

**ANALISIS KEBIJAKAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA  
PADA PT. PELINDO II (Persero) CABANG TELUK BAYUR**

by :

Susri Yanti<sup>1)</sup>

<sup>1)</sup> Dosen Tetap STIE Perbankan Indonesia, Padang

**PENDAHULUAN**

**Latar Belakang Masalah**

PT. Pelabuhan Indonesia II (Persero) cabang Teluk Bayur merupakan cabang dari kantor pusat yang berdomisili di Jakarta, yang menyediakan jasa penyewaan pelabuhan. Dalam kegiatan operasional, PT PELINDO II cabang Teluk Bayur memberikan jasa pelayanan dalam bentuk (1). Pelayanan jasa kapal (labuh, tambatan, pemanduan, penundaan, air kapal), (2). Pelayanan jasa barang (dermaga, gudang penumpukan), (3). Pelayanan jasa alat-alat (kran darat, forklift, *whell loader*), (4). Pelayanan jasa terminal (*stevedoring, cargodoring, receiving/delivery*), (5). Pelayanan jasa terminal peti kemas (operasi kapal, operasi lapangan).

Jasa pelabuhan ini masih belum dimanfaatkan secara optimal, seperti yang diungkapkan Gubernur Sumatera Barat (Padang Ekspres, 1 Juni 2006). Terbukti dari 15 komoditi unggulan yang diekspor, hanya 5 komoditi (karet, CPO, produk kelapa sawit, semen, batubara) yang menggunakan pelabuhan Teluk Bayur. Sementara 10 komoditi lainnya (*cassia vera*/kulit manis, kayu olahan, minyak pala, minyak kelapa, coklat, santan kelapa, tepung kelapa, *cardamon*/gardamunggu, kayu lapis, gambir) dilakukan melalui pelabuhan Belawan, Medan.

PT. PELINDO II (Persero) Cabang Teluk Bayur mempunyai visi misi untuk menyediakan pelayanan pelabuhan

berkualitas kelas dunia sebagai pelabuhan laut di pantai Sumatera, juga berkeinginan menjadikan perusahaan profesional dan sehat, meningkatkan pengetahuan dan teknologi, serta menciptakan insan yang jujur serta berkualitas dan berguna bagi perusahaan intern maupun ekstern. Semua itu tentu saja untuk menghadapi era globalisasi, yang ditandai oleh perkembangan semakin cepat disegala bidang kegiatan. Untuk menghadapi itu, perusahaan harus berusaha meningkatkan kinerja perusahaan. Salah satunya melalui Sumber Daya Manusia sebagai pelaku organisasi yang sangat penting perannya dalam mencapai tujuan organisasi yang diinginkan. Upaya pengembangan Sumber Daya Manusia dimaksudkan untuk meningkatkan keterampilan dan kemampuan manusia didalam melakukan berbagai kegiatan dalam pekerjaannya. Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap organisasi, karena manusia menjadi perencana, pelaku, dan penentu tercapainya tujuan organisasi. Tujuan organisasi tersebut tidak mungkin tercapai tanpa peranan manusia. Bagaimanapun canggihnya peralatan, faktor manusia tetap menjadi faktor penting dalam organisasi tersebut.

Pengembangan Sumber Daya Manusia, melalui berbagai jenjang pendidikan maupun latihan yang dilakukan merupakan salah satu upaya untuk meningkatkan kinerja Sumber Daya Manusia tersebut. Seiring dengan makin kompleksnya praktik dan kebijakan



manajemen SDM sejalan dengan tantangan yang dihadapi, diperlukan adanya kebijakan manajemen SDM yang secara kontekstual sesuai dengan kondisi lingkungan organisasi.

Perubahan-perubahan yang terjadipun sangat cepat di dalam dunia kerja saat ini, sehingga menuntut kemampuan adopsi dan adaptasi pada keterampilan-keterampilan baru dan kapabilitas semua karyawan disemua tingkatan. Perubahan yang akan datang itu juga menghendaki

adanya kebijakan yang menuntut pelatihan dan pengembangan untuk perbaikan kinerja saat ini, dan juga mengantisipasi kebutuhan-kebutuhan yang akan datang.

Untuk mengetahui bagaimana kondisi saat ini dan sasaran yang ingin dicapai perusahaan untuk Sumber Daya Manusia dilihat dari beberapa sub sistem yang saling berhubungan dengan pengembangan SDM itu sendiri dapat dilihat melalui Tabel 1 di bawah ini :

Tabel 1

**Kondisi Saat Ini dan Sasaran SDM  
PT. PELINDO II (Persero) Cabang Teluk Bayur**

SUB SISTEM	KONDISI SAAT INI	SASARAN
Uraian Jabatan	Masih mencerminkan fungsi dan belum mencerminkan tugas-tugas riil sehingga belum dapat dijadikan pedoman pelaksanaan pekerjaan dan penilaian kinerja.	Mudah dipedomani sebagai acuan.
Persyaratan Jabatan	Unsur-unsur dalam persyaratan jabatan belum mencerminkan kompetensi yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan sehingga belum dapat diaplikasikan secara optimal.	Kompetensi yang sesuai untuk kebutuhan jabatan.
Nama, Nilai, Kelas Jabatan	Adanya nomenklatur yang tidak tersedia khususnya pada level pelaksana sehingga menghambat mutasi internal cabang.	Tertata dan adaptif.
Pola Karir dan Perencanaan Suksesi	Sistem pola karier masih lebih bersifat administratif dan belum mempertimbangkan kompetensi yang harus dipenuhi serta belum adanya sistem suksesi yang dapat dipedomani oleh manajemen untuk menentukan kandidat pemegang jabatan.	Memberi kepastian pengembangan karier.
Pengenalan	Masih terlalu sederhana dan belum dapat mencapai sasaran serta hasilnya belum digunakan sebagai salah satu indikator proses pengangkatan calon pegawai.	Memahami proses bisnis perusahaan



SUB SISTEM	KONDISI SAAT INI	SASARAN
Pelatihan	TNA belum mencerminkan kondisi kebutuhan diklat riil dan evaluasi hasil training masih pada taraf reaksi (level 1) dan pemahaman (level 2)	Membentuk skill, knowledge, attitude sesuai kebutuhan perusahaan
Pengembangan	-Pola pengembangan SDM belum terintegrasi dengan pola karir dan diklat. -Assesment belum menyentuh seluruh level jabatan dan belum adanya peta kompetensi SDM	Menyiapkan skill, knowledge, attitude sesuai dengan pola karir

Sumber: Data Perusahaan Pada Tahun 2005

Tabel 1 di atas memperlihatkan kondisi pada keseluruhan sub sistem SDM yang saling berhubungan dengan pengembangan SDM di perusahaan saat ini. Berdasarkan tabel tersebut tergambar bahwa apa yang diharapkan perusahaan dari SDM selama ini belum tercapai sesuai dengan sasaran yang diinginkan perusahaan.

Berdasarkan tabel di atas kita juga dapat melihat bahwa dalam pengembangan SDM sendiri yang menjadi indikator yang menyebabkan pengembangan SDM belum sesuai dengan sasaran yang diharapkan oleh perusahaan adalah :

- Pola pengembangan SDM belum terintegrasi dengan pola pengembangan karier dan diklat yang dikeluarkan oleh *Port Training Centre* sebagai unit yang ditunjuk oleh pusat untuk melaksanakan program pengembangan SDM. *Port Training Centre* ini untuk selanjutnya disebut dengan PTC di dalam penulisan ini.
- *Assesment* belum menyentuh seluruh level jabatan, melainkan baru pada level-level tertentu saja.
- SDM kurang termotivasi karena sistem pola karir masih lebih bersifat administratif dan belum mempertimbangkan kompetensi yang harus dipenuhi.

- Jenjang karir yang akan dilalui karyawan juga belum terpetakan dan belum tersusun dengan jelas.

Pembahasan ini memfokuskan pada pengembangan SDM atau karyawan pada PT. PELINDO II (Persero) Cabang Teluk Bayur. Yang menjadi alasan kenapa pengembangan yang diambil adalah, karena dengan pengembangan melalui diklat merupakan wahana untuk membangun SDM menuju era globalisasi yang penuh dengan tantangan. Disadari atau tidak, penempatan karyawan dalam suatu bidang kerja tidak menjamin bahwa mereka akan otomatis sukses dalam pekerjaannya. Melalui pengembangan ini juga akan dapat menciptakan SDM yang dapat membantu perusahaan dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Dengan pengembangan ini perusahaan juga akan mudah untuk mendistribusikan program kerja yang diinginkan perusahaan dalam upaya meningkatkan kemajuan perusahaan. Dengan pengembangan SDM jangka panjang, pengembangan SDM berusaha untuk mengurangi ketergantungan perusahaan terhadap pengangkatan karyawan baru. Jika karyawan dikembangkan secara tepat, lowongan formasi, melalui kegiatan perencanaan SDM, akan dapat diisi secara internal. Promosi dan transfer juga memper-



lihatkan kepada karyawan bahwa mereka mempunyai suatu karir, tidak sekedar kerja (Rivai:2005).

Latar belakang pendidikan yang dimiliki oleh masing-masing SDM juga akan mempengaruhi pemberian pengembangan

terhadap SDM itu sendiri. Di perusahaan ada karyawan organik dan karyawan non organik. Jumlah karyawan organik (non organik tidak dibahas) didasarkan kepada latar belakang pendidikan yang mereka miliki dapat dilihat dari Tabel 2:

**Tabel 2**  
**Jumlah karyawan Berdasarkan Tingkat Pendidikan**  
**Tahun 2005 (orang)**

No	Unit Kerja	SD	SLTP	SLTA			AKADEMI			SARJANA			MASTER		
				Umur	Kejur	PP	Sos	Eksak	PP	Sos	Eksak	PP	Sos	Eksak	PP
1	GM			2	2			1		3			1		
2	Kpnd	1	6	9	15	9	1			3		2	1		1
3	PJ	4	5	9	22	1	2			8	1	1	1		
4	TIS	1		10	1			1		3	4				
5	Keu	1		4	8					8					
6	SDM & U	2	1	3	5					7					
<b>Jumlah</b>		<b>9</b>	<b>12</b>	<b>37</b>	<b>53</b>	<b>10</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>32</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>1</b>

Sumber: Data bagian SDM PT. Pelindo Cabang Teluk Bayur (2005)

Keterangan dari istilah-istilah yang digunakan pada Tabel 2: GM adalah General Manager, Kpnd adalah Kepanduan, PJ adalah Pelayanan Jasa, TIS adalah Teknik Informasi Sistim, Keu adalah keuangan, SDM & U adalah Sumber Daya Manusia Dan Umum

**Tabel 3**  
**Jumlah Karyawan Berdasarkan Unit Kerja dan Usia**  
**Tahun 2005 (orang)**

No	Unit Kerja	Usia	Usia	Usia	Usia	Usia	Jumlah
		<=25 (Th)	26-34 (Th)	35-45 (Th)	46-54 (Th)	55=< (Th)	
1	General Manajer			1	6	2	9
2	Kepanduan	2	10	19	17		48
3	Pelayanan Jasa		7	16	30	3	56
4	Teknik & Sistem Informasi		3	6	11		20
5	Keuangan		2	6	14		22
6	SDM & Umum			5	12	1	18
7	Jumlah	2	22	53	90	6	173

Sumber: Data Bagian SDM PT. Pelindo Cabang Teluk Bayur (2005)

#### Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian dari latar belakang masalah tersebut, penulis membuat suatu perumusan masalah "Bagaimana kebijakan pengembangan Sumber Daya Manusia pada PT. PELINDO II (Persero) Cabang Teluk Bayur Padang".

#### Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah maka yang menjadi tujuan penelitian adalah "menganalisis bagaimanakah proses pengembangan dari kebijakan yang diterapkan oleh PT. Pelabuhan Indonesia II dimasa yang akan datang untuk



pengembangan SDM agar sesuai dengan sasaran yang diinginkan perusahaan”.

### Manfaat Penelitian

Melalui penelitian ini penulis berharap dapat diambil manfaat berupa:

1. Bagi perusahaan, penulis berharap dengan hasil penelitian ini perusahaan dapat memperoleh informasi tambahan dalam pengembangan SDM di PT. PELINDO II (Persero) Cabang Teluk Bayur ini.
2. Bagi peneliti, menambah literatur tahun 2004 oleh Hendra Lukito tentang efektifitas program pengembangan karyawan melalui pendidikan dan pelatihan, terutama disesuaikan dengan perusahaan pelabuhan yaitu PT. PELINDO II (Persero) Cabang Teluk Bayur.

### KERANGKA TEORI

#### Pengembangan SDM

Pengembangan SDM merupakan cara yang efektif untuk menghadapi beberapa tantangan, termasuk keusangan atau ketertinggalan karyawan, diversifikasi tenaga kerja domestik dan internasional. Dengan dapat teratasinya tantangan-tantangan (*affirmative action*) dan *Turnover* karyawan, pengembangan SDM dapat menjaga atau mempertahankan tenaga kerja yang efektif (Rivai:2005).

#### Aspek Strategi Pengembangan SDM

1. Strategi organisasi dan pengembangan SDM

Luoma dalam Torington (2000) menyatakan terdapat tiga pendekatan dalam membicarakan strategi pengembangan SDM. Ketiga pendekatan itu meliputi pendekatan berdasarkan kebutuhan, pendekatan oportunistik, dan pendekatan yang didasarkan pada konsep yang menganggap bahwa kapabilitas adalah kunci mempertahankan keunggulan kompetitif.

Pendekatan I berdasarkan kebutuhan menganggap bahwa strategi pengembangan SDM adalah untuk mengidentifikasi dan memperbaiki kekurangan keterampilan dalam kaitannya dengan strategi organisasi. Pendekatan ini bersifat aktif. Pendekatan oportunistik menganggap bahwa strategi pengembangan SDM lebih dipengaruhi oleh faktor eksternal daripada faktor internal. Dalam pendekatan ini, dibuat ide pendahuluan untuk pengembangan SDM di organisasi secara umum bukan secara khusus dalam kaitannya dengan sasaran bisnis saat ini. Ide pendahuluan itu bisa berasal dari studi kasus, *benchmarking*, dan lain-lain. Pendekatan ketiga bersifat Proaktif, karena memfokuskan diri pada keadaan organisasi yang diinginkan di masa mendatang.

Ketiga pendekatan tersebut umumnya diterapkan bersama. Jadi, suatu perusahaan yang melakukan pengembangan karyawan karena melihat keterampilan karyawan pada saat ini kurang memadai, sehingga ditakutkan tidak dapat mewujudkan yang diinginkan organisasi di masa mendatang, dan akhirnya dilakukan pengembangan yang didasarkan pada ide pendahuluan yang bersifat umum.

Pendekatan yang digunakan PT. PELINDO II Cabang Teluk Bayur ini tidak jelas atau belum jelas. Karena selama ini perusahaan hanya berusaha untuk memenuhi setiap panggilan untuk pelatihan yang dikeluarkan pusat, tanpa ada acuan dari cabang apa kompetensi bagi peserta pelatihan tersebut yang sudah ada sebelumnya yang terintegrasi dengan pola karier maupun diklat itu sendiri.

Pada era kepemimpinan SDM yang ada di perusahaan (cabang Teluk Bayur) saat ini sedang mencoba untuk menggali atau



menyusun *Training Need Analysis* agar sesuai dengan kebutuhan dan dapat terintegrasi dengan pola karir dan diklat.

2. Integrasi antara strategi pengembangan SDM dan strategi SDM yang lain dalam pengelolaan SDM, antara strategi fungsi SDM yang satu dan yang lain tidak dapat dilihat sebagai bagian terpisah. Tapi harus dilihat sebagai sesuatu yang bersifat komprehensif. Dampak yang ditimbulkan oleh strategi pengembangan SDM terhadap fungsi perekrutan dan seleksi adalah apabila fungsi SDM dapat mengembangkan karyawan, maka tidak perlu mencari tenaga dari luar perusahaan, untuk itu perekrutan eksternal tidak perlu dilakukan. Contoh lain lagi adalah tidak semua karyawan senang mengikuti program pengembangan karyawan. Untuk itu, diperlukan strategi imbalan yang dapat mendukung suksesnya fungsi pengembangan SDM. Misalnya dengan membedakan besarnya imbalan berdasarkan jenis keterampilan yang dimiliki karyawan.

Di PT. PELINDO II (Persero) cabang Teluk Bayur untuk level-level tertentu strategi ini sudah diterapkan tapi belum menyentuh semua level yang ada.

