggung jawab
  - a. Seluruh asset fisik / prasarana dan sarana kerja dilingkupnya dari segi kelengkapan pemeliharaan dan kesiapan pakainya.
  - b. Anggaran Biaya Operasional (ABO) dan Anggaran Investasi(AI) di bagiannya.
  - c. Kelengkapan dan up to date nya seluruh data manual –SOP-Sisdur-Police-job Responsibility/task list-OJT- dibagiannya sesuai prinsip 5R.
  - d. Semua Kerahasiaan perusahaan terutama yang berkaitan dengan bagiannya.
6. Bertanggung Jawab untuk:
  - a. Berperan sebagai quality leader yang bertanggung jawab melaksanakan ISO dilingkup/ bagian/ divisinya masing-masing.
  - b. Membentuk perilaku anak buahnya agar sesuai denganbudaya kepatuhan terhadap komitmen 5R , berfokus pada kepuasan pelanggan , GMP, K3, dan ketenagakerjaan/ PKB
  - c. Menjaga citra perusahaan sesuai tugasnya apabila bertindak sebagai wakil perusahaan dalam events diluar perusahaan.
  - d. Menjaga citra perusahaan dan dapat mendai panutan sebagai pimpinan PT. Konimex
7. Bertanggung jawab

**Tugas :**

1. Memimpin review terhadap SO divisi / sub divisi/ bagiannya.
2. Memimpibn review terhadap desain pekerjaan akibat dari perubahan SO / desain pekerjaan yang dinilai kurang efektif dan efisien.
3. Memimpin program –program untuk memperkuat penanaman budaya organisasi yang ditetapkan.

4. Mengembangkan riset SDM dalam upaya peningkatan produktifitas kerja dan mengusulkan rekomendasi perubahan policy yang terkait dengan hasil riset seperti : kepuasan pelanggan, karyawan, pengaruh PPK yang baru terhadap motivasi, prilaku SDM.
5. Mengusulkan perubahan / revisi terhadap pedoman penyusunan/ perubahan organisasi, pedoman kualifikasi personalia.
6. Membantu RAO dalam :
  - a. Penyusunan alat seleksi karyawan maupun calon karyawan.
  - b. Pelaksanaan assessment untuk seleksi karyawan maupun calon karyawan.
7. Menilai performance diri sendiri.

### **3. Administrative dan Training Officer (HRD)**

#### **Tanggung jawab :**

1. Menjamin efektifitas dan efisiensi seluruh kegiatan administrasi dan dokumentasi dilingkup HRD.
2. Menjamin pengembangan program pelatihan teknis bagi pelaksana kantor.
3. Menjamin terselenggaranya seluruh program- program pelatihan di lingkup HRD.
4. Menjamin terselenggaranya program kursus multimedia bagi seluruh karyawan.
5. Menjamin terkoordinirnya program- program komunikasi yang sehat untuk pembinaan SDM.
6. Menjamin kerjasama dan institusi pendidikan / sekolah dalam hal membantu pelatihan dan pengembangan siswa –siswanya.
7. Menjamin terselenggaranya penyediaan data SDM dan berbagai hal yang ada yang berkaitan dengan knowledge management serta sisdur knowledge management untuk dilaksanakan oleh line manager seluruh karyawan PT. Konimex.
8. Menjamin ketersediaannya data / dokumen program perbaikan secara lengkap dan uptodate sesuai lingkungannya.
9. Bertanggung jawab kepada:

- a. Seluruh asset fisik / prasarana dan sarana kerja dilingkupnya dari segi kelengkapan pemeliharaan dan kesiapan pakainya.
- b. Anggaran Biaya Operasional (ABO) dan Anggaran Investasi(AI) di bagiannya.
- c. Kelengkapan dan up to date nya seluruh data manual –SOP-Sisdur-Police-job Responsibility/task list-OJT- dibagiannya sesuai prinsip 5R.
- d. Semua Kerahasiaan perusahaan terutama yang berkaitan dengan bagiannya.

10. Bertanggung Jawab untuk:

- a. Berperan sebagai quality leader yang bertanggung jawab melaksanakan ISO dilingkup/ bagian/ divisinya masing-masing.
- b. Membentuk perilaku anak buahnya agar sesuai denganbudaya kepatuhan terhadap komitmen 5R , berfokus pada kepuasan pelanggan , GMP, K3, dan ketenagakerjaan/ PKB
- c. Menjaga citra perusahaan sesuai tugasnya apabila bertindak sebagai wakil perusahaan dalam events diluar perusahaan.
- d. Menjaga citra perusahaan dan dapat mendai panutan sebagai pimpinan PT. Konimex

**Tugas :**

1. Memimpin kegiatan administrasi HRD dan menjamin efektifitas dan efisiensinya.
  - a) Mengkoordinir sarana dan prasarana pelatihan sesuai kebutuhan instruktur pelatihan termasuk di dalamnya jadwal kegiatan, pembuatan materi pelatihan, tranparansi sheet, daftar hadir, evaluasi pelatihan biaya, sertifikat, dsb.
  - b) Mengkoordinir administrasi pelatihan yang bersifat public course ataupun kursus tertulis dengan persetujuan HRD Manager.
  - c) Mengkoordinir administrasi pelaksanaan program belajar di lapangan.

- d) Membuat rencana dan realisasi anggaran HRD, baik tahunan maupun bulanan berdasarkan input dari HRD Manager, HRD Officer, training officer dan recruitmen officer dan kantornya.
  - e) Memimpin administrasi program perbaikan
  - f) Memimpin pengelolaan web HRD dan data HRIS yang menjadi tanggung jawabnya.
  - g) Mengkoordinir pelaksanaan administrasi PPK dan perhitungan norma berdasarkan system dan prosedur yang ditetapkan.
  - h) Mengkoordinir penerbitan semua bulletin yang di koordinir HRD.
  - i) Menerapkan sisdur knowledge management dengahn benar sebagai input pengembangan wawasan / pengetahuan bagi senua line manager / pemegang jabatan lain yang membutuhkan.
2. Memimpin dokumentasi HRD secara lengkap, rapid an up todate berasarkan konsep 5R terhadap:
    - a) Surat memo masuk/ keluar, PUM, PB, PJUM,
    - b) Rencana dan realisasi anggaran bulanan dan tahunan.
    - c) Semua dokumen yang berkaitan dengan pelatihan : daftar hadir,laporan evaluasi pelatihan, laporan realisasi pelatihan, instruktur, nilai peserta, nilai instruktur, data peserta latihan, dan sertifikat.
    - d) Semua bulletin yang dikoordinir HRD secara tepat waktu dan tepat kualitas.
    - e) Program perbaikan.
    - f) PPK
  3. Melakukan kerja sama dengan institusi pendidikan / sekolah dalam hal:
    - a) melakukan seleksi penempatan , pemantauan dan pembinaan siswa-siswi PKL dari institusi pendidikan /sekolah.
    - b) Memimpin penerimaan kerja lapangan dari institusi pendidikan.
  4. Mengembangkan program pelatihan untuk tingkat pelaksana kantor.
    - a) Melakukan analisa kebutuhan pelatihan baik yang bersifat dasar maupun sesuai sasaran bagian untuk tingkat pelaksana kantor.

