



PENELITIAN

SISTEM
PENDIDIKAN DAN PELATIHAN
DALAM RANGKA MENINGKATKAN
PROFESIONALISME BADAN USAHA
MILIK NEGARA (B U M N)

LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
REPUBLIK INDONESIA
PERWAKILAN JAWA BARAT
1995



PENELITIAN

SISTEM
PENDIDIKAN DAN PELATIHAN
DALAM RANGKA MENINGKATKAN
PROFESIONALISME BADAN USAHA
MILIK NEGARA (B U M N)

LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
REPUBLIK INDONESIA
PERWAKILAN JAWA BARAT
1995

KATA PENGANTAR

PENELITIAN SISTEM PENDIDIKAN DAN PELATIHAN DALAM RANGKA MENINGKATKAN PROFESIONALISME BADAN USAHA MILIK NEGARA (BUMN) yang diberi waktu satu tahun anggaran, Alhamdulillah dapat diselesaikan pada akhir tahun anggaran 1994/1995 ini. Penelitian ini dilakukan dengan harapan dapat ikut serta mengungkap masalah yang sebenarnya tentang sulitnya menyusun Program Pelatihan yang cocok dalam rangka menuju ke arah profesionalisme BUMN dan juga dapat memberikan sumbang saran alternatif-alternatif tindakan yang bisa dilakukan.

Tentu saja kami sangat mengharapkan masuknya kritik dan saran dari pihak-pihak yang tidak tergabung dalam tim penyelesaian penelitian ini, untuk penyempurnaannya.

Dalam kesempatan ini tidak lupa kami ucapkan terima kasih kepada :

1. Bapak Ketua Lembaga Administrasi Negara, yang telah memberikan kesempatan kepada Litbang LAN Perwakilan Jawa Barat.
2. Semua responden yaitu BUMN-BUMN yang ditunjuk menjadi sampel untuk diambil datanya.
3. Instansi koordinator BUMN.
4. Dan semua pihak yang telah membantu terselesaikannya penulisan laporan penelitian ini.

Harapan peneliti dan tim yang tergabung dalam penelitian ini adalah mudah-mudahan penelitian ini ada manfaatnya bagi pengambilan keputusan.

Pimpinan Bagian Proyek,

Drs. Noorsyamsa Djumara, M. Si
NIP. 270000356

DAFTAR ISI

Kata Pengantar	iii
Daftar Isi	v
Ringkasan Untuk Pimpinan	vii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. LATAR BELAKANG PENELITIAN	1
B. KERANGKA PEMIKIRAN	2
C. TUJUAN DAN SASARAN PENELITIAN	6
D. RUANG LINGKUP PENELITIAN	7
E. METODE PENELITIAN	9
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	14
A. STRATEGI DAN PROGRAM PROFESIONALISME BUMN	14
B. PENGEMBANGAN PELATIHAN PEGAWAI ...	23
BAB III KEBIJAKSANAAN PEMBINAAN DAN KONSEPSI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA BUMN	31
A. RIWAYAT SINGKAT BUMN DI INDONESIA ...	31
B. KONDISI UMUM KINERJA BUMN	38
C. PROFESIONALISME BUMN DAN PROSPEK PENGEMBANGAN PROGRAM DIKLAT SDM	41

BAB IV	DESKRIPSI DAN ANALISIS HASIL PENELITIAN	
	SISTEM PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KAR-	
	YAWAN BADAN USAHA MILIK NEGARA	49
	A. PROFIL UMUM PENYELENGGARAAN DIKLAT	49
	B. KEBIJAKAN PROGRAM DIKLAT BUMN	61
	C. PROFIL SUMBER DAYA MANUSIA BUMN	82
	D. PERENCANAAN KEBUTUHAN DIKLAT	92
	E. PELAKSANAAN PROSES BELAJAR	101
	F. METODE DAN TEKNIK DIKLAT	115
	G. SISTEM EVALUASI DIKLAT	123
	H. ORGANISASI DAN SDM UNIT DIKLAT	131
BAB V	PENUTUP	136
	A. KESIMPULAN	136
	B. SARAN	139
	DAFTAR PUSTAKA	142
	LAMPIRAN-LAMPIRAN	145

RINGKASAN UNTUK PIMPINAN

BUMN di Indonesia semenjak zaman Belanda bergerak di semua bidang utilitas publik yang ditandai oleh tiap-tiap periode tahun 1950-an saat konfrontasi dengan pemerintah kolonial Belanda yang menyebabkan ada peluang untuk mengambil alih perusahaan Belanda tersebut ke dalam Pemerintah Republik Indonesia.

Tahun 1960-an, setelah berhasil digagalkannya pemberontakan G.30.S/PKI saat Kepemimpinan Orde Lama diganti dengan Kepemimpinan Orde Baru banyak diadakan penataan-penataan peraturan, Undang-undang dikembalikan berdasar pada UUD 1945 antara lain keluarnya UU Penanaman Modal Asing dan Dalam Negeri (1967) dan UU Nomor 9 Tahun 1969 Tentang Ciri-ciri Pokok Usaha Negara dengan pengklasifikasian BUMN.

Tahun 1970-an, saat pemerintah mendapatkan penerimaan negara yang banyak dari sektor migas, timbul gejala-gejala baru seperti halnya in-efisiensi, pemborosan, kebocoran keuangan negara dan korupsi.

Tahun 1980-an sampai dengan sekarang, saat pemerintah bertujuan untuk meningkatkan efisiensi perekonomian nasional dan menghapuskan ekonomi biaya tinggi melalui kebijaksanaan-kebijaksanaan deregulasi dan debirokratisasi.

Pada dasarnya BUMN di Indonesia mempunyai 2 fungsi yaitu fungsi pelayanan publik (sosial) dan fungsi ekonomi untuk

mengambil keuntungan. Adanya fungsi ekonomi ini kemudian menjadikan tuntutan bagi BUMN untuk memelihara efisiensi, produktivitas dan profesionalisme pengelolaan operasional maupun pengelolaan SDM-nya.

Kriteria kinerja BUMN ditentukan oleh antara lain kesehatan BUMN tersebut. Menurut H.U. Kompas tanggal 30 Maret 1994 masih ada sekitar 48 % BUMN yang kurang sehat dan tidak sehat, sedangkan kontribusi terhadap pendapatan Negara baru lebih-kurang 38 % dari keseluruhan pelaku ekonomi.

Tuntutan untuk menjadi profesionalnya manajemen BUMN masih jauh dari harapan. Hal ini ditandai oleh kelemahan-kelemahan pengelolaan seperti kecenderungan lamban, kabur, birokratis dan inefisien. Akan tetapi kritik-kritik demikian itu bernada positif.

Dengan kelemahan-kelemahan pengelolaan seperti itu, BUMN harus mengadakan perubahan sikap mental yang menuju kepada sikap profesional yang dilakukan secara bertahap. Tenaga yang profesional yaitu yang mampu memenuhi tuntutan kerja dengan tempo tinggi, memiliki kepercayaan diri, berinisiatif, inovatif, serta memiliki etos kerja yang tinggi. Untuk memenuhi kualitas dan kapasitas SDM maupun manajemen BUMN yang profesional tersebut perlu dibuat rencana yang baik dan terintegrasi baik jangka panjang maupun jangka pendek.

Dalam GBHN 1993 telah diamanatkan, bahwa PJP II punya sasaran umum terciptanya manusia dan masyarakat Indonesia yang berkualitas, sedangkan titik berat pembangunan diletakkan pada Bidang Ekonomi yang diarahkan pada peningkatan kemampuan melalui peningkatan produktivitas dan efisiensi yang didukung oleh sumber daya yang berkualitas tersebut.

Dalam Pelita VI, BUMN diharapkan dapat melaksanakan upaya menumbuhkembangkan jiwa kewirausahaan serta meningkatkan wawasan, keterampilan dan keahlian, antara lain melalui

berbagai forum komunikasi usaha, pendidikan dan pelatihan (diklat) yang berkesinambungan dan bekerjasama dengan berbagai lembaga pendidikan.

Secara umum, penyelenggaraan diklat saat ini mempunyai profil yang berkaitan dengan adanya kesempatan yang cukup besar untuk mengikuti program diklat, kesadaran para direksi BUMN untuk menciptakan SDM yang berkualitas melalui program diklat KSA (Knowledge, Skill and Attitude). Semakin banyak dana yang dialokasikan untuk program diklat, semakin besar peluang BUMN untuk meningkatkan daya saing.

Kebijakan program diklat BUMN bermotif untuk :

- Peningkatan pengetahuan dan keterampilan kerja pegawai
- Peningkatan sikap disiplin dan dedikasi kerja pegawai
- Peningkatan kualitas SDM secara umum
- Peningkatan produktivitas kerja pegawai
- Peningkatan kemampuan manajerial
- Peningkatan kemampuan teknis operasional
- Peningkatan kemampuan penguasaan kemajuan teknologi operasi produksi
- Peningkatan profesionalisme seluruh jajaran manajemen dan pegawai perusahaan.

Profil SDM yang ada saat ini adalah masih dominannya sikap birokrat, belum menonjolnya sikap entrepreneur, sedangkan yang dibutuhkan untuk terwujudnya kualitas yang dikehendaki adalah :

- Berusaha menjadi katalisator
- BUMN harus menjadi milik masyarakat
- Seluruh jajaran dalam tubuh organisasi BUMN sadar bahwa perusahaan mereka dalam keadaan bersaing
- Dapat menghimpun dana dari keuntungan
- Semua unsur manajemen dan SDM harus berorientasi kepada hasil akhir operasi perusahaan.

- Para manajer dan SDM yang berada di dalamnya harus sadar bahwa mereka dinilai dan dikendalikan oleh mekanisme pasar
- Manajemen dan SDM BUMN harus memiliki motivasi yang kuat dan bersikap efisien dan produktif menghasilkan keuntungan bagi perusahaan
- BUMN dihadapkan kepada berbagai tantangan dengan resiko yang tinggi yang harus dapat diantisipasi oleh kualitas manajemen dan SDM.
- Para manajer BUMN harus mampu mendelegasikan kewenangan operasional kepada para bawahan, harus ada rasa ikut memiliki yang tumbuh diantara karyawan.
- BUMN harus berorientasi kepada pasar.

Program pengembangan SDM melalui diklat harus mendapatkan perencanaan yang strategis dalam jangka panjang dengan menganalisis kebutuhan diklat, merancang program-program diklat beserta kurikulum dan silabusnya, menerapkan prinsip-prinsip pembelajaran, memilih metode dan teknik diklat yang cocok, melakukan sistem evaluasi serta menyusun organisasi dan SDM unit diklat.

BAB I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG PENELITIAN

BUMN dan BUMD sebagai unsur perekonomian negara memiliki kedudukan yang strategis, karena Badan Usaha tersebut dalam era PJPT II ini lebih dituntut untuk dapat memberikan kontribusi yang lebih positif terhadap perekonomian negara.

Tantangan globalisasi perekonomian dunia dan fluktuasi ekonomi negara dewasa ini berimplikasi terhadap arti penting posisi dan peranan BUMN/BUMD yang semakin hari harus semakin produktif, ekonomis, dan efisien; sehingga bukan saja mampu memenuhi tugas pokok dan misi pemerintah, tetapi juga mampu menghasilkan laba dan mampu bersaing bagi kelangsungan usahanya.

Salah satu sisi penting untuk meningkatkan kemampuan BUMN dan BUMD dalam pencatutan ekonomi pasar yang semakin berkembang dewasa ini, adalah meningkatkan kualitas dan profesionalisme Sumber Daya Manusia, baik pada tingkat jabatan manajemen maupun operasional.

Berdasarkan alasan-alasan tersebut, maka kebutuhan akan pendidikan dan pelatihan (diklat) bagi pegawai BUMN/BUMD perlu

ditingkatkan dengan pola khusus yang berorientasi bisnis dan profesionalisme manajemen dan *entrepreneurship*. Hal ini berbeda dengan pola yang dikembangkan pada diklat struktural berjenjang bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang lebih berorientasi kepada promosi jabatan struktural.

Sehubungan dengan hal tersebut, Lembaga Administrasi Negara (LAN) sebagai lembaga pembinaan aparatur termasuk di dalamnya BUMN dan BUMD, merasa perlu melakukan penelitian bagi pengembangan sistem pelatihan profesional para manajer dan tenaga operasional BUMN maupun BUMD.

B. KERANGKA PEMIKIRAN

Solusi atas masalah produktivitas yang dihadapi BUMN/ BUMD dalam era PJPT II ini, paling tidak terletak dalam dua aspek, yaitu pengembangan teknologi dan peningkatan kualitas dan profesionalisme sumber daya manusia. Peningkatan produktivitas BUMN/ BUMD melalui peningkatan kualitas dan profesionalisme sumber daya manusia, pada dasarnya akan terwujud sebagai akibat semakin terdidik dan terlatihnya serta semakin tingginya motivasi kerja sumber daya manusia yang dimiliki. Berdasarkan hal itu timbul pertanyaan bagaimana program pendidikan dan pelatihan dapat diselenggarakan dengan sebaik-baiknya agar potensi sumber daya manusia BUMN/ BUMD dapat ditingkatkan sehingga produktivitasnya semakin tinggi. Program diklat pegawai pada dasarnya dirancang untuk meningkatkan pengetahuan, sikap, dan ketrampilan kerja yang dibutuhkan dalam rangka meningkatkan kinerja (performance) dalam pelaksanaan tugas sehari-hari.

Di samping itu, program diklat juga merupakan sarana pembinaan dan pengembangan karir manajemen. Melalui keikutsertaan dalam program diklat, pegawai terpilih secara sadar dan berencana dipersiapkan oleh organisasinya untuk dapat menerima tanggung jawab pekerjaan yang berbeda (rotasi) dan atau kedudukan/jabatan yang lebih tinggi dalam manajemen (promosi) pada waktu yang akan datang. Program ini berorientasi kepada masa yang akan datang (*future oriented*), dan karenanya program diklat pengembangan manajemen ini merupakan investasi sumber daya manusia (*human investment*) yang sangat berharga bagi setiap organisasi, termasuk BUMN dan BUMD.

Dalam rangka pengelolaan program diklat terdapat empat hal yang secara prinsip harus diperhatikan, yaitu analisis kebutuhan diklat (*Needs Analysis*), prinsip pembelajaran (*Learning Principles*), tehnik-tehnik diklat (*Training Techniques*), dan evaluasi program (*Programme Evaluation*) (John W. Newstrom, 1978).

Analisis kebutuhan diklat (*Training Needs Analysis*) merupakan proses kegiatan awal yang harus dilakukan dalam suatu penyelenggaraan program diklat. Sering terjadi suatu program diklat diselenggarakan dan terus berlanjut berdasarkan pada beberapa pertimbangan dan alasan yang salah. Beberapa pertimbangan yang kurang tepat bagi penyelenggaraan program diklat, antara lain: karena adanya supervisor yang mengusulkan program diklat, karena tersedianya anggaran untuk menyelenggarakan diklat, karena perusahaan pesaing telah lebih dahulu menyelenggarakan program diklat tertentu, atau (yang paling buruk) karena unsur pimpinan berfikir tentang adanya kebutuhan untuk menyelenggarakan sesuatu program diklat bagi para pegawai atau manajer bawahannya.

Sebuah analisis kebutuhan yang baik akan dapat memberikan data yang relevan bagi penyelenggaraan diklat, antara lain:

(a) Identifikasi kelompok atau individu calon peserta diklat.

- (b) Jenis-jenis perubahan atau pengembangan kapasitas pegawai yang diinginkan.
- (c) Topik-topik atau materi program diklat
- (d) Tingkat perubahan kualitas SDM yang diharapkan
- (e) Prioritas umum yang diletakkan pada penyelenggaraan program diklat tertentu.

Program diklat yang diselenggarakan berdasarkan analisis kebutuhan tersebut di atas perlu menerapkan berbagai prinsip dasar pembelajaran yang relevan, agar dapat mencapai tujuannya secara efektif. Daya serap dan kemampuan belajar para peserta atas berbagai materi program diklat akan tercapai secara optimal jika memperhatikan beberapa prinsip pembelajaran sebagai berikut:

- (a) Optimasi penggunaan fasilitas audio-visual.
- (b) Tujuan dan sasaran diklat disetujui bersama antara peserta dan penyelenggara
- (c) Optimasi minat belajar peserta diklat.
- (d) Materi diklat terstruktur berdasarkan tingkat kesulitan dan kompleksitasnya
- (e) Peserta diklat menerima umpan balik atas kemajuan belajarnya.
- (f) Peserta diklat belajar mengubah perilaku sesuai materi program diklat.
- (g) Peserta diklat memiliki waktu yang cukup untuk mempraktekkan materi diklat
- (h) Peserta diklat aktif berpartisipasi dalam proses belajar.
- (i) Materi diklat bersifat menantang dan inovatif dalam batas kemampuan peserta.
- (j) Program diklat berorientasi dan bersifat akomodatif terhadap kebutuhan peserta.

Untuk dapat mengakomodasikan materi diklat berdasarkan kebutuhan para peserta, serta untuk menjamin terpenuhinya prinsip-prinsip pembelajaran secara efektif, manajemen program diklat harus mampu mempertimbangkan keputusan penting mengenai pemilihan

tehnik dan metode diklat yang cocok sesuai dengan tingkat keefektifannya berdasarkan kriteria-kriteria tertentu.

Beberapa kriteria yang harus dipertimbangkan dalam pemilihan tehnik dan metoda diklat yang efektif adalah sebagai berikut:

- (a) Apakah teknik diklat itu berorientasi kepada pengetahuan, ketrampilan, atau sikap.
- (b) Apakah teknik tersebut diterapkan di dalam atau di luar lingkungan pekerjaan.
- (c) Tingkat optimasi penerapan prinsip pembelajaran.
- (d) Tingkat efisiensi pembiayaan program.
- (e) Tingkat fleksibilitas dari teknik diklat dikaitkan dengan jumlah peserta.
- (f) Ketrampilan khusus yang dibutuhkan para pelatih dan widyaiswara.
- (g) Tingkat keberadaan dan kekhususan peralatan dan fasilitas diklat.
- (h) Tingkat kemudahan dalam melakukan evaluasi keefektifan program.
- (i) Tingkat penggunaan waktu efektif untuk penyelenggaraan program diklat.

Adapun metode ataupun teknik penyelenggaraan diklat itu sendiri dapat dibedakan dalam dua jenis, yaitu *'Off-the-Job Training'* dan *'On-the-Job Training'*. Teknik yang pertama adalah diklat yang diselenggarakan di luar lingkungan pekerjaan, biasanya berupa Latihan Pra Jabatan atau Orientasi Jabatan, Teknik Simulasi atau Vestibule Training, Pemutaran Film dan

Video Programme berkaitan dengan pengetahuan dan ketrampilan tertentu, Ceramah, Instruksi Terprogram (*Programmed Instructions*), dan Kursus Tertulis (*Correspondence*).

Sedangkan tehnik *'On-the-Job Training'* dilakukan di dalam lingkungan kerja, dimana para peserta belajar sambil bekerja secara produktif. Teknik yang digunakan adalah antara lain: Permagangan

(*Apprenticeship*), Instruksi Kerja (*Job Instruction*), Rotasi (*Job Rotation*), dan Pembimbingan Kerja (*Coaching* atau *Supervision*).

Keseluruhan aspek pengelolaan dan penyelenggaraan program diklat tersebut harus dapat dinilai dan dievaluasi tingkat pencapaian sarannya (efektifitasnya), baik dari segi input, proses, maupun out put. Namun demikian efektifitas penyelenggaraan program diklat pada umumnya dievaluasi dari segi out put. Untuk itu kriteria yang dapat dinilai antara lain:

- (a) Reaksi peserta atas program diklat.
- (b) Prestasi belajar para peserta, untuk mengukur tingkat penyerapan materi pengetahuan dan ilmu yang diberikan
- (c) Perubahan perilaku para peserta selama dan setelah mengikuti program diklat.
- (d) Pencapaian sasaran penyelenggaraan program diklat, yang mengukur dampak dan manfaat program diklat bagi organisasi.

