

**ANALISIS PENGEMBANGAN KARYAWAN DALAM MENINGKATKAN KINERJA
PERUSAHAAN PADA PT. PEGADAIAN (PERSERO) CABANG KAYU TANGI
BANJARMASIN**

ABSTRAK

Delvira Gustina¹, Erni Alfisah², Teguh Wicaksono³

Manajemen, 61201, Ekonomi, Universitas Islam Kalimantan Muhammad Arsyad Al-Banjari
Banjarmasin, 17.31.0738

Manajemen, 61201, Ekonomi, Universitas Islam Kalimantan Muhammad Arsyad Al-Banjari
Banjarmasin, 1124066801

Manajemen, 61201, Ekonomi, Universitas Islam Kalimantan Muhammad Arsyad Al-Banjari
Banjarmasin, 1116028801

Email : delvira1617@gmail.com

Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk mengetahui pengembangan karyawan PT. Pegadaian (Persero) Cabang Kayu Tangi Banjarmasin, dalam peningkatan kinerja perusahaannya. Pengembangan bagi karyawan merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan baik, sesuai dengan standar. Pengembangan memiliki ruang lingkup lebih luas, dapat berupa upaya meningkatkan pengetahuan yang mungkin digunakan segera atau sering untuk kepentingan di masa depan.

Penelitian ini merupakan sebuah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Fokus penelitian berdasarkan pelaksanaan program pengembangan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Instrumen pengumpulan data adalah wawancara, observasi pada lokasi penelitian dan juga berdasarkan dokumen.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kegiatan pengembangan karyawan yang dilakukan oleh PT. Pegadaian (Persero) Cabang Kayu Tangi Banjarmasin dengan menggunakan metode diklat *on the job* dan diklat *off the job*. Dari kegiatan pengembangan yang telah dilaksanakan dinilai masih belum maksimal dan masih terdapat kendala dalam pelaksanaannya. Kendala dalam pengembangan karyawan adalah: peserta, instruktur, materi, fasilitas, dan dana pengembangan.

Kata Kunci : Pengembangan Karyawan, Pelatihan, Kinerja Perusahaan.

ABSTRACT

The purpose of this research is to determine the development of employees at PT. Pegadaian (Persero) Kayu Tangi Branch Banjarmasin, in improving its company performance. Employee development is a process of teaching certain knowledge and skills and attitudes so that employees are more skilled and able to carry out their responsibilities well, according to the standard. Development has a wider scope, it can be an effort to increase knowledge that may be used immediately or often for future purposes

This research is a descriptive study with a qualitative approach. Focus of the research based on the implementation of development programs in improving employee performance. Data collection instrument are interviews, observation at the research site and also based on documents.

The results showed that the employee development activities carried out by PT. Pegadaian (Persero) Kayu Tangi Branch Banjarmasin using on the job and off the job training methods. From the development activities that have been carried out, it is considered is not optimal and there are still obstacles in its implementation. Obstacles in employee development: participants, trainer, materials, facilities, and development funds.

Keyword: Employee Development, Training, Company Performance

PENDAHULUAN

Manajemen sumber daya manusia merupakan sarana untuk meningkatkan kualitas manusia, dengan memperbaiki sumber daya manusia, meningkatkan pula kinerja dan daya hasil organisasi, sehingga dapat mewujudkan karyawan yang memiliki disiplin dan produktivitas kerja yang tinggi, hal ini memerlukan peran penting dari pimpinan organisasi. Mengelola sumber daya manusia tentu dapat dilakukan dengan berbagai macam cara, tergantung keputusan seorang pemimpin dalam menentukan cara tersebut. Tujuan pengelolaan sumber daya manusia adalah meningkatkan produktivitas, efisiensi, dan efektivitas sumber daya manusia, meningkatkan loyalitas secara internal dan eksternal dari organisasi, memperbaiki hubungan kerja seperti hubungan secara vertikal dan horizontal, menjaga komunikasi, mempertahankan dan mengembangkan sumber daya manusia, meningkatkan kepuasan karyawan dan kinerja perusahaan.