#### **Pendekatan Terhadap Pengembangan SDM**

Armstrong (2000:153) mengatakan bahwa penggunaan pendekatan dalam pengembangan SDM meliputi :

1. Pendidikan dan Pelatihan yang Sistematis dan Terencana

Suatu pendidikan dan pelatihan (diklat) dikatakan sistematis bila didesain untuk memenuhi kebutuhan tertentu. Agar diklat yang diberikan dapat memenuhi kebutuhan tersebut. Untuk itu dipekerjakan *trainer* yang berpengalaman untuk merencanakan dan menerapkan

diklat, serta dibutuhkan umpan balik serta evaluasi untuk menilai keefektifan diklat.

Dalam hal ini program diklat telah diatur oleh pusat melalui unit khusus yang bernama "*Port Training Centre*" PT PELINDO II. Kewenangan perusahaan cabang adalah mengatur, merencanakan, memilih, menetapkan SDM yang akan dikembangkan untuk diklat, yang sesuai dengan kebutuhan dan pola karir yang ada di perusahaan. Cabang juga diberikan kewenangan yang tidak terbatas oleh pusat dalam membuat TNA (*Training Need Analysis*) dan mengajukan suatu program diklat yang dianggap relevan bagi kemajuan perusahaan sebagai cabang dalam mewujudkan tujuan perusahaan.

2. Pengembangan Yang Berkesinambungan

Diklat jangan dianggap sebagai upaya kegiatan perusahaan terhadap karyawan pada saat-saat tertentu. Diklat harus dianggap sebagai proses yang berkelanjutan.

3. Penciptaan Organisasi Pembelajaran  
Pedlar et. al (dalam Armstrong:2000) menyatakan bahwa organisasi pembelajaran adalah lembaga yang memfasilitasi kegiatan belajar dari seluruh anggotanya dan terus melakukan transformasi. Bila suatu perusahaan telah menjadi organisasi pembelajaran, maka kegiatan belajar dan pengembangan karyawan telah menjadi budaya yang menjelma dalam kehidupan organisasi sehari-hari. Pihak pimpinan tidak lagi merasa terpaksa memberdayakan karyawannya, dan pihak karyawan tidak lagi merasa harus diabaikan, karena tidak diikut sertakan dalam 'program' pengembangan karyawan.

4. Diklat yang terkait dengan kinerja  
Diklat yang diberikan sesuai dengan kinerja karyawan. Bagi karyawan, diklat



yang seperti ini berarti untuk mengisi kesenjangan antara hal yang mereka ketahui dengan yang dapat mereka lakukan.

##### 5. Perencanaan Karir

Perencanaan karier dibutuhkan agar kebutuhan adanya pergantian manajemen dalam suatu perusahaan dapat terpenuhi dan agar perusahaan dapat menjawab pertanyaan para karyawan tentang jenjang karier yang akan mereka dapatkan.

Karyawan yang bekerja tanpa adanya kepastian tentang jenjang kariernya dapat tidak termotivasi untuk bekerja dan pada akhirnya akan berdampak pada buruknya kinerja yang dihasilkan.

##### Proses Diklat

Dessler (2000) menyatakan terdapat lima langkah proses pengembangan tenaga kerja, yaitu: analisa kebutuhan, disain instruksional, validasi, implementasi, dan evaluasi serta tindak lanjut. Analisis kebutuhan dapat bersumber dari laporan tentang kinerja karyawan maupun pendapat para manajer tentang kekurangan anak buahnya.

Tidak semua disain instruksional tepat untuk semua jenis pendidikan dan pelatihan. Misalnya, untuk pekerjaan yang memerlukan ketetapan urutan dalam menjalankan suatu mesin. Dalam disain instruksional yang tepat adalah dengan praktik menjalankan mesin tersebut.

Validasi atau keabsahan adalah kesesuaian antara materi diklat dan kebutuhan sipeserta diklat tersebut, atau kesesuaian antara materi diklat dengan tujuan diadakannya diklat tersebut. Penerapan adalah tahap menjalankan diklat. Disinilah proses pengembangan yang sebenarnya. Dalam tahap ini *trainer* memegang kunci keberhasilan yang akan menentukan sukses atau tidaknya

penyampaian materi kepada peserta diklat.

Evaluasi tidak dilaksanakan dengan hanya satu macam saja dan satu kali saja. Evaluasi hendaklah dilakukan secara berkesinambungan dan dilaksanakan dengan beragam cara. Evaluasi merupakan salah satu cara untuk menjaga kualitas, dan evaluasi yang dilakukan sebelum, selama, dan setelah proses berlangsung.

##### Beragam Teknik Pengembangan SDM

Ada beragam teknik pengembangan tenaga kerja, diantaranya:

##### 1. Orientasi karyawan

Tidak semua karyawan melakukan orientasi secara formal. Tidak jarang karyawan baru disuatu perusahaan hanya akan diperkenalkan secara langsung kepada koleganya yang baru, tanpa ada acara khusus yang formal untuk melakukan orientasi karyawan. Umumnya karyawan baru hanya dijelaskan sekilas tentang pekerjaannya di hari pertama bekerja, sekedar sebagai informasi awal.

##### 2. Pelatihan langsung di tempat kerja

Dikenal dengan istilah "*on the job training*". Dalam pelatihan ini, karyawan langsung mendapat materi pembelajaran di tempat kerja. Materi ini diberikan oleh kolega yang lebih senior maupun oleh atasan langsungnya (*Penyelia*). Pelatihan jenis ini sangat efektif, karena peserta langsung dihadapkan pada praktik dan tidak sekedar teori, selain itu juga menghemat biaya karena tidak memerlukan ruang kelas khusus atau perangkat pembelajaran sendiri.

##### 3. Pelatihan diluar tempat kerja (*off the job training*)

Pelatihan diluar tempat kerja beragam tekniknya, ada yang menggunakan teknik



audiovisual, teknik simulasi, teknik berbasis komputer, dan lain-lain.

#### 4. Magang

Merupakan perpaduan antara pelatihan di dalam dan diluar tempat kerja. Dalam paket pembelajaran peserta diberi materi berupa teori di luar tempat kerja dan diberi kesempatan praktik.

#### Beragam Jenis Pembelajaran

Gaya belajar masing-masing individu beragam. Torington (2000:424) menyatakan terdapat tiga gaya belajar, yaitu aktivis, reflektor, dan teoritis. Orang-orang aktivis senang dengan permainan peran, orang-orang reflektor sangat pakar dalam menganalisis suatu hal dan alasan terjadinya hal itu, dan orang-orang teoritis pakar dalam menggabungkan potongan informasi dan cenderung memulai kegiatan belajar dengan membaca pelatihan terlebih dahulu.

Pendapat lain seperti yang dikemukakan oleh Meggison (dalam torington 2000) membagi tipe pembelajaran berdasarkan kemampuan mereka untuk menyerap materi dari pembelajaran yang terencana dan tak terencana (belajar dari pengalaman yang tak terantisipasi, misalnya). Keempat tipe pembelajar tersebut adalah orang bijak, pejuang, petualang, serta pengantuk. Orang bijak mampu belajar dengan baik untuk pembelajaran terencana maupun tak terencana. Pejuang mampu belajar dengan baik untuk pembelajaran terencana, namun kurang mampu belajar dari pengalaman yang tidak mereka antisipasi. Sedangkan petualang lebih mampu belajar dengan baik untuk pembelajaran yang tak terencana.

Ragam tipe pembelajar sebenarnya dipengaruhi oleh jenis kecerdasan dominan yang dimiliki oleh pembelajar tersebut. Armstrong (1994) menyatakan

bahwa menurutnya ada tujuh buah kecerdasan yaitu kecerdasan dalam hal bahasa, kecerdasan matematis-logis, kecerdasan mengenai ruang, kecerdasan kinestetis-jasmaniah, kecerdasan yang berkaitan dengan musik, kecerdasan hubungan antar pribadi, dan kecerdasan intrapersonal atau kemampuan mengenali kekuatan dan kelemahan diri sendiri.

Untuk mengetahui tingkat kecerdasan masing-masing karyawan sebaiknya perusahaan mengadakan tes IQ agar memudahkan perusahaan dalam menentukan jenis dan gaya pembelajaran yang akan diberikan. Perusahaan juga dapat melakukan suatu penelitian terhadap tipe masing-masing karyawan untuk menyusun strategi pemberian motivasi yang sesuai dengan tipe mereka.

#### Pengembangan Manajemen

Pengembangan manajemen ini perlu diketahui dalam pembahasan tentang pengembangan SDM, karena jika pengembangan manajemen tidak baik tentulah pengembangan SDM juga tidak akan baik pula karena yang akan mengatur program pengembangan bagai SDM adalah tim manajemen perusahaan itu sendiri, jika diperlukan barulah bekerjasama dengan pihak luar. Pengembangan manajemen adalah upaya untuk meningkatkan prestasi manajemen pada saat sekarang atau dimasa depan dengan memberikan pengetahuan, merubah sikap, atau meningkatkan keterampilan (Dessler: 1986). Tujuan pengembangan manajemen adalah untuk memastikan bahwa organisasi memiliki manajer yang efektif yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan dimasa sekarang dan masa mendatang (Amstrong:2000:155).

Pengembangan manajemen juga dapat dilakukan dengan rotasi kerja sehingga pengalaman kerja bertambah, dengan pelatihan formal, dengan diberikan



umpan balik sehingga dapat mengetahui kelemahan serta kekurangan mereka sendiri, dan lain-lain.

Kebutuhan pengembangan manajemen pada setiap perusahaan secara teknis berbeda-beda antara satu sama lain. Tapi secara umum kebutuhan pengembangan manajemen tersebut sama bagi perusahaan manapun. Karena itu bagi pengembangan terhadap hal-hal yang sifatnya umum, seperti komunikasi, motivasi, pemahaman perilaku manusia, manajemen waktu, manajemen keuangan, dan lain-lain, bisa sama terhadap kebutuhan pengembangannya.

Kebutuhan pengembangan manajemen ini pada dasarnya belum dibagi oleh

perusahaan menurut level dari manajemen itu sendiri. Perusahaan, sebagaimana telah dikatakan sebelumnya membagi kebutuhan pengembangan yang dilakukan melalui diklat menjadi dua. Yaitu untuk level manajerial dan untuk level pelaksana.

Sementara kebutuhan pengembangan manajemen secara umum menurut Digman (1980:36) dapat dilihat pada Tabel 4 di bawah ini, dimana pengembangan manajemen itu dibagi oleh Digman ke dalam tiga level manajemen yaitu level manajemen pada tingkat eksekutif, level manajemen pada tingkat menengah, dan level manajemen pada tingkat supervisor.

**Tabel 4**  
**Kebutuhan Pengembangan Manajemen Secara Umum**

No.	Tingkat Eksekutif	Tingkat Menengah	Tingkat Supervisi
1	Manajemen waktu	Evaluasi dan penimbangan pegawai	Pemotivasian orang lain
2	Pembinaan tim	Pemotivasian orang lain	Evaluasi dan pertimbangan pegawai
3	Pengorganisasian dan Perencanaan	Penyusunan sasaran dan prioritas	Kepemimpinan
4	Evaluasi dan Penimbangan Pegawai	Komunikasi lisan	Komunikasi lisan
5	Mengatasi tekanan	Pengorganisasian dan perencanaan	Pemahaman perilaku manusia
6	Pemahaman perilaku manusia	Pemahaman perilaku manusia	Pengembangan dan training bawahan
7	Swa-analisis	Komunikasi tulisan	Penetapan sasaran dan prioritas
8	Pemotivasian orang lain	Manajemen waktu	Komunikasi tulisan
9	Manajemen keuangan	Pembinaan tim	Penerbitan
10	Penganggaran	Kepemimpinan	Pengorganisasian
11	Penetapan sasaran dan prioritas	Pengambilan keputusan	Perencanaan
12	Pelaksanaan rapat yang efektif	Pelaksanaan rapat yang efektif	Manajemen waktu
13	Komunikasi lisan	Pendelegasian	Penyuluhan dan bimbingan



No.	Tingkat Eksekutif	Tingkat Menengah	Tingkat Supervisi
14	Hubungan buruh/pimpinan	Pendelegasian	Penyeleksian pegawai
15	Pengambilan keputusan dan penyusunan strategi dan kebijaksanaan	Penyeleksian pegawai	Pengambilan keputusan

Sumber: Digman (1980)

Sementara itu PT. PELINDO II (Persero) Cabang Teluk Bayur, sesuai ketentuan pusat membagi jajaran SDM menjadi tiga kelompok yaitu kelompok manajerial, kelompok supervisor, dan kelompok pelaksana. Oleh sebab itu dalam menyusun kebutuhan pengembangan sebaiknya perusahaan memperhatikan hal ini.

#### **Analisis kebutuhan pelatihan atau pengembangan yang akan dilakukan**

Analisis kebutuhan pelatihan sebagai tahap awal proses pendidikan dan pelatihan membahas konteks organisasi dan mengkombinasikan analisis organisasi, pengumpulan data, teknik wawancara untuk mengidentifikasi dan mempersempit kesenjangan antara pengetahuan, keterampilan serta perilaku kerja yang diinginkan dan yang dimiliki saat ini (Munir:2000). Manfaat-manfaat yang diperoleh dari analisa kebutuhan tersebut adalah:

1. Menentukan apakah pelatihan dibutuhkan atau tidak

Kinerja buruk bukanlah merupakan indikasi dibutuhkannya pelatihan. Seringkali kinerja buruk tidak berhubungan dengan pengetahuan, keterampilan atau perilaku kerja melainkan oleh faktor-faktor lain dalam organisasi.

2. Menentukan penyebab buruknya kinerja

Bila karyawan ditempatkan pada posisi yang tidak tepat dengan kualifikasinya maka tidak ada pelatihan yang dapat membuat karyawan tersebut berprestasi.

3. Menentukan isi dan ruang lingkup perusahaan

Analisis kebutuhan pendidikan dan pelatihan akan membantu dalam menentukan jenis pelatihan yang dibutuhkan untuk mencapai hasil yang diinginkan serta menentukan topik-topik yang akan dibahas, urutan pembahasan serta jumlah jam efektif pelatihan.

4. Menentukan hasil yang ingin dicapai melalui pelatihan

Analisis kebutuhan akan membantu menentukan pengetahuan, keterampilan dan perilaku kerja yang ingin dicapai melalui pelatihan.

5. Merupakan basis pengukuran

Perusahaan bisa meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan perilaku kerja karyawannya sehingga dapat meningkatkan kepuasan konsumen.

6. Memperoleh dukungan manajemen
- Dengan melibatkan manajemen di perusahaan untuk menjamin suksesnya penyelenggaraan pelatihan baik pada saat pra maupun pasca diklat.

7. Proses penelitian kebutuhan

Kegiatan analisis kebutuhan sebaiknya dilakukan dalam tiga tingkatan, yaitu organisasi, kelompok, dan individu. Hubungan ketiganya sangat penting karena segala yang dilakukan di perusahaan harus berpedoman kepada sasaran strategi dan kebutuhan perusahaan.

Analisis kebutuhan pendidikan dan pelatihan dilakukan melalui lima langkah berikut (Munir:2000) :



1. Mengidentifikasi masalah atau kebutuhan
2. Menentukan desain penelitian kebutuhan
3. Mengumpulkan data
4. Analisis data
5. Memberikan umpan balik

### Metode-Metode Pendidikan dan Pelatihan

Setelah ditentukan proses pelatihan maka hal yang berikutnya adalah menentukan metode-metode pendidikan dan pelatihan. Metode pendidikan dan pelatihan adalah strategi dan metode yang digunakan serta dilaksanakan untuk mencapai tujuan kurikulum pelatihan. Hamalik (2000) menekankan bahwa dalam hal ini merupakan keterpaduan tingkat individu, yaitu yang berkaitan dengan interaksi antara pelatih dan peserta pelatihan yang gilirannya diharapkan terjadi perubahan pada diri peserta bersangkutan setelah dilaksanakannya proses perubahan.

Alternatif metode pelatihan yang dapat digunakan sesuai dengan kebutuhan proses pelatihan yaitu: (Hamalik, 2000)

#### 1. Model komunikasi ekspositif

Pengajaran menggunakan berbagai strategi dan taktik. Prosedurnya tergantung pada keterlibatan pelatih, tujuan yang hendak dicapai, besarnya kelompok dan faktor-faktor lainnya.

#### 2. Model komunikasi *discovery*

Metode ini lebih efektif bila dilaksanakan dalam kelompok kecil, namun dapat juga dilaksanakan dalam kelompok yang lebih besar. Kendala tidak semua peserta terlibat dalam proses *discovery* namun metode ini bermanfaat bagi peserta pelatihan.

#### 3. Teknik komunikasi kelompok kecil

Metode ini dilaksanakan oleh kelompok kecil yang terdiri dari 10 orang peserta dimana dapat dilakukan komunikasi dua arah secara efektif. Metode ini dapat juga

dikatakan sebagai diskusi antar dua kelompok.