C. TUJUAN DAN SASARAN PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan untuk menggali dan mengumpulkan data dan informasi mengenai program pengembangan sumber daya manusia (SDM) di lingkungan BUMN dan BUMD, khususnya melalui penyelenggaraan program pendidikan dan pelatihan (diklat).

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran secara lengkap dan komprehensif mengenai berbagai aspek penyelenggaraan dan pengelolaan program diklat bagi pegawai BUMN/BUMD, sehingga dapat menjadi bahan pertimbangan bagi penyusunan kebijaksanaan nasional penyelenggaraan program diklat bagi pegawai BUMN/BUMD secara nasional, oleh Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara, Lembaga Administrasi Negara,

dan Direktorat Jenderal Pembinaan BUMN, Departemen Dalam Negeri, serta instansi lainnya yang berkepentingan.

Untuk dapat mencapai tujuan tersebut, maka penelitian ini mempunyai 3 (tiga) sasaran utama, yaitu:

- (a) Teridentifikasikannya berbagai program diklat bagi pegawai BUMN/BUMD, yang selama ini dilaksanakan, termasuk strategi penyelenggaraan dan pengelolaannya.
- (b) Tergambarkannya tingkat pencapaian tujuan dan sasaran program diklat dalam hal peningkatan profesionalisme dan produktivitas kerja pegawai BUMN/BUMD berdasarkan persepsi organisasi dan para alumni atau pegawai BUMN/BUMD yang pernah mengikuti berbagai program diklat sebagai peserta. Termasuk dalam hal ini adalah gambaran permasalahan yang dihadapi oleh manajemen pengembangan SDM dan program Diklat BUMN/BUMD dalam rangka pencapaian tujuan dan sasaran mereka.
- (c) Terumuskannya kesimpulan umum tentang praktek penyelenggaraan dan pengelolaan program diklat bagi pegawai BUMN/BUMD sebagai bahan pertimbangan bagi penyusunan kebijakan nasional Penyelenggaraan Program Diklat bagi Pegawai BUMN dan BUMD.

D. RUANG LINGKUP PENELITIAN

Sumber daya manusia BUMN maupun BUMD dalam ke-unikan fungsi kelembagaannya sebagai pelaku ekonomi sekaligus sebagai agen pemerintah dalam pembangunan kesejahteraan masyarakat, dalam menghadapi tuntutan perubahan lingkungan ekonomi, politik dan sosial dalam era globalisasi, bagaimanapun harus memiliki kualitas dan kemampuan profesional yang berorientasi

kepada efisiensi dan produktivitas usaha yang diarahkan pada pemenuhan kebutuhan dan kepuasan pelanggan, pemenangan persaingan pasar dan peningkatan kemampuan untuk memperoleh laba usaha. Oleh karena itu sumber daya manusia di lingkungan BUMN maupun BUMD perlu memiliki budaya, sikap, perilaku, dan profesionalisme sebagai entrepreneur dan bukan sebagai birokrat. Perubahan orientasi sumber daya manusia BUMN/BUMD seperti itu dapat ditempuh melalui program pengembangan manajemen (*Management Development*), maupun melalui program pendidikan dan pelatihan (*Education and Training*).

Beranjak dari anggapan dasar tersebut, penelitian ini akan mencoba mendeskripsikan sistem pendidikan dan pelatihan (diklat) yang dikembangkan di lingkungan BUMN/BUMD. Adapun ruang lingkup penelitian ini adalah mencakup:

- (a) Kebijakan makro pembinaan dan pendayagunaan aparatur BUMN/BUMD.
- (b) Kebijakan dan strategi operasional pengembangan aparatur BUMN/BUMD yang diterapkan pada masing-masing badan usaha yang bersangkutan.
- (c) Kondisi sumber daya manusia di lingkungan BUMN/BUMD
- (d) Kondisi sistem penyelenggaraan dan pengelolaan diklat bagi aparatur BUMN/BUMD.
- (e) Kondisi penyelenggaraan dan pelaksanaan penyusunan kebutuhan diklat.
- (f) Kondisi penerapan prinsip pembelajaran dalam pelaksanaan program diklat.
- (g) Kondisi penerapan teknik-teknik yang efektif berdasarkan tujuan dan sasaran diklat.
- (h) Kondisi penyelenggaraan evaluasi program diklat aparatur BUMN/BUMD.
- (i) Permasalahan yang dihadapi dalam penyelenggaraan dan penge-

lolaan program diklat aparaturnya BUMN/BUMD, serta langkah-langkah strategis yang telah dilakukan dalam rangka pemecahan masalah tersebut.

- (j) Wawasan jangka panjang dan strategis dalam rangka pengembangan sumber daya manusia di lingkungan BUMN/BUMD.

Ruang lingkup penelitian ini jika digambarkan dalam satu bagan, maka akan terlihat seperti dalam Gambar 1.

E. METODE PENELITIAN

1. Jenis Penelitian

Dilihat dari tujuan dan ruang lingkupnya, penelitian ini dapat dikategorikan ke dalam jenis penelitian kebijakan sosial (Mayer dan Greenwood, 1984), khususnya penelitian mengenai implementasi kebijakan pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) melalui program pendidikan dan pelatihan (diklat) di lingkungan BUMN.

Dalam penelitian ini digunakan metode deskriptif untuk menggambarkan sistem penyelenggaraan program Diklat bagi para karyawan di lingkungan BUMN, khususnya yang menjadi sampel penelitian ini.

2. Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi penelitian ini adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dan Badan Usaha Milik Pemerintah Daerah (BUMD). Namun demikian karena anggota populasi BUMN dan BUMD ini cukup besar jumlahnya, bahkan untuk BUMD mencakup keseluruhan yang dimiliki oleh 27 Pemerintah Daerah Tingkat I di Indonesia,

Gambar 1
KERANGKA PEMIKIRAN DAN RUANG LINGKUP
PENELITIAN SISTEM DIKLAT BUMN/BUMD



termasuk sejumlah Pemerintah Daerah Tingkat II yang cukup sulit untuk di data, maka penelitian ini akan dibatasi pada populasi BUMN saja.

Berdasarkan daftar "Peringkat BUMN Berdasarkan Laba Sebelum Pajak 1993" yang diolah dari berbagai sumber dan Laporan Keuangan (Warta Ekonomi, No. 09/VI/25 Juli 1994: 44-45), dapat diketahui jumlah anggota populasi BUMN adalah sebanyak 184 unit. Mengingat keterbatasan waktu, tenaga dan anggaran yang tersedia bagi pelaksanaan penelitian ini, maka akan dilakukan sampling secara tidak acak (*Non-Random Sampling*).

Agar BUMN yang dipilih sebagai sampel penelitian ini dapat mewakili sebagian, walaupun tidak seluruh, karakteristik bidang usaha atau bidang industri di mana BUMN tersebut bergerak, maka BUMN yang ada di kelompokan ke dalam bidang industrinya, yang mencakup:

- (a) Bidang Industri Pengolahan (Manufaktur)
- (b) Bidang Industri Pertambangan dan Energi
- (c) Bidang Industri Pertanian, Perkebunan, Kehutanan, dan Perikanan
- (d) Bidang Industri Jasa Perhubungan (Darat, Laut dan Udara)
- (e) Bidang Industri Jasa Konstruksi
- (f) Bidang Industri Jasa Keuangan dan Perbankan
- (g) Bidang Industri Jasa Perdagangan
- (h) Bidang Industri lainnya (Industri Strategis).

Jumlah sampel yang dijadikan obyek penelitian ditentukan secara kuota, yaitu masing-masing bidang industri hanya akan diwakili oleh 2 unit BUMN, sehingga seluruh anggota sampel penelitian ini akan berjumlah 16 unit BUMN.

Masing-masing anggota sampel dipilih berdasarkan asumsi bahwa BUMN yang bersangkutan memiliki Sistem Pengembangan SDM melalui program Diklat yang diperkirakan sudah cukup mapan untuk dijadikan sebagai model yang dapat diterapkan sebagai acuan

bagi pembinaan dan pengembangan Pola Sistem Diklat bagi seluruh BUMN yang ada di Indonesia.

Unit-unit BUMN yang dipilih sebagai anggota sampel penelitian ini, berdasarkan kategori bidang usahanya adalah seperti terlihat dalam Tabel 1.

3. Metode Pengumpulan Data.

Data yang dibutuhkan dalam penelitian ini terdiri dari dua jenis, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer dikumpulkan dengan menggunakan daftar pertanyaan yang diisi oleh para pejabat pengelola program diklat di lingkungan BUMN yang diteliti.

Data sekunder dibutuhkan untuk menunjang analisis serta penggambaran pola atau sistem diklat yang ada serta data-data statistik diklat yang tercatat.

Tabel 1
Daftar Anggota Sampel Penelitian

Bidang Industri	Nama Perusahaan
1. Pertanian/Perkebunan/Kehutanan	a. PT. Perkebunan II b. Perum Perhutani
2. Pertambangan dan Energi	a. PERTAMINA b. PLN (sekarang Pesero)
3. Pengolahan (Manufaktur)	a. PT. Krakatau Steel b. PT. Pupuk Sriwijaya (PUSRI)
4. Jasa Perhubungan	a. PERUMKA b. PT. Garuda Indonesia
5. Jasa Konstruksi	a. PT. Wijaya Karya b. PT. Jasa Marga
6. Jasa Perbankan/Keuangan	a. PT Asuransi Jiwasraya b. PT. Bank Dagang Negara
7. Industri Strategis	a. PT. Telkom b. PT. IPTN
8. Lain-lain	a. Perum Pos & Giro (sekarang Pesero) b. PT. Pelabuhan II.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. STRATEGI DAN PROGRAM PROFESIONALISME BUMN

Profesional adalah kualitas sumber daya manusia yang mampu melaksanakan sesuatu dengan keahlian yang tinggi. Keahlian ini bisa diperoleh dari pendidikan akademis, pelatihan atau pendidikan formal lainnya.

Definisi tersebut diatas (walaupun bukan definisi satusatunya) menimbulkan pertanyaan : Bagaimanakah mengarahkan sumber daya manusia itu, bahkan mengarahkan manajemen badan usaha itu menjadi profesional? Untuk menjawab pertanyaan tersebut tidak mudah begitu saja akan tetapi kita harus mengingat bahwa dalam sistem perekonomian kita (Indonesia) ada beberapa pelaku perekonomian yaitu: swasta, BUMN, usaha kecil, informal dan tradisional. Dengan demikian pertanyaan tersebut di atas seolah-olah mempunyai spesifikasi tersendiri yaitu bagaimana membuat profesionalnya manajer/manajemen swasta/BUMN/Usaha Kecil/Informal dan Tradisional. Yang mana antara swasta dan BUMN ada perbedaan yang mencolok yaitu dalam hal campur tangannya pemerintah untuk ikut

serta mengatur strategi pengelolaan BUMN. BUMN saat ini diidentifikasi sebagai badan usaha yang kurang bisa bersaing secara komersial dibanding swasta, mengapa ?

Secara teoritis yang mengukur tindakan yang menuju kepada profesionalisme adalah:

- materi pengetahuan tentang bidang-bidang usaha.
- orang/kelompok yang diberi pengakuan dalam profesi masing-masing.
- kode etik yang berlaku.
- budaya/perilaku yang dipelihara dalam lingkungan suatu organisasi.
- model ideal yang dapat diukur.
- pengalaman manajer.
- tambahan pendidikan/pelatihan.(Bittel, 1978: 983)

Akibatnya dikatakan yang menyebabkan kendala BUMN belum semua dapat melaksanakan fungsi dan peranannya secara optimal yaitu karena mekanisme kerja, efisiensi, efektifitas dan produktifitas kerjanya masih rendah.

BUMN dibebani fungsi lainnya yaitu merintis berbagai kegiatan usaha dan sebagai badan usaha yang turut menjaga stabilitas harga barang dan jasa yang menyangkut hajat hidup orang banyak. Juga BUMN sebagai perintis usaha memberikan dampak berupa terbukanya kesempatan bagi koperasi dan swasta untuk memasuki usaha baru.

BUMN memang menurut sejarahnya dibentuk karena Indonesia Merdeka dan disepakatinya UUD 1945 sebagai landasan konstitusional sehingga pasal 33 UUD 1945 mendasari semua kegiatan yang akan dilakukan oleh BUMN. Oleh karena itu kebijaksanaan-kebijaksanaan Pemerintah banyak berbicara tentang arah kebijaksanaan, sasaran sampai pada program seperti halnya: Sasaran BUMN dalam Pelita VI adalah makin meningkatnya efisiensi

dan produktivitas BUMN, sehingga makin berperan, baik sebagai perintis, penggerak dan pengarah usaha yang menyangkut hajat hidup rakyat banyak dan usaha strategis pun sebagai stabilisator perekonomian nasional, serta makin meningkatnya kualitas pelayanan kepada masyarakat.

Secara khusus, dalam Repelita VI direncanakan pertumbuhan ekonomi rata-rata sebesar 6,2 % pertahun. Sumber pertumbuhan tersebut berasal dari peningkatan stock modal, peningkatan efisiensi dan peningkatan sumbangan tenaga kerja. Untuk mencapai pertumbuhan itu diperlukan investasi sebesar Rp. 660,1 triliun dan lebih dari 73% dari investasi tersebut diharapkan bersumber dari masyarakat. Ini menunjukkan makin besarnya peranan masyarakat dan dunia usaha dalam pembangunan nasional.

Berdasarkan sasaran tersebut, maka dalam Repelita VI direncanakan bertambahnya kesempatan kerja sebanyak 11.913.000 orang diantaranya sebesar 1.650;2 ribu atau 13,9 % adalah pengusaha informal yang terdiri dari 1.048,600 berusaha sendiri dan 601,600 orang berusaha dengan keluarga. Sasaran pengusaha formal, yaitu pengusaha yang berusaha dengan buruh tetap sebesar 555.000 orang atau 4,7% dari tambahan kesempatan kerja. Secara keseluruhan sasaran pengembangan usaha nasional dalam Repelita VI adalah meningkatnya peran serta masyarakat, sehingga meningkat pula pangsa pasar dalam negeri maupun luar negeri dan perolehan nilai tambah.

Berkenaan dengan kebijaksanaan pembangunan dalam PJP II; kebijaksanaan pengembangan nasional meliputi: penataan struktur dunia usaha, peningkatan kemampuan pengusaha menengah dan kecil, peningkatan daya saing usaha nasional, peningkatan dan penyebaran investasi, serta peningkatan efisiensi, efektifitas dan produktivitas serta pemantapan peran BUMN.

Dalam peningkatan efisiensi, efektifitas dan produktivitas BUMN diupayakan untuk lebih meningkatkan kemampuan penyelenggaraan dan pengelolaannya agar lebih tangguh, kreatif dan dinamis yang merupakan faktor penting dalam pengembangan usaha, termasuk peningkatan daya saing. Upaya peningkatan kemampuan tersebut dilaksanakan dengan menumbuhkembangkan jiwa kemitrausahaan, serta meningkatkan wawasan, keterampilan dan keahlian, antara lain melalui berbagai Forum Komunikasi Usaha, pendidikan dan pelatihan yang berkesinambungan. Untuk itu ditingkatkan kerjasama antara BUMN dan berbagai lembaga pendidikan.

Kebijaksanaan selanjutnya adalah meningkatkan pendayagunaan sumber daya secara optimal, memberi kesempatan kepada BUMN untuk mengembangkan usaha sesuai dengan fungsi dan perannya secara lebih otonom dan mandiri, mendorong BUMN untuk meningkatkan kemampuannya dalam melindungi usaha menengah dan kecil, melayani kepentingan masyarakat, menjadi penggerak dan pendorong kemajuan dunia usaha serta memantapkan peran BUMN sebagai aset Nasional untuk mendorong pengembangan pertumbuhan dan pemerataan yang seimbang dalam kehidupan usaha.

Dalam upaya menyempurnakan struktur kelembagaan BUMN diperhatikan sejauhmana pertimbangan fungsi BUMN, sebagai lembaga yang melaksanakan usaha perintisan, usaha yang penting bagi negara dan usaha yang menguasai hajat hidup orang banyak disatu pihak, dan sebagai lembaga ekonomi yang merupakan salah satu sumber pembiayaan negara dipihak lain.

Apabila diperlukan, penjualan saham BUMN dimungkinkan melalui pasar modal di dalam negeri dan diluar negeri secara sangat selektif dan berhati-hati dengan senantiasa mengutamakan kepentingan dan kedaulatan Ekonomi Nasional. Dalam pada itu, BUMN didorong untuk merintis terwujudnya kepemilikan saham

oleh masyarakat luas secara merata untuk menghindari terjadinya pemusatan pemilikan saham.

Selain itu, ditempuh berbagai upaya agar BUMN berperan meningkatkan kepeduliannya terhadap kebutuhan usaha menengah, kecil, informal dan tradisional, serta untuk juga berperan dalam upaya mewujudkan demokrasi ekonomi, antara lain mencegah terjadinya konsentrasi kekuatan ekonomi pada satu kelompok dalam bentuk monopoli dan monopsoni yang merugikan masyarakat serta menjadi pelopor dalam menegakkan etika usaha yang dapat memperluas kesetiakawanan sosial ekonomi kalangan dunia usaha dan masyarakat.

Program pembinaan BUMN sebagai upaya meningkatkan efisiensi, efektifitas dan produktifitas agar mampu melaksanakan peranannya dalam perekonomian Nasional dilaksanakan dengan:

1. Menyempurnakan organisasi BUMN kearah struktur serta penyelenggaraan dan pengelolaan yang lebih efisien dan efektif layaknya sebuah badan usaha.
2. Mengidentifikasi dan menata bidang usaha yang layak dikembangkan oleh BUMN.
3. Meningkatkan kemampuan manajemen BUMN agar mampu melaksanakan peran dan fungsinya secara efektif melalui peningkatan kemampuan pengusaha kecil, pengembangan sistem manajemen, peningkatan ketangguhan organisasi, peningkatan kualitas sumber daya manusia yang diupayakan dengan meningkatkan pendidikan, pelatihan, dan magang dibidang manajemen termasuk kewirausahaan, dan keterampilan teknis, seperti teknik produksi, teknik pengolahan dan teknik pemasaran, pendidikan dan pelatihan dilakukan secara terpadu baik oleh instansi pemerintah, asosiasi, lembaga swadaya masyarakat, serta tenaga kerja sukarela terdidik, pengembangan sistem inkubator usaha, pengembangan sistem manajemen dilakukan sesuai dengan

tingkat dan jenis usaha yang dikelola dan peningkatan ketangguhan organisasi diupayakan, antara lain melalui peningkatan status usaha menjadi lebih formal, terutama melalui wadah koperasi, serta melalui peningkatan kualitas keterkaitan antara pengusaha kecil dengan asosiasi atau himpunannya dan antar pengusaha kecil.

4. Mengembangkan kerjasama antara BUMN dan para pelaku ekonomi lainnya terutama dengan pengusaha kecil, informal dan tradisional serta koperasi.
5. Melaksanakan pemecahan atau penggabungan unit usaha sesuai dengan kebutuhan revitalisasi BUMN.
6. Mengembangkan sistem kerjasama operasi dengan perusahaan lain, termasuk kerjasama dengan usaha menengah, kecil, informal dan tradisional.
7. Mengembangkan dan menyempurnakan sistem kontrak yang saling menguntungkan terutama dengan usaha menengah, kecil, informal dan tradisional.
8. Mengembangkan usaha patungan untuk dapat lebih memanfaatkan sumberdaya secara optimal.
9. Memanfaatkan pasar modal sebagai sumber pendanaan perusahaan yang bersumber dari masyarakat, termasuk pasar modal di luar negeri.
10. Meningkatkan kepedulian dan dukungan BUMN terhadap pengembangan usaha menengah, kecil, informal, tradisional, dan masyarakat. (Repelita VI 1994/1995-1998/1999 ; 211 - 237).