- b) Mengusulkan pengembangan program pelatihan dan metodenya sesuai analisa kebutuhan di atas.
  - c) Menjadi trainer untuk modul- modul yang berkaitan dengan perkantoran maupun training yang bersifat pengembangan pribadi.
  - d) Melakukan evaluasi terhadap efektifitas pelatihan baik materi, metode, instruktur, dan peserta latihan dan melakukan revisi terhadap hal-hal yang kurang efektif – efisien.
5. Mengembangkan on the job training dan memimpin pelaksanaan untuk tingkat pelaksana kantor.
- a) Mengembangkan on the job training dan metodenya
  - b) Memilih dan melatih pembimbing on the job training dari lini yang bersangkutan.
  - c) Menjadi pembimbing konsep dan memonitor kemajuan trainee.
  - d) Mengevaluasi efektifitas program on the job training materi, pembimbing, peserta.
6. Memberdayakan dan mengembangkan anak buah.
- a) Mendayagunakan sumber daya manusia yang ada secara optimal, meneliti, merancang ulang desain pekerjaan agar produktifitas kerja (efektifitas dan efisiensi) senantiasa ditingkatkan.
  - b) Mengusulkan mutasi ( promosi- rotasi- demusi) anak buah.
  - c) Melatih anak buah.
  - d) Menilai performance anak buah dan memberikan feed back.
  - e) Membina anak buah yang melakukan pelanggaran, baik dalam bentuk peringatan lisan tertulis, SP I, II, III dan terakhir serta melakukan PHK terhadap anak buah yang melakukan pelanggaran berat.
7. Memimpin perencanaan dan evaluasi terhadap rencana dan penyusunan ABO terkait di lingkupnya.
8. Melakukan dan menyelesaikan tugas- tugas yang dibebankan atasan langsungnya.



9. Memimpin kegiatan administrasi di bagiannya sehingga semua data, SOP, Laporan , Sisdur, manual, policy , peraturan tersedia secara lengkap , akurat, dan uptodate.
10. Memimpin terlaksananya budaya 5R terhadap semua asset yang ada di bagiannya, baik yang berbentuk (file/ hard copy, disket, dsb.), alat , mesin dsb.
11. Mengembangkan , membuat rekomendasi dan menerapkan program perbaikan kerja sesuai denagn aturan – aturan yang berlaku.
12. Memahami semua peraturan perundanga-undangan yang berlaku yang terkait denagn kegiatan / fungsi yang dipimpinnya.
13. Membangun dan menjaga budaya kepatuhan terhadap komitmen konimex
14. Memimpin terciptanya perilaku yang berfokus pada kepuasan pelanggan di lingkupnya.

**Wewenang :**

1. Menentukan jadwal seluruh kegiatan HRD dan menentukan ruangan yang akan dipakai.
2. Memberikan SP I-II bagi anak buah yang melakukan penyimpangan setelah berkonsultasi denagn atasan langsung dan factory personel.

**4. LIBRARI**

Merupakan sebagai fungsi sumber data untuk pengembangan karyawan.

**5. Training Officer**

**Tanggung jawab :**

1. Bertanggung jawab terhadap terlaksananya program –program pelatihan yang berbentuk basic knowledge, pengembangan pribadi, dan budaya kerja sesuai yang telah ditetapkan.
2. Bertanggung jawab terhadap pelaksanaan program komunikasi secara efektif dan efisien.

3. Bertanggung jawab penyusunan dan revisi dokumentasi untuk level jabatan pelaksana sampai dengan officer sesuai lingkup tugasnya.
  - a) Job responsibility dan task list.
  - b) PPK ( result based dan competency based).
4. Bertanggung jawab terhadap:
  - a. Seluruh asset fisik / prasarana dan sarana kerja dilingkupnya dari segi kelengkapan pemeliharaan dan kesiapan pakainya.
  - b. Anggaran Biaya Operasional (ABO) dan Anggaran Investasi(AI) di bagiannya.
  - c. Kelengkapan dan up to date nya seluruh data manual –SOP-Sisdur-Police-job Responsibility/task list-OJT- dibagiannya sesuai prinsip 5R.
  - d. Semua Kerahasiaan perusahaan terutama yang berkaitan dengan bagiannya.
5. Bertanggung Jawab untuk:
  - a. Berperan sebagai quality leader yang bertanggung jawab melaksanakan ISO dilingkup/ bagian/ divisinya masing-masing.
  - b. Membentuk perilaku anak buahnya agar sesuai denganbudaya kepatuhan terhadap komitmen 5R , berfokus pada kepuasan pelanggan , GMP, K3, dan ketenagakerjaan/ PKB
  - c. Menjaga citra perusahaan sesuai tugasnya apabila bertindak sebagai wakil perusahaan dalam events diluar perusahaan.
  - d. Menjaga citra perusahaan dan dapat mendai panutan sebagai pimpinan PT. Konimex

**Tugas :**

1. Melaksanakan program – program pelatihan yang berbentuk basic knowledge, pengembangan pribadi , dan budaya kerja yang sesuai yang telah ditetapkan.
  - a. Membantu TDO (Training Development Officer )dalam analisa kebutuhan pelatihan untuk tiap jabatan berdasarkan kajian terhadap

gap kompetensi, gap sasaran tahunan lini/ bagian, evaluasi PPK output based secara individu / kelompok fungsi/ level// total, maupun gap terhadap job specification dan penyusunan kalender pelatihan.