#### 4. Pembelajaran terprogram

Metode ini dapat dilihat sebagai proses umum untuk merancang materi pelatihan dan dapat dilihat sebagai produk yaitu suatu bentuk sistem pembelajaran dimana peserta pelatihan sendiri mencapai tujuan tingkah laku dengan menggunakan materi yang telah ditetapkan sebelumnya tanpa memerlukan dukungan dari pihak instruktur.

#### 5. Pelatihan dalam industri

Metode ini mengembangkan pendekatan standar pendidikan dan pelatihan dalam pekerjaan. Prosedur pelatihan lebih sederhana terutama dalam pelatihan industri.

Metode ini diterapkan dalam berbagai bentuk, seperti pelatihan kepemimpinan dan pelatihan pekerjaan.

#### 6. Teknik simulasi

Metode pelatihan ini digunakan hampir pada semua program pelatihan yang berorientasi pada tujuan-tujuan tingkah laku. Pelatihan keterampilan menuntut praktek yang dilaksanakan dalam situasi nyata atau pelatihan simulasi adalah berlatih melaksanakan tugas-tugas yang akan dikerjakan sehari-hari.

Sedangkan jenis metode penyampaian pendidikan dan pelatihan kepada sasaran pendidikan (Noto admodjo, 1998) yaitu:

#### 1. Metode diluar pekerjaan (*Off the job site*)

Pada umumnya metode ini mempunyai dua macam teknik yaitu:

- a. Teknik Presentasi informasi yaitu menyajikan informasi yang tujuannya mengintroduksi pengetahuan, sikap dan keterampilan baru kepada peserta. Yang termasuk kedalam teknik ini adalah:



- Ceramah biasa
    1. Penyajian materi pelatihan secara lisan. Tujuan metode ini adalah pemberian pengetahuan sebanyak mungkin dalam rangka merangsang pendengaran.
  - Diskusi
    1. Pembicaraan dengan topik yang bertujuan untuk merumuskan kepentingan bersama. Peserta diskusi sebaiknya antara 6 sampai 20 orang. Metode ini berguna untuk memecahkan atau menyelidiki masalah.
  - Pemodelan perilaku
    1. Salah satu teknik dengan cara meniru atau mempelajari tindakan perilaku dengan mengobservasikan dan meniru model-model. Biasanya model perilaku yang harus diobservasikan dan ditiru diproyeksikan ke *video tape*.
  - Teknik magang
    1. Pengiriman para karyawan ke suatu organisasi lain atau badan-badan yang dianggap maju, baik secara kelompok maupun perorangan.
- b. Metode simulasi
- Metode simulasi adalah suatu peniruan karakteristik atau perilaku tertentu dari dunia riil sedemikian rupa sehingga para peserta pendidikan dan pelatihan dapat merealisasikan seperti keadaan yang sebenarnya. Dengan demikian maka apabila para peserta kembali ketempat pekerjaan semula akan mampu melakukan pekerjaan yang disimulasikan tersebut. Yang termasuk ke dalam metode ini adalah:
- Simulator alat-alat
    1. Penyajian materi pendidikan dengan cara memperlihatkan bagaimana melakukan suatu tindakan atau bagaimana memakai suatu alat. Sudah barang tentu disertai penerangan-penerangan lisan, gambar dan peragaan alat atau ilustrasi lainnya.
  - Studi kasus
    1. Penyajian suatu laporan dari suatu kejadian yang telah diteliti dan dianalisis, tetapi masih memerlukan keputusan peserta, serta pemecahannya. Fungsinya adalah untuk menganalisis suatu masalah dan mendemonstrasikan ringkasan suatu kasus secara jelas dan padat.
  - *Role playing*
    1. Suatu permainan tentang keadaan atau kejadian yang dilakukan oleh anggota-anggota yang sedang mengalami proses belajar. Tujuannya untuk memperagakan atau menarik perhatian tentang hubungan sikap-sikap perhatian hubungan sikap-sikap yang khas harus dipelajari.
2. Metode didalam pekerjaan (*On the job site*)
- Pelatihan dengan metode ini adalah berbentuk penugasan-penugasan pegawai baru kepada supervisor-supervisor yang telah berpengalaman (senior). Hal ini berarti meminta karyawan yang telah berpengalaman untuk membimbing karyawan baru yang nantinya dapat diharapkan memperlihatkan suatu contoh-contoh pekerjaan yang baik serta memperlihatkan penanganan suatu pekerjaan yang jelas dan konkrit yang akan dilaksanakan oleh pegawai baru tersebut segera setelah pelatihan berakhir.
- Apapun sasaran dan tujuan suatu pelatihan hanya akan dapat dicapai jika pelatih/instruktur menggunakan metode-metode pendidikan dan pelatih yang efektif. Keahlian pelatih/instruktur dalam mempersentasikan suatu materi sangat menentukan. Pelatih/instruktur perlu mempertimbangkan teknik mengajar yang



bervariasi seperti berikut ini (Dreibelbis, 2002):

#### 1. Pendekatan yang beragam

Satu metode tidak akan selalu merupakan metode yang optimal untuk semua peserta karena sebagian orang memberikan respon yang baik terhadap metode visual, sebagian lainnya merespon dengan baik terhadap metode verbal dan sebagian lainnya merespon dengan baik metode praktek langsung. Metode apapun yang digunakan peserta harus terlibat secara aktif dalam penyajian materi atau topik yang diberikan.

#### 2. Posture

Pelatih/instruktur harus membagi keterkaitannya terhadap topik dan materi yang dibahas jika ingin peserta memberikan hal yang sama.

#### 3. Penyajian

Kesalahan yang paling besar dalam penyajian materi atau topik pelatihan adalah mempresentasikan *slide*, transparansi atau *Power Point* yang memuat tidak lebih dari narasi yang ada dilayar. Pelatih/instruktur perlu menjelaskan materi yang ada dilayar dan berdiskusi dengan peserta. Kesalahan lainnya adalah pelatih/instruktur mengajukan pertanyaan tapi kemudian menjawabnya tanpa memberikan kesempatan kepada peserta untuk memikirkan dan menjawab pertanyaan tersebut.

#### 4. Suara dan Bahasa

Merubah volume dan tekanan suara bisa sangat membantu dan hindarilah penggunaan kata-kata tertentu secara berulang-ulang.

#### 5. Kontak Mata

Kontak mata akan membantu peserta untuk berkonsentrasi kepada penjelasan yang diberikan pelatih/instruktur.

#### 6. Pengulangan

Mengulangi beberapa kata terutama kata-kata kunci merupakan tindakan yang sangat penting. Biasanya dalam suatu presentasi yang panjang, materi yang dijelaskan diawali dan diakhiri adalah hal yang paling diingat oleh peserta sedangkan yang berada dibagian tengah sering terlupakan. Jadi harus ada upaya untuk mengulang dan mencantumkan kesimpulan dari topik utama secara berurutan.

#### Tempat Pelaksanaan Pendidikan dan pelatihan

Setelah ditentukan metode yang digunakan maka yang harus dilakukan lagi adalah dimana pelaksanaan pendidikan dan pelatihan tersebut. Ada tiga jenis lokasi tempat pelaksanaan pendidikan dan pelatihan (Schuler & Jackson, 1997) yaitu:

##### 1. *On the job*

*On the job* terjadi bila para pegawai mempelajari pekerjaannya di bawah pengawasan langsung dengan cara peserta mengamati pegawai-pegawai yang berpengalaman dan bekerja dengan bahan aktual personalia atau peralatan.

##### 2. *On site* tetapi bukan *on the job*

Adalah tempat untuk program *after hours* dituntut dan untuk program dimana kontak perlu dipelihara dengna unit-unit kerja. Dengan lokasi seperti ini dapat meningkatkan keterampilan karyawan sambil membiarkannya menjalani tugas.

##### 3. *Off the job*

*Off the job* digunakan untuk melakukan pelatihan bila keterampilan yang diperlukan sangat rumit untuk dipusatkan atau bila karyawan yan dibutuhkan berfokus kepada keterampilan khusus perorangan yang mungkin tidak jelas dalam lingkungan kerja normal.



Disamping itu tempat pendidikan dan pelatihan dapat dibagi atas dua jenis (Mathis & Jackson, 2001), yaitu:

a. Pelatihan internal (Pelatihan dilokasi kerja)

Pelatihan dilokasi kerja cenderung dipandang sebagai hal yang sangat aplikatif untuk pekerjaan, menghemat biaya untuk mengirim karyawan untuk pelatihan dan terkadang dapat terhindar dari biaya untuk pelatih dari luar. Meskipun demikian, para peserta pelatihan yang belajar sambil bekerja dapat menimbulkan biaya dalam bentuk kehilangan peanggaran dan rusaknya peralatan dan bisa menjadi frustrasi bila keadaan tidak kunjung membaik.

b. Pelatihan eksternal (Pelatihan di luar lokasi kerja)

Alasan-alasan yang menyebabkan munculnya pelatihan eksternal adalah:

- Lebih murah bagi pengusaha untuk menggunakan pelatih dari luar untuk menyelenggarakan pelatihan ditempat dimana sarana pelatihan internal terbatas.
- Mungkin waktunya tidak memadai untuk persiapan pengadaan materi pelatihan internal.
- Staf sumber daya manusia mungkin tidak memiliki tingkat keahlian yang dibutuhkan untuk materi dimana pelatihan diperlukan.
- Ada beberapa keuntungan dimana para karyawan berinteraksi dengan para manajer dan rekan-rekan kerja dari perusahaan lain dalam suatu program pelatihan yang dilaksanakan di luar.

#### Tujuan Dilaksanakannya Pendidikan dan Pelatihan

Pelaksanaan pendidikan dan pelatihan pada dasarnya mempunyai tujuan yang sama yaitu untuk meningkatkan kemampuan (pola pikir dan ketrampilan)

melalui perubahan *attitude, aptitude atau behavior*, baik untuk karyawan baru maupun karyawan lama agar tercapainya peningkatan produktifitas. Program diklat perlu dinilai terus-menerus dari berbagai segi, seperti relevansinya dengan kebutuhan lapangan, efektifitas, kedayagunaan, manfaat, hambatan, keuntungan administrasi, dan sebagainya, sehingga dapat diketahui apakah program itu berhasil atau perlu diperbaiki atau tetap dipertahankan. Hasil penilaian diperlukan untuk informasi masukan bagi pengelola program pelatihan dalam hal ini *Port Training Centre* yang telah bekerjasama dengan "PT. PELINDO" II untuk membuat keputusan edukatif, instruksional, diagnostik dan administrasi, yang mendukung manajemen organisasi penyelenggaraan diklat tersebut.

Disamping itu pelatihan juga bertujuan untuk meningkatkan kinerja dan kapabilitas karyawan, memiliki kedudukan strategis dalam sebuah perusahaan (Irianto:2001). Secara umum pelatihan SDM dimaksudkan untuk meminimalkan semua masalah berkaitan dengan kinerja yang mengalami defisiensi (*performance Deficiencies*). Kondisi ini menyebabkan karyawan tidak dapat menunjukkan performa kerja pada level yang telah distandarisasikan perusahaan. Oleh karena itu, karyawan menjadi tidak produktif sehingga mengakibatkan perusahaan mengalami *stagnasi* dan bahkan penurunan *rates of productivity*.

Pentingnya tujuan pelaksanaan diklat (Schuler & Jacson: 1997):

1. Pendidikan dan pelatihan penting bagi organisasi untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan bisnis yang baru dan bersaing.
2. Pendidikan dan pelatihan dapat memperkuat tingkat komitmen para pegawai pada organisasi.



3. Meningkatkan persepsi bahwa organisasi merupakan tempat yang baik untuk bekerja.
4. Latihan dapat mengurangi perputaran dan absensi, dengan demikian dapat meningkatkan produktifitas organisasi.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa manfaat yang dapat dihasilkan dari program diklat adalah:

1. Dapat meningkatkan produktifitas tenaga kerja dan peningkatan keuntungan perusahaan.
2. Dapat menambah ilmu pengetahuan baik khusus maupun umum sehingga karyawan dapat mengetahui kelemahan yang berada pada dirinya dan berusaha memperbaikinya.
3. Untuk meningkatkan semangat kerja supaya didalam bekerja dapat memiliki rasa percaya diri.

Untuk PT. PELINDO II (Persero) Cabang Teluk Bayur dengan diketahui tujuan program diklat secara khusus dapat membantu perusahaan dalam mempersiapkan kandidat-kandidat yang cocok untuk program tersebut. Sehingga benar-benar sesuai dengan konsep kebutuhan dan pola karier yang akan dipetakan atau disusun.

## METODE PENELITIAN

### Jenis Penelitian

Penelitian ini bersifat eksploratori (*exploratory research*) yang berusaha menemukan masalah yang mungkin dihadapi manajer ataupun perusahaan. Kemudian baru dilanjutkan dengan penelitian deskriptif (*descriptive research*) untuk menggambarkan sesuatu nantinya.

### Jenis Data

Jenis data dalam penelitian ini terbagi atas:

#### 1. Data primer

Yaitu data yang diperoleh melalui pengamatan, wawancara interview

dengan manager PT. PELINDO II Cabang Teluk Bayur serta survey melalui kuisisioner untuk mengetahui penilaian karyawan tentang kualitas diklat yang telah mereka ikuti selama ini.

#### 2. Data sekunder

Yaitu data yang diperoleh langsung dari perusahaan berupa dokumen, laporan tertulis yang diolah sesuai kebutuhan, literatur-literatur yang relevan, serta data yang diperoleh dari situs-situs yang berkaitan, antara lain :  
<http://www.telukbayurport.com>

### Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan melalui riset lapangan (*field research*) yaitu survey dengan mengumpulkan data langsung ke perusahaan dengan cara melakukan interview dengan manajer-manajer PT Pelabuhan Indonesia II (Pesero) cabang Teluk Bayur tentang pengembangan SDM di perusahaan, jelasnya sebagai berikut:

- a. Wawancara atau *interview* yaitu penulis berhadapan dengan pihak-pihak yang terkait dengan proses pengembangann SDM ini, termasuk beberapa karyawan pada level Supervisor
- b. Menggunakan angket atau kuisisioner yaitu menyiapkan daftar pertanyaan yang merupakan penjabaran dari data yang diperlukan untuk menilai kualitas diklat yang telah diikuti selama ini oleh karyawan. Dengan mengambil daftar pertanyaan tersebut dari Campbell (1988) yang dianggap penulis sangat relevan dengan penelitian yang penulis lakukan.

### Definisi Operasional

1. Kebijakan pengembangan SDM adalah kebijakan yang digunakan oleh perusahaan untuk mengembangkan SDM perusahaan dalam menghadapi era globalisasi guna membantu mewujudkan tujuan perusahaan.



2. Pendidikan dan pelatihan adalah merupakan proses mengajarkan keahlian, keterampilan dan memberikan pengetahuan yang perlu kepada SDM.
3. Kondisi saat ini adalah merupakan kenyataan yang didapati yang ada di perusahaan dalam pengembangan SDM saat ini.
4. Sasaran adalah merupakan keadaan yang diharapkan oleh perusahaan untuk pengembangan SDM di masa yang akan datang.
5. Analisis kebutuhan pelatihan adalah menganalisa kebutuhan dari SDM yang ada di perusahaan melalui pengumpulan data-data yang ada di perusahaan, guna mempersempit kesenjangan antara kondisi saat ini dengan sasaran yang diinginkan perusahaan.
6. SDM adalah seluruh karyawan yang berada pada level manajerial, supervisi, dan pelaksana.
7. KP adalah Kebutuhan Pelatihan yaitu pelatihan-pelatihan yang dibutuhkan oleh suatu jabatan dalam rangka memenuhi persyaratan jabatan dalam rangka memenuhi persyaratan jabatan yang telah ditetapkan dan hasil analisis kebutuhan pelatihan agar pegawai yang bersangkutan dapat melaksanakan tugasnya dengan baik.
8. PP adalah Program Pelatihan yaitu rencana pelatihan yang akan diberikan kepada pegawai termasuk pegawai baru yang dilaksanakan dalam tahun tertentu dengan mengacu kepada kebutuhan pelatihan.
9. Pelatihan *In House* adalah pelatihan dengan peserta dari internal perusahaan dan lokasi di lingkungan perusahaan, sedang instansi/lembaga penyelenggara berasal dari luar perusahaan.
10. Pelatihan Internal adalah pelatihan dengan peserta, lokasi dan pengajar berasal dari internal lingkungan perusahaan.
11. Pelatihan Eksternal adalah pelatihan yang peserta sebagian atau seluruhnya dari internal sedang lokasi dan lembaga penyelenggara/pengajar berasal dari pihak luar perusahaan.