Peranan BUMN dalam sistem perekonomian Indonesia (Zulkarnain Djamin : 1989 : 11 - 15). BUMN mempunyai landasan konstitusional menurut pasal 33 UUD 1945 karena yang diutamakan adalah masyarakat bukan perorangan, oleh sebab itu cabang-cabang produksi yang penting (strategis) bagi negara dan yang menguasai hajat hidup orang banyak, harus dikuasai oleh negara.

UU Nomor 9 Tahun 1969 (dalam konsiderannya mencerminkan kedudukan/peranan BUMN dalam sistem perekonomian Indonesia, antara lain:

- a. Bahwa Perusahaan Negara sebagai unit ekonomi yang tidak terpisah dari sistem ekonomi Indonesia perlu segera disesuaikan pengaturan dan pembinaannya menurut isi dan jiwa Ketetapan MPR Sementara Nomor XXIII/MPRS/1966.
- b. Bahwa dalam kenyataannya terdapat usaha Negara dalam bentuk Perusahaan Negara berdasarkan UU Nomor 19 Prp Tahun 1960 yang dirasakan tidak efisien, sehingga dipandang perlu untuk segera ditertibkannya kembali.

Menurut UU Nomor 9 Tahun 1969 tersebut, sesuai dengan dengan fungsi serta status hukumnya maka perusahaan Negara diklasifikasikan dalam 3 bentuk, yaitu:

1. *Perjan dengan ciri-cirinya*

- Merupakan BUMN yang bersifat public service, yaitu pelayanan kepada masyarakat.
- Permodalannya termasuk bagian dari APBN yang dikelola oleh Departemen yang membawahkannya.
- Statusnya mempunyai kaitan dengan hukum publik (IBW dan ICW).

2. *Perum dengan ciri-cirinya*

- Merupakan BUMN yang bersifat public utility, yaitu melayani kepentingan umum dan diharapkan memupuk keuntungan.
- Modal seluruhnya milik negara dari kekayaan negara yang dipisahkan.
- Berstatus badan hukum dan diatur berdasarkan UU (tetapi sampai sekrang UU itu belum selesai).

3. *Persero dengan ciri-cirinya*

- Merupakan BUMN yang bersifat "profit motive".
- Modal seluruhnya atau sebagian milik negara dan dibagi atas saham-saham.

- Berstatus badan hukum perdata yang berbentuk perseroan terbatas (PT).

Betapa penting peranan BUMN dalam sistem perekonomian Indonesia dapat dilihat dari maksud dan tujuan dari kegiatan Perjan, Perum dan Persero sebagaimana tercantum dalam PP Nomor 3 Tahun 1983 sebagai berikut:

- a. Memberikan sumbangan bagi perkembangan perekonomian negara pada umumnya dan penerimaan negara pada khususnya.
- b. Mengadakan pemupukan keuntungan/pendapatan.
- c. Menyelenggarakan kemanfaatan umum berupa barang dan jasa yang bermutu dan memadai bagi pemenuhan hajat hidup orang banyak.
- d. Menjadi perintis kegiatan-kegiatan usaha yang belum dapat dilaksanakan oleh sektor swasta dan koperasi.
- e. Menyelenggarakan kegiatan usaha yang bersifat melengkapi kegiatan swasta dan koperasi dengan antara lain menyediakan kebutuhan masyarakat baik dalam bentuk barang maupun dalam bentuk jasa dengan memberikan pelayanan yang bermutu dan memadai.
- f. Turut aktif melaksanakan dan menunjang pelaksanaan kebijaksanaan dan program pemerintah dibidang ekonomi dan pembangunan pada umumnya.

Dari apa yang tercantum dalam Peraturan Pemerintah Nomor 3 Tahun 1983 tersebut, tercermin peranan yang harus dimainkan oleh BUMN untuk melaksanakan 2 fungsi sekaligus yaitu:

- a. Sebagai kesatuan bisnis yang harus menghasilkan laba.
- b. Sebagai aparatur perekonomian negara yang biasanya dibebani dengan berbagai penugasan yang diberikan oleh berbagai instansi pemerintah.

Untuk mendapatkan gambaran tentang peranan BUMN di dalam keseluruhan perekonomian dapat disaksikan bahwa pada Repelita V sumbangan penerimaan pajak yang berasal dari BUMN

mencapai 38 % dari total penerimaan pajak penghasilan (PPH) BUMN dan Bukan BUMN. (Repelita VI 1994/1995 - 1989-1999).

Jumlah tersebut suatu jumlah yang masih sedikit bila dibandingkan dengan peran yang bukan BUMN. Itu berarti dapat dikatakan bahwa hasil kerja sumber daya manusianya belum optimal dan apabila diadakan observasi ternyata teridentifikasi masalah-masalah, yang salah satu jalan keluarnya adalah mengadakan pelatihan-pelatihan/pendidikan-pendidikan.

Dalam hal mengadakan pendidikan-pendidikan/pelatihan-pelatihan ada 3 (tiga) pihak yang terkait yaitu pihak yang menyelenggarakan, Pihak dan pengelola/manajemen pelatihannya dan pihak yang dilatih. Dalam hal ini akan lebih banyak menyangkut pihak yang dilatih yang menyangkut menyangkut karier seseorang.

Karier adalah urutan perilaku dan sikap kerja yang dihubungkan kepada pengalaman dan kegiatan yang dilakukan selama masa kerja seseorang. Yang penting dicatat dalam hal ini karier melibatkan:

- 1). Pengalaman kerja.
- 2). Waktu periode jangka panjang.
- 3). Sikap (termasuk hasil kerja dan kepuasan).
- 4). Perilaku (termasuk penampilan dan pengambilan keputusan).
- 5). Persepsi terhadap proses karier.

Ini semua perlu dirintis dan dikembangkan, karena karier seseorang tidak berkembang organisasi akan menemukan masalah yang cukup serius yaitu kemungkinan:

- Perputaran keluar masuknya pegawai-pegawai yang belum ditempatkan.
- Menurunnya keterlibatan pegawai terhadap pekerjaan-pekerjaan.

Suatu masalah seperti ini dapat diadakan pendekatan dengan mengadakan Pelatihan merencanakan karier. Program penilaian manajemen tidak ditujukan hanya untuk menyeleksi pegawai tapi juga

mengidentifikasi:

- 1). Tujuan akhir.
- 2). Mengembangkan kebutuhan-kebutuhan dan kerugian-kerugian pegawai.
- 3). Kesempatan penempatan.

Semua kelihatannya akan bermuara pada harapan organisasi terhadap karyawannya agar menghasilkan produktifitas untuk mencari jalan keluar agar produktifitas tercapai/lebih besar dari yang sekarang dimiliki adalah dengan mengadakan program pelatihan yang disusun untuk menyiapkan pengetahuan. Sikap atau keterampilan kerja untuk membantu mengerjakan lebih baik pekerjaan-pekerjaan yang sekarang. Pelatihan adalah penerapan praktis dalam pekerjaan. Selain itu mengadakan program pengembangan pegawai yang disusun untuk membantu karyawan dalam menyiapkan tanggung jawabnya sendiri terhadap pekerjaannya. Pedoman dasar untuk Bidang Pelatihan adalah:

- 1) Analisis Kebutuhan
- 2) Prinsip-prinsip Pembelajaran
- 3) Teknik Pelatihan
- 4) Penilaian Effektivitas.

B. PENGEMBANGAN PELATIHAN PEGAWAI

1. Analisis Kebutuhan Pegawai

Semua pelatihan diadakan berdasarkan kebutuhan utama untuk apa latihan tersebut diadakan. Alasan mengapa diadakan suatu pelatihan sering mengabadikan alasan yang salah yaitu mungkin karena penyelia mengintruksikan, atau karena sumber-sumber dapat digunakan, atau karena program baru diadakan, atau karena ada

keinginan. Kebutuhan latihan yang baik menyiapkan data yang relevan yaitu:

- 1) Identifikasi kelompok pelatihan atau perorangan.
- 2) Tipe-tipe perubahan yang diinginkan
- 3) Hasil pelatihan yang diinginkan
- 4) Prioritas program.

Pengetahuan, sikap perilaku dan ketrampilan adalah penting untuk membedakan perubahan-perubahan yang terjadi setelah pelatihan diadakan. Pengetahuan termasuk dasar informasi yang dibutuhkan untuk memahami pekerjaan apa yang harus dikerjakan, dalam keadaan bagaimana, sumber-sumber mana yang digunakan dan dengan siapa.

Perilaku/sikap adalah kecenderungan pegawai untuk memperhatikan pekerjaannya, lingkungan kerjanya itu menguntungkan atau tidak. Keterampilan adalah kapasitas membentuk tugas pada tingkatan kualitas yang bisa diterima.

Pengetahuan yang cukup dan perilaku yang pantas secara normal diperhatikan sebagai prasyarat terhadap pengembangan ketrampilan. Ketiganya harus termasuk kedalam program analisis kebutuhan kepuasan.

Teknik Analisis Kebutuhan

Banyak teknik menganalisis kebutuhan yang dapat dikembangkan dan berhasil digunakan, semua tercatat sebagai sesuatu yang praktis.

Analisis Data

Teknik ini digunakan untuk menguji uraian tugas untuk menetapkan tingkat pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang diminta dari pegawai-pegawai baru. Informasi ini kemudian

dibandingkan dengan catatan data yang nyata. Perbedaan antara keduanya, jika ada, akan menghasilkan kebutuhan latihan yang kemudian bisa disusun program pelatihannya.

Observasi

Ini adalah pendekatan yang meminta orang-orang yang bisa melihat langsung apakah dia seorang supervisor atau ahli pelatihan atau lainnya tentang produktifitas, daftar hadir dan sebagainya, dari sini kebutuhan latihan bisa diketahui.

Survey

Ini mengambil 2 (dua) bentuk yaitu:

1. Daftar Pertanyaan dan
2. Wawancara terstruktur

Dari catatan-catatan tersebut juga dapat diketahui kebutuhan latihan.

2.Prinsip-prinsip pembelajaran

Program pelatihan memasukkan prinsip-prinsip dasar pembelajaran sebagai yang relevan. Tiap-tiap prinsip bila diterapkan dengan hati-hati dan dimengerti akan dengan sendirinya menaikkan efektifitas. Program pelatihan pembelajaran secara umum difasilitasi bilamana:

- 1) Rasa melipat gandakan ditumbuhkan.
- 2) Tujuan pelatihan difahami oleh pelatih dan peserta latihan.
- 3) Peserta berminat belajar.
- 4) Materi pelatihan dikaitkan dengan permintaan yang logis.
- 5) Peserta menerima umpan balik tentang kemajuannya.
- 6) Peserta diperkuat dengan perilaku memaksa.
- 7) Peserta punya waktu untuk menerapkan.

- 8) Peserta dapat aktif terlibat dalam proses pelatihan.
- 9) Keterampilan menarik untuk dipelajari.
- 10) Program pelatihan akan berguna bagi dirinya masing-masing.

3. Teknik Pelatihan

Kriteria untuk mengklasifikasikan teknik pelatihan adalah:

- 1) Apakah teknik-teknik tersebut diorientasikan pada pengetahuan, keterampilan dan perilaku.
- 2) Apakah teknik secara umum diterapkan dalam *on the job* atau *off the job*.
- 3) Teknik pelatihan menyatukan prinsip-prinsip belajar.
- 4) Biaya-biaya diadministrasikan dengan baik.
- 5) Teknik pelatihan fleksibel digunakan sesuai dengan ukuran kelompok pelatihan.
- 6) Keterampilan pelatih dibutuhkan.
- 7) Fasilitas dan peralatan diperlukan.
- 8) Teknik pelatihan dapat dipakai untuk mengevaluasi efektifitas.
- 9) Teknik pelatihan mentoleransi waktu yang berlebih.

(a) Teknik "*off the job*"

Peserta melakukan Pelatihan diluar situasi kerja. Teknik *off the job* ini terdiri dari banyak teknik, antara lain:

(1) Pelatihan Orientasi (*Orientation Training*)

Tujuan teknik ini bervariasi dari staf perusahaan ke perusahaan lainnya; yang penting adanya perilaku loyalitas. Biasanya orientasi ini mendahului pengalaman kerja yang berisi sejarah organisasi, kebijaksanaan-kebijaksanaan dan prosedur-prosedur yang berlaku, keuntungan yang akan diperoleh pegawai, pengembangan karier, fasilitas-fasilitas, program-program, perkonsultasian, kafetaria, rekreasi dan sebagainya dan program-program yang

menjadi falsafah perusahaan (Analisis transaksional) dan yang perlu didesain dalam pelatihan orientasi ini yaitu:

- 1) Berapa banyak materi/bahan yang harus ditulis, divisualisasikan.

Pertanyaan ini jawabannya tergantung pada luasnya. Pelatih menjual ide. Perjalanan-perjalanan lebih dimunculkan. Orientasi ini perlu diberikan pada semua pegawai sebelum mengawali pekerjaannya.

- 2) Evaluasi program pelatihan orientasi, mengadakan ujian-ujian pada akhir orientasi.

(2) *Teknik Pelatihan Bersambung (Vestibule)*

Digunakan secara tersendiri untuk mengembangkan keterampilan. Program ini melibatkan secara nyata peralatan-peralatan dan bahan-bahan di tempat kerja. Instruksi dilaksanakan secara perorangan. Banyak prinsip belajar yang digunakan (partisipasi, praktek, umpan balik dan pentafsiran keterampilan) dikembangkan dan diukur. Waktu yang digunakan fleksibel tergantung pada pelatih. Biaya yang harus dikeluarkan tinggi. Pelatihan ini sangat cocok untuk posisi-posisi yang menggunakan peralatan mesin mekanik.

(3) *Film*

Film sering digunakan untuk mendemonstrasikan perilaku seorang pejabat. Bisa dibeli atau disewa tapi film merupakan teknik yang jelek untuk konsep pembelajaran.

(4) *Videotape*

Teknik ini dipakai untuk memberikan umpan balik kepada peserta pada perilakunya karena berorientasi pada keterampilan. Biaya lebih rendah. Beberapa konsep pembelajaran langsung dapat disatukan seperti partisipasi, umpan balik.

(5) *Ceramah*

Ceramah berguna untuk mentransformasikan pengetahuan, untuk mengabdikan perilaku atau menambah keterampilan. Ini ekonomis

untuk dikembangkan, fleksibel dalam aplikasi waktu maupun besarnya kelas dan efektif dapat dilihat dan menguji ilmu pengetahuan peserta. Ceramah ini tidak banyak memasukkan teori pembelajaran yang baik.

(6) *Program Instruksi*

Teknik ini punya peningkatan popularitas. Orientasi terutama ditujukan pada tambahnya pengetahuan, seperti teknik-teknik lainnya teknik ini memasukkan prinsip pembelajaran. Esensi dari teori ini adalah presentasi yang sistematis dari bahan yang disampaikan dengan minta pertanggungjawaban dari peserta. Teknik ini meminta Pengawasan pelatih tapi membutuhkan waktu untuk penyiapan bahan. Teks digunakan apabila kelasnya banyak. Efektifitas berkurang seluruh waktu digunakan untuk belajar sudah didokumentasikan dengan baik.

(7) *Koresponden*

Metode ini melibatkan masukan berupa teks, manual/pedoman instruksional dengan Surat dan meminta peserta menyerap bahan-bahan dan biasanya dilengkapi dengan ujian-ujian sebelum menerima bahan. Tujuan metode ini adalah (a) menambah pengetahuan dan (b) mengembangkan dasar keterampilan.

(b) *Teknik on the job*

Teknik ini dilakukan pada saat pegawai/pekerja sudah bekerja dan ditujukan terutama untuk menambah keterampilan bekerja.

Apprenticeship (Magang)

Dalam praktek program magang ini dikombinasikan dengan teknik on the job maupun off the job. Seorang pekerja yang ikut serta dalam organisasi tersebut disiapkan seimbang antara teori dan praktek melalui instruksi dan pengalaman.

4. Sistem Evaluasi Diklat

Keseluruhan aspek pengelolaan dan penyelenggaraan program diklat harus dapat dinilai dan dievaluasi tingkat keefektifannya atau tingkat pencapaian sarasannya, baik dari segi input, proses maupun output. Evaluasi program diklat ini penting dan perlu diadakan mengingat nilai investasi yang ditanamkan perusahaan dalam pengembangan kualitas SDM (Human Investment) ini relatif cukup besar. Diakui bahwa pengaruh biaya terhadap hasil latihan baik secara kualitatif maupun kuantitatif adalah sulit untuk menghitungnya. Namun demikian evaluasi terhadap program diklat ini dapat dilakukan paling tidak untuk menilai seberapa jauh terdapat peningkatan pengetahuan (*Knowledge*), ketrampilan dan keahlian kerja (*Skills*), maupun sikap dan perilaku kerja (*Attitude*) para peserta diklat.

Evaluasi dan penilaian terhadap para peserta diklat, maupun proses penyelenggaraan dan manajemen program diklat itu sendiri biasanya dilakukan dalam waktu sebelum, selama dan setelah proses diklat berlangsung. Dalam hal yang terakhir dapat dikelompokkan pada dua bagian, yaitu pada saat program diklat berakhir dan pada beberapa waktu setelah program itu selesai (Evaluasi Paska Program Diklat). Pada evaluasi paska program diklat inilah biasanya ditemukan kesulitan, karena disini perlu dinilai perubahan perilaku kerja secara konsisten sesuai dengan intervensi yang dilakukan selama program diklat berlangsung. Selain itu kesulitannya juga terletak pada tingkat mobilitas yang tinggi dari para alumni, sehingga sering menyulitkan proses pemantauannya.

Bagaimanapun, bagi para peserta diklat, sistem evaluasi yang efektif dan obyektif akan dapat memberikan umpan balik mengenai unsur-unsur kelemahan dan sekaligus prestasi belajarnya (*Achievement*). Dengan demikian hasil evaluasi diklat oleh peserta maupun unit-unit pengguna dapat dijadikan bahan acuan untuk mendorong

semangat belajar dan memacu prestasi mencapai kualifikasi merit tertinggi bagi pengembangan karir para alumni yang bersangkutan.

Bagi para instruktur dan penyelenggara diklat, evaluasi latihan ini akan sangat bermanfaat untuk memonitor tingkat kemajuan belajar para peserta, dan juga untuk memonitor tingkat kemunduran atau kelemahan yang ada dalam diri para karyawan maupun unsur-unsur manajemen berbagai tingkatan; sehingga dengan demikian dapat dijadikan acuan bagi penyempurnaan program diklat pada masa yang akan datang. Berkaitan dengan itu, beberapa aspek yang dapat dinilai dan dievaluasi dalam suatu program diklat, antara lain mencakup:

1. Tingkat reaksi peserta atas program diklat.
2. Tingkat prestasi belajar para peserta.
3. Tingkat perubahan perilaku para peserta selama dan setelah mengikuti diklat.
4. Pencapaian sasaran penyelenggaraan program diklat dari sisi manfaat bagi perusahaan.

Manfaat evaluasi pendidikan dan pelatihan adalah:

- a. Untuk mengetahui kelemahan-kelemahan program diklat.
- b. Untuk menentukan apakah kegiatan-kegiatan diklat perlu dilanjutkan.
- c. Untuk mengetahui apakah hasil diklat sesuai dengan apa yang diinginkan.
- d. Untuk mengetahui apakah diklat itu merupakan investasi tenaga kerja dan uang dalam pengembangan kualitas sumber daya manusia.
- e. Untuk menambah reputasi (nama baik) dan pengaruh daripada unit diklat.

BAB III

KEBIJAKSANAAN PEMBINAAN DAN KONSEPSI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA BUMN

A. RIWAYAT SINGKAT BUMN DI INDONESIA ¹

Badan Usaha Milik Negara (BUMN) pada hakekatnya adalah perangkat pemerintah yang berfungsi sebagai pelaku ekonomi produktif sektor publik, yang menguasai sektor-sektor produksi yang penting dan strategis bagi negara dan yang menguasai hajat hidup orang banyak berdasarkan pasal 33 Undang-Undang Dasar 1945. Selain itu BUMN juga berfungsi sebagai perintis dan penggerak perekonomian nasional serta sebagai pembina perekonomian rakyat.