- b. Membantu TDO dalam:
  - a) Perancangan program pelatihan baru yang dibutuhkan meliputi : hand out, rancangan, proses mengajar, metode, kasus, game, alat evaluasi dan lain-lain.
  - b) Revisi rancangan proses mengajar, materi, slide, dari modul-modul pelatihan internal konimex (baik trainer dari HRD/ bagian lain).
  - c) Menjadi trainer maupun pembimbing konsep –konsep dalam PKL / OJT dan memonitor kemajuan Manajemen Trainee / Trainee sesuai lingkungannya.
  - d) Memonitor pelaksanaan pelatihan yang diselenggarakan internal perusahaan.
  - e) Membantu TDO untuk mengevaluasi efektifitas pelatihan dan mengajukan usulan terhadap hal-hal yang kurang efektif dan efisien.
2. Melaksanakan penyusunan dan revisi dokumen untuk level jabatan pelaksana sampai dengan officer sesuai lingkup tugasnya yang berupa :
  - a. task list, dan job responsibility
  - b. PPK
3. Melaksanakan program –program komunikasi yang sehat untuk pembinaan SDM sesuai tanggung jawab yang diberikan.
4. Membantu pelaksanaan assessment untuk seleksi karyawan maupun untuk calon karyawan.
5. Mengusulkan dan membantu pelaksanaan Job Enlargement dan Job Enrichment dengan dasar analisa dan kompetensi , assessment PPK karyawan , analisa beban kerja ,baik level jabatan pelaksana sampai dengan supervisor.

6. Melakukan penelitian analisa waktu /beban kerja /analisa linnya jiak ada rancanganpekerjaan yang berubah / kasus-kasus tertentu yang membutuhkan data – data penelitian.
7. Menilai performance diri.
8. Memahami dan mematuhi semua peraturan perundanga- undangan yang , komitmen Konimex , PKB, K3, sisdur, SOP, aturan lain yang berlaku.

#### **6. Training Development Officer**

##### **Tanggung jawab:**

1. Bertanggung jawab terhadap tersedianya perencanaan, perancangan, implementasi dan evaluasi program –program pelatihan serta program komunikasi secara efektif dan efisien.
2. Bertanggung jawab terhadap adanya perancangan dan evaluasi terhadap PPK untuk level job pelaksana sampai dengan officer.
3. Bertanggung kjawab penyusunan dan revisi jobresponsibility untuk level job pelaksana sampai dengan officer. Sesuai lingkupnya.
4. Bertanggung jawab:

##### **Tugas :**

1. Memimpin perencanaan, perancangan implementasi dan evaluasi program pelatihan.
2. Memimpin perancangan dan pelaksanaan program –program komunikasi yang sehat untuk pemberdayaan SDM

## **BAB IV**

### **PEMBAHASAN**

## **A. Strategi Pengembangan Karyawan untuk meningkatkan produktivitas kerja pada PT. Konimex**

Sumber Daya Manusia / karyawan merupakan faktor yang sangat menentukan bagi keberhasilan dunia usaha. Sehubungan dengan hal tersebut, kebutuhan akan SDM yang berkualitas dan mampu berkompetisi secara global semakin penting, bahkan menempati prioritas utama. Pada hakekatnya persaingan antar perusahaan merupakan persaingan mutu SDM, sehingga perusahaan yang memiliki SDM yang cukup dan bermutu tinggi akan unggul dalam persaingan.

PT Konimex Surakarta sangat memperhatikan kualitas SDM karyawan, karena dari kualitas yang dimiliki oleh seorang karyawan akan sangat menentukan kemajuan perusahaan, apalagi perusahaan tersebut bergerak di bidang *pharmaceutical industry*. Oleh karena itu untuk mewujudkan karyawan yang berkualitas demi kemajuan perusahaan, maka bagian Human Resources Development PT Konimex Surakarta mempunyai strategi, yang strategi tersebut oleh HRD diwujudkan dalam bentuk beberapa program –program pengembangan karyawan. adapun 3 ( tiga ) program pengembangan tersebut adalah :

1. Project base
2. Pelatihan
3. Mutasi (promosi-demosi-rotasi)
4. Pembinaan

Sumber : wawancara dengan manager HRD

Program –program tersebut telah rencanakan oleh bagian HRD setiap tahunnya. Dalam pembahasan ini, penulis akan lebih jauh memaparkan mengenai pelaksanaan pendidikan dan pelatihan. Karena dengan pelatihan dianggap cara /strategi yang paling tepat dan efektif dalam mencapai karyawan yang berkualitas. Dikatakan demikian karena output dari pelaksanaan pelatihan dapat memberikan efek/dampak yang positif baik bagi perusahaan yaitu produktivitas meningkat dan bagi karyawan perubahan sikap dan tingkah laku terhadap penyelesaian pekerjaan secara efektif dan efisien serta meningkatkan kemampuan,ketrampilan karyawan.

## **B. Proses Pelaksanaan Program Pendidikan dan Pelatihan**

Untuk melaksanakan program Pendidikan dan Pelatihan karyawan ini, bagian HRD mempunyai langkah-langkah dalam mengidentifikasi masalah kebutuhan pelatihan antara lain melalui :

### **1. Penilaian dan identifikasi kebutuhan pelatihan.**

Adalah mendiagnosa masalah- masalah yang ada dalam organisasi/ perusahaan kemudian mengidentifikasi berbagai masalah tersebut yang dinilai dapat diatasi melalui program pengembangan. Maka Penilaian dan identifikasi kebutuhan merupakan langkah utama sebelum melaksanakan program pengembangan melalui pelatihan. Dikatakan demikian karena dalam melaksanakan pelatihan maka terlebih dahulu harus mendiagnosa kebutuhan pelatihan agar dapat diketahui sasaran dan menghasilkan output yang sesuai dengan harapan perusahaan. Dalam mendiagnosa kebutuhan pelatihan ini dapat dilakukan dengan survey ke karyawan, biasanya bagian HRD melakukannya dengan menyebarkan form AKK kepada karyawan, berikut ini cara yang digunakan untuk mengidentifikasi dan menilai kebutuhan program pengembangan adalah:

#### **a. PPK( Penilaian Prestasi Kerja)**

PPK juga merupakan langkah untuk menentukan karyawan yang akan mengikuti pelatihan. Karena dengan PPK akan diketahui dan diperoleh output karyawan selama setahun. Jadi peranan PPK tersebut sangat penting karena PPK merupakan salah faktor yang sangat mempengaruhi dalam pelaksanaan program pengembangan karyawan. Maka bisa disimpulkan bahwa pelaksanaan pengembangan karyawan melalui DIKLAT khususnya, ditentukan oleh output based. Seperti yang dikatakan oleh Manager HRD dalam wawancara sebagai berikut :

“faktor yang sangat mempengaruhi dalam pelaksanaan pelatihan adalah output dan kompetensi, karena output dan kompetensi merupakan dasar

dalam penyelenggaraan jenis pelatihan yang dibutuhkan oleh karyawan saat ini”.( wawancara 26 Maret 2009)

Berdasarkan wawancara di atas, untuk mengadakan kegiatan pelatihan maka bagian HRD akan melihat output dari PPK setiap tahunnya dan kompetensi karyawan dari AAK (Analisis Kesenjangan Kompetensi) karyawan. Hal ini dilakukan agar pelaksanaan pelatihan berjalan lancar dan tepat sasaran sehingga dapat meningkatkan produktivitas kerja.

b. Form AKK( Analisis Kesenjangan Kompetensi).

Selain menggunakan PPK untuk melaksanakan program pengembangan, bagian HRD juga melakukan survey dengan penyebaran Form AKK kepada karyawannya. Hal ini dilakukan untuk mengetahui kesenjangan kompetensi. Sehingga melalui AKK dapat mempermudah menentukan pelaksanaan program pelatihan bagi karyawan yang tepat sasaran. Biasanya bagian HRD penyebaran form ini dilakukan sekali setiap bulan Oktober dan dikumpulkan lagi bulan Agustus. Dengan demikian setelah AKK terkumpul, kemudian bagian HRD akan menganalisa, dan dari hasil analisa akan diketahui kesenjangan kompetensi karyawan. setelah AKK selesai maka bagian HRD akan membuat rancangan kalender kegiatan selama setahun yang akan datang dan membuat anggaran untuk satu tahun.

c. Menyusun rancangan kalender kegiatan belajar

Setelah dilakukan analisa terhadap karyawan mengenai kebutuhan pelatihan dan penilaian prestasi kerja tiap tahunnya. Rencana kalender tersebut memuat tentang jenis pelatihan, pelatih, peserta, waktu pelaksanaan, waktu rencana, dan anggaran biaya pelatihan. Dalam menyusun rancangan ini, bagian HRD telah membuat klasifikasi jenis pelatihan berdasarkan sarannya, sehingga hal ini sangat membantu memudahkan dalam menyusun rancangan kalender kegiatan belajar/ pelatihan selama setahun.

Adapun klasifikasi jenis pelatihan- pelatihan berdasarkan sarannya tersebut antara lain sebagai berikut:



1. Pelatihan (training) yang bersifat mandatory ( basic).

Sasaran : semua karyawan

- a. Training (pelatihan) basic for worker (BW) ditujukan untuk level pelaksana.
- b. Pelatihan ( training ) basic supervisor ditujukan untuk level supervisor.
- c. Pelatihan ( training) basic manajemen training ( BASTRA) ditujukan untuk level officer minimal pendidikan SI
- d. Pelatihan (training) basic management for manager (BMM) ditujukan untuk manajer.

2. Pelatihan (Training) yang bersifat fungsional( Teknis)

- a. OSMT (Office Supervisor Managemen Training) ditujukan untuk supervisor di lingkup office.
- b. PSMT (Production Supervisor Managemen Training) ditujukan untuk Supervisor Produksi/ operasi.
- c. MMT (Manufacturing Management Training) ditujukan untuk officer / manager di lingkup produksi / operasi. Training ini ditujukan untuk level officer dan manager.
- d. MKMT ( Marketing Management Training) ditujukan untuk level officer dan manager.
- e. FMT( Finance Management Training) ditujukan untuk lingkup officer finance.
- f. HRMT( Human Resources Management Training) ditujukan untuk Officer dan Manager lingkup HR.
- g. SMT (Sales Managemet Training ) ditujukan untuk Officer Sales di lingkup officer sales dan manager sales.

3. Program Belajar Integrasi

Program belajar ini ditujukan khusus untuk manajer. Program belajar Integrasi tersebut adalah :

System Integrasi yaitu pelatihan yang mengkombinasi semua jenis training.

(Sumber: wawancara dengan manager HRD)



Metode- metode pengembangan

Dalam melaksanakan program pengembangan khususnya melalui pendidikan dan pelatihan, suatu perusahaan pasti menggunakan metode pengembangan yang tepat yang sesuai dengan jenis pelatihan yang digunakan agar menghasilkan output yang diharapkan perusahaan. Metode –metode yang biasa digunakan oleh PT Konimex adalah sebagai berikut :

- a. Metode ceramah.
- b. Metode Praktek
- c. Metode diskusi
- d. Metode PKL
- e. Metode games

Metode tersebut digunakan tergantung dari materi training yang disampaikan, agar training dapat berjalan dengan baik dan peserta dapat menerima dan memahami materi yang disampaikan oleh instruktur dengan baik. Misalnya training mengenai mesin menggunakan metode Praktek, dengan demikian peserta latihan akan lebih mudah menangkap materi training dan menaplikasikannya di dalam pekerjaan yang nyata. Jika materi pelatihan menggunakan pemecahan kasus maka metode yang tepat digunakan adalah metode diskusi. Sama halnya jika pelatihan menggunakan metode ceramah materi yang disampaikan dalam training pasti berkenaan dengan materi sikap.

## **2. Pelaksanaan Program pelatihan oleh HRD PT Konimex**

Dalam rangka meningkatkan eksistensi PT Konimex di dunia bisnis dan memberikan sesuatu yang bermanfaat bagi masyarakat maka penting sekali pengembangan karyawan, karena dengan dilaksanakan pengembangan maka akan tercipta karyawan yang berkualitas sehingga dapat menciptakan produk yang bermutu dan berkualitas serta dapat meningkatkan produktivitas. Program pengembangan karyawan telah digagas dan dilakukan sejak dulu, hal ini sesuai yang diungkapkan oleh Manager HRD pada saat wawancara 26 Maret 2009 sebagai berikut:

“untuk menciptakan karyawan yang berkualitas, maka PT Konimex sejak dulu sudah melaksanakan program pengembangan, dan hal yang membedakan dengan pelaksanaan pengembangan dari tahun-tahun sebelumnya adalah tuntutan perusahaan karena perkembangan IPTEK yang menuntut karyawan harus serba bisa dan meningkatkan produktivitas.” (wawancara, 26 Maret 2009).

