

BAB III

PEMBAHASAN

3.1 Tinjauan Teori

3.1.1 Pengertian Prosedur

Menurut *Mulyadi (2010:5)*, Prosedur adalah urutan kegiatan klerikal, biasanya melibatkan beberapa orang dalam suatu departement atau lebih, yang dibuat untuk menjamin penanganan secara seragam transaksi perusahaan yang terjadi berulang-ulang. Sedangkan Menurut *M. Nafarin (2009:9)*, Prosedur adalah urutan-urutan seri tugas yang saling berkaitan dan dibentuk guna menjamin pelaksanaan kerja yang seragam. Menurut *Lilis Puspitawati (2011:23)*, Prosedur adalah serangkaian langkah atau kegiatan klerikal yang tersusun secara sistematis berdasarkan urutan-urutan yang terperinci dan harus diikuti untuk dapat menyelesaikan suatu permasalahan.

Berdasarkan pendapat dari beberapa ahli mengenai prosedur, maka penulis mengambil kesimpulan bahwa prosedur adalah suatu urutan langkah-langkah pemrosesan data atau urutan kegiatan yang melibatkan beberapa orang dalam satu departemen atau lebih yang dibuat untuk menjamin penanganan secara seragam terhadap suatu transaksi perusahaan yang terjadi berulang-ulang.

3.1.1.1 Karakteristik Prosedur

Berikut ini adalah beberapa karakteristik menurut *Ardiyos (2008:466)*, yaitu :

1. Prosedur menunjukkan tercapainya tujuan organisasi.
2. Prosedur menunjukkan urutan-urutan yang logis dan sederhana.
3. Prosedur menunjukkan adanya penempatan keputusan dan tanggung jawab.
4. Prosedur menunjukkan tidak adanya keterlambatan atau hambatan.

3.1.1.2 Manfaat Prosedur

Menurut *Ardiyos (2008:487)* suatu prosedur dapat memberikan beberapa manfaat diantaranya :

1. Lebih memudahkan dalam langkah-langkah kegiatan yang akan datang.
2. Mengubah pekerjaan yang berulang-ulang menjadi rutin dan terbatas, sehingga menyederhanakan pelaksanaan dan untuk selanjutnya mengerjakan yang perlu saja.
3. Adanya suatu petunjuk atau program kerja yang jelas dan harus dipatuhi oleh seluruh pelaksana.
4. Membantu dalam usaha meningkatkan produktivitas kerja yang efektif dan efisien.
5. Mencegah terjadinya penyimpangan dan memudahkan dalam pengawasan, bila terjadi penyimpangan akan dapat segera diadakan perbaikan-perbaikan sepanjang dalam tugas dan fungsinya masing-masing.

3.1.2 . Pengertian Pengembangan Karyawan

a. Menurut Werner dan Desimone (2011 :4).

Pengembangan SDM dapat didefinisikan sebagai kegiatan yang sistematis dan terencana yang dirancang oleh suatu organisasi untuk memberikan anggotanya kesempatan mempelajari keterampilan yang diperlukan untuk memenuhi tuntutan pekerjaan saat ini dan masa depan. Dalam arti yang lebih luas, pengembangan SDM berupaya untuk mengembangkan pengetahuan, pengalaman, keahlian, produktivitas, serta kepuasan karyawan.

b. Menurut Price (2011:455)

pengembangan SDM merupakan pendekatan strategis untuk melakukan investasi dalam sumber daya manusia. Pengembangan sumber daya manusia menyediakan kerangka kerja untuk

pengembangan diri, program pelatihan dan kemajuan karir yang disesuaikan dengan kebutuhan keterampilan dalam organisasi di masa yang akan datang.

c. Menurut *Priansa (2014:146)*

Pengembangan sumber daya manusia dapat dipahami sebagai penyiapan individu karyawan untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau lebih Ktinggi di dalam organisasi. Pengembangan biasanya berhubungan dengan peningkatan kemampuan intelektual atau emosional yang diperlukan untuk menunaikan pekerjaan yang lebih baik.