Pada awalnya BUMN yang didirikan di Indonesia adalah berasal dari berbagai perusahaan yang bergerak di bidang utilitas publik pada jaman Hindia Belanda, baik yang dikelola oleh pemerintah maupun oleh perusahaan swasta pada masa itu, yang kemudian diwariskan kepada Pemerintah Republik Indonesia setelah

1. Riwayat BUMN di Indonesia ini disarikan dari tulisan Christianto Wibisono, *Profil dan Anatomi BUMN*, dalam majalah Prisma, No. 2, Tahun 1992, hal. 15-31. Lihat juga Christianto Wibisono, et. al., *Profil dan Anatomi BUMN*, Edisi 1 vol. 1 hal. 15-34, Jakarta, PDBI, 1987.

Proklamasi Kemerdekaan, tanggal 17 Agustus 1945. Diantara BUMN yang merupakan warisan pemerintah Hindia Belanda, adalah PLN, Jawatan Kerata Api yang kemudian menjadi PERUMKA dan sekarang menjadi Persero, Jawatan PTT yang sekarang menjadi PT Pos dan Giro (Persero) dan Perumtel yang sekarang ini menjadi PT Telkom (Persero). Disamping itu beberapa perusahaan yang diambil alih menjadi BUMN antara lain adalah Bank Tabungan Negara (BTN), Jawatan Pegadaian yang sekarang menjadi Perum Pegadaian, dan Jawatan Motor RI yang sekarang dikenal dengan DAMRI.

Pada awal tahun 1950-an secara praktis Indonesia berstruktur ekonomi warisan kolonial Belanda, yang kemudian ditandai dengan adanya peran dominan *The Big Three* Bank Belanda, yaitu NHM (Nederlandsche Handel Maatschapij) yang kemudian menjadi Bank Ekspor Impor Indonesia, Escompto Bank yang kemudian menjadi Bank Dagang Negara, dan NHB (Nationale Handel Bank) yang merupakan cikal bakal Bank Bumi Daya. Selain itu masih ada lima perusahaan besar milik Belanda yang dikenal dengan sebutan *The Big Five Trading House* Belanda, yaitu Borsumij, Geo Wehry, Internatio, Jacoberg, dan Lindeteves.

Dengan demikian setelah kemerdekaan, struktur perekonomian Indonesia pada dasarnya meneruskan sistem dan struktur kolonial, dengan tambahan pelaku unsur BUMN yang sengaja didirikan dalam rangka pelaksanaan Pasal 33 UUD 1945, yang kemudian secara seutuhnya ditransfer menjadi Pasal 38 UUDS 1950. Dengan demikian, meskipun pemerintah Orde Lama pada waktu itu menyatakan bahwa periode tahun 1950-an sebagai periode demokrasi liberal, namun secara sadar elit politik Indonesia waktu itu tetap memberlakukan Pasal 33 UUD 1945, terutama di sektor-sektor produksi yang menguasai hajat hidup orang banyak dan yang merupakan sektor vital strategis.

Ketika konfrontasi dengan pemerintah kolonial Belanda berlangsung dalam tahun 1950-an, terutama dalam proses perebutan Irian Barat (sekarang Irian Jaya), tepatnya pada tahun 1957, seluruh perusahaan Belanda diambil alih oleh Pemerintah RI. Dalam hal itu, bukan hanya perusahaan-perusahaan *The Big Five* dan *The Big Three*, tetapi juga banyak perusahaan lainnya di sektor produksi maupun usaha eceran yang berskala kecil dan sama sekali tidak memenuhi kriteria Pasal 33 UUD 1945 dinasionalisasikan. Sejak saat itulah kita mengenal istilah "Etatisme" dalam sistem perekonomian masa Orde Lama, yang ditunjukkan dengan adanya penguasaan pemerintah atas berbagai sektor ekonomi produktif, baik yang berskala besar maupun kecil.

Setelah peristiwa G-30-S/PKI yang berhasil digagalkan dan berdampak drastis jatuhnya kekuasaan dari Pemerintah Orde Lama di bawah kepemimpinan Presiden Soekarno, yang kemudian secara konstitusional diserahkan kepada Pemerintah Orde Baru yang dipimpin oleh Presiden Soeharto, yang bertekad melaksanakan Pancasila dan UUD 1945 secara murni dan konsekuen; sistem dan struktur perekonomian Indonesia dikembalikan kepada mekanisme pasar bebas (deetatisme). Dalam masa awal pemerintahan Orde Baru ini, banyak perusahaan Belanda yang sempat dinasionalisasi kemudian dikembalikan kepada para pemilik lama, terutama sejak diberlakukannya UU Penanaman Modal Asing dan Penanaman Modal Dalam Negeri tahun 1967.

Pada tahun 1969 Pemerintah menerbitkan Undang-Undang Nomor 9 tahun 1969 yang mengatur tentang ciri-ciri pokok Usaha Negara dengan mengklasifikasikan BUMN ke dalam tiga jenis, yaitu Perusahaan Jawatan (Perjan), Perusahaan Umum (Perum) dan PT Persero. Perjan adalah BUMN yang sepenuhnya melaksanakan fungsi pelayanan publik, sehingga sepenuhnya operasi BUMN jenis ini dibiayai dari dana APBN sebagaimana layaknya instansi pemerintah

seperti Departemen maupun LPND. Perum adalah BUMN yang melaksanakan fungsi pelayanan utilitas publik dengan kewenangan untuk menghasilkan laba sebatas untuk mempertahankan kelangsungan usahanya atau untuk reinvestasi dan ekspansi; sehingga motivasi mencari keuntungan hanyalah menjadi tujuan sekunder ketimbang fungsi pelayanan publiknya. Sedangkan PT Persero adalah BUMN yang sepenuhnya berfungsi ekonomis (*profit motive*), yang dimiliki pemerintah melalui penyertaan atau pemilikan modal saham baik sebagian atau seluruhnya. Secara rinci, ciri-ciri pokok dari ketiga jenis BUMN tersebut dapat dilihat dalam Tabel 1.

Pada tahun 1970-an, ketika pemerintah memperoleh banyak penerimaan negara dari sektor migas sebagai akibat tingginya harga minyak bumi di pasaran dunia yang lazim disebut dengan "*Oil Boom*", ternyata muncul gejala baru penguatan peran pemerintah di sektor ekonomi dan pembangunan masyarakat. Dengan rezeki minyak, Pemerintah sendiri melakukan ekspansi besar-besaran dengan mendirikan banyak BUMN baru dengan modal investasi milyaran dan peranan strategik yang lebih besar. Kondisi ini menunjukkan adanya gejala berlakunya kembali pola etatisme yang ditambah dengan gejala birokratisme di berbagai sektor publik, yang telah mengakibatkan munculnya ekonomi biaya tinggi (*High Cost Economy*), yang ditandai oleh inefisiensi, pemborosan, kebocoran keuangan negara, dan korupsi.

Dengan menyadari bahayanya kondisi tersebut di atas bagi kelangsungan proses pembangunan dan pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan (*sustainable development and economic growth*), maka mulai tahun 1983 Pemerintah telah mengeluarkan berbagai kebijaksanaan yang bertujuan untuk meningkatkan efisiensi perekonomian nasional dan menghapuskan ekonomi biaya tinggi melalui paket-paket kebijaksanaan deregulasi dan debirokratisasi.

Tabel 1
Ciri-ciri Pokok Usaha Negara Menurut UU No. 9 Tahun 1969

No.	Ciri Pokok dalam :	Perjan (IBW) Governmental Agency	Perum (UU 19 Prp 1960) Public Corporation	Pesero (KUHD) Govt/State Company
1.	Makna usaha, tujuan perusahaan.	Public service	Public service dan profit seimbang/kondisional.	Profit sebagai titik berat.
2.	Status Hukum	Bukan Badan Hukum	Badan Hukum berdasarkan UU 1960 dan PP/Pendirian.	Badan Hukum berdasarkan KUHD dan PP pendirian/Akte Notaris.
3.	Hubungan Organisasi dengan Pemerintah.	Sebagai Bagian dari Departemen/Ditjen./Dit.	Berdiri sendiri sebagai kesatuan organisasi terpisah (otonom).	Berdiri sendiri sebagai kesatuan organisasi terpisah (otonom).
4.	Pemilikan/Penguasaan oleh Pemerintah.	Sepenuhnya dan langsung seperti terhadap bagian dari Dep/Ditjen/Dit.	Sepenuhnya dan tidak langsung yaitu melalui penanaman kekayaan Negara yang dipisahkan.	Dapat sepenuhnya atau sebagian yaitu melalui pembelian saham secara keseluruhan atau sebagian.
5.	Pengurusan oleh Pemerintah.	Pimpinan adalah Kepala Jawatan yang diangkat oleh Pemerintah.	Pimpinan adalah suatu Direksi yang diangkat oleh Pemerintah.	Pimpinan adalah Direksi yang diangkat oleh RUPS (lihat Angg. Dasar/Akte Notaris).

Tabel 1 (Lanjutan)

No.	Ciri Pokok dalam :	Perjan (IBW) Governmental Agency	Perum (UU 19 Prp 1960) Public Corporation	Pesero (KUHD) Govt/State Company
6.	Pengawasan Pemerintah	Langsung dan secara hirarkis fungsional. Pemeriksaan oleh Akuntan Negara Pengesahan oleh Menteri.	Melalui pejabat atau badan yg. berfungsi seperti komisaris. Pemeriksaan oleh Akuntan Negara. Neraca disahkan Menteri.	Melalui Dewan Komisaris yang diangkat oleh RUPS.
7.	Kekayaan/Permodalan	Dari Pemerintah melalui APBN tahunan.	Kekayaan Negara yg dipisahkan dan merupakan modal dasar Perum. Modal tidak terbagi atas saham.	Kekayaan Negara yg dipisahkan dan merupakan modal dasar Pesero, untuk keseluruhan atau sebagian. Modal Pesero terbagi dalam saham.
8.	Status Kepegawaian.	Pegawai Negeri.	Pegawai Perusahaan Neg. berdasarkan UU tersendiri	Pegawai Perusahaan swasta biasa.
9.	Lingkup kegiatan usaha.	Umumnya Public utility yg bersifat vital dan strategis.	Umumnya usaha penting : Public utility/service.	Seperti pada perusahaan swasta biasa.

SUMBER: Cristianto Wibisono, Profil dan Anatomi BUMN, Majalah Prisma, No.2, Tahun XX1, 1992, hal 25. Lihat juga Iman Suripto, Organisasi dan Management Perseroan (Persero) Niaga dan Sumbangannya di dalam pembangunan Ekonomi Nasional, diss, Bandung, Univ.Padajaran, 1970, hal 288-289.

Dalam hubungannya dengan keberadaan berbagai BUMN di Indonesia yang selama ini telah dinilai tidak efisien dan selalu merugi sehingga terlalu banyak membebani keuangan negara, mulai pertengahan tahun 1980-an hingga kini Pemerintah terus berupaya mengeluarkan berbagai kebijakan yang diarahkan pada peningkatan efisiensi usaha maupun perubahan status yang memungkinkan tercapainya efisiensi dan perolehan laba. Beberapa BUMN yang berstatus Perjan telah diubah statusnya menjadi Perum seperti Perum Pegadaian sekarang; bahkan PJKA dan Pos & Giro setelah menjadi Perum pada tahun 1995 ini telah dirubah statusnya menjadi Persero. Sebelumnya, Perumtel telah ditetapkan menjadi PT Telkom (Persero) dengan PP Nomor 25 Tahun 1991 dan akta notaris tanggal 24 September 1991.

Dari gambaran riwayat BUMN di Indonesia tersebut dapat kita ketahui bahwa pada dasarnya BUMN memiliki dua fungsi, yaitu fungsi sosial pelayanan publik dan fungsi ekonomis pemupukan laba, baik untuk kebutuhan mempertahankan kelangsungan usaha maupun semata-mata motif bisnis. Akan tetapi dalam perjalanannya, sesuai dengan tuntutan kondisi ekonomi maupun kendala terbatasnya kemampuan pemerintah untuk terus memberikan subsidi, maka terdapat kecenderungan yang kuat untuk mengalihkan fungsi sebagian besar BUMN dari fungsi pelayanan publik menjadi fungsi ekonomi.

Tuntutan efisiensi, produktivitas dan profesionalisme pengelolaan operasional BUMN dengan demikian menjadi semakin meningkat dan mendesak, terutama berhadapan dengan kondisi persaingan usaha yang semakin tajam dalam mekanisme pasar terbuka dalam era globalisasi sekarang ini. Hal ini pada hakekatnya memiliki dampak langsung terhadap kebutuhan peningkatan kapasitas dan kemampuan profesional unsur-unsur manajemen perusahaan, maupun sumber daya manusia (SDM) lainnya dalam

jajaran BUMN. Dengan demikian berarti juga semakin meningkatnya tuntutan kebutuhan untuk meningkatkan intensitas penyelenggaraan program pendidikan dan pelatihan (Diklat) sebagai salah satu instrumen utama dalam program peningkatan dan pengembangan kualitas SDM dalam rangka peningkatan profesionalisme BUMN.

B. KONDISI UMUM KINERJA BUMN

Dalam perekonomian nasional, cabang-cabang produksi yang penting bagi negara dan yang menguasai hajat hidup orang banyak dikuasai oleh negara. BUMN dalam hal ini adalah perangkat pemerintah yang berperan sebagai perintis, penggerak, dan pengarah pembangunan ekonomi, di samping memberikan pelayanan kepada masyarakat dan menyumbang pembiayaan negara serta menjadi stabilisator kegiatan usaha nasional. BUMN juga berperan sebagai pembina ekonomi rakyat.

Dengan demikian tampak bahwa BUMN mempunyai dualisme fungsi dalam menjalankan operasinya. Di satu sisi BUMN dipacu untuk dapat bergerak sebagai suatu perangkat ekonomi yang dapat menghasilkan laba. Di sisi yang lain, BUMN dituntut untuk dapat melaksanakan kewajiban menyelenggarakan berbagai tugas yang seharusnya menjadi tanggung jawab perangkat pemerintahan (Birokrasi). Pada akhirnya, dualisme fungsi BUMN tersebut sering digunakan sebagai alasan untuk "memaafkan" kondisi BUMN yang ternyata tidak mampu beroperasi secara efisien, produktif, dan menghasilkan laba. Kondisi ini pada gilirannya akan merupakan tantangan berat bagi program efisiensi BUMN, sebagaimana ditegaskan oleh Menteri Pertambangan dan Energi Ir. Ginandjar Kartasasmita, dalam makalahnya "Peranan BUMN Dalam

Perekonomian Nasional" pada Lokakarya Strategi Baru dalam Pengelolaan BUMN tanggal 26 Juni 1991 di Jakarta.

Prof. Yasukichi Yakuba dari Universitas Osaka, Jepang, dalam makalahnya yang berjudul *The Emerging Role of Private Sector: A Structural Issue* yang disampaikan pada Sidang Umum *Pacific Economic Cooperation Conference* di Singapura, bulan Mei 1991, menyatakan bahwa BUMN di Indonesia, seperti juga di negara-negara lainnya, masih memperlihatkan kinerja (*performance*) yang buruk. Meski BUMN di Indonesia telah memperlihatkan adanya perbaikan dengan meraih keuntungan rata-rata 5,2% pada tahun 1989, tetapi tingkat tersebut masih tergolong sangat rendah jika dibandingkan dengan investasi pada umumnya di Indonesia yang mampu meraih keuntungan rata-rata sekitar 13-22%. Padahal nilai investasi pada BUMN pada tahun 1985 saja mencapai lebih kurang 36% dari total investasi di Indonesia. (Suara Pembaharuan, 21 Mei 1991, Pendapat Prof. Yasukichi Yakuba: Keuntungan BUMN di Indonesia Tergolong Sangat rendah)

Berbagai kritikan yang dilontarkan kepada BUMN pada hakekatnya didasarkan kepada kenyataan bahwa kinerja BUMN di Indonesia selama ini masih belum menunjukkan tingkat pencapaian produktifitas dan efisiensi yang maksimal. Dinilai dengan klasifikasi kesehatan BUMN berdasarkan kriteria audit BPKP, yang terdiri dari 4 tingkatan, yaitu sehat sekali, sehat, kurang sehat dan tidak sehat; tampak bahwa BUMN di Indonesia memang masih jauh dari harapan. Pada tahun 1994 yang lalu, dari sejumlah 184 BUMN ternyata masih terdapat 37 BUMN yang tergolong kurang sehat, dan 52 BUMN diklasifikasikan tidak sehat (Bambang Irawan, Obyektifitas Penilaian Manajemen BUMN, Kompas, 30 Maret 1994). Secara lengkap profil dan peringkat BUMN berdasarkan laba sebelum pajak pada tahun 1993 dapat dilihat dalam Tabel 2.

Tabel 2.
PERKEMBANGAN USAHA BUMN DI INDONESIA
SAMPAI TAHUN 1990/1991

KETERANGAN	T A H U N		
	1988/1989	1989/1990	1990/1991
Jumlah Perusahaan :	213	212	205
1. Pesero Tunggal	122	122	123
2. Pesero Patungan *	33	33	33
3. Perum	33	33	33
4. Perjan	2	2	0
5. Perusahaan Negara (PN)	7	7	4
6. PT. Lama	7	6	3
7. Status Khusus	9	9	9
 Keuangan (Rp. triliun)			
1. Total Aktiva	125,239	178,170	202,438
2. Penjualan	35,710	42,440	49,174
3. Laba sebelum Pajak	3,297	5,310	5,913
 Peranan Ekonomi (Rp. milyar)			
1. Pajak Perseroan	1.839,3	2.661,4	4.005,8
2. Pajak Perseroan/ Penghasilan BUMN	1.198,6	1.198,6	1.450,0
3. Penerimaan Non Pajak	1.568,8	2.062,1	2.357,8
4. Deviden/DPS/BLP	636,3	811,0	915,2
 Tenaga Kerja (juta orang)	1,006	1,145	1,145
 Tingkat Kesehatan BUMN :			
1. Sehat sekali	35 (18,5 %)	58 (31,5 %)	72 (38,7 %)
2. Sehat	25 (13,2 %)	38 (20,7 %)	35 (18,8 %)
3. Kurang Sehat	37 (19,6 %)	29 (15,8 %)	29 (15,6 %)
4. Tidak sehat	92 (48,7 %)	59 (32,1 %)	50 (26,9 %)

* Termasuk Persero patungan dimana saham pemerintah RI kurang dari 50 persen.
Sumber : a. Pidato Kenegaraan RI, 1991.

b. Departemen Keuangan RI (dikutip dari Laporan Penelitian LP3ES, 1991)
Dikutip dari Didik J. Rachbini, *Peranan Ekonomi Negara : Tinjauan Teoritis dan Praktis*,
Majalah Prisma, No. 2 Tahun XXI, 1992, hal. 7.

Kondisi tersebut tampaknya masih belum lebih baik dari pada kinerja yang dicapai BUMN pada tahun-tahun sebelumnya. Tabel 3 memberikan gambaran perkembangan kinerja BUMN dalam periode tahun 1988/89 sampai dengan tahun 1990/91. Dalam kurun waktu tersebut, meski terlihat adanya perbaikan pada tingkat kesehatan BUMN, dari 205 unit BUMN dengan asset mencapai 70 trilyun, kontribusi BUMN tersebut terhadap pendapatan negara dan ekonomi nasional secara keseluruhan masih belum optimal. Bahkan tidak sedikit BUMN yang merugi dan secara terus menerus harus disubsidi oleh keuangan negara (Didik J. Rachbini, Peranan Ekonomi Negara: Tinjauan Teoritis dan Praktis, Majalah Prisma, No.2, Tahun XXI, 1992: hal 8).