Berdasarkan wawancara di atas, PT Konimex sudah sejak dulu melaksanakan program pelatihan bagi karyawannya. Alhasil pelatihan yang pernah dilaksanakan menunjukkan progress yang bagus sehingga produktivitas meningkat.

Apalagi citra PT Konimex yang telah dikenal baik di mata masyarakat dan juga telah menjadi perusahaan terbesar di tanah air yang telah memiliki predikat terbaik, harus senantiasa di pertahankan dan ditingkatkan dengan menghasilkan produk- produk yang bermutu dan berkualitas. Untuk mewujudkan terciptanya karyawan / sumber daya manusia yang berkualitas dan meningkatkan skill dan keterampilan karyawan dalam bekerja, maka setiap tahunnya PT Konimex selalu melaksanakan program pengembangan melalui pendidikan dan latihan secara berkelanjutan. Program pengembangan melalui DIKLAT tersebut dilaksanakan oleh PT Konimex setiap bulan secara bertahap, dengan bagian HRD yang bertanggungjawab. Program pelatihan ini dilaksanakan untuk semua karyawan mulai dari tingkat pelaksana sampai dengan tingkat supervisor baik karyawan lama maupun baru sesuai dengan kebutuhan, untuk karyawan lama yang ditujukan untuk meningkatkan produktivitas kerja, meningkatkan kemampuannya dan mempersiapkan diri untuk pengembangan karier sedangkan karyawan baru untuk mempersiapkan dirinya dalam memangku jabatan yang akan dipangkunya, menerapkan teori yang telah didapat dibangku pendidikan. Untuk menentukan jenis pelatihan yang akan dilaksanakan, maka seperti yang dibahas sebelumnya tadi, yaitu mengidentifikasi masalah pelatihan melalui AKK dan Menilai PPK selama setahun. Selanjutnya bagian HRD akan membuat rancangan kalender kegiatan. Yang dalam rancangan tersebut akan dirinci masalah jenis pelatihan, sasaran, pelatih, materi yang akan diberikan dan anggaran yang dibutuhkan. Hal ini sesuai dengan wawancara dengan manager HRD :

“Sebelum melaksanakan pengembangan, bagian HRD akan membuat rancangan kalender kegiatan yang berisi jenis pelatihan, pelatih, materi yang akan disampaikan, audient, waktu pelaksanaan, dan alokasi anggaran yang dibutuhkan. barulah pengembangan karyawan dilaksanakan. Dan jika dalam pelaksanaannya anggaran yang dibutuhkan habis, maka pihak HRD akan mengajukan permohonan dana buat pelatihan kepada bagian keuangan ” ( wawancara, 27 Maret 2009).

Berdasarkan wawancara di atas, bagian HRD akan membuat rancangan kalender kegiatan belajar/ pelatihan dahulu sebelum pelatihan dilaksanakan. Hal ini dilakukan agar pelaksanaan pelatihan dapat terarah sehingga tujuan pelatihan dapat tercapai.

Dalam pelaksanaan program pengembangan melalui pelatihan ada hal –hal yang perlu diperhatikan agar program pengembangan karyawan melalui pelatihan yang diselenggarakan dapat berhasil memenuhi tuntutan perusahaan adalah

1. Peserta /audient.

Peserta dalam pelatihan ini dibatasi, jika peserta yang ikut banyak, maka memungkinkan akan dibuat 2 gelombang, masing –masing tiap gelombang berkisar 20 orang. Hal ini dilakukan agar materi yang disampaikan dapat di terima dan dipahami oleh peserta pelatihan.

(sumber : Wawancara dengan manager HRD)

2. Pelatih.

PT Konimex dalam melaksanakan program pengembangan melalui pelatihan menggunakan dua pelatih yaitu pelatih dari internal dan eksternal, hal ini tergantung dengan kebutuhan pelatihan dan materi yang disampaikan. Pelatih intern adalah pelatih yang berasal dari dalam perusahaan tersebut seperti manager bagian masing- masing/ kepala bagian masing-masing tergantung dengan kebutuhan dan materi yang akan disampaikan. Sedangkan jika pelatih eksternal adalah pelatih yang berasal dari luar, biasanya perusahaan ini bekerja sama dengan lembaga yang memberikan pelatihan, seperti bekerja sama dengan prasetya Mulia Jakarta.

( sumber : Wawancara dengan manager HRD )

### 3. Kurikulum/ materi.

Materi yang akan disampaikan disamakan dengan bagian karyawan yang mengikuti pelatihan. Materi yang disampaikan harus sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

### 4. Perlengkapan.

Perlengkapan dalam pelaksanaan pelatihan tersebut biasanya yang digunakan adalah OHP, LCD, video, modul dsb yang dibutuhkan dalam pelatihan.

Seperti yang telah diuraikan dalam penjelasan sebelumnya, bahwa dalam menentukan pelatihan agar tepat sasaran, maka bagian HRD telah mengklasifikasikan jenis pelatihan berdasarkan sasarannya. Adapun program pelatihan yang dilaksanakan oleh bagian HRD PT Konimex antara bulan Januari – April adalah sebagai berikut :

Tabel 4.1

#### 1. Pelatihan yang bersifat fungsional ( Teknis)

No.	Nama Pelatihan	Waktu Pelaksanaan	Peserta	Pelatih
1.	Tantangan Bisnis Fm dan Pengadaan Bahan baku.	20 Januari 2009.	2 orang.	GP Fm.
2.	Design Better Products with Solid works	5 Februari 2009	1 orang	ATMI
3.	Rapat Anggota ADPI	12 Februari 2009	Pengurus DP	ADPI Jteng.
4.	GMP Aspect	25 Februari 2009.	3 orang	BPOM
5.	Organization Development	06 Maret 2009 - 07 Maret 2009	Manager HRD	value Consultant
6.	Seminar ISPE	16 Maret 2009- 17 Maret 2009	5 orang	ISPE Indonesia
7.	Pengelasan	17 Maret 2009	1 orang	PT. Sahabat