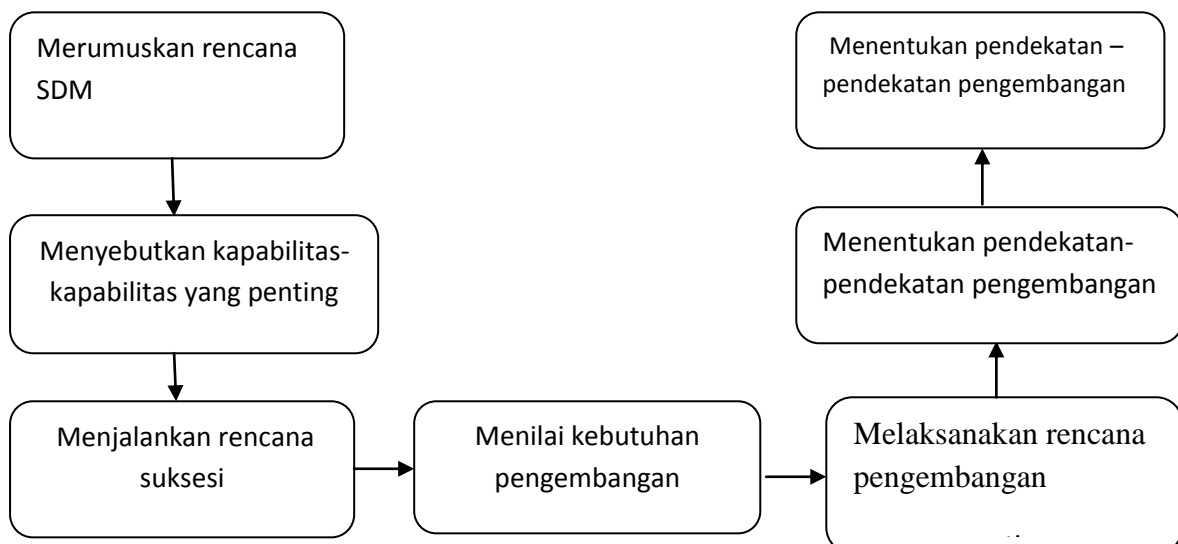
Berdasarkan beberapa pengertian para ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa pengembangan sumber daya manusia merupakan kegiatan yang dilakukan organisasi dalam rangka meningkatkan keterampilan yang dimiliki karyawannya, demi memenuhi tuntutan perubahan dan pengembangan lingkungan yang terjadi di organisasi.

3.1.3 . Proses Pengembangan Karyawan

Proses pengembangan menurut Mathis & Jakson (2009:309)

Gambar 3.1

Proses Pengembangan, Sumber Mathis & Jakson (2009)



Berikut merupakan penjelasan dari gambar di atas:

1. Perencanaan Sumber Daya Manusia.

Pengembangan dimulai dengan membuat rencana SDM organisasi karena rencana ini menganalisis, meramalkan dan menyebutkan kebutuhan organisasional, sumber daya manusia pada saat ini dan pada masa yang akan datang.

2. Kemampuan dan kapasitas yang diperlukan untuk menjalankan rencana.

Setelah merencanakan SDM, sebuah organisasi kemudian menentukan kemampuan serta kapasitas yang dibutuhkan untuk setiap jabatan baik pada tingkat fungsional maupun majerial. Kemampuan yang diharapkan dapat berupa hard competencies maupun soft competencies sesuai dengan standar kompetensi jabatan yang ada di organisasi tersebut. Kemampuan dan kapasitas diperlukan dalam menjalankan rencana pengembangan SDM terutama dalam pengambilan keputusan yang berkualitas, syarat dengan nilai etika, keterampilan teknis dan lain-lain.

3. Perencanaan Suksesi

Dalam tahap ini organisasi menentukan rencana poenggantian jabatan, baik jangka pendek maupun jangka panjang, karena adanya kemungkinan pensiun, rotasi, promosi, keluar, meninggal dan sebagainya.

4. Penilaian Kebutuhan Pengembangan

Dalam tahap ini, organisasi melakukannya melalui Training need assessment (TNA).

5. Perencanaan Pengembangan

Melakukan rencana pengembangan baik pengembangan secara organisasional maupun pengembangan terhadap SDM secara individual. Hal ini akan berjalan dengan baik setelah

kita menganalisa kebutuhan apa saja untuk melakukan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia.

6. Metode Pengembangan.

Pada dasarnya ada 2 pendekatan untuk mengembangkan SDM yaitu pengembangan pada pekerjaan (*on-the-job development*) dan pengembangan di luar pekerjaan (*off-the-job development*).