C. PROFESIONALISME BUMN DAN PROSPEK PENGEMBANGAN PROGRAM DIKLAT SDM

1. Profesionalisme Manajemen BUMN

Mengingat profil BUMN seperti tersebut, tidak heran jika BUMN di Indonesia selalu menjadi sorotan dan kritik masyarakat karena dinilai tata kerjanya tidak efisien dan tidak produktif. Salah satu kritik justru datang dari Dirjen Pembinaan BUMN, Martiono Hadianto, yang diungkapkannya ketika berbicara di depan peserta lokakarya "Implementasi ISO-9000" di Jakarta, Januari 1994 (Suara Karya, Dirjen Mengkritik: Sedikitnya Ada Tujuh Kelemahan BUMN, 27 Januari 1994). Menurut Martiono, pengelolaan BUMN di Indonesia umumnya masih lemah, dan apabila diidentifikasi sedikitnya ada 7 (tujuh) kelemahan, sebagai berikut:

- a. Orientasi Pengawasan atas BUMN masih bersifat politis dan birokratis.

- b. Sebagian besar pengelola (para manajer berbagai tingkatan) berlatar belakang teknis, sehingga kurang mampu bersikap sebagai pengusaha dan manajer.
- c. Aparat pembina sekaligus merangkap sebagai aparatur pemerintahan, sehingga sulit untuk memisahkan kedua fungsi tersebut.
- d. Pengelolaan BUMN kurang didukung oleh sistem organisasi yang menekankan pentingnya efektivitas dan efisiensi usaha. Hal ini disebabkan oleh Perpu No. 19 Tahun 1960, dimana sebagian besar struktur organisasi sama seperti struktur organisasi departemen, dan tidak menggunakan organisasi sebagai alat untuk mencapai tujuan perusahaan.
- e. Sistem penggajian BUMN kurang responsif terhadap perubahan. Karenanya sistem penggajian BUMN menjadi kurang kompetitif, sehingga tidak mampu bersaing mendapatkan tenaga kerja yang berkualitas yang lebih tertarik kepada sektor swasta yang menawarkan tingkat penghasilan yang lebih baik. Akibatnya, BUMN kehilangan waktu 10 tahun sejak awal 1980-an dalam melakukan pembaharuan (dan peningkatan kualitas) sdmnya.
- f. Pengelolaan BUMN kurang berorientasi kepada pelanggan, sebagai akibat orientasi pasar produksi BUMN yang diarahkan pada pasar yang bersifat monopolistik.
- g. Kondisi manajemen BUMN baru sampai pada tahap tertib administrasi, sehingga belum sepenuhnya melaksanakan pengelolaan usaha.

Faktor penting lainnya yang dianggap sebagai penyebab lemahnya pengelolaan BUMN adalah kualitas pembinaan terhadap BUMN itu sendiri oleh instansi induk maupun oleh instansi fungsional pembinaan BUMN, yang masih menganggap BUMN lebih sebagai alat pemerintah.

Berbagai kelemahan tersebut di atas jelas memberikan petunjuk adanya suatu kebutuhan untuk melakukan upaya-upaya

perbaikan dalam sistem manajemen dan sumber daya manusia di dalam tubuh BUMN itu sendiri, selain dari rekomendasi pemecahan masalah lainnya yang cenderung menginginkan agar terhadap BUMN dilakukan intervensi berupa kebijakan-kebijakan deregulasi, debirokratisasi, maupun restrukturisasi yang mengarah kepada kebijakan swastanisasi BUMN (Divestiture). Tidak jarang rekomendasi-rekomendasi tersebut didasarkan atas hasil studi yang dilakukan dengan memanfaatkan jasa konsultan manajemen asing yang memiliki reputasi internasional. Akan tetapi sebagaimana dikemukakan oleh Dibyo Sumantri dalam tulisannya yang berjudul *Membedah Manajemen BUMN* (Suara Karya, 14 April 1994), sampai sejauh ini dari berbagai fenomena yang diamati, masih sering tampak bahwa manajemen BUMN dilakukan secara tradisi dan intuisi masing-masing pejabat dalam tiap tingkatan kepemimpinan manajemen masing-masing. Bahkan terkesan bahwa bagaimanapun BUMN tersebut telah memanfaatkan jasa konsultasi yang mahal itu, pada prakteknya ternyata manajemen BUMN belum sepenuhnya bisa menghapus citra dan stereotype yang terlanjur melekat di masyarakat, yaitu kecenderungan lamban, infleksibel, birokratis, dan inefisien.

2. Prospek Pengembangan Diklat

Berbagai kritik dan rekomendasi yang diarahkan kepada BUMN pada umumnya positif, karena menginginkan adanya perubahan yang drastis dalam organisasi BUMN sehingga mampu menjalankan fungsinya tanpa harus terus menerus membebani keuangan negara; bahkan sebaliknya harus mampu memberikan kontribusi pada pendapatan negara dan ekonomi nasional. Akan tetapi, apabila ternyata dalam proses restrukturisasi tersebut terdapat perubahan drastis dalam sistem dan operasi manajemen BUMN dalam upaya mengantisipasi tantangan bisnis masa depan, seringkali

proses tersebut dihadapkan kepada kendala psikologis yang timbul akibat adanya tuntutan perubahan budaya kerja, yaitu perubahan dari gaya manajemen BUMN yang sering terkesan "manajemen penguasa" yang cenderung feodalistik menjadi gaya "manajemen pengusaha" yang lebih antisipatif, efektif dan efisien, serta berorientasi kepada hasil.

Perubahan sikap mental memang tidak bisa dipaksakan secara drastis, terlebih lagi jika menyangkut pembatasan kekuasaan dan penetapan tanggung jawab yang semakin jelas, tegas dan lugas. Karena itu proses pembenahan BUMN harus dapat dilakukan secara bertahap dan terarah kepada pembentukan sikap profesional seluruh jajaran manajemen maupun sumber daya manusia yang mendukungnya. Program restrukturisasi yang dilaksanakan di lingkungan BUMN tampaknya akan sulit mencapai hasil yang optimal sebagaimana diharapkan, jika dalam paket pembenahan manajemen BUMN tersebut tidak terintegrasi dengan program pengembangan SDM yang efektif. Sejalan dengan itu, sebagaimana direkomendasikan oleh Dibyo Sumantri, setiap langkah pembenahan manajemen usaha BUMN perlu ditindaklanjuti dengan penempatan jajaran manajemen (dan tentunya juga tenaga staf ataupun kader manajemen) yang profesional, yaitu yang mampu memenuhi tuntutan kerja dengan tempo tinggi, memiliki kepercayaan diri, berinisiatif, inovatif,serta memiliki etos kerja yang tinggi.

Kualitas dan kapasitas manajemen maupun SDM BUMN yang profesional seperti itu tentunya harus dikembangkan melalui program yang diselenggarakan secara bertahap, terencana dengan baik dan terintegrasi dalam rencana strategis pengembangan perusahaan dalam jangka panjang (*Corporate Plan* atau sejenisnya). Hal ini jika dilakukan secara konsisten akan mampu mengarahkan perusahaan ke dalam berbagai program kegiatan pengembangan manajemen dan pengembangan kualitas SDM yang diperlukan bagi

pertumbuhan usaha BUMN dalam situasi persaingan bisnis yang semakin tajam dalam era globalisasi dewasa ini.

Sebagaimana telah dikemukakan terdahulu, profesionalisme pada dasarnya mengandung arti kualitas sumber daya manusia yang mampu melaksanakan sesuatu pekerjaan dengan kemampuan dan keahlian yang tinggi. Kemampuan dan keahlian tersebut dapat diperoleh baik secara formal melalui proses pendidikan akademis, pelatihan teknis, dan pendidikan formal lainnya. Secara informal profesionalisme seseorang itu dapat terbentuk karena pengalaman praktis yang diperoleh selama kurun waktu tertentu dalam mengerjakan sesuatu pekerjaan tertentu.

Dengan demikian, berbagai kebijakan dan upaya restrukturisasi BUMN untuk mencapai efektivitas, efisiensi dan produktivitas usaha yang semakin tinggi, tampaknya akan menemukan hambatan dan kesulitan yang sangat berarti jika upaya-upaya tersebut tidak disertai dengan upaya peningkatan profesionalisme manajemen dan SDM BUMN melalui penyelenggaraan program diklat yang terencana, terarah, dan berkelanjutan.

Tuntutan peningkatan profesionalisme manajemen dan sumber daya manusia di lingkungan BUMN dengan demikian merupakan satu hal yang harus diprioritaskan, baik dalam jangka pendek maupun dalam jangka panjang, yang diwujudkan dalam komitmen setiap unit BUMN untuk dapat menyelenggarakan program diklat sebagai bagian integral dari rencana induk strategis perusahaan (*strategic plan* atau *corporate plan*). Strategisnya program pengembangan manajemen dan sumber daya manusia melalui penyelenggaraan program diklat ini adalah terletak pada daya mampu program diklat sebagai alat perusahaan untuk memperkenalkan dan mendiseminasikan berbagai pengetahuan dan inovasi praktis di bidang teknik maupun organisasi dan manajemen, yang diarahkan pada peningkatan kemampuan profesional seluruh SDM dalam

pencapaian sasaran efisiensi dan produktivitas operasional perusahaan. Di samping itu, pengembangan program diklat tersebut akan berfungsi sebagai investasi perusahaan dalam mempersiapkan kader-kader manajemen masa depan (*Human/Management Investment*) yang tangguh, memiliki etos kerja yang tinggi, penuh inisiatif, inovatif, berwawasan entrepreneur, tanggap terhadap konsumen dan perubahan situasi pasar maupun lingkungan bisnis.

D. LANDASAN KEBIJAKAN PEMBANGUNAN BUMN DAN PENGEMBANGAN PROFESIONALISME SDM

Garis-garis Besar Haluan Negara (GBHN) 1993 secara tegas mengamanatkan bahwa pada hakekatnya sasaran umum Pembangunan Jangka Panjang Kedua (PJP II) adalah terciptanya kualitas manusia dan kualitas masyarakat Indonesia yang sangsi titik berat pembangunan diletakkan pada bidang ekonomi, yang merupakan penggerak utama pembangunan, seiring dengan kualitas sumber daya manusia dan didorong secara saling memperkuat, saling terkait dan terpadu dengan pembangunan bidang-bidang lainnya yang dilaksanakan seirama, selaras dan serasi dengan keberhasilan pembangunan bidang ekonomi dalam rangka mencapai tujuan dan sasaran pembangunan nasional.

BUMN sebagai salah satu pelaku ekonomi nasional berdasarkan Pasal 33 UUD 1945 merupakan bagian integral dari sasaran pembangunan jangka panjang bidang ekonomi dalam sektor usaha nasional yang akan terus dipacu pertumbuhan maupun produktivitasnya dalam hubungan kemitraan yang kukuh dengan badan usaha koperasi maupun swasta, yang antara lain harus didukung oleh

sumber daya manusia yang berkualitas, maju, produktif, dan profesional.

Selaras dengan arah pembangunan jangka panjang bidang ekonomi nasional, pembangunan BUMN diarahkan pada peningkatan kemampuan dalam menjalankan fungsi-fungsinya dan memacu pertumbuhan ekonomi, melalui peningkatan produktivitas dan efisiensi yang didukung oleh sumber daya manusia yang berkualitas.

Dalam rangka peningkatan daya saing BUMN dalam menghadapi dan mengantisipasi tantangan persaingan ekonomi pasar global, kebijaksanaan pembangunan BUMN dalam Repelita VI diarahkan pada peningkatan efisiensi, efektivitas, dan produktivitas serta pementapan peran BUMN. Untuk itu dalam Repelita VI telah ditetapkan kebijaksanaan agar BUMN dapat lebih meningkatkan kemampuan penyelenggaraan dan pengelolaannya sehingga menjadi lebih tangguh, kreatif, dan dinamis yang merupakan faktor penting dalam pengembangan usaha, termasuk peningkatan daya saing. Untuk itu dalam Repelita VI BUMN diharapkan dapat melaksanakan upaya menumbuhkembangkan jiwa kewirausahaan (*entrepreneurship*), serta meningkatkan wawasan, ketrampilan dan keahlian, antara lain melalui berbagai forum komunikasi usaha, pendidikan, dan pelatihan yang berkesinambungan. Dalam kaitan itu diharapkan BUMN dapat lebih meningkatkan kerja sama dengan berbagai lembaga pendidikan.

Berdasarkan kebijaksanaan-kebijaksanaan yang digariskan pemerintah, baik dalam GBHN 1993 maupun dalam buku Repelita VI tersebut, jelas sekali tergambarkan pentingnya dan strategisnya pengembangan kualitas dan profesionalisme sumber daya manusia dalam jajaran BUMN, yang harus ditempuh melalui berbagai media program pendidikan dan pelatihan yang berkesinambungan.

Dalam pelaksanaannya, masing-masing unit BUMN dapat menentukan garis kebijaksanaan perusahaan dalam menyelenggarakan program diklat yang diarahkan pada pembentukan dan

pengembangan profesionalisme dan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki; sehingga mampu meningkatkan daya saing, efisiensi dan produktivitas BUMN yang bersangkutan. Di sisi lain, instansi induk maupun Direktorat Jenderal Pembinaan BUMN perlu mengupayakan insentif maupun instrumen pembinaan lainnya yang dapat mendorong terlaksananya penyelenggaraan program pengembangan profesionalisme SDM di lingkungan BUMN yang dibinanya.

BAB IV

DESKRIPSI DAN ANALISIS HASIL PENELITIAN: SISTEM PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KARYAWAN BADAN USAHA MILIK NEGARA

A. PROFIL UMUM PENYELENGGARAAN DIKLAT

Sebagaimana telah dikemukakan dalam Bab I, penelitian ini melibatkan 16 unit BUMN sebagai anggota sampel responden. Dalam rangka pengumpulan data dan fakta yang diperlukan untuk dapat mendeskripsikan sistem pendidikan dan pelatihan dalam rangka pengembangan profesionalisme manajemen dan sumber daya manusia yang diterapkan di lingkungan BUMN, kepada masing-masing responden secara kelembagaan telah dikirimkan angket penelitian. Akan tetapi dalam pelaksanaannya, ternyata hanya 14 unit BUMN saja yang berhasil mengembalikan angket penelitian. Anggota sampel yang telah dipilih dan ternyata karena satu dan lain hal tidak dapat mengembalikan angket tersebut adalah PT. Jasa Marga (Persero). Sedangkan angket penelitian yang diisi oleh PT. Garuda Indonesia (Persero), karena pengembaliannya sangat terlambat, maka terpaksa

tidak dapat diolah karena keseluruhan proses pengolahan data untuk seluruh responden telah selesai dilakukan sesuai jadwal penelitian.

Selain angket yang berisikan daftar pertanyaan yang akan digunakan untuk mendeskripsikan sistem diklat yang dilaksanakan, dalam periode bulan Desember 1994 dan Januari 1995 telah dikirimkan pula anggota tim peneliti untuk melakukan wawancara dan observasi serta penggalan data sekunder berupa laporan-laporan kegiatan, dokumen sistem dan prosedur penyelenggaraan program diklat, maupun dokumen lainnya yang dapat digunakan dalam memperkaya deskripsi dan analisis penelitian ini.

Dalam bagian ini akan dikemukakan deskripsi dan profil unit-unit BUMN yang telah dipilih sebagai unit pengamatan dan responden penelitian. Meskipun tidak seluruh pertanyaan mengenai informasi umum perusahaan dapat dijawab oleh setiap responden, tapi dari jawaban yang masuk dapat disusun profil responden berdasarkan jumlah pegawai, baik pegawai tetap maupun pegawai tidak tetap, volume peserta program diklat rata-rata per tahun, dan alokasi budget program diklat rata-rata per tahun sebagaimana tercantum dalam Tabel 4. Berdasarkan data yang berhasil diperoleh, selanjutnya akan dihitung beberapa indikator perbandingan (Rasio Kinerja) penyelenggaraan program diklat.

Berdasarkan data tersebut dapat disimpulkan bahwa program diklat dalam rangka pengembangan kualitas dan profesionalisme SDM perusahaan telah merupakan program yang cukup penting dan strategis. Hal ini terlihat dari volume peserta diklat yang secara umum berkisar antara 10 sampai 65 persen, bahkan ada yang mencapai 110 persen dari total jumlah pegawai tetap perusahaan setiap tahunnya. Ini berarti bahwa dari setiap 100 orang pegawai tetap BUMN paling banyak 65 orang diantaranya akan mempunyai kesempatan untuk mengikuti program diklat paling tidak satu kali dalam satu tahun. Sedikitnya 10 orang pegawai dari setiap 100 orang

Tabel 4 :
Profil Perusahaan Berdasarkan Jumlah Pegawai, Volume Peserta
dan Budget Diklat

No. Nama Perusahaan	Jumlah Pegawai		Volume Peserta Diklat / tahun	Rata2 Budget Diklat / th. (Rp. juta)	Nilai Laba Perusahaan 1993 * (Rp. milyar)	Volume Diklat Berbanding Pegawai Tetap (%)	Budget Diklat per kapita Pegawai Tetap (Rp.ribu/orang)	Budget Diklat rata-rata per Peserta (Rp.ribu/orang)	Budget Diklat Berbanding Laba BUMN (%)
	Tetap	Tidak Tetap							
1. PT. Perkebunan II	22.142	2.955	n.a.	1.850	14,81	n.a.	83,55	n.a.	12,49
2. Perum Perhutani	16.388	975	3.000	2.800	27,68	18,31	170,86	933,33	10,12
3. Pertamina	43.048	4.159	28.200	50.000	1.300,00	65,51	1.161,50	1.773,05	3,85
4. P L N	58.280	7.470	7.600	15.000	180,22	13,04	257,80	1.973,68	8,19
5. PT. Krakatau Steel	8.413	820	7.000	4.000	125,38	83,20	475,45	571,43	3,19
6. PT. PUSRI	6.061	99	3.500	2.600	123,01	57,75	428,97	742,86	2,11
7. PERUMKA	n.a.	n.a.	750	3.200	2,84	n.a.	n.a.	4.266,67	12,68
8. PT. Wijaya Karya	1.173	1.500	1.300	1.300	20,11	110,83	1.108,27	1.000,00	6,46
9. PT. Asuransi Jiwa Sraya	2.068	300	300	700	17,29	14,51	338,49	2.333,33	4,05
10. PT. Bank Dagang Negara (BDN)	n.a.	n.a.	3.500	10.000	190,14	n.a.	n.a.	2.857,14	5,26
11. PT. TELKOM	42.170	416	21.500	20.000	360,72	50,98	474,27	930,23	5,54
12. PT. IPTN	16.000	n.a.	1.800	n.a.	17,60	11,25	n.a.	n.a.	n.a.
13. Perum Pos & Giro	29.000	n.a.	7.000	n.a.	47,22	24,14	n.a.	n.a.	n.a.
14. PT. Pelabuhan II	5.326	n.a.	2.000	3.500	121,41	37,55	657,15	1.750,00	2,88

*) Laba perusahaan sebelum pajak dalam tahun 1993

Sumber :

1. Diolah dari jawaban angket dan data sekunder penelitian, 1994/95.

2. Daftar Peringkat BUMN Berdasarkan Laba Sebelum Pajak 1993, Warta Ekonomi, No.09/VI/25 Juli 1994, hal 44-45.

akan memperoleh kesempatan mengikuti sedikitnya satu program diklat yang ditawarkan setiap tahunnya.

Cukup besarnya kesempatan bagi para pegawai BUMN untuk mengikuti program diklat tersebut, jelas ada kaitan erat dengan kesadaran para direksi BUMN akan arti strategis program diklat dalam menciptakan SDM yang berkualitas dan profesional, baik dari segi pengetahuan (*Knowledge*), ketrampilan kerja dan penguasaan teknologi (*Skill*), maupun sikap, budaya kerja dan etos kerja pegawai (*Attitude*).

Sasaran program diklat yang sering dikenal dengan akronim KSA tersebut, jika secara konsisten dan berkesinambungan dipacu dan ditingkatkan sebagaimana diamanatkan dalam GBHN 1993 maupun Kebijakan Program Pembangunan Kualitas SDM BUMN dalam Repelita VI, niscaya akan mampu meningkatkan kinerja efisiensi dan produktivitas perusahaan, yang akan bermuara pada peningkatan daya saing serta daya mampu BUMN dalam menghasilkan laba dari pelaksanaan operasi perusahaan.