### Metode Analisis

#### Analisa Kualitatif

Adalah analisa dengan cara melihat gambaran tentang keadaan dari pengembangan SDM yang ada di perusahaan saat ini, kemudian mengetahui sasaran yang diinginkan perusahaan dimasa yang akan datang berdasarkan kondisi yang ada saat ini, serta menganalisa kebijakan yang digunakan perusahaan berdasarkan kedua hal tersebut. Analisa dilanjutkan dengan mengidentifikasi teori yang dapat digunakan untuk mendukung kebijakan pengembangan yang dilakukan perusahaan terhadap SDM. Agar kebijakan dapat memenuhi keinginan perusahaan sebagai cabang dan juga dapat memenuhi kebutuhan karyawan dalam mengejar karir serta mengembangkan potensinya.

Analisa kualitatif ini akan dilakukan dalam dua tahap sebagai berikut:

1. Perencanaan (Planning), yang diambil dari kebijakan itu sendiri
2. Proses, yang akan melihat bagaimana kebijakan itu diaplikasikan, termasuk pengorganisasian dan pengontrolannya.

#### Analisa deskriptif

Selanjutnya akan dilakukan perhitungan statistic untuk melihat dan menilai kualitas pengembangan yang telah diikuti melalui diklat selama ini. Penilaian akan dilakukan berdasarkan hasil survey melalui 13 pertanyaan yang diberikan kepada 50 orang responden (karyawan



yang telah mengikuti diklat dari ketiga jajaran SDM yang ada dan dipilih secara acak) sebagai sampel, dari jumlah keseluruhan karyawan sebanyak 173 orang sebagai populasi. Dengan menggunakan skala likert, dilanjutkan dengan melihat rata-ratanya (*Mean*).

Evaluasi ini dilakukan untuk seluruh diklat yang selama satu tahun belakangan ini. Karena jumlah karyawan perempuan hanya 16 orang dari 173 karyawan yang ada, maka yang menjadi responden adalah karyawan laki-laki semua. Pertanyaan-pertanyaan dalam kuisisioner diambil dari Campbell (1988). Pertanyaan-

pertanyaan kuisisioner tersebut dilampirkan diakhir penulisan. Kuisisioner ini diolah dengan statistic deskriptif dengan bantuan program excel. Hasil analisis akan mendapatkan program rata-rata dan frekuensi.

## PEMBAHASAN

### Kebijakan Pengembangan SDM Perusahaan

Berdasarkan keadaan saat ini dan sasaran yang diinginkan perusahaan dari SDM maka perusahaan membuat beberapa kebijakan seperti dapat dilihat pada Tabel 5 di bawah ini:

**Tabel 5**  
**Kebijakan perusahaan dalam pengembangan SDM**  
**PT. PELINDO II (Persero) Cabang Teluk Bayur**

SUB SISTEM	Kebijakan Perusahaan
Uraian Jabatan	Menyelaraskan uraian jabatan dengan standar performansi jabatan, sistem dan prosedur, mempertegas wewenang, dan tanggung jawab/akuntabilitas
Persyaratan Jabatan	Mengidentifikasi kompetensi pada masing-masing keluarga jabatan sebagai bagian persyaratan jabatan
Nama, Nilai, Kelas Jabatan	Memilah jabatan struktural dan fungsional juga memutakhirkan sesuai perkembangan bisnis perusahaan
Pola Karir dan Perencanaan Suksesi	Mengintegrasikan pola karir dan perencanaan suksesi serta mengaktifkan jalur karir struktural dan fungsional
Pengenalan	Menata pola pengenalan dengan menitik beratkan pada pemahaman konsep dan teknis proses bisnis perusahaan.
Pelatihan	Menitik beratkan diklat yang mendukung kompetensi, pemahaman tentang core business dan daya saing perusahaan
Pengembangan	Mempersiapkan program pengembangan berdasarkan kompetensi dan pola karier, assesment secara periodik, dan pemetaan kompetensi SDM

Sumber : PT. PELINDO II Cabang Teluk Bayur (2005)

Kebijakan pengembangan SDM di perusahaan dibuat berdasarkan *strategi plan* pusat untuk bidang pengembangan itu sendiri yaitu "mempersiapkan program pengembangan berdasarkan kompetensi dan pola karir, assesmen secara periodik, dan pemetaan kompetensi SDM". Jadi kebijakan yang dibuat perusahaan sebagai cabang persis

sama mengikuti strategi pengembangan dari pusat.

### Perencanaan Pengembangan Karyawan

Sebagaimana telah dikatakan sebelumnya bahwa pembahasan akan difokuskan pada pengembangan SDM saja. Sesuai Tabel 4. 1 di atas dapat kita lihat bahwa kebijakan



yang dibuat perusahaan untuk bidang pengembangan SDM ini adalah :

1. Mempersiapkan program pengembangan berdasarkan kompetensi dan pola karir.
2. Assesment secara periodik
3. Pemetaan kompetensi SDM

Dalam mempersiapkan pengembangan tersebut perusahaan pusat juga memberikan acuan-acuan berupa daftar (seperti daftar persyaratan jabatan, daftar kebutuhan pelatihan tahun berikutnya, daftar program pelatihan tahun berikutnya, daftar pelatihan yang telah diikuti oleh masing-masing karyawan, daftar evaluasi bagi penyelenggara pelatihan, daftar cacatan pelatihan, daftar usulan kebutuhan pelatihan tahun berikutnya, daftar usulan pelatihan tahun berikutnya, serta daftar evaluasi pelatihan oleh peserta) yang dapat digunakan oleh perusahaan sebagai cabang dalam menyusun pola pengembangan berdasarkan kebutuhan, kompetensi, serta dapat pula terintegrasi dengan pola karir dan diklat dan sesuai dengan strategi pengembangan yang telah direncanakan oleh pusat.

Untuk melihat bagaimana kebijakan ini yang dilakukan terutama dalam hal pengembangan SDM maka akan dilihat proses diklat yang dilakukan perusahaan dalam upaya pengembangan SDM tersebut.

#### Proses Pengembangan Yang Dilakukan Melalui Diklat

Proses pendidikan dan pelatihan merupakan hal yang penting dalam rangka mencapai tujuan dari pelaksanaan diklat itu sendiri. Proses yang dilaksanakan secara terarah dan terencana diikuti dengan cara pengelolaan yang baik akan membuat proses diklat dapat dilaksanakan dengan baik.

Sebagaimana telah diketahui bahwa pola pengembangan SDM perusahaan belum terintegrasi dengan pola karir dan diklat, sehingga mengakibatkan SDM kurang termotivasi bahkan cenderung tidak termotivasi untuk mengikuti diklat. Menurut Rivai (2005) pelatihan atau diklat adalah satu bentuk edukasi dengan prinsip-prinsip pembelajaran. Langkah-langkah yang perlu diperhatikan untuk pemberian diklat itu sendiri antara lain:

1. Pihak yang diberi pelatihan (*trainee*) harus dapat dimotivasi untuk belajar
2. *Trainee* harus mempunyai kemampuan untuk belajar
3. Proses pembelajaran harus dapat dipaksakan atau diperkuat
4. Pelatihan harus menyediakan bahan-bahan yang dapat dipraktekkan atau diterapkan
5. Bahan-bahan yang dipresentasikan dan materi yang diajarkan harus memiliki arti yang lengkap dan memenuhi kebutuhan

Untuk diketahui bahwa tahun 2006, PTC telah mengeluarkan program diklat untuk pengembangan teknis sebagai berikut:

1. Untuk Managerial Level
  - Port Operation Management
  - Improving Port Performance-1
  - Improving Port Performance-2
  - Improving Port Performance-3
  - Port Tariff
  - Shipping, Export Import dan Boomzaken
2. Untuk Operational Level
  - Supervisi Efektif
  - Conventional Terminal Operation
  - Container Terminal Operation
  - Bulk Kargo Handling
  - Warehousing
  - Dangerous Cargo Handling
  - Stuffing dan Stripping
  - Yard Supervisor
  - Ship Planning
  - Forklift Maintenance



Dalam pelaksanaan pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan oleh PTC di PT PELINDO II melalui langkah-langkah sebagai berikut:

#### **Analisis Kebutuhan**

Pada tahap ini diperlukan data atau informasi yang akurat tentang perlunya mengadakan suatu diklat, jenis, metode yang digunakan, peserta yang akan ikut dan materi yang akan disampaikan dalam diklat yang akan dilaksanakan. Atau dengan kata lain analisis kebutuhan diklat didefinisikan sebagai proses pengumpulan dan analisis data dalam rangka mengidentifikasi bidang-bidang atau faktor-faktor apa yang ada di dalam perusahaan yang perlu ditingkatkan dan diperbaiki agar kinerja pegawai dan produktifitas perusahaan menjadi

meningkat. Kegiatan ini bertujuan untuk memperoleh data yang akurat tentang ada tidaknya kebutuhan untuk menyelenggarakan pelatihan.

Sebagai cabang, pusat memberikan kewenangan yang tidak terbatas untuk membuat analisis kebutuhan pengembangan atau diklat bagi perusahaan, bahkan cabang juga diberikan kewenangan untuk dapat mengusulkan program pelatihan secara internal maupun eksternal, yang dianggap relevan oleh cabang bagi kemajuan perusahaan. Pusat memberikan acuan prosedur yang dapat digunakan oleh perusahaan, baik pusat maupun cabang-cabang yang ada dalam proses pengembangan SDM ini. Untuk lebih jelasnya, rincian prosedurnya dapat dilihat dari Tabel 6 di bawah ini:

**Tabel 6**  
**Prosedur pelaksanaan Diklat PT. PELINDO II**

Fase	Bagan Alir	Input Kegiatan	Output Kegiatan	Penanggung Jawab
1	Menyusun usulan KP dan usulan PP kantor Pusat, Cabang/Unit	-CV seluruh pegawai -PKP -Persyaratan jabatan -daftar program pelatihan tahunan	Usulan KP dan usulan PP kantor Pusat, Cabang/Unit	-SM. Perenc. SDM & Orgn. (K. Pusat). -General Manager (Cabang/Unit)
2	Mengirim usulan KP dan usulan PP ke Direktorat Personalia dan Umum	Usulan KP dan PP	-diterima oleh direktur Personalia dan Umum. -disposisi ke Senior manager Perenc. SDM dan Organisasi	-Ass. SM. Pengemb. SDM (K. Pusat) -Manager SDM (Cabang/Unit)



Fase	Bagan Alir	Input Kegiatan	Output Kegiatan	Penanggung Jawab
3	Mengevaluasi dan mengoreksi usulan KP dan usulan PP kantor Pusat, Cabang/Unit	-Disposisi Direktur Personalia & Umum -Persyaratan Jabatan -Hasil evaluasi penyelenggaraan pelatihan yang lalu -Hasil evaluasi platihn oleh peserta -Kemampuan tenagapengajar internal	Hasil Evaluasi dan Koreksi KP dan PP	-SM Perenc. SDM dan Orgn.
4	Menetapkan KP dan PP	KP dan PP	KP dan PP disetujui dan ditandatangani oleh Direktur Personalia & umum.	Direktur Personalia dan umum
5	Mengirim PP yang telah disetujui Direktur Personalia & Umum ke Cabang/Unit	PP yang disetujui	PP yang disetujui diterima oleh tiap-tiap cabang/Unit.	-SM Perenc. SDM dan Orgn.
6	Pelaksanaan PP	-PP -Materi Pelatihan -Anggaran Pelatihan	PP dapat dilaksanakan.	-SM. Perenc. SDM dan Orgn. -GM (Cabang/Unit)
7	Menerima dan mempelajari formulir evaluasi penyelenggaraan pelatihan dan evaluasi pelatihan peserta pelatihan	Evaluasi penyelenggaraan pelatihan dari peserta pelatihan dan evaluasi pelatihan oleh pesererta	Diperoleh kesimpulan evaluasi penyelenggaran pelatihan dan evaluasi pelatihan oleh peserta.	-sds-
8	Membuat rekapitulasi evaluasi penyelenggaraan pelatihan dan evaluasi pelatihan oleh peserta	Pelenggaraan pelatihan materi, metode pengajar, fasilitas, perlengkapan, dan adm. Perubahan pengetahuan, keterampilan sikap & perilaku kerja	Rekapitulasi evaluasi penyelenggaraan pelatihan dan evaluasi pelatihan oleh peserta tiap triwulan.	-SM. Perenc. SDM & Orgn (K. Pusat) -General Manager (Cabang/Unit)



Fase	Bagan Alir	Input Kegiatan	Output Kegiatan	Penanggung Jawab
9	Jika diperlukan dapat diterbitkan permintaan tindakan koreksi dan pencegahan (PTKP)	Adanya kegiatan yang tidaksesuai dengan program/rencana	PTKP diterbitkan	-Direktur Personalia dan Umum -SM. Perenc. SDM & Orgn. (K. Pusat) -General Manager (Cabang/Unit)
10	Dokumentasi berkas pelatihan	Berkas pelatihan	Seluruh berkas pelatihan terdokumentasi.	-Ass. SM. Pegemb. SDM (K. Pusat). -Manager SDM (Cabang/Unit)
11	Selesai			

Sumber: PT. PELINDO II Cabang Teluk Bayur (2005)

Keterangan dari istilah-istilah yang digunakan pada Tabel 6 yaitu:

- KP = Kebutuhan Pelatihan
- PP = Program Pelatihan
- CV = Curikulum Vitae
- PTKP = Permintaan Tindakan Koreksi dan Pencegahan
- SM = Senior Manajer
- SDM = Sumber Daya Manusia

Dari tabel di atas memperlihatkan bahwa analisis kebutuhan pelatihan (TNA) dapat dilakukan oleh perusahaan sebagai cabang. Didalam membuat analisis kebutuhan pelatihan perusahaan bisa melakukan sendiri, bekerja sama dengan PTC atau bekerja sama dengan pihak dari luar perusahaan seperti konsultan, karena Pusat memberikan kewenangan kepada cabang untuk menentukannya.

Didalam menyusun daftar KP ini perusahaan juga harus memperhatikan kondisi usia dari SDM yang ada, karena

perusahaan saat ini dominan memiliki SDM yang berusia di atas 45 tahun, ini berarti SDM yang akan memasuki masa pensiun jauh lebih besar daripada SDM yang masih memiliki masa kerja lama, yaitu sekitar 53% dari total karyawan yang ada sekarang. Diklat adalah suatu program yang keberhasilan aplikasinya sangat berorientasi pada waktu. Jadi jangan sampai diklat yang disusun mubazir, karena tidak sempat atau bahkan tidak dapat diaplikasikan.

Dalam melakukan TNA perusahaan sebaiknya melibatkan karyawan itu sendiri dan manajer yang bertanggung jawab atas karyawan yang bersangkutan. Pedoman review untuk TNA seperti yang diungkapkan Rivai (2005) dapat digunakan untuk mempermudah melakukan TNA, dan disesuaikan dengan kebutuhan serta keadaan perusahaan, yang bisa dilihat dari Tabel 7 di bawah ini:



Tabel 7  
Pedoman Review Dokumen TNA

No	Variabel	Komponen dokumen	Rincian Kegiatan
1	Jabatan	- Data jabatan - Dokumen	Mencatat seluruh jabatan yang ada sesuai dengan struktur organisasi
2	Bidang Usaha	- Laporan kerja	Mencatat kegiatan usaha yang dilakukan oleh perusahaan
3	Kegiatan rutin	- Laporan kerja	Mencatat kegiatan rutin dibidang teknis yang dilakukan
4	Prasarana dan Sarana	- Laporan kerja	Mencatat semua prasarana kerja dan prasarana fisik, perangkat hukum dan sarana kerja serta usaha yang ada
5	Hambatan-hambatan	- Laporan kerja	Mencatat hambatan yang sering dihadapi dari internal maupun eksternal
6	Penilaian Kerja	- Laporan kerja	Mencatat instrumen, metode & prosedur penilaian kerja yang tertera pada masing-masing laporan
7	Jenis-jenis Pelatihan Karyawan	- Yang telah diikuti, dari laporan unit	Mencatat semua jenis pelatihan yang pernah diikuti
8	Jenis Pelatihan Yang Harus Ada	- Laporan unit diklat	Mencatat semua jenis pelatihan yang seharusnya diberikan tapi sampai saat ini belum dilaksanakan
9	Kualitas Kurikulum	- Laporan unit diklat	Mencatat masala-masalah kurikulum (tujuan kurikulum materi strategi, materi ajar, dan media yang digunakan) dibandingkan dengan standar kurikulum yang baik

Sumber : Rivai (2005)

#### Rancangan Instruksional

Materi pelatihan yang baik harus selalu diperbaharui sesuai dengan kondisi yang ada agar isi (*content*) dari pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan benar-benar sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan peserta. Materi yang dirancang dalam suatu diklat hendaklah bersifat *essential* untuk memilih topik-topik penting yang perlu dijelaskan serta hal-hal lain yang akan memudahkan peserta dalam memahami materi tersebut. Materi-materi diklat di PT. PELINDO II yang berhubungan dengan pelabuhan disusun dalam suatu materi diklat yang terjadwal,

sedangkan materi yang sifatnya umum namun relevan dengan perusahaan dalam arti yang bermanfaat bagi kemajuan usaha perusahaan disusun dalam materi diklat yang tidak terjadwal. Materi yang tidak terjadwal ini bisa dibuat oleh PTC, cabang sendiri, perusahaan pusat, ataupun pihak-pihak luar seperti Lembaga Manajemen.