7. Evaluasi Keberhasilan Pengembangan.

Pada tahap ini perusahaan mengevaluasi program pengembangan SDM yang telah dilaksanakan. Hasil penilaian Program pengembangan SDM akan menjadi suatu acuan di masa yang akan datang agar perusahaan senantiasa mengalami peningkatan dalam kinerjanya.

3.1.4 Analisis Kebutuhan Pengembangan Karyawan

Analisis kebutuhan pengembangan karyawan biasanya kurang mendapatkan perhatian dari organisasi. Analisis ini dapat bersumber dari kebutuhan individu maupun kebutuhan organisasi. Analisis kebutuhan ini bertujuan untuk mengetahui apa yang dibutuhkan oleh seorang individu dan bagaimana cara pengembangannya. Metode yang sering digunakan dalam analisis ini, antara lain *assesment centre*, *test* psikologi, dan penilaian kinerja. Berikut metode-metode yang digunakan organisasi untuk menilai kebutuhan pengembangan. (Wikipedia,2008)

1. Pusat-pusat penilaian.

Pusat-pusat penilaian adalah kumpulan instrumen dan latihan yang dirancang untuk mendiagnosis kebutuhan pengembangan seseorang. Kepemimpinan oganisasional menggunakan pusat-pusat penilaian untuk mengembangkan dan menyeleksi para manajer.

2. Tes Psikologis

Tes psikologis dengan menggunakan pensil dan kertas telah digunakan selama beberapa tahun untuk menentukan potensial dan kebutuhan pengembangan para karyawan. Tes kecerdasan, tes pemikiran matematis dan verbal, serta tes kepribadian sering kali digunakan.

3. Penilaian Kerja

Penilaian kerja yang dilakukan dengan baik bisa menjadi sumber informasi pengembangan. Data kinerja tentang produktivitas, hubungan karyawan, pengetahuan pekerjaan, dan dimensi-dimensi lain yang relevan dapat dikumpulkan melalui cara ini. Penilaian yang dirancang untuk tujuan-tujuan pengembangan lebih berguna dalam membantu pengembangan karyawan individual daripada penilaian yang dirancang dengan seksama untuk tujuan-tujuan administratif.

3.1.5 Evaluasi Pengembangan Karyawan

Evaluasi adalah penilaian serta sistematis untuk menentukan atau menilai kegunaan, keefektifan sesuatu yang didasarkan pada kriteria tertentu dari program. Evaluasi harus memiliki tujuan yang jelas, sesuai dengan tujuan yang ditetapkan dalam program. Ada tiga elemen penting dalam evaluasi yaitu: (Liga Suryadana, 2015).

- a. Yang Kriteria/ pembandingan yaitu merupakan ciri ideal dari situasi yang diinginkan yang dapat dirumuskan melalui tujuan operasional.
- b. Bukti/ kejadian adalah kenyataan yang ada yang diperoleh dari hasil penelitian.
- c. Penilaian (judgment) yang dibentuk dengan membandingkan kriteria dengan kejadian.

Selanjutnya pada kriteria efektif yang digunakan untuk mengevaluasi pelatihan dan pengembangan berfokus pada proses. Ada

beberapa hal yang penting yang perlu diperhatikan dalam mengevaluasi pelatihan dan pengembangan yaitu :

1. Reaksi ,

Reaksi peserta muatan isi dan proses pembelajaran yang telah dilaksanakan, dari sangat tidak puas sampai sangat puas.

2. Pembelajaran,

Pengetahuan atau proses belajar yang diperoleh melalui pengalaman.

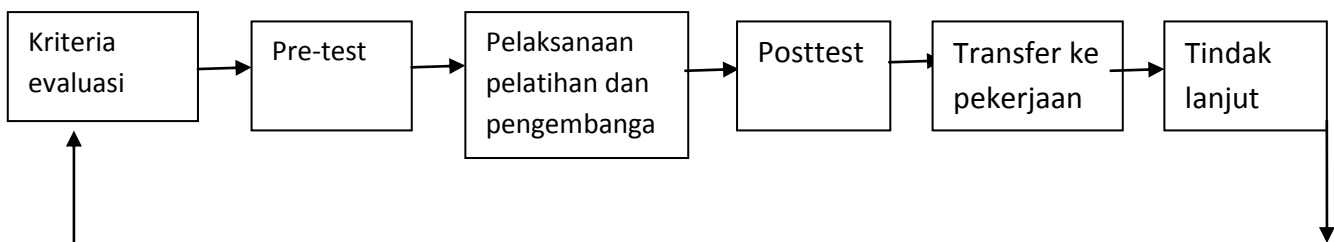
3. Perilaku

Perubahan perilaku yang disebabkan karena kegiatan pelatihan .