Komitmen yang cukup besar dari Direksi BUMN untuk memberikan insentif diklat dalam rangka meningkatkan profesionalisme para manajer bawahan maupun SDM pelaksana operasi perusahaan, terlihat pula dari besarnya jumlah rupiah (budget) yang dialokasikan untuk menyelenggarakan program diklat rata-rata per tahunnya. Dari tabel tersebut di muka, terlihat bahwa beberapa BUMN terkemuka di Indonesia - antara lain Pertamina, PT Telkom, PLN, dan BDN - setiap tahunnya mengeluarkan dana untuk investasi pada SDM (Human Investment) antara Rp. 10 milyar sampai Rp.50 milyar. Sedangkan alokasi budget program diklat oleh BUMN lainnya yang skala usahanya relatif lebih kecil, adalah berkisar antara Rp.700 juta hingga sekitar Rp.7,60 milyar.

Jika tingkat perolehan laba perusahaan dapat dianggap sebagai salah satu tujuan dan sekaligus tolok ukur keberhasilan program

diklat dalam menciptakan tenaga manajer dan sumber daya manusia yang profesional, efektif, efisien dan produktif, maka dapat kita gunakan perbandingan antara budget diklat dengan nilai laba perusahaan untuk mengetahui seberapa penting dan strategisnya kebijakan investasi pengembangan SDM (Human Investment) melalui program Diklat.

Dari Tabel 4 dapat kita ketahui bahwa nilai investasi dalam program diklat yang dilakukan oleh BUMN anggota sampel penelitian ini adalah berkisar antara 2% hingga 12% dari nilai laba perusahaan sebelum kena pajak. Jika dilihat bahwa modus (rata-rata) nilai investasi tersebut adalah antara 4% hingga 6% saja dari nilai laba kotor, sebenarnya nilai investasi pengembangan SDM BUMN dapat dikatakan masih relatif kecil. Namun demikian sebagaimana kita ketahui bahwa di lingkungan instansi pemerintahan, khususnya Departemen Dalam Negeri dan Pemerintahan Daerah, telah ditetapkan kebijaksanaan untuk mengalokasikan dana sebesar 5% dari anggaran rutin pegawai untuk program diklat, maka nilai rata-rata investasi dalam program diklat oleh BUMN tersebut relatif dapat memenuhi tuntutan minimal pengembangan SDM.

Meskipun demikian, jika kita sadari bahwa pada dasarnya BUMN di Indonesia kurang memiliki daya saing komparatif (*Comparative Advantage*) dengan pihak swasta dalam hal efisiensi dan produktivitas, apalagi jika dihadapkan kepada tantangan berlakunya investasi dan perdagangan pasar bebas ASEAN maupun Asia-Pasifik, maka BUMN di Indonesia mau tidak mau harus mampu meningkatkan komitmen mereka dalam rangka pengembangan SDM sebagai kader-kader manajemen profesional yang akan membawa keberhasilan BUMN dalam memenangkan persaingan, meningkatkan pangsa pasarnya yang tidak lagi bersifat monopolistik, dan akhirnya menghasilkan laba dan memberikan kontribusi bagi perekonomian nasional maupun pendapatan negara secara substansial. Untuk itu, kiranya

alokasi dana bagi program pengembangan SDM, khususnya program diklat, sebesar 10% hingga 15% dari tingkat laba atau mungkin juga dari nilai aktiva perusahaan akan sangat menunjang tercapainya tujuan tersebut. Karenanya, jika strategi jangka panjang BUMN di Indonesia selain menghasilkan keuntungan atau laba untuk dapat mempertahankan dan meningkatkan kualitas dan kemampuan pelaksanaan fungsi gandanya, tetapi juga dalam rangka meningkatkan daya saing (*comparative advantage*) dalam menghadapi dan memenangkan persaingan pasar dalam era investasi dan perdagangan bebas; maka selayaknyalah BUMN di Indonesia untuk mulai meningkatkan komitmennya dalam membiayai investasi jangka panjang pengembangan kualitas dan profesionalisme para manajer dan sumber daya manusia yang mereka miliki.

Guna mengevaluasi seberapa jauh upaya yang telah dilakukan BUMN dalam penyelenggaraan program diklat, selanjutnya, berdasarkan data dalam Tabel 4, penelitian ini mencoba melakukan penilaian terhadap profil kinerja penyelenggaraan program diklat secara kelembagaan, dengan menggunakan empat indikator perbandingan sebagai berikut:

1. Perbandingan Antara Volume Peserta Diklat dan Jumlah Pegawai Tetap:

Tolok ukur kinerja ini digunakan untuk mengukur seberapa besar kemungkinan seorang pegawai/karyawan BUMN memiliki kesempatan untuk memperoleh insentif peningkatan kemampuan, ketrampilan dan sikap melalui program diklat dalam setiap tahunnya. Untuk itu ditetapkan 3 (tiga) kategori intensitas kesempatan pegawai BUMN berdasarkan data yang ada, dalam hal ini: kategori Tinggi berlaku bagi nilai perbandingan dalam Tabel 4 yang berkisar antara 77% - 112%; Kategori kesempatan Sedang, ditetapkan untuk nilai perbandingan Peserta Diklat dan Pegawai Tetap yang berkisar antara 44% - 76%; dan Kategori Rendah untuk nilai perbandingan kurang

dari 43%. Berdasarkan hasil perhitungan yang dituangkan ke dalam Tabel 5, dapat diambil contoh bahwa dari sampel yang ada, tampak PT Wijaya Karya (PT WK) dan PT Krakatau Steel (PT KS) memiliki kinerja perbandingan yang terbaik atau tertinggi antara volume peserta diklat dengan pegawai tetapnya. Ini berarti, sumber daya manusia di kedua BUMN tersebut mempunyai kesempatan memperoleh insentif untuk mengikuti program diklat rata-rata jauh lebih baik dibandingkan rekan-rekan mereka di BUMN yang lain. Sementara sumber daya manusia di PT IPTN, PLN, dan PT Asuransi Jiwasraya, memiliki kesempatan yang lebih rendah untuk memperoleh tambahan dan peningkatan pengetahuan, ketrampilan dan sikap melalui program diklat. Semakin tingginya kesempatan seseorang untuk memperoleh diklat tidak berarti bahwa yang bersangkutan kemudian tidak produktif bekerja, tetapi ini berarti bahwa dalam jangka panjang produktivitas tersebut akan dicapai dengan semakin luasnya wawasan dan ketrampilan serta penguasaan teknologi produksi modern paska diklat.

2. Rasio Budget Diklat Per Kapita Pegawai Tetap BUMN:

Adanya kesempatan yang cukup besar untuk meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan melalui program diklat, tampaknya belum cukup memadai tanpa adanya komitmen perusahaan untuk mendukung program tersebut dengan dana yang cukup. Sebagaimana pepatah Barat mengatakan "*What money can buy*", maka dalam hal ini kita dapat simpulkan bahwa semakin besar dana yang dialokasikan bagi program pengembangan SDM, semakin tinggi kualitas ilmu pengetahuan dan teknologi (Iptek) produktif yang dapat disajikan dan dikuasai melalui program diklat. Dan ini berarti akan semakin besar pula kesempatan bagi BUMN untuk meningkatkan daya saing dan kemampuan memperoleh laba dengan semakin efisien dan produktifnya manajemen maupun SDM yang mendukungnya. Namun demikian tidak semua BUMN dituntut untuk memberikan

komitmen budget yang relatif besar, karena komitmen tersebut akan bergantung kepada karakteristik operasi dan proses produksinya.

Semakin canggih (*sophisticated*) dan semakin padat teknologi (*technological intensive*) proses produksi dan operasi suatu perusahaan, semakin besar tuntutan komitmen dana investasi pengembangan kualitas dan profesionalisme SDM bagi perusahaan tersebut. Tabel 5 memperlihatkan adanya kecenderungan tersebut, dimana Pertamina dan PT Wijaya Karya menunjukkan adanya komitmen dana investasi per kapita pegawai tetap yang relatif jauh lebih besar dari BUMN lainnya. Bagi Pertamina, kondisi Iptek, yang harus dikuasai sudah jelas adanya. Akan tetapi bagi PT Wijaya Karya yang bergerak selain di bidang konstruksi, juga bergerak dalam bidang produksi lainnya yang cukup inovatif, antara lain produksi alat pemanas air berteknologi energi matahari, komitmennya terhadap penguasaan metode dan teknologi canggih yang sesuai dengan bidang operasi produksinya adalah beralasan. Di sisi lain PT IPTN, PT Telkom maupun PLN, tampaknya sangat potensial untuk berusaha mengejar dan meningkatkan penguasaan Iptek melalui peningkatan komitmen dana investasi mereka dalam program pengembangan kualitas SDM melalui program Diklat.

3. Rasio Budget Diklat Rata-rata Per Peserta:

Jika rasio budget diklat per kapita pegawai tetap perusahaan menunjukkan besarnya komitmen perusahaan untuk mengembangkan kualitas SDM secara keseluruhan, maka rasio besarnya budget diklat rata-rata per orang peserta ini lebih menunjukkan realisasi pendanaan program diklat berdasarkan jumlah peserta yang secara aktual mengikuti program tersebut. Secara aktual, rasio ini menunjukkan tingkat harga program diklat per unit peserta, yang juga ditentukan oleh materi Iptek yang akan disajikan, metodologi yang diterapkan, fasilitas yang dibutuhkan untuk menunjang

Tabel 5 :

Penilaian Profil Penyelenggaraan Program Diklat Berdasarkan Rasio Peserta, Pegawai Tetap, Budget, dan Laba BUMN

KATEGORI PROFIL KINERJA	Volume Diklat Berbanding Pegawai Tetap		Budget Diklat Per Kapita Pegawai Tetap		Budget Diklat Rata-rata Per Peserta		Budget Diklat Berbanding Laba BumN	
	f	%	f	%	f	%	f	%
TINGGI	2	18,18	2	20,00	2	20,00	2	18,18
	PT. WK & PT. KS		Pertamina & PT. WK		BDN & PT Jiwa- sraya*)		PTP II & Perhutani	
SEDANG	3	27,27	3	30,00	3	30,00	3	27,27
	Pertami- na, Pusri & Telkom		Pelab II PT. KS & Telkom		PLN, Per- tamina & Pelab II		PLN, PT WK & Telkom	
RENDAH	6	54,55	5	50,00	5	50,00	6	54,55
	Pelab II Pos & Giro Perhutani, Jiwasraya, PLN & IPTN		Pusri, Jiwasraya, PLN, Perhutani & PTP II		PT.WK, Perhutani, Telkom, Pusri & PT. KS		BDN, Ji- wasraya, Pertamina, PT. KS, Pelab II & Pusri	
JUMLAH	11	100	10	100	10	100	11	100

CATATAN : PERUMKA tidak termasuk kedalam seluruh penilaian, dikarenakan datanya kurang atau tidak memadai. Seluruh anggota sampel (f) yang dihitung tidak berjumlah 14, karena tidak seluruh BUMN melaporkan data yang relevan. Kedudukan PT Jiwasraya dalam kategori ini masih diragukan, karena kualitas data dinilai kurang meyakinkan, meski masih relevan.

efektifitas proses belajar, maupun durasi (lamanya program diklat) dan sebagainya.

Jika penetapan budget (rencana anggaran) diklat dapat kita beri simbol "**Ra**", Jumlah Peserta diberi simbol "**Ps**", Durasi program dengan simbol "**Dp**", Materi, Metodologi dan Teknologi yang disajikan dalam program diklat diberi simbol masing-masing "**Ma**", "**Me**", dan "**Te**", sedangkan fasilitas dan sebagainya yang termasuk akomodasi kita beri simbol "**Ak**"; maka kita dapat membuat rumus matematika dari fungsi perencanaan anggaran program diklat sebagai berikut:

$$Ra=f(Ma , Me , Te , Ps , Dp , Ak)$$

Dengan berdasarkan rumusan tersebut, dan asumsi bahwa semakin tinggi dan cangih kualifikasi aspek-aspek "**Ma**", "**Me**", dan "**Te**" dalam suatu program diklat, maka akan semakin tinggi pula budget yang diperlukan per orang peserta program diklat. Dengan asumsi tersebut dapat kita lihat kecenderungan materi program diklat yang diselenggarakan oleh BUMN yang diteliti, seperti terlihat dalam Tabel 4 dan Tabel 5. Dari situ dapat kita simpulkan bahwa sesungguhnya BUMN sekaliber BDN, PLN, Pertamina, PT Wijaya Karya, dan PT Telkom memiliki kecenderungan untuk membutuhkan dan mengalokasikan dana yang relatif lebih besar dibandingkan BUMN lainnya, khususnya dalam rangka meningkatkan penguasaan lptek modern yang lebih relevan bagi pencapaian tujuan efisiensi dan produktivitas operasi dan produksi mereka.

Dalam Tabel 5, kategori tinggi rendahnya rasio budget diklat per orang peserta didasarkan kepada data dalam Tabel 4, dimana kategori **Tinggi** ditetapkan untuk nilai Budget Diklat per peserta lebih dari Rp 803,50 ribu, kategori **Sedang** ditetapkan untuk Budget Diklat per peserta antara Rp. 443,50 ribu hingga Rp.803,49 ribu, dan kategori

"Rendah" ditetapkan untuk BUMN yang menrealisasikan Budget Diklat per peserta kurang dari Rp. 433,50 ribu.

4. Rasio Budget Diklat Berbanding Jumlah Laba Kotor BUMN Pada Tahun Tertentu:

Sebagaimana telah diuraikan terdahulu bahwa tujuan akhir dari program pengembangan kualitas dan profesionalisme para manajer dan SDM di lingkungan BUMN adalah semakin meningkatnya efisiensi dan produktivitas SDM yang berarti efisiensi dan produktivitas perusahaan secara umum, yang akhirnya akan mendorong tercapainya peningkatan kemampuan BUMN dalam memperoleh laba dan penguasaan pangsa pasar, karena semakin meningkatnya comparative advantage perusahaan. Karena itu adalah wajar jika investasi dalam SDM (Human Investment) kemudian dinilai dan dievaluasi berdasarkan prosentasenya terhadap tingkat laba perusahaan. Diharapkan dengan tingkat laba yang semakin tinggi maka prosentase budget program diklat juga akan semakin meningkat, paling tidak nilai absolut budget diklat tersebut dapat ditingkatkan.

Namun demikian ini tidak berarti bahwa jika tidak memperoleh laba maka tidak ada alokasi untuk budget penyelenggaraan program diklat, karena pada hakekatnya program diklat merupakan investasi yang harus selalu dilakukan atau berkelanjutan (*sustainable*). Dalam hal perusahaan tidak menghasilkan laba atau bahkan rugi, maka tidak berarti program diklat dihentikan, tetapi intensitasnya dapat dikurangi, misalnya dengan mempertajam prioritas Materi yang akan disajikan dan "*target audiences*" (peserta) yang terpilih untuk melaksanakan fungsi sebagai "*the Winning Team*", yang dituntut untuk mengubah kondisi perusahaan ke arah kinerja (*performance*) yang lebih baik.

Dalam Tabel 5 yang termasuk dalam kategori prosentase budget diklat Tinggi adalah BUMN dengan rasio budget antara 9%

hingga 12,49%, sedangkan kategori Sedang adalah prosentase antara 5,5% - 8,99%; dan kategori Rendah adalah tingkat prosentase budget diklat antara 2% hingga 5,49% dari laba kotor perusahaan.

B. KEBIJAKAN PROGRAM DIKLAT BUMN

Sebagaimana telah dikemukakan, ternyata arti penting dan strategisnya program pengembangan SDM melalui penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan pegawai telah disadari para pengelola BUMN di Indonesia, khususnya BUMN yang menjadi unit analisis penelitian ini. Hal ini dibuktikan tidak hanya melalui komitmen direksi BUMN untuk mengalokasikan dana yang cukup besar bagi program pengembangan SDM melalui proses diklat, tetapi juga terlihat dari perkembangan sistem dan pengelolaan program pendidikan dan pelatihan (diklat) yang semakin baik dan terus berkembang.

Dari jawaban terhadap angket penelitian ini, dapat diidentifikasi berbagai motif strategis yang mendasari kebijakan Direksi BUMN dalam penyelenggaraan program pengembangan SDM melalui penyelenggaraan program diklat. Motif-motif strategis tersebut pada akhirnya merupakan pernyataan tujuan dan sasaran akhir yang ingin dicapai dari program Human Investment melalui penyelenggaraan diklat. Adapun motif strategis penyelenggaraan diklat yang berhasil diidentifikasi melalui penelitian ini adalah seperti terlihat di bawah ini. Tata urutan penyusunannya tidak menunjukkan tingkat preferensi atau prioritas yang satu dengan yang lainnya :

- Peningkatan pengetahuan dan ketrampilan kerja pegawai.
- Peningkatan sikap disiplin dan dedikasi kerja pegawai.
- Peningkatan kualitas SDM secara umum.

- d. Peningkatan produktivitas kerja pegawai.
- e. Peningkatan kemampuan manajerial.
- f. Peningkatan kemampuan teknis operasional.
- g. Peningkatan kemampuan penguasaan kemajuan teknologi operasi/produksi.
- h. Peningkatan profesionalisme seluruh jajaran manajemen dan pegawai perusahaan.

Dengan semakin meningkatnya kemampuan dan profesionalisme seluruh jajaran manajemen maupun SDM perusahaan melalui penyelenggaraan program diklat, responden penelitian ini pada umumnya sepakat bahwa kinerja perusahaan akan semakin meningkat pula. Di sisi lain juga diharapkan semakin meningkatkan daya mampu perusahaan dalam menghadapi dan mengantisipasi persaingan baik dengan pihak swasta, domestik maupun asing, bahkan dengan sesama BUMN yang bergerak dalam bidang industri/usaha yang sama.

Secara intern, dengan telah diterapkannya sistem "profit center" atau unit bisnis strategis (Strategic Business Unit, SBU) dalam organisasi intern masing-masing BUMN, baik sebagai anak perusahaan ataupun hanya unit-unit operasional, maka peningkatan kemampuan dan profesionalisme SDM tersebut diharapkan akan mampu meningkatkan daya saing dan profitabilitas masing-masing unit tersebut baik secara intern maupun ekstern.

Berdasarkan hal-hal tersebut, tampak sekali perbedaan tujuan antara penyelenggaraan program pengembangan SDM di lingkungan Pemerintahan, khususnya bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS), dengan tujuan program diklat yang ditetapkan di lingkungan BUMN. Jika di lingkungan PNS program diklat lebih diarahkan pada pengembangan karier jabatan dan peningkatan kualitas pelayanan kepada masyarakat, maka bagi BUMN lebih diarahkan kepada produktivitas dan profesionalisme SDM agar lebih mampu mendukung kemampu-

an produktivitas, profitabilitas dan daya saing perusahaan. Motivasi penyelenggaraan program diklat bagi pengembangan karir jabatan seorang pegawai bukan merupakan titik berat atau prioritas.

Meskipun demikian, banyak BUMN yang menyelenggarakan program diklat jabatan untuk mempersiapkan kader manajemen profesional yang akan dipromosikan pada jabatan-jabatan tertentu dalam struktur organisasi perusahaan. Perum (sekarang PT Persero) Pos & Giro, PLN (sekarang PT Persero), Pertamina, PT Perkebunan II, Perum (sekarang PT Persero) KA, PT Telkom, semuanya memiliki program diklat jabatan (Manajerial). Sementara PT Krakatau Steel dan PT IPTN, dewasa ini tengah mengembangkan sistem diklat terpadu (*Integrated Training System*) bagi pengembangan kualitas SDM mereka dan sekaligus sebagai satu kesatuan merit yang dapat menentukan karier manajemen pegawai potensial mereka.

Tuntutan efisiensi, produktivitas dan profesionalisme pengelolaan operasional BUMN yang semakin meningkat dan mendesak dihadapkan kepada kondisi persaingan usaha yang semakin tajam dan mekanisme pasar terbuka dalam era globalisasi dewasa ini telah semakin mendorong peningkatan intensitas pengembangan kualitas SDM dalam jajaran BUMN melalui penyelenggaraan program diklat.