				Lama SI
8.	Program EPCM	23 Maret 2009- 25 Maret 2009	1 orang	Badan Lingkungan Hidup Jateng
9.	Gambar Teknik Elektrik / Wiring Diagram	31 Maret 2009	Teknisi	Pelatih internal bagian teknik
10.	Pelatihan Teknik : Gambar teknik Elektrik / wiring diagram gelombang 2	7 April 2009	Petugas Teknik dan teknisi Level 1	Kepala bagian teknik
11.	Pelatihan listrik dasar dan bahan elektrik	25 April 2009	Teknisi teknik Farmasi, Food, dan Validasi	Manager Teknik

*Sumber : Dokumentasi pelatihan HRD PT Konimex*

Tabel 4.2

2. Pelatihan yang ditujukan untuk supervisor adalah sebagai berikut:

No.	Nama Pelatihan	Waktu Pelaksanaan	Peserta	Pelatih
1.	Forum Diskusi untuk supervisor gelombang 1	7 April 2009	supervisor	TIM HR
2.	Forum Diskusi untuk supervisor gelombang 2	14 April 2009	supervisor	TIM HR
3.	Forum Diskusi untuk supervisor gelombang 3	23 April 2009	supervisor	TIM HR
4.	Forum Diskusi untuk supervisor gelombang 4	24 April 2009	supervisor	TIM HR

*Sumber :Dokumentasi pelatihan HRD PT Konimex*

Untuk jenis pelatihan supervisor mengalami hambatan dalam waktu pelaksanaan, yaitu yang harusnya dilaksanakan bulan Maret harus ditunda sampai April. Dalam pelaksanaannya, untuk jenis pelatihan tersebut dilaksanakan sebanyak 4 gelombang karena banyaknya peserta yang membutuhkan dan

mengikuti pelatihan untuk supervisor. Disamping itu seperti yang telah dikemukakan Manager HRD dalam wawancara adalah sebagai berikut:

“Peserta yang mengikuti pelatihan sangat dibatasi oleh bagian HRD yaitu setiap kelas dalam satu pertemuan maksimal hanya boleh diikuti peserta sebanyak 20 peserta. Hal ini di dimaksudkan agar materi yang disampaikan dalam pelatihan dapat diterima dan dipahami oleh peserta.” ( sumber wawancara dengan Manager HRD )

Berdasarkan wawancara di atas, bagian HRD akan membatasi peserta yang mengikuti pelatihan. Setiap pelatihan hanya boleh diikuti maksimal 20 orang. Hal ini dilakukan agar materi yang disampaikan waktu pelatihan dapat di terima dan dipahami peserta dengan baik, sehingga peserta pelatihan dapat memberikan output yang maksimal.

Tabel 4.3

3. Pelatihan yang ditujukan untuk level manager

Training yang biasa disampaikan adalah Basic Management Training (BMM).

No.	Nama Pelatihan	Waktu Pelaksanaan	Peserta	Pelatih
1.	FINON	26 Februari 2009 - 28 Februari 2009	Peserta BMM	Tim FINON
2.	Operation For Non Operation Manager	19 Maret 2009 - 20 Maret 2009	Peserta BMM	Tim Operation
3.	Management Markerting	02 April 2009 - 03 April 2009	Peserta BMM	Tim Marketing
4.	Integrasi Manager	21 april 2009 - 22 April 2009	Peserta BMM	Pelatih internal
5.	Management organizational development	16 April 2009 - 17 April 2009	Semua manager dan peserta BMM	Pelatih Internal

Sumber :Dokumentasi pelatihan HRD PT Konimex

Tabel 4.4

4. Jenis pelatihan yang ditujukan untuk level officer dan training yang biasa diberikan adalah BASTRA.

No.	Nama Pelatihan	Waktu Pelaksanaan	Peserta	Pelatih
1.	Visi dan Misi	27 April 2009	Peserta BASTRA	Manager HRD
2.	Budaya Organisasi	27 April 2009	Peserta BASTRA	Manager HRD
3.	Manajemen Proses	28 Mei 2009- 06 Mei 2009	Peserta BASTRA	Tim manajemen Proses
4.	Komitmen dan nilai-nilai dasar Konimex	27 april 2009	Peserta BASTRA	Pelatih internal bagian HRD

*Sumber :Dokumentasi pelatihan HRD PT Konimex*

Di samping pelatihan –pelatihan yang tercantum dalam rancangan kalender kegiatan yang dibuat oleh bagian HRD yang bersangkutan, bagian HRD juga menyelenggarakan pelatihan di luar rencana yang sifatnya incidental.

Tabel 4.5

Adapun pelatihan –pelatihan yang bersifat incidental tersebut adalah sebagai berikut :

No.	Nama Pelatihan	Waktu Pelaksanaan	Pelatih	Peserta
1.	Sanitasi Gigiene	17,18,20 April 2009	GMP	Produksi Fm II Non Tablet
2.	K3	28,29,30 April 2009	IR	Produksi Parline
3.	Sosialisasi CPOB	23 April 2009	GP Fm	4 Orang
4.	Audit Energi Bangunan	28 april 2009	Sanata Dharma	1 Orang

*Sumber :Dokumentasi pelatihan HRD PT Konimex*



Pelatihan di luar rencana tersebut dilaksanakan karena dalam proses produksi dianggap perlu. Hal ini seperti diungkapkan oleh kepala training officer dalam wawancara :

“Dalam perkembangannya, memang kami tidak menyusun dan menganggarkan jenis pelatihan di luar rencana dalam rancangan kalender kegiatan pada awal tahun kemarin, karena hal ini bersifat incidental. Dilaksanakan jenis pelatihan diluar rencana karena dalam menyelesaikan pekerjaan, karyawan dihadapkan suatu masalah dan dituntut untuk menguasai keahlian tertentu secara incidental”.

Berdasarkan wawancara di atas, bagian HRD akan melaksanakan pelatihan yang bersifat incidental atau diluar rencana, jika dalam perkembangannya ada karyawan yang dituntut untuk menguasai keahlian tertentu.

### **3. Evaluasi**

Tahap ini merupakan tahap terakhir dari pelaksanaan sebuah kegiatan pengembangan melalui pelatihan. Evaluasi sangatlah penting, karena dengan adanya evaluasi akan diketahui sejauh mana efektifitas dan efek dari pelaksanaan kegiatan, apakah sudah sesuai yang diharapkan perusahaan lebih tepatnya dapat dikatakan berhasil / tidak suatu kegiatan tersebut.