4. Hasil

Hasil atau perbaikan yang dapat diukur baik secara individu maupun organisasi, seperti makin rendahnya berenti kerja, makin kecilnya ketidakhadiran, makin menurunnya kesalahan kerja, makin efesiensinnya penggunaan waktu dan biaya, serta makin produktifnya karyawan, dan lain-lain.

Evaluasi terhadap program pelatihan dan pengembangan harus memalui beberapa tahapan seperti ini :



Gambar 3.2 Tahapan evaluasi pelatihan dan pengembangan

Sumber : Mathis & Jackson (2009).

3.1.6 Metode Pengembangan Sumber Daya Manusia

Program pengembangan sumberdaya manusia dapat dilakukan dengan berbagai metode, antara lain (Mathis & Jackson, 2009):

1. Metode di tempat kerja, yang terdiri dari pembinaan (*coaching*), yaitu belajar sambil bekerja "*learning by doing*", komite penugasan, rotasi pekerjaan, dan bertugas sebagai asisten manager. Kelebihan atau keuntungan maupun kelemahan metode di tempat kerja dapat dilihat pada tabel berikut.

Gambar 3.3

Keuntungan dan kelemahan metode di tempat kerja

Metode di tempat kerja	Keuntungan	Kelemahan
a. <i>Coaching</i>	Lebih bersifat natural dan berkaitan dengan tugas atau pekerjaan	Sulit untuk mendapatkan pelatih atau pembina yang tepat/baik
b. komitmen penugasan	Peserta terlibat dalam proses yang kritis	Waktu tidak efisien
c. Rotasi jabatan	Memberikan gambaran terhadap tugas atau pekerjaan dalam organisasi	Waktu memulai relatif lebih lama
d. Asistensi	Memberikan kesempatan untuk berinteraksi dengan seniornya	Terlalu singkat waktunya untuk penugasan yang bagus

Sumber : Mathis & Jackson (2009)

2. Metode di luar tempat kerja, meliputi kursus-kursus, studi lanjut, pelatihan hubungan antar manusia, studi kasus, bermain peran, cuti panjang, dan pelatihan di luar ruangan. Metode ini menjadi efektif karena memberikan kesempatan kepada karyawan untuk sejenak meninggalkan tugas atau pekerjaannya, dan fokus pada program pengembangan. Disamping itu adanya interaksi antara karyawan dari berbagai organisasi memungkinkan mereka untuk bertukar pengalaman, pengetahuan, dan memberikan wawasan baru atau ide-ide baru. Adapun kelebihan dan kelemahan metode ini dapat dilihat pada gambar berikut.

Gambar 3.4

Keuntungan dan kelemahan metode di luar tempat kerja

Metode di luar tempat kerja	Keuntungan	Kelemahan
a. Kursus & studi lanjut bergelar	Karyawan lebih mudah menerima, lebih dikenal dan status	Belum tentu meningkatkan kinerja karyawan.
b. Pelatihan hubungan antar manusia.	Menangani berbagai keterampilan manajemen yang penting	Sulit mengukur efektivitasnya
c. Studi kasus	Lebih praktis, peserta dapat terlibat belajar manajemen yang sebenarnya.	Kemungkinan informasi menjadi tidak kuat bagi beberapa pengambil

		keputusan
d. Role playing	Dapat mengubah sikap seseorang dalam suatu interaksi interpersonal yang sulit.	Beberapa peserta pelatihan mungkin kurang nyaman.
e. Simulasi	Lebih realistik dan terintegrasi.	Bisa menjadi sebuah permainan yang kurang tepat.
f. Cuti panjang	Menyegarkan dan mengembangkan pengetahuan karyawan.	Relatif mahal, karena karyawan mungkin kehilangan kontak dengan organisasi.
g. Pelatihan di luar ruangan	Meningkatkan rasa percaya diri dan kerja kelompok.	Sifat alam berbahaya sehingga tidak tepat untuk semua peserta.

Sumber : Mathis & Jackson (2009).

Program pengembangan ini penting terutama dalam pengembangan manajemen. Faktor yang paling menentukan dalam pengembangan manajemen adalah pengalaman, karena lebih memiliki kontribusi pada pengembangan manajemen dan membuat manager semakin bernilai. Pembinaan secara efektif dan bimbingan dapat dilakukan untuk mencapai keberhasilan organisasi, namun permasalahan dalam pengembangan manajemen ini sering muncul karena lemahnya perencanaan dan koordinasi.