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor terpenting bagi perusahaan. Peran sumber daya manusia bagi perusahaan tidak hanya dinilai dari hasil produktivitas kerja tetapi juga dapat dinilai dari kualitas kerja yang dihasilkan. Semakin kuat pengetahuan (knowledge) dan keterampilan dari sumber daya manusia maka akan semakin baik kinerja dari perusahaan tersebut. Kemampuan, keahlian, dan kreatifitas tidak bekerja optimal jika tidak diasah dengan adanya pengembangan

Pengembangan tenaga kerja menjadi salah satu kegiatan yang cukup penting dalam perusahaan dimana karyawan dan perusahaan bekerja sama secara seimbang untuk menciptakan eksistensi perusahaan. Hal ini dapat dilakukan dengan cara meningkatkan keterampilan dan pengetahuan tenaga kerja yang diwujudkan dalam berbagai bentuk nyata, misalnya: pemberian pendidikan dan pelatihan, mengadakan seminar-seminar, pemberian kursus pelatihan dan lain-lain.

Perusahaan harus memilih metode pengembangan yang sesuai dengan tujuan perusahaan agar hasilnya mencapai sasaran. Potensi dari masing-masing karyawan harus diketahui oleh perusahaan sebelum melakukan program pengembangan, karena dengan mengetahui potensi ini, karyawan dapat diarahkan kejenjang karir yang sesuai dengan kemampuannya sehingga dapat menghasilkan produktivitas yang optimal.

Peran sumber daya manusia sangat strategis dan penting sekali dalam pencapaian tujuan perusahaan, baik jangka pendek maupun jangka panjang. Karena itu pengelolaan sumber daya manusia ini perlu dilakukan secara efektif. Oleh sebab itu, pengembangan sumber daya manusia merupakan topik yang sangat penting, sebab pengembangan sumber daya manusia merupakan salah satu usaha untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

Pengembangan sumber daya manusia juga akan menciptakan kondisi dinamis di dalam organisasi karena berfungsi sebagai penjaga kestabilan dan kelangsungan hidup perusahaan. Program pengembangan karyawan yang dilaksanakan secara dini dapat menciptakan keseimbangan dan pengembangan perlu dilakukan untuk melihat karyawan yang berprestasi atau berpotensi besar untuk dikembangkan pengetahuan, dan keterampilannya, sesuai dengan kemampuan dan keahlian yang dimiliki.

Suatu perusahaan akan meningkatkan produktivitas kerja bila adanya kerja sama dan hubungan baik antara pimpinan dan karyawannya. Karena dengan meningkatnya produktivitas karyawan otomatis akan meningkatkan produktivitas perusahaan. Sumber daya manusia mempunyai peranan penting dan potensial dalam keberhasilan suatu perusahaan mengingat sumber daya manusia merupakan faktor penentu kegiatan perusahaan baik perencanaan, pengorganisasian, serta pengambilan keputusan.

Siagian dalam (Wicaksono, 2016) mengartikan "Pengembangan (development)

berbeda pengertiannya dengan pelatihan (training). Pengertian ini menekankan bahwa pengembangan merupakan sebuah proses pendidikan jangka panjang bagi para karyawan manajerial untuk memperoleh penguasaan konsep-konsep abstrak dan teoritis secara sistematis”.

Pengembangan merupakan konsekuensi dari hasil pendidikan dan pelatihan yang diartikan sebagai suatu penyiapan individu untuk memikul tanggung jawab, memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan sikap dan sifat-sifat kepribadian (Rozalena dan Dewi, 2017). Lebih lanjut Rozalena menambahkan pelaksanaan aktivitas pengembangan ini lebih formal sifatnya dan konsentrasinya mengarah pada strategi untuk mempersiapkan kemampuan karyawan. Tujuan pengembangan haruslah mampu mengubah sikap, perilaku, pengalaman, dan kinerja karyawan.

Berdasarkan pendapat Hadari (2015) tanpa adanya sumber daya manusia yang kompetitif, sebuah perusahaan akan mengalami kemunduran dan pada akhirnya dapat tersisih karena ketidakmampuannya dalam menghadapi kompetitor, kondisi seperti inilah yang mewajibkan perusahaan untuk melakukan pembinaan bagi para karyawan. Salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia adalah pengembangan, pengembangan karyawan sangat berguna untuk karyawan dan juga masa depan perusahaan untuk menghindari penurunan kinerja perusahaan dari kemajuan era globalisasi. Sumber daya manusia dalam suatu perusahaan memerlukan peningkatan atau pengembangan agar tercapai suatu hasil kerja yang optimal maka diperlukan suatu institusi untuk memiliki unit atau divisi atau department yang menangani pengembangan sumber daya manusia atau Human Resources Development (HRD).