#### Keabsahan

Pada tahap ini program diklat diperkenalkan dan disosialisasikan dimana PTC atau penyelenggara diklat



dari luar melakukan langkah-langkah sebagai berikut :

- a. Persiapan
  - Pembuatan proposal
  - Pembuatan struktur program pelatihan
  - Pembuatan Surat Keputusan panitia pelaksana dan nara sumber
  - Undangan dan rapat pelatihan
  - Pemanggilan peserta
  - Pengadaan bahan-bahan pelatihan
  - Registrasi ulang peserta
  - Persiapan sarana pendukung
- b. Pelaksanaan Pelatihan
  - Registrasi ulang peserta
  - Pelaksanaan kegiatan belajar mengajar
  - Evaluasi pelaksanaan proses mengajar, nara sumber dan kepanitiaan
  - Pembuatan sertifikat
- c. Pelaporan
  - Laporan pelaksanaan
  - Laporan hasil penyelenggaraan
  - Evaluasi hasil belajar/pelatihan

#### **Implementasi**

Teknik atau metode yang digunakan dalam penyampaian materi pada setiap pendidikan dan pelatihan dilakukan bervariasi tergantung kepada tuntutan seberapa jauh materi tersebut dapat diserap oleh peserta. Pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan oleh PT. PELINDO II menerapkan metode-metode antara lain ceramah, tanya jawab, diskusi, penugasan, simulasi, demonstrasi dengan menggunakan alat (individual dan kelompok) dan praktek lapangan.

#### **Evaluasi**

Sebagaimana kegiatan-kegiatan lain dalam suatu perusahaan atau organisasi maka kegiatan pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan perlu dievaluasi untuk melihat sejauh mana program pendidikan dan pelatihan yang diadakan memiliki

kontribusi bagi perusahaan. Bentuk-bentuk evaluasi yang digunakan atau dipilih sangat tergantung kepada kriteria yang akan digunakan sebagai dasar penilaian keberhasilan. Secara umum kriteria yang dapat dijadikan penilaian keberhasilan suatu pelatihan yaitu : jumlah peserta, efisiensi, jadwal, suasana kondusif, reaksi peserta, pembelajaran, perubahan perilaku, perubahan kinerja dan menghitung ROI.

Evaluasi pelaksanaan diklat yang telah dijalankan oleh perusahaan untuk melakukan penilaian keefektifan kegiatan diklat adalah pada level 1 yaitu evaluasi reaksi dan pemahaman terhadap materi. Evaluasi reaksi adalah evaluasi untuk mengetahui seberapa jauh kepuasan peserta terhadap penyelenggaraan diklat. Evaluasi ini antara lain meliputi :

1. Evaluasi peserta terhadap penyelenggaraan
  - A. Aspek Edukatif meliputi :
    - Tercapainya tujuan kegiatan
    - Kesesuaian isi dan materi kegiatan dengan kebutuhan
    - Metode pembelajaran
    - Hubungan kegiatan dengan tugas
    - Partisipasi peserta secara umum meliputi kualitas dan kuantitas diklat serta lama diklat.
  - B. Aspek non Edukatif meliputi :
    - Kenyamanan belajar
    - Konsumsi
    - Penyediaan dan pelayanan bahan belajar
2. Evaluasi panitia terhadap peserta
 

Evaluasi ini meliputi :

  - Partisipasi atau keikutsertaan peserta dalam proses mengajar
  - Motivasi peserta
  - Tingkat pengetahuan melalui hasil *pre test* dan *post test*



## Metode-Metode Pendidikan dan Pelatihan

Metode-metode pendidikan dan pelatihan pada dasarnya bervariasi. Beberapa metode tersebut bermanfaat untuk level-level manajemen dan level-level karyawan tertentu. Metode tersebut diterapkan oleh perusahaan atau organisasi bermanfaat untuk mendidik karyawan agar paham dan terlatih dengan tugas yang akan dilaksanakan.

Metode-metode yang dilaksanakan dalam pendidikan dan pelatihan yang diadakan oleh PT. PELINDO II adalah :

### 1. Ceramah

Penyajian materi belajar secara lisan. Metode ini bertujuan memberikan pengetahuan sebanyak mungkin dalam rangka merangsang pendengaran.

### 2. Diskusi

Metode ini dilakukan untuk memecahkan kasus yang telah ditentukan oleh instruktur. Diskusi dilaksanakan untuk setiap materi yang dibahas dalam pendidikan dan pelatihan yang diadakan. Didalam metode diskusi karyawan peserta program diklat mendiskusikan suatu kasus yang ditentukan oleh pihak instruktur yang dilaksanakan hampir pada setiap pembahasan yang dipelajari.

### 3. Visualisasi

Metode ini dilakukan dengan menggunakan peralatan seperti transparansi, in focus, yang ditampilkan kelayar lebar. Visualisasi dilakukan untuk topik-topik atau modul-modul tertentu yang memerlukan penampilan berbeda

### 4. Simulasi

Metode ini diterapkan dalam pendidikan dan pelatihan untuk menjelaskan suatu materi atau topik sebagai bagian dari program diklat agar karyawan lebih mengerti dan memahami tindakan yang

harus dilakukan untuk kondisi tertentu yang ditemui dalam pekerjaan.

### 5. Studi kasus

Metode ini lebih mirip kepada *sharing experience* antara anggota diklat dalam bidang pekerjaannya. Dan juga peserta diminta untuk memecahkan kasus yang telah disusun oleh penyelenggara.

### 6. Demonstrasi penggunaan alat dan praktek lapangan

Metode ini digunakan bagi individu maupun kelompok yang menggunakan alat-alat tertentu yang mengharuskan mereka memiliki pengetahuan khusus untuk pengoperasian peralatan tersebut.

Metode-metode yang diterapkan dalam pendidikan dan pelatihan haruslah dapat diterima dan dipahami oleh setiap karyawan sehingga bisa diterima tanpa adanya kendala oleh karyawan tersebut. Cabang dan PTC ataupun lembaga penyelenggara hendaknya dapat menentukan metode-metode diklat yang efektif untuk diterapkan dalam pelaksanaan diklat agar materi yang diberikan dapat dengan mudah dimengerti.

### Tempat Pelaksanaan Diklat

Bagi diklat yang sudah terjadwal dan diklat yang tidak terjadwal tapi dikeluarkan oleh PTC, tempat pelaksanaannya sudah disediakan oleh perusahaan. Tapi bagi diklat non jadwal yang diadakan oleh badan lain, tempat pelaksanaannya tergantung kesepakatan perusahaan dengan lembaga penyelenggara.

Setelah melihat urutan proses di atas dapat dilihat bahwa kebijakan yang di buat oleh perusahaan sebagai cabang telah sesuai dengan strategi pengembangan yang direncanakan oleh Pusat. Tapi dalam pengaplikasiannya, kebijakan yang di buat perusahaan belum menunjukkan



arah yang sesuai dengan kebijakan yang dibuat dan harapan yang diinginkan perusahaan dari pengembangan SDM di masa yang akan datang. Contohnya saja, perusahaan belum membuat peta kompetensi SDM di cabang, dan perusahaan juga belum menyusun *Cariet Path* (jenjang karier) yang dapat dipedomani oleh semua SDM untuk mengejar karir mereka.

#### Analisis

Dari hasil penelitian didapatkan bahwa perusahaan didalam pengembangan SDM ini untuk diklat yang berhubungan dengan operasional perusahaan (pelabuhan) diselenggarakan oleh PTC, bagi PT. PELINDO II maupun seluruh cabang perusahaan yang ada. Namun untuk pengaturan kepesertaan kandidat (*trainee*) diserahkan kepada cabang masing-masing. Dalam menyiapkan program pengembangan berdasarkan kompetensi dan pola karir, assesment secara periodik, dan pemetaan kompetensi SDM, perusahaan akan melakukan langkah awal dengan mengisi daftar-daftar acuan yang diberikan oleh pusat untuk mempermudah pelaksanaan kebijakan serta dapat mengacu kepada strategi yang direncanakan pusat untuk bidang pengembangan ini. Tahap awal inipun belum selesai secara keseluruhan dilakukan oleh perusahaan. Pendekatan pengembangan yang akan digunakan perusahaan dimasa mendatang sesuai dengan tiga pendekatan pengembangan bagi SDM seperti yang diungkapkan oleh Torington (2000) yaitu pendekatan berdasarkan kebutuhan, pendekatan oportunistik, dan pendekatan yang bersifat pro aktif. Namun kecendrungan pendekatan yang digunakan perusahaan lebih kepada pendekatan dengan konsep kebutuhan.

Sedangkan untuk diklat yang sifatnya umum PTC telah mengeluarkan program diklat yang tidak terjadwal, dimana untuk diklat yang tidak terjadwal ini perusahaan boleh mengikuti boleh juga tidak. Sebagai cabang perusahaan juga diberikan kewenangan oleh pusat untuk mengusulkan program-program diklat yang sifatnya umum bahkan teknis, jika dipandang berguna dan relevan bagi kemajuan perusahaan.

Jadi kebijakan pengembangan yang dibuat perusahaan ini telah sesuai dengan strategi dari pusat, dan sesuai dengan visi dan misi serta komitmen perusahaan. Hanya saja selama ini, karena pola karir belum disusun secara pasti dan juga belum terintegrasi langsung dengan diklat/pengembangan itu sendiri menyebabkan karyawan kurang termotivasi untuk mengikuti pengembangan melalui diklat ini. Sebagaimana yang telah dinyatakan oleh Anoraga (1998) bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi produktifitas SDM secara psikologis adalah promosi dan pengembangan diri mereka sejalan dengan perkembangan perusahaan. Sedangkan pola karir diperusahaan selama ini masih bersifat administratif dan belum mempertimbangkan kompetensi, sehingga hal ini berpengaruh pula terhadap motivasi SDM secara psikis dalam mengikuti program pengembangan tersebut.

Tujuan akhir bagi setiap pengembangan adalah peningkatan kinerja SDM itu sendiri. Namun selain pengembangan yang dilakukan melalui diklat, hal lain yang akan mempengaruhi peningkatan kinerja SDM menurut Dessler (1986) adalah carier, promotion, komitmen, dan evaluasi kinerja. Jadi disini, perusahaan harus menempatkan pengembangan (diklat) terintegrasi dengan pola karir, promosi, komitmen, dan evaluasi kinerja.



Berarti disini, kompetensi akan menjadi kata kunci bagi diklat, karir, promosi, komitmen dan evaluasi kinerja bagi karyawan di perusahaan.

Agar dapat lebih mudah untuk menyesuaikan kebijakan pengembangan SDM di cabang dengan strategi perencanaan pengembangan SDM dari pusat, sebaiknya perusahaan membuat analisis kebutuhan pelatihan, karena melalui analisis kebutuhan perusahaan dapat menentukan apakah pelatihan dibutuhkan atau tidak, dapat menentukan penyebab buruknya kinerja, menentukan hasil yang ingin dicapai melalui pelatihan, dan lain-lain. Contohnya akan diambil pada lima karyawan di posisi jabatan supervisor, yaitu karyawan yang berada pada jabatan Supervisor Perencanaan dan Pengembangan SDM dari unit SDM & Umum, Supervisor Telekomunikasi dari unit Kepanduan, Supervisor Perencanaan Kapal & Barang dari unit Pelayanan Jasa,

Supervisor Pengoperasian Sistem dari unit Teknik & Informasi, dan Supervisor Anggaran dari unit Keuangan. Jadi diambil masing-masing satu Supervisor dari lima unit kerja yang ada.

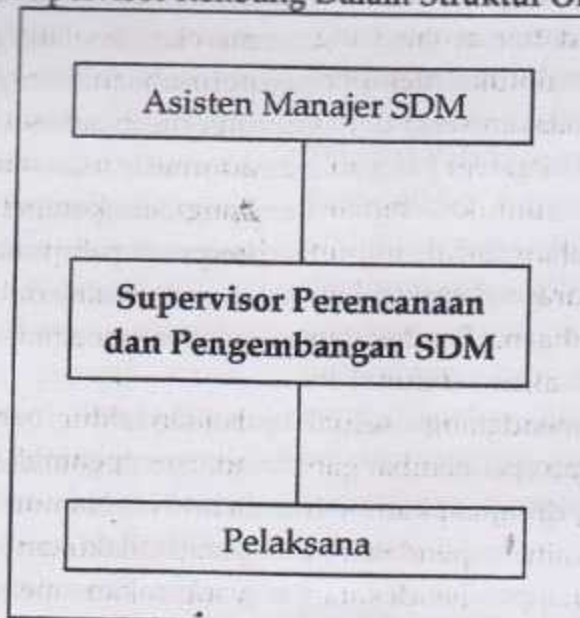
Alasan kenapa bagian Supervisor saja yang diambil untuk contoh karena bagian ini dilihat belum ditempatkan sebagaimana Supervisor seharusnya. Telah disajikan pada penulisan sebelumnya dalam landasan teori bahwa Supervisor termasuk ke dalam level manajerial, tetapi perusahaan masih menempatkannya dan memandangnya sebagai level pelaksana. Sehingga pengembangan mayoritas terhadap Supervisor masih lebih untuk pengembangan bagi level pelaksana saja.

#### A. Supervisor Perencanaan dan Pengembangan SDM

1. Posisi Supervisor Perencanaan dan Pengembangan dalam struktur organisasi dapat dilihat pada gambar 1 di bawah ini, yaitu:

Gambar 1

#### Posisi Supervisor Renbang Dalam Struktur Organisasi



Sumber: Diolah dari data PELINDO II Cabang Teluk Bayur (2005)

Dari bagan struktur di atas dapat dilihat bahwa Supervisor Perencanaan & Pengembangan SDM berada di bawah lini Asisten Manajer SDM sebagai penanggung jawab langsung atas peker-

jaan yang dilakukannya. Ini berarti bahwa dalam menyusun TNA untuk Supervisor Perencanaan dan Pengembangan SDM ini Asisten Manajer SDM tersebut harus dilibatkan, karena akan mengetahui dan



memahami lebih banyak tentang kebutuhan pengembangan yang dibutuhkan oleh bawahannya tersebut.

**2. Fungsi**

Fungsi dari Supervisor Perencanaan & Pengembangan SDM ini adalah mengkoordinir dan mengawasi pelaksanaan teknis bidang Perencanaan & Pengembangan, Kesejahteraan dan Adm SDM.

**3. Tugas**

Tugas dari Supervisor Perencanaan & Pengembangan SDM adalah:

- a. Perencanaan dan pengembangan SDM
  - Menyiapkan dan menyusun usulan kebutuhan atau program pelatihan.
  - Memeriksa dan meneliti serta mendokumentasikan usulan kebutuhan pelatihan.

- Menyiapkan dan menyusun pelaksana pelatihan ditingkat cabang.
- Mengevaluasi dan membuat laporan pelaksanaan pelatihan ditingkat cabang.
- b. Formasi dan Bezetting
  - Menyiapkan dan menyusun serta mendokumentasikan Bezetting dan formasi pegawai serta anggaran.
  - Menyusun dan mendokumentasikan rencana naik pangkat pegawai.
  - Mencetak dan menyiapkan laporan bulanan dan triwulan SIMPERS.
  - Mencetak daftar nominative pegawai

**4. Daftar Persyaratan Jabatan :**

Tabel 8 berikut menyajikan daftar persyaratan jabatan bagi supervisor dan pengembangan SDM PT. PELINDO II (Persero) Cabang Teluk Bayur.