3.1.7 Pengertian Efisiensi

Efisiensi kerja merupakan suatu prinsip dasar untuk melakukan setiap kegiatan suatu organisasi dengan tujuan untuk dapat memperoleh hasil yang dikehendaki dengan usaha yang seminimal mungkin. Usaha yang seminimal mungkin dikaitkan dalam hubungannya dengan pemakaian tenaga jasmani, pikiran, waktu, ruang, benda, dan uang. Dengan kata lain efisiensi kerja merupakan pelaksanaan cara-cara tertentu dengan tanpa mengurangi tujuannya dan merupakan cara yang termudah mengerjakannya, termurah biayanya, tersingkat waktunya, teringan bebannya, dan terpendek jaraknya. Efisiensi kerja merupakan suatu proses dan hasil-hasil efektif yang dicapai dari hasil-hasil usaha untuk mencari yang lebih baik dan yang lebih mudah untuk melaksanakan suatu pekerjaan. (wikipedia,2008).

Efisiensi merupakan suatu pengertian yang menunjukkan suatu keadaan, maka cara penilaian efisiensi tersebut tidak dapat dilakukan dalam waktu sambil lalu saja, tetapi membutuhkan waktu yang cukup dan dilakukan dengan penelitian. Berkenaan dengan prinsip efisiensi yang meliputi semua bidang pekerjaan dan harus diterapkan disemua bidang pekerjaan juga, maka jika prinsip efisiensi dapat diterapkan dengan baik akan menciptakan produktivitas yang tinggi bagi organisasi. Selain itu, kinerja suatu perusahaan swasta maupun instansi pemerintah dapat dilihat dengan menganalisis "Tingkat Efisiensi"nya dengan menggunakan suatu indikator kinerja. (Achmad, 2007)

Menurut *Supriyono (2000: 29)*, efisiensi merupakan hubungan antara keluaran suatu pusat tanggung jawab dengan sasaran yang mesti dicapai, semakin besar kontribusi daripada keluaran yang dihasilkan terhadap nilai pencapaian sasaran tersebut, maka dapat dikatakan efektif pula unit tersebut.

3.2 Tinjauan Praktik

3.2.1 Pengertian Pengembangan Karyawan

Pengembangan menurut PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional A Yani Semarang yaitu untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kedisiplinan karyawan baru. Pengembangan (*Development*) adalah fungsi operasional kedua dari manajemen Personalia, pengembangan Karyawan perlu dilakukan secara terencana dan berkesinambungan agar pengembangan dapat dilaksanakan dengan baik, harus lebih dahulu ditetapkan suatu program pengembangan karyawan. Dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia mengatakan bahwa Pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, Konseptual, dan Moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan. (*Hasibuan , 2009 : 69*)

Sikula (2009:70) dalam *Hasibuan* mengatakan bahwa Pengembangan mengacu pada masalah staff dan personel adalah suatu proses pendidikan jangka panjang menggunakan suatu prosedur yang sistematis dan terorganisasi dengan manajer belajar pengetahuan konseptual dan teoritis untuk tujuan umum.

Jadi proses pengembangan dalam konteks perusahaan sangatlah berpengaruh pada kinerja juga tingkat produktivitas Karyawan PT Angkasa Pura I (Persero) dalam pemberian Pendidikan kepada bagian-bagian Manajerial dan pelatihan pada bagian Operasional merupakan langkah kongkret yang harus direncanakan oleh perusahaan melalui Top Manajer dan harus berkesinambungan juga bermetode sesuai dengan kebutuhan Perusahaan.

3.2.2 Proses Pengembangan Karyawan

Proses pengembangan PT. Angkasa Pura I (Persero) Semarang di jalankan oleh sub bagian SDM dan diketuai oleh bapak Priyono Selaku GM Human Resources. Pada pengembangan ini memiliki beberapa tahapan dalam proses pengembangan meliputi :

1. Identifikasi kebutuhan Pengembangan.

Sebelum melakukan proses pengembangan PT. Angkasa Pura I (Persero) Semarang melakukan identifikasi kebutuhan dengan melakukan dua tahap analysis yaitu :