Suwanto dan Priansa (2014:105) berpendapat bahwa pengembangan sumber daya manusia ini penting dilakukan disebabkan adanya perubahan baik manusia, teknologi, pekerjaan, maupun organisasi.

Pengembangan karyawan merupakan aktivitas menjaga dan meningkatkan kompetensi karyawan guna tercapainya tujuan organisasi.

Pengembangan merupakan investasi penting dalam sumber daya manusia. Pengembangan dan pelatihan melibatkan segenap sumber daya manusia untuk mendapatkan pengetahuan, keterampilan pembelajaran dan keahlian sehingga akan dapat digunakan dalam pekerjaan. Pada dasarnya pengembangan diperlukan karena adanya kesenjangan antara keterampilan pekerja sekarang dengan keterampilan yang dibutuhkan untuk menempati posisi baru atau untuk mengantisipasi tuntutan kebutuhan.

Pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi merupakan sebuah program dalam rangka peningkatan kualitas diri karyawan. Pengembangan diartikan sebagai salah satu bentuk penyiapan individu untuk memikul tugas dan tanggung jawabnya yang berbeda di dalam organisasi. Pengembangan berpijak pada fakta bahwa seseorang karyawan akan memerlukan pengetahuan, kemampuan dan keahlian yang berkembang agar dapat bekerja dengan baik dalam suksesi posisi yang dijalani selama karirnya.

Kinerja perusahaan adalah hasil dari kegiatan manajemen. Salah satunya manajemen sumber daya manusia yang memiliki peran penting dalam peningkatan kinerja perusahaan. Parameter yang sering kali digunakan untuk menilai kinerja suatu perusahaan adalah dengan cara menggunakan pendekatan dimana informasi keuangan yang diambil dari laporan keuangan atau laporan lainnya. Kinerja juga merupakan suatu prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya, sesuai dengan standar kriteria yang telah ditetapkan dalam pekerjaan itu. Prestasi yang dicapai ini akan menciptakan suatu kepuasan kerja yang nantinya akan berpengaruh pada karir. Kinerja karyawan dapat ditingkatkan apabila ada kesesuaian antara pekerjaan dan kemampuan yang dilatih dari pengembangan. Dalam hal ini dibutuhkan suatu evaluasi, yang kemudian dikenal dengan penilaian kinerja.

Demikian halnya dengan PT. Pegadaian (Persero) Cabang Kayu Tangi Banjarmasin yang selama ini sedikit mengalami permasalahan dalam manajemen sumber daya manusia karena belum banyak menerapkan sistem pengembangan sumber daya manusia agar dapat meningkatkan tingkat aktivitas kinerjanya. Maka pengembangan karyawan dipandang perlu dilakukan sebagai investasi yang imbalannya dapat diperoleh beberapa tahun kemudian dalam bentuk pertambahan hasil kerja, maka perusahaan dapat mendukung strategi pembangunan jangka panjang melalui proses pengembangan keterampilan kompetensi karyawan disetiap jenjang dan jaringan perusahaan. Bentuk dari target pencapaian ini yang kemudian akan menentukan perkembangan dari suatu perusahaan tersebut.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini bersifat kualitatif, dimana penelitian tersebut merupakan suatu penelitian dan pemahaman yang didasarkan pada metode yang menyelidiki suatu fenomena sosial dan masalah manusia, landasan teori dimanfaatkan sebagai pemandu agar fokus peneliti sesuai dengan fakta yang terjadi di lapangan. Selain itu landasan teori juga dimanfaatkan untuk memberikan gambaran umum tentang latar penelitian dan sebagai bahan pembahasan hasil penelitian. Sifat penelitian ini adalah deskriptif yaitu suatu bentuk metode penelitian yang berupa proses pengumpulan data, penulisan dan penjelasan atas data dan setelah itu dilakukan analisis.