Berkenaan dengan itu, sistem dan manajemen penyelenggaraan diklat di lingkungan BUMN dewasa ini telah nampak semakin berkembang dan strategis. Dalam pelaksanaan penyelenggaraan program pengembangan kualitas dan profesionalisme SDM di lingkungan BUMN, unsur manajemen penyelenggara diklat telah semakin konseptual dalam perumusan kebijakan program mereka.

Sesuai dengan visi dan misi masing-masing BUMN, para penyelenggara diklat dalam perencanaan jangka panjang telah mengintegrasikan strategi penyelenggaraan diklat dengan rencana strategis perusahaan. Berdasarkan jawaban responden penelitian mengenai strategi jangka panjang pengembangan kualitas dan

profesionalisme SDM dilingkungan perusahaan masing-masing dapat diidentifikasi beberapa pernyataan kebijakan strategis maupun visi dan misi bidang diklat sebagai berikut:

1. PT. Telkom

Unit penyelenggara diklat perusahaan ini mempunyai misi (*mission*) mengimplementasikan rencana strategis perusahaan dalam bidang pengembangan SDM; mengembangkan kemampuan prima manajemen diklat untuk mencapai kompetensi nasional maupun internasional; membantu Direksi perusahaan dalam menentukan arah perkembangan perusahaan; dan mengabdikan kepada kepentingan masyarakat.

Sedangkan wawasan jangka panjang (*vision*) Pusat Diklat perusahaan ini adalah: kualitas yang tinggi dalam pengembangan SDM di bidang manajemen dan teknologi informasi dan telekomunikasi dalam rangka pelayanan kebutuhan masyarakat dalam lingkup nasional maupun internasional.

2. Pertamina

Kebijakan strategis pengembangan kualitas dan profesionalisme SDM Pertamina adalah restrukturisasi untuk mencapai profil dan strata pegawai yang berorientasi kepada keahlian (*skills oriented*); meningkatkan intensitas diklat bagi pegawai potensial dan para kader manajemen (*High Flyers*) dalam rangka peningkatan kemampuan kompetitif perusahaan baik didalam negeri maupun di luar negeri memelihara dan mengembangkan tingkat pengetahuan dan keterampilan pegawai pada umumnya agar tetap mampu menyesuaikan diri dengan kemajuan teknologi atau kemajuan iptek.

Sedangkan kebijakan operasional di bidang Diklat dalam hubungannya dengan penganjuran kebijaksanaan pembinaan kesehatan BUMN adalah:

- Setiap program diklat mengacu perubahan pada budaya kerja dan pola sikap SDM kearah pola perilaku sebagai profit centre.
- Penyusunan kurikulum dan pelaksanaan program diklat diarahkan untuk membentuk pola pikir, pola sikap dan pola tindak yang berorientasi kepada pengelolaan unit usaha.

3.PT. Krakatau Steel

Kebijakan strategis jangka panjang unit Diklat perusahaan ini adalah: membuat atau menyusun piramida pendidikan yang lebih proporsional; menyiapkan calon pimpinan di masa datang; dan menyiapkan kader-kader pengganti manajemen untuk masa yang akan datang.

Kebijakan operasional unit Diklat perusahaan ini adalah mengembangkan sistem diklat terpadu (*integrated training*).

4.PT. Pelabuhan II

Kebijakan strategi jangka panjang Balai Diklat perusahaan ini adalah: mewujudkan SDM yang berjiwa bahari, profesional dan mampu mengikuti perkembangan kebutuhan penyelenggaraan pelayaran; mewujudkan SDM perusahaan sebagai manusia karya utama yang memiliki kompetensi, wawasan, motivasi, dan inovasi yang berorientasi dalam suasana kebersamaan untuk meningkatkan produktivitas dan kesejahteraan; dan mengembangkan Balai Diklat sebagai Pusat Pelatihan Kepelabuhanan (*Port Training Centre*) yang pertama di Indonesia, sehingga memiliki kompetensi penyelenggaraan program diklat kepelabuhanan yang diakui secara nasional maupun internasional.

Sedangkan kebijakan operasional penyelenggaraan diklat perusahaan ini adalah meningkatkan kemampuan pendanaan program diklat; dan menyelenggarakan program pengembangan

kualitas SDM melalui program diklat yang lebih terarah, terpadu, dan relevan dengan tuntutan kebutuhan aktual.

5. *Perumka*

Kebijaksanaan jangka panjang Pusdiklat Perumka adalah menghasilkan SDM profesional yang berwawasan business; dan mengembangkan citra Pusat dan Balai Diklat sebagai Pusat Unggulan (*Center of Excellence*).

Sedangkan operasional Pusat dan Balai Diklat Perumka adalah: mengintegrasikan sistem diklat dengan sistem merit dalam pola pengembangan karier SDM, meningkatkan dan melengkapi alat bantu diklat (*Training Aids*) yang lebih modern.

6. *BDN*

Visi (motto) unit penyelenggara diklat dilingkungan Bank ini adalah: *"Tiada Hari Tanpa Diklat Pegawai"*.

Sedangkan strategi operasionalnya adalah menghasilkan tenaga pegawai terdidik sebanyak 40 % dari total jumlah pegawai.

7. *PT. Pusri*

Strategi jangka panjang mencakup pengembangan kualitas dan profesionalisme SDM sebagai insan penggerak pembangunan.

Strategi operasionalnya antara lain adalah: meningkatkan kemampuan anggaran diklat; dan meningkatkan kerjasama dengan lembaga-lembaga diklat lainnya.

8. *Perum Pos & Giro*

Strategi jangka panjang Pusat Diklat Pos & Giro adalah: Pencapaian jumlah SDM yang berkualitas sebanyak 10% dari jumlah seluruh pegawai.

9.PT. Perkebunan II

Strategi jangka panjang unit Diklat perusahaan ini adalah mengembangkan dan menghasilkan SDM yang berkualitas dan profesional sejalan dengan kebijakan pemerintah seperti tertuang dalam GBHN 1993.

10.Perum Perhutani

Strategi jangka panjang unit Diklat perusahaan ini adalah mengembangkan dan menghasilkan SDM yang berkualitas dan profesional.

11.PT. Jiwasraya

Strategi jangka panjang Divisi Diklat adalah melaksanakan dan mengembangkan program-program diklat secara terpadu sesuai dengan rencana strategis perusahaan (*Corporate Plan*).

12.PT. Wijaya Karya

Strategi jangka panjang unit Diklat perusahaan ini adalah mempersiapkan kuantitas dan kualitas SDM yang memiliki kemampuan menghadapi perkembangan usaha di dalam negeri maupun di luar negeri.

13.PLN

Strategi jangka panjang unit Diklat perusahaan ini adalah melaksanakan program restrukturisasi dalam rangka menghadapi dan mengantisipasi tantangan perkembangan dan persaingan bisnis; dan penyediaan energi listrik yang berdasarkan PP No 20 tahun 1994 tidak lagi menjadi monopoli PLN.

Dari observasi dan angket mengenai program diklat yang diselenggarakan dalam rangka pengembangan kualitas dan

profesionalisme SDM di lingkungan BUMN, dapat diidentifikasi jenis-jenis program diklat yang diselenggarakan. Jika disimpulkan dari semua jenis program yang diselenggarakan BUMN itu, maka program-program diklat yang diselenggarakan oleh BUMN adalah terdiri dari 5 (lima) jenis umum, yaitu:

1. *Program Diklat Pembentukan*, diselenggarakan bagi para pegawai atau pejabat baru dalam rangka membentuk sikap, pengetahuan, dan ketrampilan mengenai seluk-beluk perusahaan dan bidang usahanya, praktek dan budaya kerja perusahaan, dan sebagainya.
2. *Program Diklat Jabatan (Manajerial)*, diselenggarakan bagi para manajer atau para calon manajer untuk meningkatkan kemampuan dan profesionalisme manajemen.
3. *Program Diklat Profesional*, diselenggarakan untuk meningkatkan pengetahuan, kemampuan dan sikap profesional, maupun wawasan Iptek setiap jajaran SDM dan manajemen perusahaan.
4. *Program Diklat Teknis Kejuruan*, diselenggarakan bagi pegawai dalam bidang-bidang pekerjaan khusus yang bersifat teknis operasional maupun fungsional.
5. *Program Diklat Penyegaran (Refreshment)*, diselenggarakan sebagai penyegaran kembali mengenai berbagai aspek teknis operasional, fungsional maupun manajerial bagi para pegawai yang telah pernah mengikuti program diklat beberapa waktu yang lalu, ataupun bagi para pegawai dan atau manajer senior untuk memelihara dan menyegarkan kembali ingatan maupun pemahaman serta kemampuan yang telah lama mereka kuasai, sehingga tidak menimbulkan kejenuhan dan penurunan produktivitas.

Beberapa BUMN yang berskala besar dengan sistem manajemen program diklat yang telah berkembang dan maju telah mengintegrasikan program pengembangan SDM dengan rencana strategis perusahaan (Corporate Plan). Dengan demikian sistem perencanaan program diklat tidak berdiri sendiri, tetapi secara otomatis

merupakan bagian integral dari kebijakan strategis jangka panjang dalam rangka pengembangan operasi dan usaha BUMN tersebut.

Berdasarkan data sekunder yang berhasil diperoleh dalam penelitian ini, dapat dikemukakan beberapa contoh kebijakan program pengembangan kualitas SDM, yang dijabarkan ke dalam dokumen rencana penyelenggaraan program diklat tahunan. Dalam hal ini akan kami kemukakan kebijakan program diklat dari PLN, Pos & Giro, serta PT Krakatau Steel (Persero).

1.Kebijakan Program Diklat di PLN.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 23 tahun 1994, Perusahaan Listrik Negara (PLN) yang sebelumnya berbentuk Perum berdasarkan PP No. 18 Tahun 1972, sekarang ini telah berubah status menjadi PT (Persero). Sejalan dengan perubahan status tersebut, dewasa ini PLN sedang melaksanakan program restrukturisasi dalam rangka menghadapi dan mengantisipasi tantangan perkembangan dan persaingan bisnis dalam penyediaan energi listrik yang berdasarkan PP No 20 tahun 1994 tidak lagi menjadi monopoli PLN. Menghadapi kondisi usaha yang demikian itu, maka tuntutan untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas perusahaan menjadi semakin penting dan strategis. Untuk itu, PLN telah memiliki sistem dan program pengembangan SDM melalui sistem pendidikan dan pelatihan (diklat) yang cukup maju dan terpadu.

Penyelenggaraan program diklat di PLN dikoordinasikan oleh suatu unit organisasi yang dikenal dengan nama Pusat Pendidikan dan Latihan (PUSDIKLAT) PLN, yang berkedudukan di Jakarta. Program-program diklatnya sendiri dilaksanakan selain oleh Pusdiklat juga oleh Unit-unit Diklat (Udiklat) yang tersebar 13 lokasi, yaitu: Tuntungan, Maninjau, Cibogo, Pandaan, Ujung Pandang, Suralaya, Slipi, Ciracas, Saguling, Semarang, Banjarbaru, Palembang, dan Jayapura. Pada tahun 1994 yang lalu, PLN telah mendirikan

sebuah Udiklat baru yang disebut Udiklat Teknologi Kelistrikan, sebagai antisipasi terhadap perkembangan teknologi di bidang energi kelistrikan. Selain itu, program diklat juga dapat diselenggarakan sendiri oleh unit-unit organisasi PLN yang memerlukannya, selain tentunya program-program diklat yang diselenggarakan di luar perusahaan dalam rangka kerja sama dengan lembaga-lembaga pendidikan lain, baik di dalam maupun di luar negeri.

Kebijakan penyelenggaraan program diklat dituangkan setiap tahunnya dalam buku **Rencana Pendidikan dan Latihan (RENDIKLAT)** yang ditetapkan berdasarkan SK Kepala Pusdiklat. Rendiklat tersebut merupakan penjabaran dari rencana pengembangan SDM dan manajemen PLN sebagaimana tertuang dalam dokumen **Rencana dan Strategi Perusahaan Lima Tahun (RENSALITA)**. Sesuai dengan Rensalita 1991/92-1995/96), kebijakan penyelenggaraan diklat di lingkungan PLN ditujukan sebagai upaya pengembangan dan pendayagunaan SDM yang erat kaitannya dengan upaya untuk meningkatkan efisiensi perusahaan.

Karenanya, program diklat tersebut merupakan pola pengembangan pegawai dalam rangka:

- a. Meningkatkan pengetahuan, keahlian dan ketrampilan,
- b. Menciptakan pola pikir yang sama, membentuk sikap dan mengembangkan metode kerja yang lebih baik guna meningkatkan pengabdian, serta
- c. Membina karir pegawai.

Mengingat hal tersebut, maka keberhasilan program diklat di lingkungan PLN sangat erat kaitannya dengan beberapa faktor penting yang harus diperhatikan, sebagai berikut:

- a. Kebutuhan dan target diklat dalam kaitannya dengan rencana/program kerja Unit-unit PLN.
- b. Pengaruh diklat terhadap pengembangan karir sehingga dapat memberikan motivasi diklat yang positif.

- c. Urgensi diklat bagi pelaksanaan tugas.
- d. Rencana pemanfaatan hasil diklat yang semaksimal mungkin bagi kepentingan perusahaan.
- e. Kesiapan calon untuk dapat mengikuti diklat, sesuai persyaratan yang berlaku.

Adapun struktur program diklat yang diselenggarakan oleh PLN dalam rangka pengembangan SDM tersebut adalah terdiri dari:

- a. *Program Diklat Manajerial*. Program ini diutamakan dalam rangka membina para manajer atau calon manajer (sesuai tingkatannya) agar memiliki pengetahuan dan kemampuan manajerial yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
- b. *Program Diklat Profesional*. Program ini lebih diutamakan untuk meningkatkan pengetahuan, keahlian serta kecakapan teknis para peserta sehingga mampu melaksanakan tugas secara lebih profesional.
- c. *Program Diklat Penyeliaan (Supervisi)*. Program diklat ini ditujukan bagi para peserta dalam kedudukan sebagai penyelia (*supervisor*) atau calon penyelia sehingga dapat meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan tentang prinsip-prinsip supervisi, pengendalian pekerjaan dan memotivasi bawahan serta menanamkan sikap yang baik dan bermanfaat bagi perusahaan.
- d. *Program Diklat Kejuruan (Vocational)*. Program ini lebih diutamakan untuk meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan para pelaksana dalam melaksanakan tugas sehari-hari.

Berdasarkan kebijakan program diklat yang dicanangkan perusahaan, dalam tahun 1994/95 PLN telah merencanakan untuk menyelenggarakan program diklat dengan jumlah peserta untuk masing-masing program sebagai berikut:

Diklat Manajerial : 106 orang

Diklat Profesional : 272 orang

Diklat Penyeliaan : 1.335 orang

Diklat Kejuruan : 5.918 orang

Untuk melaksanakan kebijakan tersebut, pada tahun 1994 telah dikeluarkan SK Kepala Pusdiklat No. 275.K/614/PUSDIKLAT/1994 tentang Kerangka Kursus dan Kerangka Pelajaran Diklat/Kursus di PLN UDIKLAT dan di Unit Kerja PLN.

2.Kebijakan Program Diklat Pos dan Giro

Seperti halnya PLN, Pos dan Giro dewasa ini telah mengalami perubahan status menjadi PT (Persero). Dengan demikian BUMN ini akan beroperasi secara lebih terbuka dalam persaingan dengan perusahaan swasta yang bergerak dalam bidang usaha hantaran dokumen atau barang. Karenanya dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat pengguna dan pelanggan jasa Pos dan Giro, BUMN ini dituntut untuk lebih efektif, efisien, produktif dan lebih tanggap terhadap tuntutan kualitas produk jasa yang ditawarkannya. Untuk itu Pos dan Giro harus didukung oleh kualitas manajemen dan SDM yang lebih baik dan lebih profesional, sehingga kedudukan Pusat Diklat Pos dan Giro dewasa ini terasa semakin penting dan strategis.

Meski demikian, ternyata Pos dan Giro telah memiliki sejarah yang cukup panjang dalam hal penyelenggaraan program diklat, yang pada dasarnya dapat dikembalikan kepada riwayat berdirinya PTT (Pos, Telegrap dan Telepon) dan Sekolah PTT pada masa penjajahan Belanda. Pusdiklat Pos dan Giro yang sekarang ada, pada dasarnya merupakan bagian dari Pusat Pendidikan dan Pengembangan Pos dan Giro (Pusdiklitbangpos) yang berdasarkan SK Dirutpos tanggal 20 Agustus 1979 No. 20973/Dirutpos, dipecah menjadi Pusdiklatpos dan Pusat Penelitian dan Pengembangan Pos dan Giro (Puslitbangpos).

Program pengembangan SDM melalui diklat di lingkungan Pos dan Giro secara terpadu merupakan bagian dari Rencana Jangka

Panjang (RJP) Pos dan Giro, yang pada dasarnya memiliki tujuan atau fungsi strategis sebagai berikut:

- a. Meningkatkan pengabdian, pengetahuan, keahlian dan ketrampilan pegawai perusahaan.
- b. Menciptakan pola berfikir dan bertindak yang sama di antara para pegawai perusahaan.
- c. Menciptakan dan mengembangkan tata cara/prosedur penyelesaian masalah yang dihadapi secara lebih baik.
- d. Membina karier pegawai perusahaan.

Untuk mendukung tercapainya tujuan tersebut, Pusdiklatpos memiliki doktrin kerja sebagai berikut:

- a. Pendidikan dan pelatihan merupakan syarat mutlak untuk mencapai penyelenggaraan aktivitas pelayanan perusahaan yang cepat, tepat, aman, dan teratur.
- b. Pendidikan dan pelatihan merupakan bagian integral dalam administrasi dan manajemen kepegawaian perusahaan.
- c. Pendidikan dan pelatihan merupakan unsur yang penting dan terkait dengan pembinaan karier pegawai perusahaan.

Berdasarkan doktrin diklat tersebut tidak heran jika jenjang karier dan jabatan para pegawai Pos dan Giro tidak pernah lepas dari program diklat yang harus ditempuh sesuai dengan tingkatan karier dan jabatan yang akan diisi. Dengan adanya doktrin diklat tersebut, maka kedudukan program diklat lainnya juga menjadi penting dan strategis walaupun tidak ada kaitan langsung dengan peningkatan karier atau promosi jabatan.

Strategi program diklat di lingkungan BUMN ini dirumuskan dan ditetapkan oleh Direksi dan dijabarkan dalam peraturan pelaksanaannya oleh Kepala Pusdiklatpos. Dengan demikian terlihat dengan jelas arti strategis dari penyelenggaraan diklat ini bagi program pengembangan SDM dan pengembangan organisasi perusahaan secara keseluruhan.

Secara umum penyelenggaraan program diklat ini dilakukan baik di dalam maupun di luar perusahaan. Di dalam perusahaan, program diklat tersebut dilaksanakan baik oleh Pusdiklatpos, maupun oleh Kantor-kantor Perwakilan atau Kantor Cabang yang tersebar di seluruh Indonesia. Program di luar perusahaan dilakukan dalam kaitan kerjasama atau partisipasi dengan lembaga-lembaga pendidikan maupun organisasi lainnya, baik di dalam maupun di luar negeri, termasuk pendidikan umum bergelar setingkat Master (S-2) dan Doktor (S-3).

Penyelenggaraan program diklat tersebut dilakukan dalam sebuah pola pendidikan dan pelatihan yang berlandaskan kepada tiga buah prinsip sebagai berikut :

Prinsip Pertama: Program Diklat mengikuti perkembangan tugas dan fungsi Perusahaan, baik di saat ini maupun untuk masa-masa yang akan datang, mengikuti kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi, serta memberikan rasa tenteram kepada pegawai.

Prinsip Kedua: Program diklat diselenggarakan dengan menggunakan asas pendidikan berjenjang.

Prinsip Ketiga: Diklat merupakan bagian dari pembinaan karier pegawai.