HRD PT Konimex akan selalu melakukan evaluasi setiap kegiatan yang telah dilaksanakan, baik evaluasi secara langsung maupun secara tidak langsung.

Adapun tahap evaluasi yang dilakukan oleh HRD terhadap terlaksananya pelatihan adalah sebagai berikut :

- a. Reaksi peserta
- b. Output peserta yang diperoleh pretest dan post test
- c. Proses Belajar
- d. Perilaku

Keterangan :

- a. Reaksi peserta

Reaksi peserta dapat diketahui dengan cara pemberian pretest dan posttest sebelum dan sesudah pelatih menyampaikan materinya. Hal ini dilakukan untuk mengetahui sejauh mana kecakapan peserta menangkap materi yang disampaikan



pelatih. Selain itu reaksi peserta dapat dilihat dari feed back dan peningkatan kompetensi karyawan. Seperti yang diungkapkan dalam wawancara dengan Manager HRD :

“ karyawan akan menunjukkan reaksi melalui feed back dari materi yang disampaikan. Kemudian dapat juga dilihat dari peningkatan kompetensi karyawan .” ( Sumber : wawancara dengan manager HRD 02 April 2009)

Setiap selesai kegiatan pelatihan, secara langsung pelatih / instruktur melakukan evaluasi dengan membagikan form evaluasi akhir program belajar yang selanjutnya untuk diisi oleh karyawan. Evaluasi tersebut bertujuan untuk mengetahui reaksi peserta pelatihan setelah mengikuti pelatihan. Selain itu peserta pelatihan juga dapat memberikan reaksi melalui feedback.

Wawancara dengan Manager HRD :

“untuk mengetahui efek langsung dari pelatihan biasanya pelatih langsung menyebarkan form evaluasi kepada peserta pelatihan, yang form tersebut berisi tentang evaluasi materi pelatihan / program belajar dan evaluasi terhadap instruktur. ( Sumber : wawancara dengan manager HRD 02 April 2009).

Tetapi tahap evaluasi ini mempunyai kelemahan, yaitu peserta yang mengisi form tersebut diberi kebebasan untuk menilai/ evaluasi pelaksanaan pelatihan, Dalam form penilaian terdapat 4 kriteria nilai yaitu untuk kriteria nilai 1,2,dan 4 bersifat subyektif. Hal ini dapat menimbulkan ketidakjujuran peserta dalam menilai hasil pelatihan. Untuk itu diperlukan evaluasi lain untuk mengetahui efektifitas dari pelatihan.

wawancara dengan karyawan yang mengikuti pelatihan :

“Dalam menilai hasil efektifitas pelatihan yang telah berjalan, biasanya saya sebagai peserta memberikan nilai 3, karena itu merupakan standart nilai dari HRD.”( wawancara bapak Andi bagian HRD).

Jadi berdasarkan wawancara dengan karyawan yang telah mengikuti pelatihan, bahwa penilaian evaluasi memang bersifat subyektif.

### b. Proses Belajar

Tahap evaluasi proses belajar merupakan bagian evaluasi terpenting, karena dengan evaluasi tersebut dapat mengetahui sejauh mana kemampuan peserta/karyawan dalam menerapkan materi yang didapat dalam pelatihan ke dalam pekerjaan nyata. Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan dalam wawancara dengan ibu Yenny selaku Manager HRD :

“ Efek pelatihan dari proses belajar dapat dilihat melalui PPK karyawan selama setahun. Dikatakan pelaksanaan pelatihan berhasil jika karyawan dapat menerapkan materi yang didapat sewaktu mengikuti pelatihan ke dalam pekerjaan nyata serta dapat bekerja efektif dan efisien.” ( Sumber : wawancara dengan manager HRD 02 April 2009).

Berdasarkan wawancara di atas, efek proses belajar merupakan efek terpenting karena dari efek proses belajar ini, dapat dilihat sejauh mana karyawan menerapkan materi yang pernah didapat waktu pelatihan ke dalam pekerjaan nyata.

Wawancara dengan karyawan yang telah mengikuti pelatihan :

“setelah saya mengikuti pelatihan yang diselenggarakan oleh bagian HRD, saya merasa puas karena materi yang saya dapat dalam pelatihan dapat bermanfaat dan membantu saya dalam menyelesaikan pekerjaan.” (wawancara dengan karyawan Ibu Triwik ).

Berdasarkan wawancara dengan karyawan, maka dapat disimpulkan bahwa pelatihan yang diselenggarakan oleh Bagian HRD sangat memberikan memberikan pengaruh yang positif bagi karyawan.

### c. Perubahan perilaku

Perubahan perilaku setelah mengikuti latihan merupakan salah indikator keberhasilan dari penyelenggaraan pelatihan. Dikatakan demikian karena perubahan perilaku dapat terjadi jika karyawan dalam penyelesaian pekerjaan dapat lebih cepat dan efisien, sehingga produktivitas meningkat dan tujuan perusahaan tercapai.

Wawancara dengan Manager HRD :

“Karyawan yang telah mengikuti pelatihan secara otomatis akan mengalami perubahan tingkah laku dalam menyelesaikan pekerjaannya. Perubahan perilaku tersebut dapat dilihat dari kecepatan dan ketepatan karyawan dalam mengerjakan suatu pekerjaan.”

Berdasarkan wawancara di atas, efek perubahan perilaku dapat dilihat melalui cara karyawan menyelesaikan pekerjaannya. Dikatakan pelatihan berhasil jika karyawan mengalami perubahan perilaku dalam menyelesaikan pekerjaannya menjadi lebih efektif dan efisien.

Wawancara dengan karyawan bagian admin HRD :

Setelah saya mengikuti pelatihan open writer program linux, saya dapat mengoperasikan komputer dengan baik sekali. ( wawancara dengan karyawan bagian Admin 31 Juli 2009)

#### d. Output peserta

Output merupakan tahap evaluasi yang paling akhir dari pelaksanaan pelatihan, karena output peserta/ karyawan dapat dilihat dari keseluruhan seperti misalnya dari PPK karyawan setiap tahunnya. Selanjutnya dari output diintegrasikan dengan tujuan pelatihan, jika hasil tercapai maka pelatihan dapat dikatakan berhasil.