HASIL PENELITIAN

1. Program pengembangan karyawan yang dilaksanakan

1) Diklat *On The Job*

Diklat *on the job* adalah pelatihan yang diadakan oleh PT. Pegadaian (Persero) Cabang Kayu Tangi Banjarmasin sendiri dan dilaksanakan sebagai bagian dari pelaksanaan kerja karyawan. Diklat *on the job* yang dilaksanakan berupa:

a. Rotasi Jabatan (*Job Rotation*)

PT. Pegadaian (Persero) Cabang Kayu Tangi Banjarmasin dalam melaksanakan pemindahan tugas karyawan dari satu unit kerja ke unit kerja yang lain untuk menyesuaikan dengan pendidikan dan keahlian karyawan. Rotasi jabatan dianggap penting karena dapat mengurangi rasa bosan dan jenuh karyawan terhadap satu pekerjaan yang sama dan terus menerus. Dengan cara ini, maka karyawan diharapkan akan memperoleh banyak pengalaman kerja. Di tempat kerjanya yang baru, seorang karyawan akan dapat lebih mengasah kemampuan serta keahliannya dan mengetahui sampai sejauh mana kinerja dari karyawan tersebut dalam bekerja.

b. Magang (*Apprenticeship*)

PT. Pegadaian (Persero) Cabang Kayu Tangi Banjarmasin melakukan program magang dengan cara penugasan kepada karyawan ke lembaga lain atau cabang perusahaan di daerah. Karyawan diberikan kesempatan untuk bertugas di cabang lain guna mengetahui keadaan perusahaan di cabang. Keadaan perusahaan di cabang satu tentunya berbeda dengan tempat seorang karyawan bekerja sebelumnya, sehingga seorang karyawan akan terlatih agar dapat menyelesaikan berbagai permasalahan yang berbeda-beda. Seorang karyawan yang telah menyelesaikan magang di cabang lain akan ditarik kembali ke pekerjaan sebelumnya atau juga ditempatkan pada posisinya yang baru di tempat yang berbeda (cabang tempat karyawan menjalani magang). Jadi magang dapat digunakan sebagai salah satu sarana uji coba bagi karyawan sebelum menduduki jabatan yang baru di tempat yang berbeda (cabang perusahaan).

c. Pembekalan (*coaching*)

Pada PT. Pegadaian (Persero) Cabang Kayu Tangi Banjarmasin *coaching* merupakan pelatihan dan pengarahan terhadap karyawan baru oleh karyawan lama atau pemimpin. Karyawan baru diberikan pengawasan yang lebih baik, dalam masa-masa awal pekerjaannya. Karyawan dibimbing agar dapat memahami pekerjaannya dan dapat bekerja dengan baik. Dalam program ini seorang pemimpin atau kepala divisi memegang peranan yang penting dan sangat berpengaruh terhadap proses adaptasi dan pemahaman tentang pekerjaan yang baru.

2) Diklat *Off The Job*

Diklat *of the job* adalah diklat yang dilaksanakan oleh PT. Pegadaian (Persero) Cabang Kayu Tangi Banjarmasin sendiri ataupun dapat bekerjasama dengan pihak lain di luar perusahaan. Pelaksanaan diklat ini adalah dalam waktu tertentu dengan membebaskan tugas karyawan untuk sementara guna mengikuti program diklat. Diklat *off the job* dapat berupa:

a. Pengembangan kepribadian

Pengembangan kepribadian dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan terutama dari aspek kepribadian (perilaku, moral, dan etika). Langkah yang dilakukan adalah:

- a) *Problem solving* yaitu proses pengarahan (dalam bentuk obrolan santai) yang dilakukan oleh pemimpin atau kepala seksi dengan karyawannya untuk mencari solusi dari suatu masalah.
- b) Pemberian pengarahan dan motivasi dari kepala perusahaan pada beberapa kesempatan.
- c) Belajar sendiri, dengan cara perusahaan membebaskan karyawannya untuk mencoba hal baru, mempelajari pekerjaan diluar

pekerjaannya dengan bertanya maupun meminta bimbingan.

Pengembangan sumber daya manusia yang dilaksanakan dengan efektif, dapat memberikan dampak yang baik kepada karyawan maupun perusahaan. Karyawan dapat mengembangkan diri serta mampu memahami dengan baik seluk-beluk pelaksanaan pekerjaan lebih mendalam, dapat memahami perkembangan perusahaan, memahami sasaran yang ingin dicapai perusahaan, mengerti akan perlunya kerjasama dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan, dapat dengan mudah memahami informasi yang disampaikan perusahaan, dapat memahami setiap kesulitan-kesulitan yang dihadapi perusahaan, mampu melakukan hubungan-hubungan dengan lingkungan, mampu memahami kebijaksanaan dan peraturan yang berlaku dalam perusahaan, mampu memahami sistem dan prosedur yang berlaku dalam pelaksanaan tugas perusahaan, dan mampu memahami serta menerapkan perilaku yang mendukung dan dituntut perusahaan.