**Tabel 8**  
**Daftar Persyaratan Jabatan Bagi Supervisor Perencanaan dan Pengembangan SDM PT, PELINDO II (Persero) Cabang Teluk Bayur**

No	Nama Jabatan	Pendidikan Minimal	Pelatihan Minimal	Pengalaman Minimal
1	Supervisor Perencanaan & Pengembangan SDM	D-3/sederajat	1. Pokok kepelabuhan -Dasar-dasar kepelabuhan 2. Substantif -Adm perkantoran -Adm Personalia	Pelaksana Perencanaan & Pengembangan SDM pada sub divisi SDM dan Umum

Sumber: Data PT. PELINDO II Cabang Teluk Bayur (2005)

**5. Tempat kerja:**

- a. Didalam ruangan, 90%.
- b. Diluar ruangan, 10%.

Artinya di dalam melakukan pekerjaannya Supervisor Perencanaan dan Pengembangan SDM ini, lebih banyak bahkan dominan berada di dalam ruangan. Sedangkan secara teori seorang supervisor seharusnya lebih banyak berada diluar ruangan dalam melakukan tugas supervisinya, agar dapat melihat dan melaporkan keadaan yang sebenarnya agar dapat membuat serta

menyusun perencanaan dan pengembangan yang tepat bagi setiap SDM yang di bawahinya.

**6. Kompetensi**

Kompetensi yang disyaratkan oleh perusahaan untuk jabatan ini adalah:

- a. Pemecahan masalah
- b. Kerjasama
- c. Komunikasi

Ke tiga kompetensi di atas adalah merupakan pekerjaan yang akan ditemukan diluar ruangan, namun



komposisi kerja supervisor ini justru lebih banyak didalam ruangan.

### 7. Daftar diklat yang pernah diikuti :

Tabel 9 berikut ini menyajikan daftar diklat yang pernah diikuti oleh supervisor PT. PELINDO II (Persero):

**Tabel 9**  
**Daftar Diklat Yang Telah Diikuti Oleh**  
**Supervisor Perencanaan dan Pengembangan SDM**  
**PT. PELINDO II (Persero) Cabang Teluk Bayur**

No	Nama Jabatan	Diklat yang telah diikuti/Tahun
1	Supervisor Perencanaan & Pengembangan	Kursus mengetik/1978 Penataran P4 Type B/1980 Administrasi perkantoran/1983 Kursus kepelabuhan/1985 Penataran PMI/1990 Kursus paket terpadu OPER/1991 Bahasa COBOL/1993 Bahasa BASIC/1994 Perawatan computer/1996 Port manajemen & operasi/1998 Presentasi efektif/1999 Wors up - dating JBT/2001 Manajemen SDM/2001 Supervision efektif/2002 Bhs Inggris tingkat lanjut/2002 Pelatihan SMK3/2003 Hubungan industrial bagi pekerja/2003 Bonzaken/shipping/2003 Ship operation planning/2005

Sumber: Data PT. PELINDO II Cabang Teluk Bayur (2005)

Berdasarkan contoh aplikasi di atas diketahui beberapa gap yang berhubungan dengan pengembangan SDM itu sendiri (dalam hal ini Supervisor Perencanaan dan Pengembangan SDM) yaitu :

1. Pendidikan minimal yang disyaratkan pada jabatan tersebut adalah D-3/ sederajat, tapi kenyataannya jabatan tersebut dapat diisi oleh karyawan yang mempunyai pendidikan SMA.
2. Kompetensi yang disyaratkan masih belum maksimal, karena belum mencerminkan behavior, knowledge, pengetahuan dan pengalaman.

3. Fungsi bagian ini adalah mengkoordinir dan mengawasi pelaksanaan teknis bidang perencanaan dan pengembangan, kesejahteraan serta administrasi SDM. Tapi belum ada diklat yang terhubung langsung dengan fungsi tugas pada jabatan tersebut. Seperti diklat TNA (*Training Need Analysis*) dan training Analisa Jabatan agar dapat menyusun peta kompetensi sebagai pola yang dapat dipedomani bagi semua karyawan dalam jenjang karir mereka.

Untuk itu, dapat dibuat daftar pelatihan yang dibutuhkan yaitu :



**Tabel 10**  
**Daftar Pelatihan Yang Dibutuhkan Supervisor Renbang**  
**Pada PT. PELINDO II (Persero) Cabang Teluk Bayur**

No.	Nama Jabatan	Pelatihan Yang Dibutuhkan
1	Supervisor Renbang	Training Need Analysis Pemotivasian orang lain Evaluasi dan pertimbangan pegawai Kepemimpinan Pemahaman Perilaku manusia Penyeleksian pegawai Penetapan sasaran dan prioritas

Sumber: Diolah dari Digman (1980) dan Rivai ((2005)

Alasan kenapa hal-hal tersebut di atas dalam Tabel 10 yang merupakan pelatihan yang dibutuhkan adalah:

- Karyawan kurang termotivasi untuk mengikuti diklat, karena itu Supervisor Perencanaan dan Pengembangan SDM harus mengikuti diklat bagaimana melakukan peotifasian bagi orang lain, agar bagian ini dapat melakukan atau menyelidiki sebab hal itu terjadi.
- "Perusahaan belum memberikan diklat seperti yang disebut di atas selama ini untuk bagian Supervisor

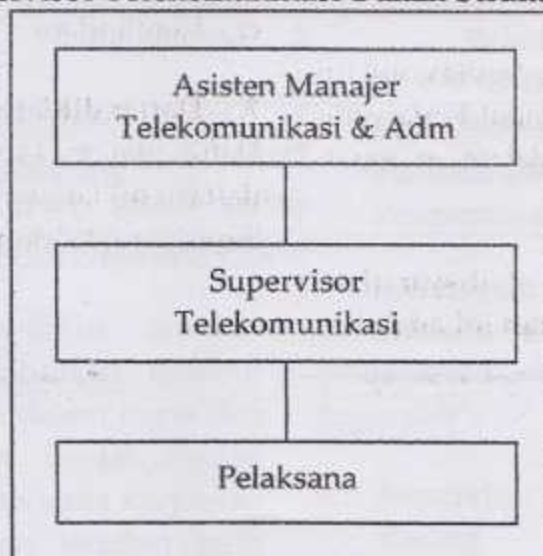
Perencanaan dan Pengembangan SDM", begitu ungkapan yang diberikan oleh Manajer SDM sebagai penanggung jawab seluruh bidang SDM ini.

**B. Supervisor Telekomunikasi**

**1. Posisi dalam strukur organisasi adalah:**

Gambar 2 di bawah ini akan menyajikan posisi dari Supervisor Telekomunikasi jika dilihat dari struktur organisasi PT. PELINDO II (Persero) Cabang Teluk Bayur ini.

**Gambar 2**  
**Posisi Supervisor Telekomunikasi Dalam Struktur Oragisasi**



Sumber: Diolah dari data PELINDO II Cabang Teluk Bayur (2005)

Dari bagan struktur di atas dapat dilihat bahwa Supervisor Telekomunikasi berada di bawah lini Asisten Manajer Telekomunikasi & Adm sebagai penang-

gung jawab langsung atas pekerjaan yang dilakukannya, dari unit Kepanduan. Ini berarti bahwa yang paling mengerti, mengetahui dan memahami kebutuhan



pengembangan untuk Supervisor ini adalah Asisten Manajer Telekomunikasi & Adm itu sendiri.

**2. Fungsi**

Mengkoordinir dan mengawasi bidang tugas operator radio/tekomunikasi.

- Memadukan perencanaan telkom radio
- Mengawasi/memonitor alat-alat telkom
- b. Tugas lain yang terkait
  - Melaksanakan tugas-tugas terkait yang diberikan oleh atasan

**3. Tugas**

- a. Pemeliharaan dan pengawasan telekomunikasi Kependuan
- Pemeliharaan telkom, radio, dan telepon

**4. Daftar persyaratan jabatan**

Daftar pada Tabel 11 akan menyajikan daftar persyaratan jabatan bagi Supervisor Telekomunikasi. Daftar ini diolah dari informasi tertulis PT. PELINDO II (Persero) Cabang Teluk Bayur.

**Tabel 11**

**Daftar Persyaratan Jabatan Bagi Supervisor Telekomunikasi PT, PELINDO II (Persero) Cabang Teluk Bayur**

No	Nama Jabatan	Pendidikan Minimal	Pelatihan Minimal	Pengalaman Minimal
1	Supervisor Telekomunikasi	D-3/sederajat	1. Pokok kepelabuhan <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dasar-dasar kepelabuhan</li> </ul> 2. Substantif <ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisi operasi</li> <li>• Radio maintenance</li> </ul>	Pelaksana senior sub divisi Telkom dan Administrasi

Sumber: Data PT. PELINDO II Cabang Teluk Bayur (2005)

**5. Tempat Kerja**

- a. Di dalam ruangan, 70%
- b. Di luar ruangan, 30%

Sesuai keterangan di atas, Supervisor ini juga memiliki proporsi tempat kerja yang lebih banyak berada didalam ruangan daripada diluar ruangan.

- a. Pemecahan masalah
- b. Kerjasama
- c. Komunikasi

**7. Daftar diklat yang pernah diikuti**

Daftar dalam Tabel 12 akan menyajikan daftar diklat yang telah diikuti oleh Supervisor Telekomuniasi.

**6. Kompetensi yang disyaratkan perusahaan pada jabatan ini adalah :**



Tabel 12  
Daftar Diklat Yang Telah Diikuti Oleh Supervisor Telekomunikasi  
PT. PELINDO II (Persero) Cabang Teluk Bayur

No	Nama Jabatan	Diklat yang telah diikuti/Tahun
1	Supervisor Telekomunikasi	Pra jabatan tk II/1983 Supervisi operasional/1995 SO/1996 Windows/1999 Operator telepon radio/1999 Improving Port Performance/1999 Port management & operation/2000 Pelatihan operation maintenance/2001 Pelatihan SMK3/2003

Sumber: Data PT. PELINDO II Cabang Teluk Bayur (2005)

Pada jabatan Supervisor Telekomunikasi ini diketahui beberapa hal yang berhubungan dengan pengembangan karyawan pada posisi ini yaitu :

1. Posisi ini diisi oleh karyawan yang mempunyai pendidikan S1-Adm Negara. Tapi hal justru lebih baik karena lebih tinggi dari yang disyaratkan oleh perusahaan.
2. Kompetensi yang disyaratkan masih belum maksimal, karena masih belum

mencerminkan *behavior, knowledge, pengetahuan dan pengalaman.*

3. Diklat yang diikuti telah sesuai dengan fungsi dan tugas pada jabatan ini.

Untuk lebih meningkatkan kinerjanya sebagai supervisor, daftar pelatihan non-operasional perusahaan pada Tabel 13 di bawah ini dapat diajukan guna peningkatan kinerja mereka.

Tabel 13  
Daftar Pelatihan Yang Dibutuhkan Supervisor Telekomunikasi  
Pada PT. PELINDO II (Persero) Cabang Teluk Bayur

No.	Nama Jabatan	Pelatihan Yang Dibutuhkan
1	Supervisor Renbang	Manajemen waktu Perencanaan Pengambilan keputusan

Sumber: Diolah dari Digman (1980)

Alasan kenapa diklat-diklat tersebut diusulkan karena diklat-diklat tersebut relevan dan dibutuhkan dalam tugas dan fungsi jabatan tersebut. Sesuai dengan interview yang dilakukan pada karyawan yang memegang jabatan tersebut serta Manajer SDM PT. PELINDO II (Persero) Cabang Teluk Bayur yang menyatakan bahwa "diklat untuk manajemen waktu, perencanaan, dan pengambilan keputusan sangat dibutuhkan dalam menunjang pekerjaan mereka, karena ketiga hal

tersebut baru mereka ketahui sebatas pemahaman yang mereka dapat dalam tugas saja".

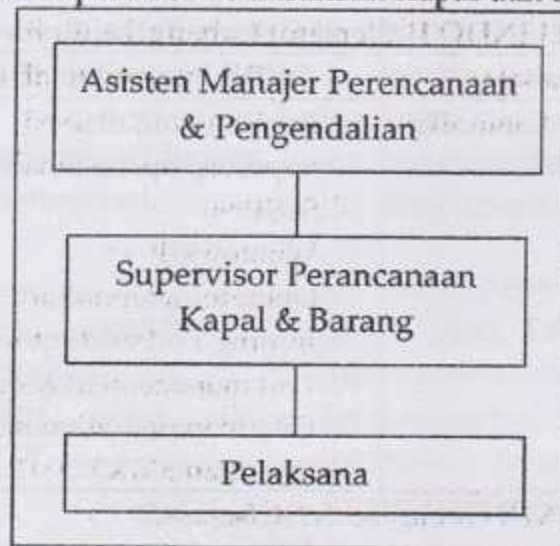
### C. Supervisor Perencanaan Kapal dan Barang

1. Posisinya dalam struktur organisasi Gambar 3 di bawah ini akan memperlihatkan posisi dari Supervisor Perencanaan Kapal dan Barang dalam struktur organisasi pada PT PELINDO II (Persero) Cabang Teluk Bayur.



Gambar 3.

## Posisi Supervisor Pelaksanaan Kapal dan Barang



Sumber: Diolah dari Data PT. PELINDO II Cabang Teuk Bayur (2005)

Dari bagan struktur di atas dapat dilihat bahwa Supervisor Perencanaan Kapal dan Barang berada di bawah lini Asisten Manajer Perencanaan dan Pengendalian sebagai penanggung jawab langsung atas pekerjaan yang dilakukan, di bawah unit Pelayanan Jasa.

## 2. Fungsi

Mengkoordinir dan mengawasi pelaksanaan teknis operasi bidang Perencanaan Kapal dan Barang dan administrasi pelayanan jasa.

## 3. Tugas

### a. Kesiapan dermaga dan dokumen

- Menghitung dan mengecek space dermaga yang tersedia untuk penyandaran kapal.
- Memeriksa kelengkapan dokumen penyandaran kapal
- Menetapkan alokasi lamanya kapal tambat untuk perhitungan pembayaran uper kapal.

- Mengecek pembayaran uper kapal dan pembayaran hutang
- Membuat rencana penambatan kapal dan melakukan pemantauan kegiatan bongkar muat kapal untuk merencanakan penambatan kapal berikutnya.

### b. Laporan

- Melaksanakan pengumpulan dan penilikan data kepentingan analisa dan evaluasi serta penyiapan laporan sebagai gambaran pekerjaan yang telah dilaksanakan untuk diketahui oleh Asisten Manajer.
- Tugas lain yang terkait. Melaksanakan tugas lain yang yang terkait yang diberikan atasan.

## 4. Daftar persyaratan jabatan

Tabel 14 di bawah ini akan menyajikan daftar persyaratan jabatan bagi Supervisor Perencanaan Kapal dan Barang pada PT. PELINDO II (Persero) Cabang Teluk Bayur.



Tabel 14

**Daftar Persyaratan Jabatan Bagi  
Supervisor Perencanaan Kapal dan Barang  
PT. PELINDO II (Persero) Cabang Teluk Bayur**

No	Nama Jabatan	Pendidikan Minimal	Pelatihan Minimal	Pengalaman Minimal
1	Supervisor Perencanaan Kapal dan Barang	D-3/ sederajat	1. Pokok kepelabuhanan <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dasar-dasar kepelabuhanan</li> </ul> 2. Substantif <ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisi operasi</li> <li>• Conventional Terminal Operasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pelaksana gudang/lapangan</li> <li>• Supervisor Pangkalan</li> </ul>

Sumber: Data PT. PELINDO II Cabang Telk Bayur (2005)

#### 5. Tempat kerja

- a. Di dalam ruangan, 80%
- b. Di luar ruangan, 20%

Berdasarkan proporsi di atas diketahui bahwa tempat kerja dari supervisor ini lebih banyak berada didalam ruangan daripada diluar ruangan, ini berarti interaksi langsung antara Supervisor ini dengan bawahan yang di supervisinya sangat sedikit sekali.

#### 6. Kompetensi

- a. Pemecahan masalah
- b. Kerjasama
- c. Komunikasi

#### 7. Daftar diklat yang pernah diikuti

Tabel 15 di bawah ini akan menyajikan daftar diklat yang telah diikuti oleh Superispor Perencanaan Kapal dan Barang PT. PELINDO II (Persero) Cabang Teluk Bayur.

Tabel 15

**Daftar Diklat Yang Telah Diikuti Supervisor Perencanaan Kapal & Barang  
PT. PELINDO II (Persero) Cabang Teluk Bayur**

No	Nama Jabatan	Diklat yang telah diikuti/Tahun
1	Supervisor Perencanaan Kapal dan Barang	Pendidikan kesakaptaan/1999 Kursus kepelabuhanan/1999 Ware house operation/2000 Stufing Stripping/2001 Bahasa Inggris tk lanjutan/2002 SO/2003 Ship operation planning/2003 Bomzaken/shipping

Sumber: Data PT. PELINDO II Cabang Teluk Bayur (2005)

Dari jabatan Supervisor Perencanaan Kapal dan Barang di atas didapatkan beberapa hal antara lain:

1. Pendidikan yang disyaratkan oleh perusahaan adalah D3/sederajat, jabatan ini diisi oleh S1-Kelautan. Keadaan ini justru lebih baik karena

melampaui persyaratan minimal dari perusahaan.