- a. Analysis Organisasional

PT. Angkasa Pura I(Persero) melakukan analisis dengan mendata bagian atau bidang yang perlu di tingkatkan kinerjanya dalam menjalankan produktivitas dan membutuhkan pelatihan, salah satu cara untuk mengetahui yaitu dengan melakukan uji kompetensi kepada karyawan-karyawan dibidangnya masing-masing. Dari uji kompetensi tersebut bisa mengidentifikasikan kekurangan yang dimiliki oleh organisasi atau bagian tersebut. (Liga Suryadana, 2015)

- b. Analysis Individual

Analysis ini dilakukan dengan melihat penilaian kinerja karyawan yang dimiliki oleh setiap kepala bagian dan dengan memberi kuesioner kepada karyawan PT. Angkasa Pura I (Persero). Dari situ panitia mendapatkan data tentang kekurangan apa saja yang ada dalam individu-individu tersebut. Setelah mengidentifikasikan kekurangan dengan menggunakan kedua analysis tersebut kemudian panitia pelatihan, pengembangan merencanakan isi pelatihan dan memilihi metode apa yang dapat diterapkan dalam pelatihan, pengembangan tersebut. (Mathis & Jakson, 2009)

2. Mendesain tujuan pengembangan

Sebelum program pelatihan, pengembangan dimulai, PT. Angkasa Pura I (Persero) telah menemukan jenis dan tujuan pengembangan tersebut antara lain : (wikipedia)

- a. Meningkatkan produktivitas.
- b. Meningkatkan mutu tenaga kerja.
- c. Meningkatkan ketepatan dalam perencanaan SDM.
- d. Meningkatkan semangat kerja: Suatu rangkaian reaksi positif dapat dihasilkan dari program pelatihan perusahaan yang direncanakan dengan baik.
- e. Menarik dan menahan tenaga kerja yang baik.
- f. Menjaga kesehatan dan keselamatan kerja.

3.2.3 Analisis Kebutuhan Pengembangan Karyawan

Analisis kebutuhan pengembangan karyawan yang digunakan oleh PT. Angkasa Pura I (Persero) Semarang yaitu :

1. Analisis Organisasional

PT. Angkasa Pura I (Persero) melakukan analisis dengan mendata bagian atau bidang-bidang yang perlu ditingkatkan kinerjanya dalam menjalankan produktivitas dan membutuhkan pelatihan pengembangan, salah satu cara untuk mengetahui yaitu dengan melakukan uji kompetensi tersebut bisa mengidentifikasi kekurangan yang dimiliki oleh organisasi atau bagian tersebut. Hal ini dapat dilakukan dengan cara melakukan survei mengenai sikap pegawai terhadap kepuasan kerja, persepsi kerja, dan sikap pegawai dalam administrasi. (Liga Suryadana, 2015)

2. Analisis Individual

Analisis ini dilakukan dengan melihat penilaian kinerja karyawan yang dimiliki oleh setiap kepala bagian dan dengan memberi kuesioner kepada karyawan-karyawan PT. Angkasa Pura I (Persero). Dari situ panitia mendapatkan data tentang kekurangan apa saja yang ada dalam individu tersebut. Pendekatan paling umum dalam membuat analisis individual tersebut dengan menggunakan data penilaian kerja. (Mathis & Jakson, 2009)

3.2.4 Prosedur Pengembangan karyawan

Pelatihan dan pengembangan di PT. Angkasa Pura I (Persero) dalam suatu organisasi sebagai upaya untuk pengembangan sumber daya manusia, adalah suatu siklus yang harus terjadi terus menerus. Hal ini terjadi karena organisasi itu harus berkembang untuk mengantisipasi perubahan-perubahan diluar organisasi tersebut. Untuk itu maka kemampuan sumber daya manusia atau pegawai itu harus terus menerus ditingkatkan seiring dengan aktivitas dan efisiensi kerja dan perkembangan instansi.