Dalam wawancara dengan manager HRD sebagai berikut :

“ Output karyawan dapat dilihat melalui PPK selama setahun dan analisis Kesenjangan Kompetensi (AKK). Jika terdapat kesenjangan kompetensi pada karyawan, maka bagian HRD akan memanggil karyawan yang bersangkutan dan memberikan training sampai tidak terjadi kesenjangan dalam hal ini mencapai standart 100%.” (Sumber: wawancara dengan ibu Yenny)

Pelatihan yang dilaksanakan oleh bagian HRD selama ini cukup baik dan bisa dikatakan berhasil dalam penyelenggaraan pelatihan. Hal ini dapat dilihat dari PPK yang dihasilkan karyawan selama setahun dan AKK. Jika ditemukan output karyawan yang mengalami kesenjangan kompetensi, maka bagian HRD akan memberikan pelatihan sejenis terhadap karyawan yang bersangkutan sampai karyawan tersebut tidak mengalami kesenjangan kompetensi.

Wawancara dengan karyawan yang telah mengikuti pelatihan :

“Saya pernah mengalami kesenjangan kompetensi dibawah 50% lalu oleh bagian HRD, saya dipanggil untuk diberikan pelatihan yang sejenis mengenai pelatihan coreldraw. Sampai pada akhirnya saya tidak terjadi kesenjangan lagi.” (wawancara dengan Bapak Amin.).

Wawancara dengan Manager HRD :

“ Produktivitas kerja karyawan semakin baik, hal ini ditandai dengan adanya peningkatan dalam prestasi kerja, peningkatan dalam pelayanan terhadap masyarakat melalui pembuatan produk- produk yang bermutu dan berkualitas.” (Sumber: wawancara dengan ibu Yenny).

Program pelatihan untuk karyawan banyak memberikan manfaat positif bagi karyawan dan perusahaan. Salah satu manfaat dari pelatihan adalah prestasi kerja karyawan meningkat sehingga produktivitas kerja karyawan juga ikut meningkat.

“ Pelatihan memberikan efek positif terhadap produktivitas kerja, karena karyawan menjadi berkualitas, trampil, dan cakap sehingga dapat bekerja secara efektif dan efisien.” (Sumber: wawancara dengan ibu Yenny).

Berdasarkan wawancara di atas, efek dari pelaksanaan pelatihan yang dilakukan oleh bagian HRD sangat mempengaruhi produktivitas kerja. Dikatakan demikian karena karyawan mengikuti pelatihan menunjukkan progress yang baik.

Jadi bisa disimpulkan bahwa efek dari pelaksanaan program pelatihan bagi karyawan adalah :

1) Reaksi/ feed back dari peserta.

Peserta pelatihan memberikan feed back tentang materi yang telah disampaikan.

2) Proses Belajar

Peserta latihan / karyawan dapat menerapkan / mengimplemtasikan semua materi yang disampaikan dalam pelatihan ke dalam pekerjaan nyata serta dapat bekerja efektif dan efisien.

3) Perubahan tingkah laku

Dengan mengikuti pelatihan, karyawan dapat merubah tingkah lakunya dalam menyelesaikan pekerjaan secara tepat dan cepat serta mengurangi tingkat kesalahan.

#### 4) Output Peserta

Output karyawan dapat dilihat melalui PPK selama setahun dan analisis Kesenjangan Kompetensi (AKK). Dalam meningkatkan produktifitas kerja output karyawan ikut mempengaruhi. Maka PT Konimex selalu memperhatikan output karyawan dan mengantisipasinya dengan pelatihan.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil pengamatan yang telah penulis lakukan, maka pada bab ini penulis akan memberikan beberapa kesimpulan antara lain sebagai berikut :

1. Strategi pengembangan karyawan yang dilakukan PT Konimex Surakarta untuk meningkatkan produktivitas kerja adalah dengan pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan tersebut ditujukan kepada seluruh karyawan, baik karyawan lama maupun karyawan baru.
2. Dalam menentukan program pelatihan, bagian HRD akan membuat rencana kalender kegiatan, yang terlebih dahulu dilakukan penyebaran form AKK dan menilai prestasi kerja karyawan setiap tahunnya. Karena pelaksanaan pelatihan didasarkan oleh output based dan kompetensi based.
3. Efek yang ditimbulkan oleh pelaksanaan pendidikan dan pelatihan karyawan adalah sebagai berikut :
  1. Reaksi/ feed back dari peserta.

Peserta pelatihan memberikan feed back tentang materi yang telah disampaikan.

#### 2. Proses Belajar

Peserta latihan / karyawan dapat menerapkan / mengimplemtasikan semua materi yang disampaikan dalam pelatihan ke dalam pekerjaan nyata serta dapat bekerja efektif dan efisien.

#### 3. Perubahan tingkah laku

Dengan mengikuti pelatihan, karyawan dapat merubah tingkah lakunya dalam menyelesaikan pekerjaan secara tepat dan cepat serta mengurangi tingkat kesalahan.

#### 4. Output Peserta

Output karyawan dapat dilihat melalui PPK selama setahun dan analisis Kesenjangan Kompetensi (AKK). Dalam meningkatkan produktivitas kerja output karyawan ikut mempengaruhi. Maka PT Konimex selalu memperhatikan output karyawan dan mengantisipasinya dengan pelatihan.

4. Peningkatan produktivitas Kerja dapat ditempuh melalui pemberian pelatihan kepada karyawan sesuai kompetensinya. Oleh karena itu jika terdapat karyawan yang mengalami kesenjangan kompetensi/ tidak memenuhi standart maka bagian HRD akan memberikan pelatihan yang sejenis agar karyawan tersebut tidak terjadi kesenjangan.

### **B. Saran**

Dari kesimpulan diatas, maka penulis dapat memberikan saran yang sekiranya dapat bermanfaat bagi PT Konimex Surakarta yaitu :

Pelatihan –pelatihan yang dilaksanakan oleh PT Konimex Surakarta sudah baik dan harus dipertahankan dan ditingkatkan terus agar produktivitas meningkat, tetapi ada sedikit kelemahan pada penilaian evaluasi setelah pelatihan berlangsung yang bersifat subyektif. Sebaiknya penilaian evaluasi yang bersifat subyektif jangan dijadikan acuan untuk menilai keberhasilan pelatihan.