Namun, proses pengembangan yang dilaksanakan tidak selalu berjalan sesuai dengan yang diharapkan. Hal ini dikarenakan terdapat berbagai kendala-kendala yang dihadapi. Kendala-kendala dalam proses pengembangan yang dimaksud yaitu segala faktor yang menghambat kelancaran sehingga seringkali dalam realisasinya tidak berjalan sesuai rencana yang telah ditentukan sebelumnya. Kendala-kendala tersebut bisa berasal dari mana saja, baik dari penyelenggara, instruktur, ataupun peserta.

2. Kendala-kendala yang ditemukan

Adapun kendala-kendala dalam proses pengembangan karyawan di PT. Pegadaian (Persero) Cabang Kayu Tangi Banjarmasin, yaitu:

1) Peserta

Program pengembangan yang dilakukan tidak merata untuk seluruh peserta karyawan, dan juga para peserta dengan latar belakang yang tidak sama atau heterogen, seperti pendidikan dasarnya,

pengalaman kerjanya, dan usianya. Hal ini cukup menyulitkan dan menghambat kelancaran proses pelaksanaan latihan dan pendidikan karena daya tangkap, dan daya nalar mereka terhadap pelajaran yang diajarkan berbeda.

2) Instruktur

Pelatih atau instruktur yang memberikan materi belum memenuhi persyaratan untuk mengajarkan setiap materi pengembangan sehingga sasaran yang diinginkan belum tercapai dengan maksimal.

3) Materi

Materi yang disampaikan dan diajarkan kurang sesuai atau menyimpang serta tidak sistematis untuk mendukung sasaran yang diinginkan oleh pekerjaan dan jabatan peserta yang mengikuti program pengembangan karyawan.

4) Fasilitas

Fasilitas sarana dan prasarana pengembangan yang diperlukan untuk latihan kurang memadai. Buku-buku maupun alat-alat yang lain yang digunakan untuk praktek kurang bahkan tidak ada, hal ini menghambat lancarnya pengembangan.

5) Dana pengembangan

Dalam peningkatan sumber daya manusia, perusahaan membutuhkan biaya yang tinggi, sehingga biaya sangat menghambat dalam proses pengembangan karyawan. Biaya yang tersedia untuk pengembangan sering disediakan secara seadanya. Biaya yang digunakan untuk pengembangan berasal dari perusahaan sendiri.

Maka dapat disimpulkan bahwa program pengembangan karyawan yang dilaksanakan oleh PT. Pegadaian (Persero) Cabang Kayu Tangi Banjarmasin belum terlaksana dengan baik, akan tetapi masih memiliki kendala dalam melakukan program pengembangannya, artinya program pengembangan belum dilaksanakan sesuai dengan tujuan perusahaan yaitu peningkatan kinerja organisasi.

Hal ini mengakibatkan kegiatan pengembangan karyawan terhambat, artinya pelaksanaan kegiatan pengembangan karyawan tidak berjalan dengan baik karena beberapa kendala, hal ini dapat mengakibatkan menurunnya produktivitas kerja karyawan.

Dalam permasalahan diatas, apabila program pengembangan belum terlaksana dengan baik, maka akan menimbulkan terganggunya efektivitas dan efisiensi organisasi, walaupun hal tersebut tidak dapat ditentukan kapan akan terjadi. Hal ini juga menjadi masalah bila berlanjut terus menerus akan menimbulkan menurunnya kinerja karyawan di lingkungan kerja masing-masing karena konsep dari pengembangan belum tersampaikan dengan maksimal.

Berdasarkan data hasil penelitian diatas, sebagai akibat pelaksanaan pengembangan karyawan yang dilakukan oleh manajemen sumber daya manusia PT. Pegadaian (Persero) Cabang Kayu Tangi Banjarmasin yang masih dinilai belum memadai dapat berakibat menurunnya tingkat produktivitas kerja karyawan dalam melaksanakan tugas, dan hal ini dapat menimbulkan hambatan dalam mencapai tujuan yang diinginkan yaitu peningkatan kinerja perusahaan.