Prosedur Pengembangan Karyawan pada PT. Angkasa Pura I (Persero) Semarang :

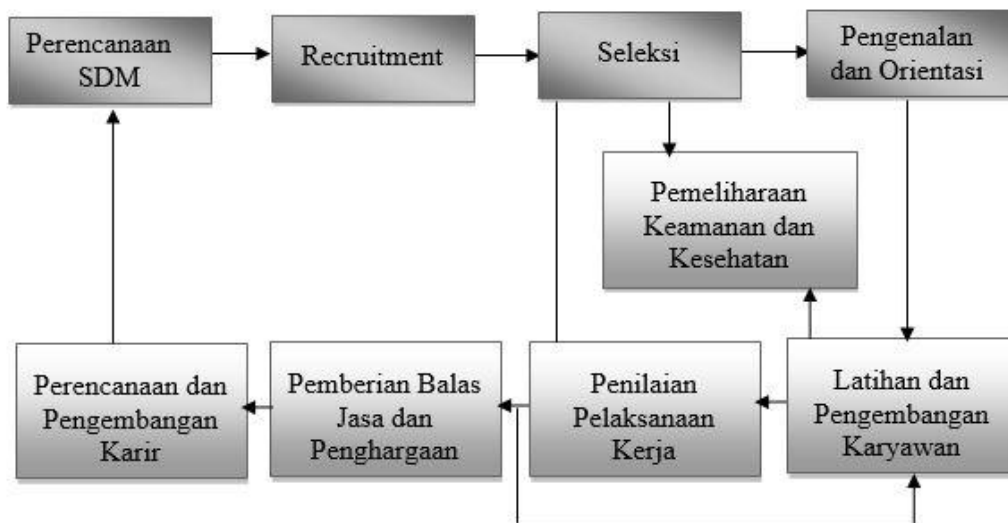
1. Menyusun Rencana Kegiatan

Menyusun rencana kegiatan mempunyai tujuan untuk meningkatkan sumber daya manusia. Serta untuk mencari atau mengidentifikasi kemampuan-kemampuan apa yang diperlukan oleh pegawai dalam rangka menunjang kebutuhan PT. Angkasa Pura I (Persero) Semarang.

2. Setelah rencana kegiatan di setiap bagian telah tersusun dengan baik, kemudian rencana tersebut diinventarisasi atau dihimpun dibagian program.

3. Pelaksanaan pelatihan dan pengembangan

Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam pelaksanaan pelatihan dan pengembangan, antara lain adanya penanggung jawab harian, adanya alat-alat bantu yang diperlukan.



Bagan 1.3 Tahap Penyusunan Personalia

Gambar 3.5 Prosedur Pengembangan Karyawan

Sumber : Mathis & Jackson (2009).

3.2.5 Teknik Pengembangan Karyawan

Teknik pengembangan yang digunakan PT. Angkasa Pura I (Persero) Semarang terdiri dari :

1. Simulasi

Teknik ini untuk semua jabatan karyawan baru. Teknik ini dilakukan di sebuah ruangan yang sudah disediakan oleh PT. Angkasa Pura I (Persero) Semarang yang tempatnya menyerupai kondisi tempat kerja yang sesungguhnya. Dalam teknik ini para peserta dilatih

dengan situasi persis dimana mereka akan bekerja nantinya. Pelatihan pengembangan ini dimaksudkan agar para peserta tidak kaget atau lebih mengenal dan dan membiasakan diri pada situasi kerja di PT. Angkasa Pura I (Persero) Semarang.

2. Motivasi Kerja

Teknik ini di ikuti oleh semua jabatan yang ada di PT. Angkasa Pura I (Persero). Pada teknik ini panitia mendatangkan seorang motivator untuk memotivasi peserta agar dalam melakukan pekerjaan nantinya memiliki rasa semangat bekerja dan rasa saling memiliki. Teknik ini berlangsung 2 kali, yang pertama di lakukan di audit PT. Angkasa Pura I (Persero) , yang ke dua pemberian motivasi diberikan saat para peserta melakukan kegiatan outbound di salah satu tempat disemarang.

3. Public Speaking

Pada teknik ini di ikuti oleh semua jabatan. Diharapkan pada teknik ini para peserta bisa meningkatkan rasa percaya diri dan menambah kemampuan dalam berbicara di depan umum. Panitia dari PT. Angkasa Pura I (Persero) memberi tantangan bagi peserta untuk berpidato didepan kelas.

3.2.6 Metode Pengembangan Karyawan

Metode dapat didefinisikan sebagai cara tertentu untuk melaksanakan tugas dengan membrikan pertimbangan yang cukup terhadap tujuan, fasilitas yang tersedia, dan jumlah penggunaan uang, waktu dan kegiatan. Metode pelatihan dan pengembangan dimaksudkan sebagai suatu cara sistematis yang memberikan deskripsi secara luas.