2. Kompetensi yang disyaratkan masih belum maksimal, karena belum mencerminkan *behavior*, *knowledge*, pengetahuan dan pengalaman.
3. Diklat operasional yang diikuti sesuai dengan kebutuhan jabatan. Namun



4. pengembangan yang dibutuhkan tidak hanya untuk penambahan *skill* yang dilakukan melalui diklat, tapi juga untuk edukasi karyawan, dari pengembangan itu sendiri. Tabel 15 di bawah akan mencontohkan beberapa training non operasional yang dibutuhkan oleh Supervisor Perencanaan Kapal dan Barang. Dimana pelatihan-pelatihan tersebut sangat bermanfaat dalam pelaksanaan pekerjaan pada jabatan ini.

**Tabel 15**  
**Daftar Pelatihan Yang Dibutuhkan**  
**Supervisor Perencanaan Kapal dan Barang**  
**Pada PT. PELINDO II (Persero) Cabang Teluk Bayur**

No.	Nama Jabatan	Pelatihan Yang Dibutuhkan
1	Supervisor Renbang	Perencanaan Penetapan sasaran dan prioritas Manajemen waktu Penyuluhan dan bimbingan Pengambilan keputusan

Sumber: Diolah dari Digman (1980)

Manajer SDM PT. PELINDO II(Persero) Cabang Teluk Bayur menyatakan "menurut beliau diklat-diklat tersebut juga dibutuhkan dalam pekerjaan pada jabatan itu. Contohnya saja dalam manajemen waktu, jika Supervisor tidak bisa *me-manage* atau mengelola waktu dalam perencanaan kapal dan barang ini,

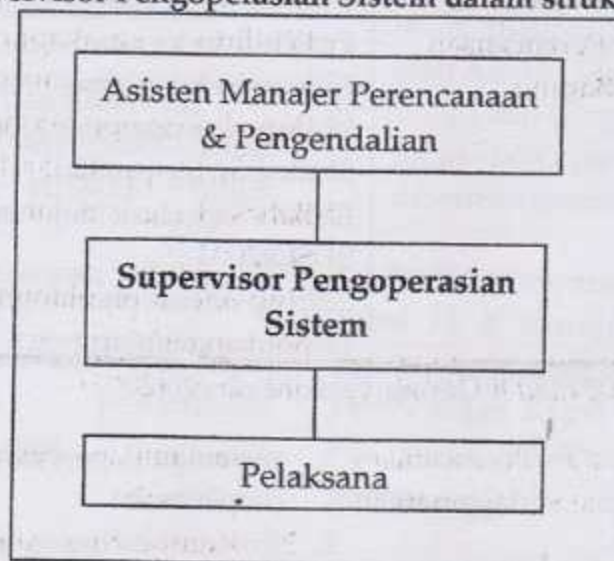
maka akan terjadi tumpang tindih pekerjaan"

**D. Supervisor Pengoperasian Sistem**

**1. Posisi dalam struktur organisasi**

Gambar 4 akan memperlihatkan posisi supervisor pengoperasian sistem dalam struktur organisasi pada PT. PELINDO II (Persero) Cabang Teluk Bayur:

**Gambar 4**  
**Posisi Supervisor Pengoperasian Sistem dalam struktur oragisasi**



Sumber: Data PT. PELINDO II Cabang Teluk Bayur (2005)

Dari struktur pada gambar 4 dapat dilihat siapa yang mengetahui, memahami serta dapat menilai lebih banyak tentang

kebutuhan pengembangan terhadap Supervisor Pengoperasian Sistem ini. Berarti dalam menyusun daftar



perencanaan pengembangan bagi Supervisor ini Asisten Perencanaan & Pengendalian ini harus ikut dilibatkan secara aktif.

**2. Fungsi**

Mengkoordinir dan mengawasi pelaksanaan teknis operasi bidang pengawasan pengoperasian sistem *computer on-line* dan perangkat keras/lunak *Personal Computer* (PC).

**3. Tugas**

- a. Mengkoordinasikan penggunaan perawatan dan pemeliharaan on-line serta aplikasi terkaitnya.
- Menerima dan mengevaluasi hasil pengawasan pengoperasian sistem komputer on-line.
- Memeriksa, meneliti dan memperbaiki ketidak sesuaian penggunaan user ID terhadap aplikasinya.
- Menerima dan mengecek kebenaran laporan hasil pelaksanaan pekerjaan

perbaikan, perawatan perangkat keras dan lunak computer on-line.

- b. Koordinir
  - Menerima dan menganalisa laporan kerusakan PC dan asesorisnya
  - Menerima dan mengevaluasi tata kala, teknis kegiatan, pelaksanaan dan perhitungan anggaran biaya pekerjaan
  - Memverifikasi hasil pekerjaan perbaikan/perawatan PC dan asesorisnya
  - Meneliti berkas-berkas dokumen laporan hasil perbaikan dan perawatan
- c. Tugas-tugas lain yang terkait, Melaksanakan tugas-tugas terkait yang diberikan oleh atasan

**4. Daftar persyaratan jabatan**

Tabel 16 akan menyajikan daftar persyaratan jabatan bagi Supervisor pengoperasian sistem pada PT PELINDO II (Persero) Cabang Teluk Bayur.

**Tabel 16**  
**Daftar Persyaratan Jabatan Bagi Supervisor Pengoperasian Sistem**  
**PT. PELINDO II (Persero) Cabang Teluk Bayur**

No	Nama Jabatan	Pendidikan Minimal	Pelatihan Minimal	Pengalaman Minimal
1	Supervisor Pengoperasian sistem	D-3/sederajat	1. Pokok kepelabuhan • Dasar-dasar kepelabuhan 2. Substantif • Maintenance PC • Basic of operating sistem	-Pelaksana/staff pada sub divisi informasi

Sumber: Data PT. PELINDO II Cabang Teluk Bayur (2005)

**5. Tempat kerja**

- a. Didalam ruangan, 75%
  - b. Diluar ruangan, 25%
- Supervisor inipun tempat kerjanya lebih banyak berada di dalam ruangan daripada diluar ruangan. Ini berarti interaksi langsung antara Supervisor ini dengan bawahannya sedikit sekali. Sementara kompetensi yang disyaratkan seperti di bawah ini merupakan hal yang

merupakan interaksi langsung yang berada diluar ruangan. Sama juga dengan proporsi tempat kerja Supervisor-Supervisor sebelumnya yang tempat kerjanya lebih banyak berada didalam ruangan.

**6. Kompetensi**

- a. Pemecahan masalah
- b. Kerjasama



c. Komunikasi

pengoperasian Sistem ini, pada PT. PELINDO II (Persero) Cabang Teluk Bayur.

### 7. Daftar diklat yang pernah diikuti

Tabel 17 akan menyajikan daftar diklat-diklat yang telah diikuti oleh Supervisor

Tabel 17

#### Daftar Diklat Yang Telah Diikuti Oleh Supervisor Pengoperasian Sistem PT. PELINDO II (Persero) Cabang Teluk Bayur

No	Nama Jabatan	Diklat yang telah diikuti/Tahun
1	Supervisor Pengoperasian sistem	Pra jabatan tk II/1983 Administrasi perkantoran/1985 Kursus paket terpadu operasi/1989 Manajemen PMT/1990 Internet dan home page/1990 Windows/1996 Perawatan computer/1996 Visual basic I/1998 Supervisi operasional/2000 Pelatihan hukum perusahaan/2001 Supervisor efektif/2001 Lembaga manajemen & hukum/2001 B. Inggris terpadu/2002 Bomzaken dan shipping/2003 IPP I/2003 Pelatihan SMK3/2003 AWS:AMI ISO 9001:2000/2003

Sumber: Data PT PELINDO II Cabang Teluk Bayur (2005)

Dari Tabel 17 di atas dapat dilihat bahwa diklat-diklat yang telah diikuti sesuai dengan kebutuhan pada fungsi dan tugas jabatan ini, hanya saja, seperti ungkapan Manajer SDM perusahaan "Diklat-diklat tersebut belum terintegrasi dengan pola karir mereka, sehingga melemahkan motivasi mereka untuk mengikuti diklat".

Begitu banyak biaya pengembangan yang harus dikeluarkan perusahaan untuk meng-educasi dan menambah *skill* karyawan yang ada pada posisi ini. Menurut penulis perusahaan tidak perlu seperti itu jika perusahaan menempatkan karyawan yang tepat pada keahlian yang tepat "*the right man and the right place*".

"Tapi karena pada masa itu memang belum banyak orang yang menguasai dan mempunyai pendidikan berbasis teknologi komputer, makanya perusahaan mengambil karyawan yang dinilai mampu walaupun latar pendidikannya S1 Hukum Perdata, karena hanya itu yang ada, daripada merekrut dari luar", begitu pernyataan Manajer SDM perusahaan.

Contoh-contoh diklat-diklat non operasional yang dibutuhkan untuk jabatan ini antara lain dapat dilihat pada Tabel 18 di bawah ini:



Tabel 18

**Daftar Pelatihan Yang Dibutuhkan Supervisor pengoperasian Sistem  
Pada PT. PELINDO II (Persero) Cabang Teluk Bayur**

No.	Nama Jabatan	Pelatihan Yang Dibutuhkan
1	Supervisor Renbang	Training Need Analysis Pemotivasian orang lain Evaluasi dan pertimbangan pegawai Kepemimpinan Pemahaman Perilaku manusia Penyeleksian pegawai Penetapan sasaran dan prioritas

Sumber : Digmian (1980), (diolah)

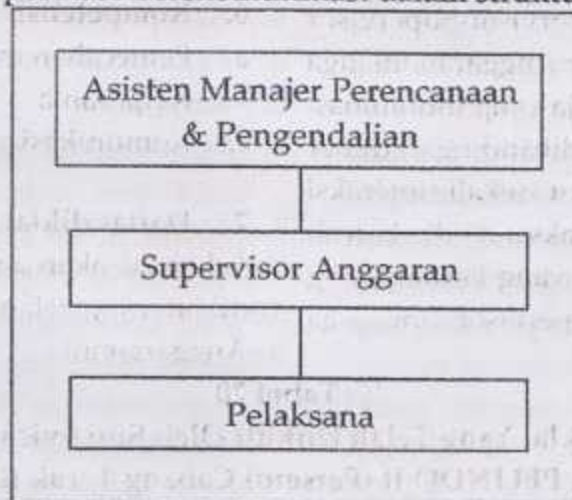
### E. Supervisor Anggaran

#### 1. Posisi dalam struktur organisasi

Gambar 5 di bawah ini akan menyajikan posisi dari Supervisor Anggaran dalam struktur organisasi pada PT PELINDO II (Persero) Cabang Teluk Bayur.

Gambar 5

#### Posisi Supervisor Telekomunikasi dalam struktur oragisasi



Sumber: Data PT PELINDO II Cabang Teluk Bayur (2005)

#### 2. Fungsi

Mengkoordinir dan mengawasi pelaksanaan teknis operasi bidang anggaran.

- Melakukan kegiatan penyiapan dana untuk penyusunan laporan ruangan bidang anggaran

- Memberikan petunjuk pelaksanaan tugas para pelaksana dilingkungan Spv. Anggaran

#### 3. Tugas

##### a. Bukti pengeluaran anggaran

- Melakukan kegiatan penyusunan rencana anggaran
- Melakukan kegiatan penyusunan laporan alokasi anggaran
- Melakukan kegiatan pengendalian pelaksanaan anggaran

- Melakukan penyelidikan terhadap pelaksanaan tugas dilingkungan Spv. Anggaran

- ##### b. Laporan, Melakukan penyusunan laporan kegiatan Spv. Anggaran

- ##### c. Tugas lain yang terkait yang diberikan oleh atasan



4. **Daftar persyaratan jabatan** Anggaran pada PT PELINDO II (Persero) Tabel 19 akan menyajikan daftar persyaratan jabatan bagi Supervisor Cabang Teluk Bayur.

**Tabel 19**  
**Daftar Persyaratan Jabatan Bagi Supervisor Anggaran PT, PELINDO II (Persero) Cabang Teluk Bayur**

No	Nama Jabatan	Pendidikan Minimal	Pelatihan Minimal	Pengalaman Minimal
1	Supervisor Anggaran	D-3/ sederajat	1. Pokok kepelabuhan -Dasar-dasar kepelabuhan 2. Substantif -Akuntansi tk dasar -P. O. M	-Pelaksana senior pada divisi keuangan -Staf Manager

Sumber: Data PT PELINDO II Cabang Teluk Bayur (2005)

5. **Tempat kerja :** terlibat dalam rencana pengembangan SDM di bawah lininya tersebut.

a. Didalam ruangan, 80%

b. Diluar ruangan, 20%

Sebagaimana Supervisor-Supervisor sebelumnya, Supervisor Anggaran ini juga mempunyai tempat kerja yang didominasi didalam ruangan dibanding diluar ruangan. Berarti sedikit sekali interaksi langsung dengan pelaksana di bawah lininya. Sebagai atasan yang bertanggung jawab seharusnya Supervisor ini juga

6. **Kompetensi**

a. Pemecahan masalah

b. Kerja sama

c. Komunikasi

7. **Daftar diklat yang pernah diikuti:** Tabel 20 akan menyajikan daftar diklat-diklat yang telah diikuti oleh Supervisor Anggaran ini.

**Tabel 20**  
**Daftar Diklat Yang Telah Diikuti Oleh Supervisor Anggaran PT. PELINDO II (Persero) Cabang Teluk Bayur**

No	Nama Jabatan	Diklat yang telah diikuti/Tahun
1	Supervisor Anggaran	Kursus tata buku bond A1/1979 Penataran P4 tipe B/1980 Kursus akuntansi tingkat dasar/1982 Kursus kepelabuhan/1985 Operating sistem/1987 Penataran PKT/1990 Bahasa COBOL/1995 SESPIMPELDA/1996 Container terminal operation/1998 Conventional terminal BAS/1999 Container terminal program/2000 Port tariff/2002 Pelatihan SMK3/2003 AWS:AMI ISO 9001:2000/2003

Sumber: Data PT PELINDO II Cabang Teluk Bayur (2005)



Dari informasi di atas dapat dilihat beberapa hal yang terkait dengan pengembangan SDM yaitu:

- a. Pendidikan yang disyaratkan pada jabatan ini adalah minimal D3/ sederajat, tapi aplikasinya jabatan ini diisi oleh karyawan yang berpendidikan SMA. "Karena masih bersifat administratif dan belum mempertimbangkan kompetensi, serta belum adanya sistem suksesi yang dapat dipedomani oleh manajemen untuk menentukan kandidat

pemegang jabatan". Begitu yang diungkapkan oleh Manajer SDM perusahaan

- b. Diklat-diklat yang telah diikuti oleh Supervisor ini belum ada yang membentuk edukasi sebagai pen-supervisi.

Tabel 21 di bawah ini akan menyajikan contoh-contoh daftar diklat-diklat non operasional yang dibutuhkan oleh Supervisor Anggaran.

Tabel 21

Daftar Pelatihan Yang Dibutuhkan Supervisor Anggaran Pada PT. PELINDO II (Persero) Cabang Teluk Bayur

No.	Nama Jabatan	Pelatihan Yang Dibutuhkan
1	Supervisor Anggaran	Perencanaan Manajemen waktu Pengambilan keputusan

Sumber: Diolah dari Digman (1980)

Jadi, dari kelima contoh di atas yang diambil dari masing-masing unit kerja yang ada di PT. PELINDO II (Persero) Cabang Teluk Bayur disimpulkan bahwa:

- a. Sesuai data dari informasi awal yang didapatkan bahwa unsur-unsur dalam uraian jabatan masih mencerminkan fungsi dan belum mencerminkan tugas-tugas riil sehingga belum dapat dijadikan pedoman pelaksanaan pekerjaan dan penilaian kinerja. Sehingga berpengaruh pada proses pengembangan yang akan direncanakan dan disusun dari masing-masing jabatan yang ada, terutama dalam menentukan KP serta susunan usulan PP yang dibutuhkan untuk pekerjaan saat sekarang (kebutuhan masa sekarang bukan kebutuhan untuk masa yang akan datang).
- b. Sesuai data dari informasi awal yang didapatkan bahwa pola karir dan perencanaan suksesi masih bersifat administratif dan belum mempertimbangkan kompetensi serta belum

adanya sistem suksesi yang dapat dipedomani oleh manajemen dalam menentukan kandidat pemegang jabatan. Hal ini tentu saja berpengaruh pada perencanaan dan proses pengembangan bagi karyawan yang bersangkutan, karena menyebabkan karyawan tidak termotivasi untuk meningkatkan kompetensi mereka terutama *skill, knowledge, ability* (SKA) karena dianggap tidak akan menunjang sukses karir mereka.