PEMBAHASAN

Pengembangan karyawan merupakan salah satu solusi terhadap sejumlah permasalahan penurunan kualitas kerja organisasi yang umumnya disebabkan oleh penurunan kemampuan dan keusangan keahlian dan keterampilan yang dimiliki oleh karyawan atau tenaga kerja. Tetapi pengembangan bukanlah satu-satunya solusi yang dapat menyelesaikan semua persoalan organisasi, namun lebih mengarah pada peningkatan kinerja para karyawan yang baik dan benar. Dan tujuan dari pengembangan adalah merubah sikap, perilaku, pengalaman dan performansi kinerja.

Dalam pelaksanaan pengembangan karyawan seringkali tidak efisien dan efektif. Hal ini terjadi karena terdapat beberapa kendala yang ditemukan dalam proses

pengembangan, pengembangan yang tidak sesuai terkadang tidak memberikan manfaat dan tidak berdampak apapun terhadap karyawan setelah program pengembangan berakhir. Maka oleh sebab itu, karyawan seharusnya diikutkan dalam program pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan dan jabatan karyawan itu sendiri. Bagaimanapun pengembangan karyawan tetap harus dilakukan jika ingin karyawan bekerja dengan efektif dan lebih produktif.

1. Pengembangan Karyawan yang telah Dilakukan

Pengembangan karyawan semakin penting manfaatnya karena tuntutan jabatan dari suatu pekerjaan, apalagi ditambah lagi dengan kemajuan teknologi yang begitu cepat serta semakin ketatnya persaingan antar perusahaan sejenis. Setiap sumber daya manusia yang ada di dalam suatu perusahaan dituntut agar bekerja secara efektif, efisien kualitas dan kuantitas pekerjaannya baik sehingga tercipta daya saing perusahaan yang semakin besar. Dalam meningkatkan kinerja karyawannya PT. Pegadaian (Persero) Cabang Kayu Tangi melakukan pengembangan secara diklat on the job dan diklat off the job.

Diklat on the job yaitu metode pelatihan karyawan yang mengajarkan keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan tertentu di tempat kerja pada waktu mereka memasuki perusahaan. Tujuan utama dari metode ini adalah untuk membiasakan sumber daya manusia dengan situasi kerja yang lebih realistis. Sedangkan diklat off the job yaitu metode pelatihan sumber daya manusia yang diselenggarakan di luar lokasi kerja atau di luar kantor selama jangka waktu tertentu.

2. Kendala-kendala dalam Pengembangan Karyawan

Dalam pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan selalu ada kendala-kendala yang menghambat lancarnya pelatihan, sehingga sasaran yang ingin

dicapai kurang maksimal. Ada 5 kendala yang dihadapi PT. Pegadaian (Persero) Cabang Kayu Tangi Banjarmasin dalam pengembangan karyawan yaitu: peserta, instruktur, materi, fasilitas, dan dana pengembangan.

Dalam menghadapi kendala pengembangan karyawan diperlukan adanya partisipasi dari seluruh karyawan mengenai evaluasi pendidikan dan pelatihan secara sistematis agar program pengembangan karyawan sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai.

3. Cara Mengatasi Kendala Pengembangan Karyawan

Berikut beberapa solusi yang dapat diterapkan oleh PT. Pegadaian (Persero) Cabang Kayu Tangi Banjarmasin terkait dalam pengembangan karyawan:

- 1) Untuk kendala yang pertama, terkait kendala peserta yang berbeda latar belakang (heterogen) di PT. Pegadaian (Persero) Cabang Kayu Tangi Banjarmasin dapat melaksanakan program pengembangan pelatihan dan pengembangan secara fokus dan terarah. Pegadaian dapat melaksanakan program pengembangan secara tematis agar dapat mengenai sasaran. Pegadaian sendiri sudah menghimbau serta memotivasi karyawan dengan cara mendorong para karyawan untuk melanjutkan studinya kejenjang yang lebih tinggi sehingga wawasan dan cara berfikir karyawan lebih luas.
- 2) Instruktur atau pelatih harus lebih mampu untuk membaca kondisi dari setiap peserta pengembangan, instruktur dituntut untuk lebih terampil memilih metode yang sesuai untuk memaksimalkan hasil dari pengembangan. Program pengembangan harus dirancang untuk mempertimbangkan kemampuan karyawan dalam mempelajari materi dan menggunakannya secara efektif, dan membuat penggunaan sumber daya yang

paling efisien. Hal ini juga penting bahwa karyawan dimotivasi oleh pelatih yang berpengalaman.