Metode pelatihan menggunakan pembelajaran bagi orang dewasa, serta disesuaikan dengan perkembangan ilmu teknologi yang menggambarkan :

1. Kebutuhan praktis dan pengembangan diri peserta.
2. Interaktif antara peserta dengan pendidikan dan antara peserta.
3. Suasana belajar yang menyenangkan, dinamis, dan fleksibel.

Metode pelatihan dan pengembangan di atas diterapkan dalam bentuk kegiatan :

a. Pelatihan

Pelatihan merupakan program umum untuk mengembangkan tenaga kerja. Bentuknya bisa pelatihan di dalam perusahaan (internal training) atau di luar perusahaan (external training). Internal training yang jamak disebut in house training bisa menggunakan pelatihan dari perusahaan sendiri atau luar perusahaan. Sedangkan External training dilakukan dengan mengirimkan karyawan ke instansi atau lembaga pelatihan tertentu, baik pemerintah maupun swasta.

b. Pendidikan

Pengembangan karier karyawan melalui pendidikan biasanya bersifat khusus, ini ditujukan untuk karyawan terbaik yang dianggap perlu mengembangkan pendidikannya, karena pendidikan sebelumnya belum cukup.

c. Magang

Metode ini dilakukan setelah peserta melakukan pelatihan di bawah bimbingan dari pelatihan secara langsung, kemudian peserta dapat terjun di bidangnya masing-masing.

d. Uji Kompetensi

Uji kompetensi atau uji kemampuan dilakukan juga untuk mengembangkan karyawan. Uji ini bisa dilakukan oleh pihak perusahaan sendiri atau Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) yang telah diakreditasi Badan Nasional Sertifikat Profesi (BNSP).

3.2.7 Strategi Untuk Meningkatkan Produktivitas Kerja Karyawan

Pada dasarnya semua perusahaan menginginkan mempunyai produktivitas yang tinggi. Namun dalam kasus-kasus tertentu atau waktu-waktu tertentu perusahaan mendapati bahwa produktifitas perusahaannya relatif rendah. Menghadapi situasi seperti ini manajemen perusahaan akan mencari strategi untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan PT. Angkasa Pura I (Persero).

Menurut Sri Haryani (2002:109) mengemukakan bahwa "Program yang ditujukan untuk meningkatkan produktivitas karyawan PT. Angkasa Pura I (Persero). dikelompokan menjadi tiga, yaitu yang menekankan pada desain ulang lingkungan kerja dan program yang memfokuskan pada peningkatan partisipasi karyawan, serta intervensi pemerintah dalam meningkatkan produktivitas". Berikut adalah rangkuman mengenai penjelasan program peningkatan produktivitas:

1. Desain ulang lingkungan kerja.

Produktivitas banyak dipengaruhi oleh variabel-variabel yang berhubungan dengan lingkungan kerja. Oleh karena itu perusahaan harus menjamin bahwa pekerjaan didesain untuk memaksimalkan produktivitas kerja.

2. Menggunakan disiplin dan hukuman efektif.

Pendekatan ini untuk meningkatkan produktivitas karyawan menekankan pentingnya mempunyai dan memanfaatkan prosedur kedisiplinan efektif. Bagaimana dan kapan untuk disiplin seorang karyawan agar benar-benar memperbaiki kinerjanya dan juga menghindari efek

samping yang tidak diinginkan merupakan tujuan dari pendekatan ini.

3. Memperlakukan orang-orang secara adil.

Strategi ini untuk meningkatkan produktivitas karyawan merekomendasikan bahwa para manajer memperlakukan karyawan mereka secara adil atau meyakinkan karyawan mereka secara adil atau meyakinkan karyawan bahwa pada kenyataannya mereka menerima perlakuan yang adil. Apa yang dimaksud dengan memperlakukan secara adil merupakan komponen-komponen penting dari strategi ini.

4. Mengatur pekerjaan yang berhubungan dengan sasaran,

Pendekatan ini membantah bahwa menentukan mengukur sasaran sulit untuk karyawan atau membiarkan karyawan untuk membuat sasaran bagi diri mereka dapat mengakibatkan produktivitas karyawan lebih tinggi.

Pada dasarnya upaya-upaya peningkatan produktivitas perusahaan harus dimulai dari produktivitas individu (karyawan) yang ada dalam perusahaan, sehingga manajemen industri yang ingin meningkatkan produktivitas individu (karyawan), sebelum memperhatikan produktivitas dari sumber-sumber daya lain seperti: material, energi, modal, mesin, peralatan, informasi, dan lain-lain.