- c. Karena dua kondisi di atas, maka dalam pelatihan yang menjadi sarana bagi proses pengembangan SDM di perusahaan, dalam menyusun TNA belum mencerminkan kondisi kebutuhan diklat riil bagi pekerjaan karyawan.
- d. Secara teori tugas dari Supervisor adalah mensupervisi. Supervisi berasal dari kata super dan visi yang berarti kemampuan atau seni melihat sesuatu. Yang juga berarti kemam-



e. puan lebih untuk melakukan sesuatu yang tidak kelihatan. Supervisi juga bisa berarti inspeksi, pengarahan, pengambil alihan, membaca atau melihat langsung (sementera dari proporsi tempat kerja para Supervisor-Supervisor ini lebih banyak bekerja di dalam ruangan, jadi tidak melihat langsung). Ini merupakan adalah suatu seni, suatu keterampilan, dan intuisi yang harus dimiliki atau dikuasi dan dipelajari oleh seorang supervisor sebagai manajer yang berada pada level bawah, Buletin Manulife(2002). Jadi, supervisi disini, bukan merupakan keberhasilan dalam mencapai sesuatu tetapi

merupakan pengembangan dan motivasi dari orang-orang yang bisa mencapai sesuatu. Karena itu setiap supervisor harus mempunyai kemampuan untuk memotivasi diri sendiri juga memotivasi orang lain.

Jadi, dapat dibuat kesimpulan tentang contoh proses pelaksanaan kebijakan pengembangan SDM berdasarkan analisis yang telah dilakukan di perusahaan secara garis besarnya seperti yang terlihat pada Tabel 21 di bawah ini. Contoh ini dapat digunakan sebagai acuan dalam menyusun rencana pengembangan bagi SDM pada setiap level.

**Tabel 21**  
**Perencanaan, Pengorganisasian, Pelaksanaan, dan Evaluasi**  
**Dari Pengembangan SDM Untuk PT. PELINDO II (Persero) Cabang Teluk Bayur**

Pertanyaan	Perencanaan ( <i>Planning</i> )	Pengorganisasian ( <i>Organizing</i> )	Pelaksanaan ( <i>Actuating</i> )	Evaluasi ( <i>Controlling</i> )
<i>What</i>	Pengembangan karyawan	Diatur oleh bagian SDM	Cabang, Pusat, Lembaga Manajemen, dll	Evaluasi selama diklat dan setelah diklat
<i>When</i>	Tahun berikutnya (2006, dst)	Tahun berikutnya (2006, dst)	Tahun berikutnya (2006, dst)	Tahun berikutnya (2006, dst)
<i>How</i>	Disesuaikan dengan kebutuhan dan pola pengembangan karir	Belum disesuaikan dengan kebutuhan dan pola pengembangan karir	Pelaksanaan dalam arti proses belajar mengajar dinilai sudah berkualitas oleh karyawan	Evaluasi selama diklat baru pada tahap evaluasi pada level 1. Evaluasi setelah diklat masih rancu
<i>Why</i>	Karena selama ini belum sesuai dengan kebutuhan dan pola pengembangan karir	Karena masih mengikuti sistim yang bersifat administratif	Karena berdasarkan hasil survey melalui kuisisioner kepada 50 karyawan diperoleh hasil demikian	Karena pemahaman masih pada sebatas transfer <i>knowledge, skill</i> dan <i>ability</i> masih kurang, jadi (SKA) yang diharapkan masih belum optimal



Pertanyaan	Perencanaan (Planning)	Pengorganisasian (Organizing)	Pelaksanaan (Actuating)	Evaluasi (Controlling)
Who	Karyawan, terutama yang dianalisis Supervisor	Karyawan, terutama yang dianalisis Supervisor	Karyawan, terutama yang dianalisis Supervisor	Karyawan, terutama yang dianalisis Supervisor
How Much	Karyawan 173 orang, Supervisor 32 orang	Karyawan 173 orang, Supervisor 32 orang	Karyawan 173 orang, Supervisor 32 orang	Karyawan 173 orang, Supervisor 32 orang

Sumber: Diolah dari hasil analisis

### Menilai Kualitas Pengembangan Yang Telah Dilakukan Melalui Diklat (Training) Selama Ini

Dari hasil survey yang dilakukan untuk menilai kualitas pelatihan atau diklat yang telah dilakukan selama ini dengan menyebarkan 13 buah kuisisioner kepada 50 orang karyawan pada PT. PELINDO II (Persero) Cabang Teluk Bayur yang dipilih secara acak tanpa membedakan jenis kelamin dari karyawannya, dari ketiga level jajaran yang ada, terutama pada level Supervisor (daftar dari kuisisioner yang diberikan tersebut terlampir), di ketahui bahwa diklat yang dilakukan perusahaan selama ini dinilai "berkualitas baik oleh karyawan". Dimana 49, 54% karyawan menjawab "SETUJU" dan 47, 23% karyawan menjawab "SANGAT SETUJU" dengan pernyataan yang diberikan melalui kuisisioner tersebut. Rata-rata 24, 77 responden menjawab "SETUJU", artinya 25 orang dari 50 responden menyatakan bahwa *training* berkualitas tapi harus tetap ditingkatkan dan diperbaiki lagi dan 23, 61 menjawab "SANGAT SETUJU", artinya 24 orang dari 50 responden yang dipilih menyatakan bahwa *training* telah berkualitas sangat bagus.

Angka-angka di atas didapatkan dari perhitungan kuisisioner yang diolah melalui sistim excel saja. Hasil pengolahan

tersebut dapat dilihat dari daftar yang terlampir.

Ini berarti bahwa karyawan menganggap bahwa diklat yang telah mereka ikuti selama ini mereka nilai "berkualitas baik". Hanya saja belum terintegrasi dengan pola karir mereka dan juga kebutuhan jabatan mereka ketika itu. Jika dianalisis per-item pertanyaan yang diberikan maka didapatkan:

- Pada pertanyaan pertama, diperoleh hasil 22% responden menyatakan Setuju, 70% responden menyatakan Sangat setuju, sisanya 6% menjawab Ragu-ragu, tentang sasaran *training* disampaikan secara jelas di awal sesi *training*. Artinya sasaran *training* disampaikan secara jelas di awal sesi *training*.
- Pada pertanyaan kedua, diperoleh hasil 66% menjawab Setuju, 30% menjawab Sangat Setuju, sisanya Tidak Setuju, tentang pernyataan bahwa sasaran *training* yang tertulis dalam materi *training* memperkuat pembelajaran. Artinya sasaran *training* yang tertulis dalam materi *training* dapat memperkuat pembelajaran dan sangat mendukung dalam pembelajaran tersebut.
- Pada pertanyaan ketiga, diperoleh hasil 48% responden menjawab Setuju, 38% menjawab Sangat Setuju,



- d. sisanya menjawab Tidak Setuju, tentang pernyataan bahwa semua materi yang diberikan, termasuk bahan-bahan *training*, merupakan materi yang dibutuhkan dalam pekerjaan.
- e. Pada pertanyaan keempat, diperoleh hasil 64% responden menjawab Setuju, 30% menjawab Sangat Setuju, sisanya menjawab Ragu, tentang pernyataan bahwa ada cukup banyak kesempatan untuk mempraktikkan keterampilan yang diajarkan selama *training*. Artinya selama mengikuti diklat karyawan diberi cukup waktu mempraktekkan langsung.
- f. Pada pertanyaan kelima, diperoleh hasil 52% responden menjawab Setuju, 44% menjawab Sangat Setuju, sisanya 2% menjawab Ragu, dan 2% menjawab Tidak Setuju, tentang pernyataan bahwa instruktur atau pengajar mendorong peserta untuk terlibat.
- g. Pada pertanyaan keenam, diperoleh hasil 50% menjawab Setuju, 46% menjawab Sangat Setuju, sisanya menjawab Ragu, tentang pernyataan bahwa instruktur atau pengajar bersedia memberi bantuan pada saat diperlukan.
- h. Pada pertanyaan ketujuh, diperoleh hasil 36% responden menjawab Setuju, 64% menjawab Sangat Setuju, tentang pernyataan bahwa metode-metode penyampaian *training* cukup membantu dalam mempelajari materi.
- i. Pada pertanyaan kedelapan, diperoleh hasil 42% responden menjawab Setuju, 58% menjawab Sangat Setuju, tentang pernyataan bahwa media presentasi berupa audio visual dan alat-alat diklat yang digunakan cukup membantu memahami apa yang disampaikan selama diklat.
- j. Pada pertanyaan kesembilan, diperoleh hasil 60% responden menjawab Setuju, 40% menjawab Sangat Setuju, tentang pernyataan bahwa materi-materi *training* yang dipakai membantu dalam belajar.
- k. Pada pertanyaan kesepuluh, diperoleh hasil 66% responden menjawab Setuju, 34% menjawab Sangat Setuju, tentang pernyataan bahwa tes evaluasi cukup membantu menjadi terlatih dan terampil.
- l. Pada pertanyaan kesebelas, diperoleh hasil 48% responden menjawab Setuju, 50% menjawab Sangat Setuju, tentang pernyataan bahwa lingkungan *training* memperkuat motivasi dan membantu dalam belajar.
- m. Pada pertanyaan kedua belas, diperoleh hasil 46% responden menjawab Setuju, 54% menjawab Sangat Setuju, tentang pernyataan bahwa semua peralatan dan perlengkapan *training* tersedia.
- n. Pada pertanyaan kelima belas, diperoleh hasil 44% responden menjawab Setuju, 56% menjawab Sangat Setuju, tentang pernyataan bahwa fasilitas-fasilitas di tempat *training* mendukung pembelajaran.

#### Kesimpulan

Penelitian ini membahas bagaimana kebijakan pengembangan SDM di PT. PELINDO II (Persero) cabang Teluk Bayur untuk mendukung strategi bisnis perusahaan. Berdasarkan analisa dan pembahasan yang telah dilakukan ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut :



1. Pengembangan SDM pada PT. PELINDO II (Persero) Cabang Teluk Bayur yang dilakukan melalui diklat terutama pada level Supervisor belum terintegrasi dengan dengan kebutuhan tugas-tugas riil pada jabatan, pola karir, dan belum mempertimbangkan kompetensi dari karyawan. Hal ini disebabkan karena perusahaan belum menempatkan arti supervisi yang sesungguhnya pada jabatan mereka sebagai supervisor. Unsur-unsur subjektivitas sangat kentara pada sistem pola karir dan perencanaan suksesi yang masih bersifat administratif. Sebab lain juga dikarenakan perusahaan masih menganggap supervisor ini secara operasionalnya masih sebagai pelaksana, bukan termasuk level manajerial. Padahal secara teori supervisor termasuk tingkatan manajemen tingkat bawah.
2. Pelaksanaan *training* yang selama ini diikuti oleh semua karyawan, terutama para Supervisor, dinilai berkualitas oleh karyawan PT. PELINDO II (Persero) Cabang Teluk Bayur. Rata-rata dari semua pertanyaan yang diajukan dari *point* 1 sampai 13, dinilai berkualitas oleh karyawan. Itu berarti bahwa sistem pengembangan yang dilakukan melalui diklat selama ini (dalam arti proses selama diklat berjalan pada saat belajar mengajar) bisa diteruskan karena memang telah sesuai pula dengan teori. Ini berarti juga bahwa pelaksanaan diklat itu sendiri sendiri tidak bermasalah. Yang menjadi masalah adalah proses perusahaan sebagai cabang dalam mengintegrasikan antara kebutuhan, pola karir, dan asesment serta kompetensi dari karyawan dengan diklat itu sendiri. Baik dengan diklat yang dikeluarkan

oleh PTC (yang terjadwal maupun tidak terjadwal).

#### Implikasi

1. Perusahaan harus melengkapi kompetensi yang dibutuhkan bagi setiap jabatan dalam perencanaan suksesi seperti *behavior*, *knowledge*, dan pengalaman. Jadi jangan lagi bersifat administratif semata. Sehingga perusahaan dapat mengasah kemampuan yang sudah ada dan sudah diketahui oleh karyawan tersebut, tanpa mesti membuat diklat untuk melatih mereka dari nol tentang tugas dan tanggung jawab jabatan yang sedang atau akan mereka pegang. Perusahaan sebaiknya menerapkan prinsip manajemen "*the right man and the right place*" dalam menentukan kandidat pemegang jabatan pada sistem pola karir dan perencanaan suksesi, sehingga proses pengembangan karyawan yang bersangkutan akan lebih mudah dilakukan oleh perusahaan.
2. Walaupun *training* sudah dinilai berkualitas oleh karyawan, akan tetapi evaluasi hasil training baru pada level 1. Ini berarti bahwa diklat belum dapat mencapai level 2 (*learning*) dan level 3 (*behavior*). Walaupun sudah mencapai tahap pemahaman terhadap materi diklat tapi belum mencapai tahap *learning* yang sesungguhnya. Karena tahap *learning* yang sesungguhnya itu justru pada saat mencoba apa yang telah didapatkan didalam diklat kepada tugas-tugas riil dalam jabatan yang dipegang. Sementara selama ini diklat yang diikuti justru belum terintegrasi dengan kebutuhan tugas-tugas riil mereka. Perusahaan harus dapat mencapai hasil sampai pada level 3 agar pengembangan dapat sesuai



3. dengan sasaran yang diinginkan perusahaan dan sesuai pula dengan karyawan, sehingga kinerja karyawan dan perusahaan dapat ditingkatkan secara maksimal. Jika perusahaan tidak dapat mencapai hasil training sampai pada level 3 tersebut maka kesenjangan antara sasaran yang diinginkan perusahaan dari pengembangan dengan kondisi karyawan tidak akan dapat diminimalisir.

#### Saran

Upaya untuk menciptakan kompetensi bagi seorang karyawan sehubungan dengan permasalahan yang ditemukan di dalam melaksanakan pendidikan dan pelatihan maka penulis mencoba memberikan beberapa saran yang dapat bermanfaat bagi manajemen PT. PELINDO II (Persero) cabang Teluk Bayur dan pihak lain yang menaruh perhatian terhadap penelitian ini. Saran-saran tersebut diberikan berdasarkan temuan-temuan dalam penelitian ini antara lain :

1. Perusahaan agar melakukan metode analisis yang tepat untuk mengetahui kebutuhan pendidikan dan pelatihan agar sesuai dengan kebutuhan dan dapat terintegrasi dengan pola karir dan diklat, melalui analisa kebutuhan pelatihan (TNA). Salah satu caranya adalah dengan mengikut sertakan setiap kepala bagian, komite PTC dan beberapa karyawan senior bahkan karyawan itu sendiri dalam melakukan proses TNA ini. Proses TNA yang tepat harus dimulai dengan membuat uraian jabatan yang sesuai dengan tugas-tugas riil karyawan sehingga dapat dijadikan pedoman dalam pelaksanaan

pekerjaan, penilaian kinerja dan dapat pula dipedomani untuk menyusun rencana pengembangan yang tepat dan terarah untuk meningkatkan SKA mereka juga bagi pola karir dan perencanaan suksesi karyawan tersebut. Dalam menyusun TNA, dan jenjang karir penulias menyarankan agar perusahaan membaginya berdasarkan ketiga jajaran SDM yang telah ditetapkan perusahaan. Penyusunan program training juga dibagi untuk tiga level yang ada yaitu, level manajerial, level supervisor dan level pelaksana. Jadi tidak dibuat untuk level manajerial dan pelaksana saja, walaupun secara praktisnya level supervisor masih dominan warnanya ke level pelaksana.

2. Bagi peneliti selanjutnya disarankan, untuk mengukur seberapa jauh perusahaan telah mencapai tahap evaluasi untuk level 2 dan level 3. Hal ini untuk membantu perusahaan untuk dapat lebih memperbaiki proses diklat di masa mendatang. Bagi peneliti selanjutnya juga disarankan untuk melihat seberapa jauh kesenjangan pola pengembangan karir yang terjadi di perusahaan ini.

#### Keterbatasan Penelitian

Sebagai mahasiswa yang masih dalam belajar, dan juga sebagai manusia tentu saja penulis mempunyai keterbatasan-keterbatasan kemampuan didalam penulisan ini. Sesuai dengan tujuan penelitian maka penulisan ini hanya terbatas fungsi dan pengaplikasiannya pada PT. PELINDO II (Persero) Cabang Teluk Bayur saja. Jadi belum tentu sama pada perusahaan lain.