- 3) Materi yang diberikan harus tepat yang sesuai dengan posisi pekerjaan atau sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Apabila materi yang disampaikan sesuai maka akan menghasilkan output yang efektif. Kurikulum atau materi pelajaran yang diberikan harus mendukung tercapainya sasaran pengembangan, dimana kurikulum harus ditetapkan secara sistematis, jumlah dan jam pertemuan, metode pengajaran dan sistem evaluasinya agar sasaran pelatihan itu optimal.
- 4) Fasilitas yang digunakan dalam proses pengembangan harusnya semakin dilengkapi agar setiap jenis pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan dapat terealisasi dengan maksimal.
- 5) Menyangkut masalah biaya harusnya anggaran untuk program pengembangan disediakan dalam jumlah yang cukup misalkan menambah sebanyak 30% dari dana yang sebelumnya, mengingat keperluan untuk program tersebut cukup banyak diperlukan.

Dengan demikian program pengembangan karyawan harus dilaksanakan dengan memperhatikan apa yang menjadi kebutuhan para karyawan mengingat pengembangan sangat dibutuhkan untuk kelangsungan sebuah perusahaan agar dapat berkembang secara lebih dinamis. Sebab sumber daya manusia merupakan salah satu unsur yang paling penting di dalam sebuah perusahaan.

PENUTUP

Kesimpulan:

Penelitian ini untuk menjelaskan terkait pengembangan karyawan demi peningkatan kinerja perusahaan pada PT. Pegadaian (Persero) Cabang Kayu Tangi Banjarmasin. Berdasarkan hasil dan pembahasan pada bab

sebelumnya, peneliti menarik kesimpulan penelitian ini sebagai berikut:

1. Program pengembangan karyawan yang dilaksanakan oleh PT. Pegadaian (Persero) Cabang Kayu Tangi Banjarmasin adalah dengan menggunakan metode diklat on the job dan diklat off the job. Namun, proses pengembangan yang dilaksanakan tidak berjalan sesuai dengan yang diharapkan. Hal ini dikarenakan terdapat berbagai kendala-kendala yang dihadapi. Artinya program pengembangan yang telah dilaksanakan belum sesuai dengan tujuan perusahaan yaitu peningkatan kinerja organisasi.
2. Kendala-kendala dalam proses pengembangan yang dimaksud yaitu segala faktor yang menghambat kelancaran sehingga seringkali dalam realisasinya tidak berjalan sesuai rencana yang telah ditentukan sebelumnya. Adapun kendala-kendala dalam proses pengembangan karyawan di PT. Pegadaian (Persero) Cabang Kayu Tangi Banjarmasin, yaitu: peserta, instruktur, materi, fasilitas, dan dana pengembangan.

Saran:

Berdasarkan uraian di atas, peneliti dapat mengungkapkan beberapa saran antara lain sebagai berikut:

1. Terkait dengan kendala yang ditemukan selama kegiatan pengembangan karyawan berlangsung, baiknya dievaluasi kembali agar menemukan solusi yang harus diterapkan pada proses pelatihan dan pengembangan.
2. Dalam mengatasi kendala pada proses pengembangan pada PT. Pegadaian (Persero) Cabang Kayu Tangi Banjarmasin, sebaiknya HRD atau manajer untuk menyusun langkah-langkah pendahuluan seperti: penilaian dan identifikasi kebutuhan, sasaran-sasaran latihan dan pengembangan, isi program, dan prinsip-prinsip belajar, sehingga program pengembangan dapat berjalan dengan efektif sehingga kinerja yang dihasilkan oleh perusahaan akan maksimal.

3. Diharapkan pihak manajemen agar selalu berupaya untuk melakukan pengukuran atas kinerja yang telah dicapai oleh karyawan setelah pelaksanaan program pengembangan.
4. Bagi kalangan akademisi yang berminat untuk melanjutkan penelitian ini diharapkan untuk menyempurnakannya yaitu dengan menggunakan variabel lain yang berpengaruh terhadap kinerja perusahaan, yang meliputi perencanaan, seleksi, hubungan antar karyawan dan variable lain yang berpengaruh terhadap kinerja perusahaan sehingga penelitian tersebut dapat lebih berkembang dan memperluas wawasan.

DAFTAR PUSTAKA

- Angraini, Dea Wilyi. (2018). Implikasi Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan Bank Aman Syariah Sekampung Lampung Timur. *Skripsi Gelar Sarjana*. Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Metro.
- Bangun, Wilson. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Erlangga.
- Chantika, O. Dwi. (2013). Kinerja Organisasi UPTD Pengujian Kendaraan Bermotor Wiyung Kota Surabaya. *Jurnal Kebijakan dan Manajemen Publik*. Vol. 1. No.1
- Dewi, Kartika. (2015). Penerapan Balance Scorecard untuk Menilai Kinerja PT. XL Axiata Tbk dalam Mencapai Strateginya. *Binus Bussines Review*. 6(2), 268-282.
- Fahmi, Irham. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta.
- Handoko, T. Hani. (2014). *Manajemen Personalialia dan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFPE.
- Hanuma, Soraya & Kiswara, Endang. (2011). Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan Studi Kasus pada PT. Astra Honda Motor. *Undergraduate Thesis*. Universitas Diponegoro.
- Haryati, R.A. (2019). Analisis Pelaksanaan Program Pelatihan dan Pengembangan Karyawan: Studi Kasus pada PT. Visi Sukses Bersama Jakarta. *Widya Cipta*, 3(1), 91-98.
- Hasibuan, Malayu S.P. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit PT. Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu S.P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi, Jakarta: Penerbit PT. Bumi Aksara.
- Jaya, I. K., Kambolong. M & Sahrin. (2020). Analisis Pengembangan Karyawan dalam Meningkatkan Kualitas Kerja Karyawan pada Perseroan Terbatas Sultra Prima Lestari (PT.SPL) Kantor Utama Kabupaten Konawe Utara. *Jurnal Administrasi Bisnis*. Vol 5, No. 1
- Kadarisman. (2014). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Kalangi, Roosje (2015). Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Kinerja Aparat Sipil di Kabupaten Kepulauan Sangehe Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal LPPM Bidang EkoSosBudKum*. Vol 2, No. 1
- Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Depok: PT. Rajagrafindo Persada.
- Mangkunegara. (2011). *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Marwansyah. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Mathis dan Jackson. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi kelima, Yogyakarta
- Moeheriono. (2012). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Nawawi, Hadari. (2015). *“Manajemen Sumber Daya Manusia : Untuk Bisnis yang Kompetitif”*. Gajah Mada University Press, Yogyakarta.
- Nugrahayu, E. R, & Retnani, E. D. (2015). Penerapan Metode Balanced Scorecard sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja

- Perusahaan. *Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi*. 4(10), 1-16.
- Panggabean, Mutiara S. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Pratiwi, R. K. Ajeng, & T. Mildawati. (2014). Analisis Kinerja Menggunakan Balance Scorecard pada PT. PLN (Persero) Area Surabaya Utara. *Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi*, Vol. 3, No. 9.
- Priansa, D. Juni. (2014). *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Bandung: Alfabeta.
- Putra, Y. Dwi dan A. Sobandi. (2019). Pengembangan Sumber Daya Manusia Sebagai Faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja. *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran*, Vol 4, No. 1
- Rivai, Veithzal dan Sagala, E. Jauvani. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT. Raja Grafindo.
- Rowley, Christ dan Keith Jackson. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia The Key Concept*. Cetakan Kesatu. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Rozalena, A. dan Dewi, S. K. (2017). *Manajemen Pendidikan dan Pelatihan bagi Karyawan*. Raih Asa Sukses
- Sedarmayanti. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Siagian, Sondang P. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sofyandi, Herman. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suwatno, & Priansa, D. J. (2016). *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Wicaksono, Y. S. (2016). Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Rangka Meningkatkan Semangat Kerja dan Kinerja Karyawan(Studi di SKM Unit V PT. Gudang Garam, Tbk Kediri). *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 3(1), 31-39
- Wibowo. (2013). *Perilaku dalam Organisasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Yusuf, A. E & Suwarno. (2011). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Edisi 1, Jakarta: Universitas Terbuka.