Selain ketiga prinsip tersebut kebijakan pola diklat Pos dan Giro juga menganut prinsip lain sebagai berikut:

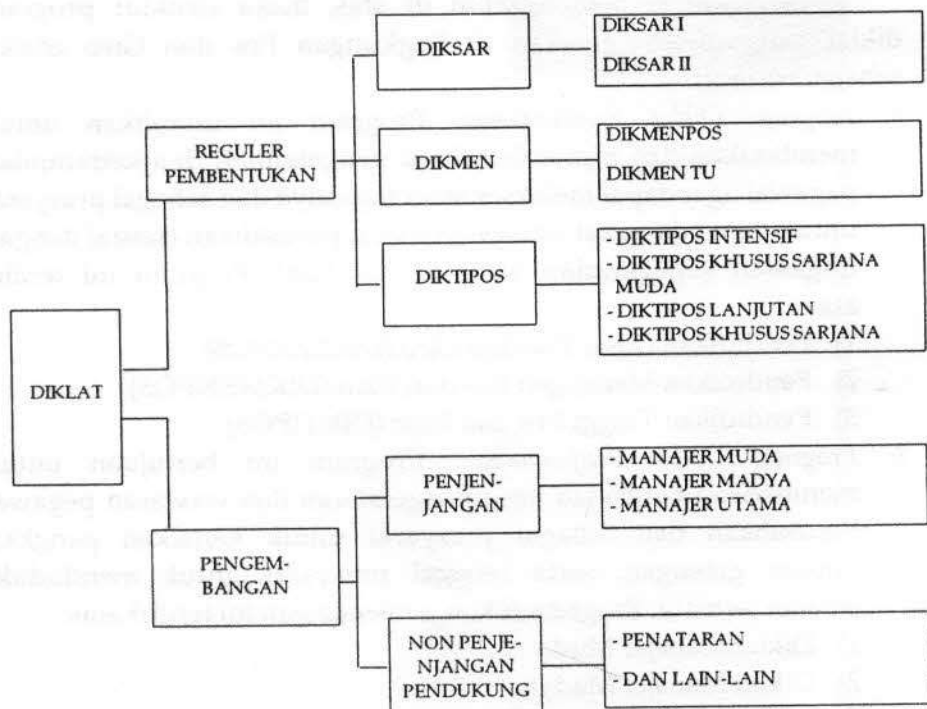
- a. Setiap Pegawai Pos dan Giro yang mampu dan memenuhi syarat yang telah ditentukan, mempunyai kesempatan untuk mengikuti jenjang pendidikan dari tingkat terendah sampai tingkat tertinggi yang diselenggarakan oleh Pusdiklatpos sesuai dengan skema seperti terlihat dalam Gambar 2 dan Gambar 3.
- b. Semua Pegawai Pos dan Giro seyogyanya pernah mengalami pendidikan di Pusdiklatpos selama pengabdianya di Perusahaan.
- c.

Untuk pegawai golongan tertentu sebelum mengakhiri masa purna karya dibekali ketrampilan tertentu yang dapat membantu usaha pada masa pensiunnya.

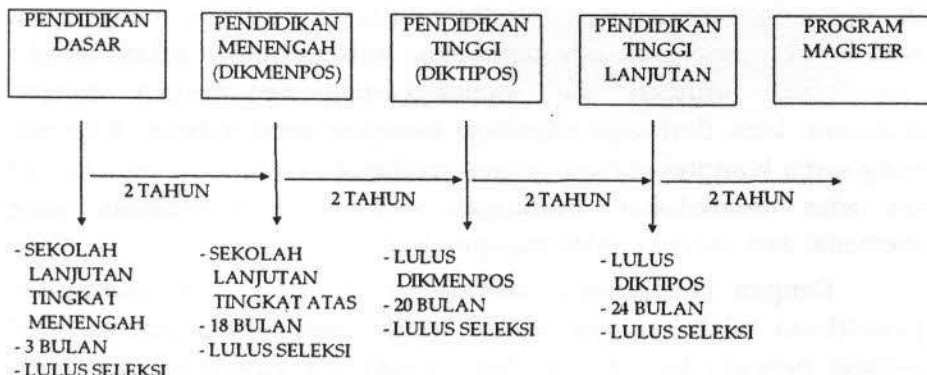
Berdasarkan pola tersebut di atas, maka struktur program diklat yang diselenggarakan di lingkungan Pos dan Giro adalah sebagai berikut:

- a. *Program Diklat Pembentukan.* Program ini diarahkan untuk memberikan dan menambah ilmu pengetahuan dan ketrampilan pegawai agar dapat melaksanakan tugasnya dan sebagai prasyarat untuk dapat diangkat sebagai pegawai perusahaan (sesuai dengan tingkatan kepegawaian yang disyaratkan). Program ini terdiri atas:
 - 1) Pendidikan Dasar Pos dan Giro (DIKSARPOS)
 - 2) Pendidikan Menengah Pos dan Giro (DIKMENPOS)
 - 3) Pendidikan Tinggi Pos dan Giro (DIKTIPOS)
- b. *Program Diklat Penjenjangan.* Program ini bertujuan untuk memberikan tambahan ilmu pengetahuan dan wawasan pegawai Perusahaan dan sebagai prasyarat untuk kenaikan pangkat, pindah golongan, serta sebagai prasyarat untuk menduduki jabatan tertentu. Program diklat penjenjangan ini terdiri atas:
 - 1) Diklat Manajer Muda
 - 2) Diklat Manajer Madya
 - 3) Diklat Manajer Utama
- c. *Program Diklat Non Penjenjangan/Penataran.* Program ini ditujukan untuk memberikan tambahan pengetahuan dan ketrampilan kepada pegawai Perusahaan mengenai suatu bidang ilmu pengetahuan, keahlian dan ketrampilan tertentu, sebagai sarana pembinaan pegawai.
- d. *Program Diklat Khusus/Kursus.* Program ini bertujuan memberikan bekal tambahan pengetahuan, keahlian dan ketrampilan khusus bagi pegawai Perusahaan, yang dibutuhkan dalam pelaksanaan tugas sehari-hari pegawai yang bersangkutan.

Gambar 2:
Skema Pola Pendidikan dan Pelatihan Pos dan Giro



Gambar 3:
Skema Hubungan Sistem Diklat Dengan Pola Karier



Tabel 6:
Rencana Program Pendidikan dan pelatihan Pos dan Giro Berdasarkan Rencana Jangka Panjang (RJP)

NO.	JENIS PENDIDIKAN	1990	1991		1992		1993		1994		1995		%
		orang	+	orang	+	orang	+	orang	+	orang	+	orang	
1.	SI	123	105	228	105	333	105	438	105	543	105	648	2
2.	DIKTI	746	165	911	165	1076	165	1.241	165	1.406	165	1.571	5
3.	DIKMEN	1.250	600	1.850	600	2.450	600	3.050	600	3.650	600	4.250	12
4.	DIKSAR	8.250	2.000	10.207	2.000	12.207	2.000	14.207	2.000	16.207	2.000	18.207	53
5.	PEND. INTEN-sif	2.019	765	2.784	765	3.549	765	4.314	765	5.079	765	5.844	17
6.	O B T		765	765	765	1.530	765	2.295	765	3.060	765	3.825	11
7.	LAIN-LAIN	15.852		13.098		13.098		6.689		3.347			0
	JUMLAH PEG.	28.197		29.843		34.243		32.234		33.292		34.345	100

3. Kebijakan Program Diklat PT Krakatau Steel

PT Krakatau Steel sebagai satu-satunya industri baja terpadu di Indonesia dan salah satu BUMN Industri Strategis mengemban misi untuk menguasai dan melakukan alih teknologi dalam rangka transformasi industri dan meningkatkan keuntungan dengan mutunya, baik dari segi teknologi maupun produksinya. Kegiatan yang serba kompleks dalam proses produksi dan operasi perusahaan ini, jelas memerlukan dukungan sumber daya manusia yang memadai dari segi kuantitas maupun kualitas.

Dengan keyakinan bahwa maju dan berkembangnya perusahaan salah satunya adalah berkat makin berperannya SDM sebagai penentu keunggulan perusahaan, PT Krakatau Steel telah berupaya mengembangkan potensi SDM melalui program Diklat dalam berbagai aspek pengetahuan dan aspek pekerjaan. Program Diklat tersebut dilaksanakan baik dalam rangka meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan dibidang teknik dan non teknik, maupun untuk meningkatkan wawasan manajerial dalam mengelola perusahaan. Motto penyelenggaraan diklat perusahaan ini adalah: **Membentuk sumberdaya manusia unggul, bersemangat baja dan berbudaya kualitas.**

Unit organisasi yang bertanggungjawab dalam penyelenggaraan program diklat di PT Krakatau Steel adalah Pusat Pendidikan dan Pelatihan (Pusdiklat). Unit ini setiap tahunnya menetapkan rencana kerja yang diterbitkan dalam sebuah buku Program Pendidikan dan Pelatihan Terpadu (PPPT). Buku ini berfungsi sebagai pedoman kerja bagi Pusdiklat dan komitmen kerja penyelenggaraan diklat antara Pusdiklat dengan Divisi/Subdit pada seluruh Direktorat yang ada di PT Krakatau Steel. Buku PPPT sebagai kebijakan program dan pedoman kerja penyelenggaraan Diklat tersebut disusun berdasarkan masukan dari hasil konsultasi dan kesepakatan bersama

tentang kebutuhan diklat antara Pusdiklat dan wakil dari berbagai Divisi/Subdit lainnya di PT Krakatau Steel melalui analisis kebutuhan diklat (*training needs analysis*) sesuai dengan kebutuhan dan perkembangan bidang-bidang ilmu itu sendiri.

Dalam pelaksanaan tugasnya, Pusdiklat PT Krakatau Steel setiap tahunnya menyelenggarakan rata-rata tidak kurang dari 300 program diklat, dengan jumlah peserta program rata-rata tidak kurang dari 7000 orang karyawan. Program-program diklat tersebut secara terpadu dapat diklasifikasikan ke dalam 3 kelompok pelatihan, sebagai berikut:

- a. *Pelatihan Berkala*. Program pelatihan ini dilakukan secara berkala dan dilaksanakan di dalam perusahaan (*In-House Training*) baik untuk bidang teknik manajemen/administrasi, umum, maupun bahasa. Beberapa program bahkan diikuti bukan hanya oleh karyawan PT Krakatau Steel, tetapi juga terbuka dan dapat diikuti oleh karyawan perusahaan lain.
- b. *Pelatihan Temporer*. Program pelatihan ini diselenggarakan tidak secara berkala, tapi disesuaikan dengan tingkat kebutuhan dan perkembangan bidang ilmu/disiplin ilmu baik di bidang umum dan bahasa, teknik lanjut (*advanced technology*) maupun bidang manajemen yang relevan dan dibutuhkan dalam pengembangan proses produksi/operasi perusahaan. Pelaksanaannya bisa dilakukan di dalam perusahaan maupun di luar perusahaan, baik diselenggarakan sendiri maupun dalam kerangka kerja sama dengan lembaga-lembaga pelatihan lain di luar perusahaan.
- c. *Pendidikan Formal*. Program pendidikan iniditujukan untuk meningkatkan jenjang pendidikan formal karyawan baik untuk tingkat pendidikan khusus SLTP dan SLTA Terbuka (dilaksanakan sendiri) maupun untuk jenjang program Strata 1 (S1) dan Strata 2 (S2) yang berlangsung di dalam perusahaan bekerja sama dengan perguruan tinggi teknik terkemuka di dalam

maupun di luar negeri; serta yang dilaksanakan di luar perusahaan baik di dalam maupun di luar negeri.

Dalam kerangka Program Diklat Terpadu itu, PT Krakatau Steel menyajikan berbagai paket program pelatihan yang dapat dikelompokkan sebagai berikut:

- a. *Paket Pelatihan Dasar dan Umum.* Paket program pelatihan ini disiapkan untuk memberikan informasi yang benar tentang organisasi dan kebijakan perusahaan dan untuk memberikan tambahan pengetahuan bagi karyawan baru (terutama) tentang bidang ilmu dasar dan penunjang selain ilmu manajemen dan teknik. Program ini biasanya disesuaikan dengan kemampuan kerja yang dibutuhkan sesuai dengan spesialisasi bidang kerja masing-masing karyawan, ataupun yang bersifat umum dan teknik. Program pelatihan ini bisa juga disiapkan bagi semua jenjang jabatan supervisor ke bawah tanpa dibatasi oleh spesialisasi kerja masing-masing.
- b. *Program Pelatihan Magang (Apprenticeship).* Program ini dirancang bagi para karyawan yang dibutuhkan perusahaan dengan kemampuan dan ketrampilan teknis yang tinggi. Juga dirancang untuk melatih dan meningkatkan kemampuan manajerial yang tinggi pada jabatan-jabatan tertentu yang tidak hanya memerlukan kemampuan teknis. Program magang ini umumnya di berikan kepada para calon karyawan yang dari latar belakang pendidikannya tidak hanya diharapkan menguasai ketrampilan teknis, tapi juga diarahkan memiliki kemampuan manajerial yang tinggi. Paket-paket yang disediakan adalah Program Apprentice, Program Wira Madya, dan Program Wira Muda.
- c. *Paket Program Manajemen.* Program ini disiapkan untuk meningkatkan kemampuan manajerial karyawan, pejabat dan staf profesional lainnya, dalam rangka mengembangkan potensi SDM untuk mengisi kebutuhan manajer profesional yang semakin

tinggi di lingkungan PT Krakatau Steel; juga sebagai antisipasi terhadap tantangan persaingan di bidang usaha yang semakin competitive dan menuntut pengelolaan usaha yang lebih profesional. Dengan program ini diharapkan dapat dihasilkan para manajer atau calon manajer profesional yang memiliki kemampuan prima, yang sadar akan pentingnya hasrat untuk mencapai yang terbaik (Excellence) bagi kemajuan perusahaan. Diantara program ini adalah penyelenggaraan pendidikan formal bergelar/ diploma yang memiliki durasi lebih dari satu tahun, misalnya program S1 dan S2.

- d. *Paket Pelatihan Teknik.* Paket program pelatihan teknik ini dirancang untuk mengikuti perkembangan teknologi yang semakin maju dan kompleks, terutama pada bidang teknik lanjutan (*advanced technology*). Program ini selain diselenggarakan di dalam perusahaan, juga dilakukan di luar perusahaan sesuai dengan kompetensi lembaga-lembaga pelatihan yang menyelenggarakan dan mendiseminasikan teknologi tersebut, biasanya dilaksanakan lewat program Industrial Training.
- e. *Paket Program Industrial Training.* Program ini dirancang bagi para karyawan yang diharapkan mampu menguasai dan meningkatkan pengetahuan, keahlian dan ketrampilan teknik yang tinggi dan tidak terdapat di dalam negeri; sehingga dapat dilakukan proses alih teknologi besi-baja dari luar negeri bagi kemajuan perusahaan.
- f. *Paket Seminar dan Presentasi Pengenalan Produk Baru dari Supplier.* Paket program ini dirancang untuk memberikan informasi adanya produk-produk baru dari para supplier yang besar kemungkinan dapat dimanfaatkan, diterapkan dan dikembangkan di dalam perusahaan.

C. PROFIL SUMBER DAYA MANUSIA BUMN

Peranan Sumber Daya Manusia dewasa ini telah diyakini kontribusinya dalam kegiatan berbagai organisasi sosial kemasyarakatan, politik dan pemerintahan, maupun organisasi ekonomi seperti halnya BUMN. Pertumbuhan dan perkembangan sebuah perusahaan antara lain tidak dapat dilepaskan dari peranan SDM sebagai penentu keunggulan dan daya saing (*Competitive Advantage*) perusahaan.

Dalam menghadapi dan mengantisipasi tantangan sistem perekonomian pasar yang semakin terbuka dan kompetitif, BUMN di Indonesia dihadapkan kepada tuntutan untuk dapat meningkatkan efisiensi dan produktivitas usaha, sehingga mampu menghasilkan keuntungan dan tidak tergantung lagi kepada suntikan permodalan dari pihak pemerintah. Untuk itu BUMN diharapkan mampu menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi maju yang dapat dimanfaatkan dan diterapkan dalam proses kegiatan usaha mereka. Kondisi seperti itu mengharuskan adanya dukungan pengelolaan yang semakin baik, efektif dan efisien yang dilaksanakan oleh unsur-unsur manajemen yang lebih profesional dengan dukungan sumber daya manusia yang memadai, baik kuantitas maupun kualitasnya, serta lebih profesional juga.

Berbagai fakta telah menunjukkan bahwa BUMN di Indonesia pada umumnya masih dalam keadaan "sakit", inefisiensi dalam tubuh BUMN masih cukup besar sehingga tidak mampu mengembangkan tingkat produktivitas maupun tingkat keuntungan mereka. Lebih jauh lagi BUMN di Indonesia telah dinilai kurang fleksibel dalam beradaptasi terhadap perubahan dan kondisi persaingan bisnis dengan pihak swasta. Bahkan dalam hal pembinaan dan pengembangan sumber daya manusia, sebagaimana telah dikemukakan terdahulu, BUMN di Indonesia dinilai ketinggalan satu dasa warsa dari perusahaan swasta di dalam negeri.

Analisis terhadap kondisi BUMN di Indonesia yang demikian itu, pada akhirnya sampai kepada kesimpulan bahwa salah satu penyebabnya adalah kurang profesionalnya manajemen dan kurang baiknya kualitas sumber daya manusia yang dimiliki BUMN dewasa ini. Berbagai kesimpulan menunjukkan bahwa manajemen dan SDM di lingkungan BUMN pada umumnya masih mewarisi budaya birokrasi yang lamban, prosedural, berorientasi kepada peraturan perundang-undangan, kurang memiliki wawasan jangka panjang, kaku, kurang daya tanggap terhadap pelanggan atau konsumen, kurang inisiatif, bahkan cenderung kurang menyukai perubahan (*resistance to change*); yang pada dasarnya kurang mendukung tercapainya tujuan-tujuan efisiensi, skala ekonomi, produktivitas dan tingkat keuntungan yang optimal. Semua itu pada akhirnya mengakibatkan kurang berkembangnya kemampuan usaha dan keunggulan komparatif perusahaan, sehingga tidak mampu bersaing dan cenderung mengalami kerugian dari waktu ke waktu.

Mengingat hal itu, dalam tubuh intern organisasi BUMN jelas dibutuhkan adanya upaya yang serius untuk dapat meningkatkan kualitas SDM maupun manajemennya dari sikap Birokrat menjadi entrepreneur. Beberapa sikap entrepreneur yang dapat diterapkan dalam rangka melakukan transformasi kualitas SDM di lingkungan BUMN antara lain sebagaimana yang diungkapkan oleh David Osborne dan Ted Gaebler (*Reinventing Government : How The Entrepreneurial Spirit Is Transforming The Public Sector*, 1993) terdiri dari 10 sikap:

1. Catalytic: Steering Rather Than Rowing

Pada intinya sikap entrepreneur adalah sebagai katalisator, tidak hanya hanyut dan berkayuh dalam kondisi yang dihadapi, akan tetapi akan berusaha mengendalikan perusahaan untuk dapat menguasai dan merubah kondisi yang dihadapi tersebut menjadi peluang bisnis yang menguntungkan.

2. Community-Owned: Empowering Rather Than Serving

Sebagai badan usaha sektor publik, BUMN bukanlah hanya sebagai mesin produksi atau lembaga yang hanya melayani kebutuhan masyarakat, baik sebagai konsumen individual maupun sebagai kelompok atau badan hukum. BUMN diharapkan dapat menjadi milik masyarakat dan karenanya harus memiliki kemampuan untuk memperkuat atau lebih memberdaya kemampuan masyarakat dalam memenuhi kebutuhan mereka. Dengan demikian BUMN harus sanggup melaksanakan fungsinya sebagai pembina perekonomian masyarakat, baik yang dikelola secara individual maupun yang termasuk dalam kelompok industri menengah ke bawah, tanpa harus menimbulkan ketergantungan kepada BUMN yang bersangkutan.

3. Competitive

Seluruh jajaran dalam tubuh organisasi BUMN harus sadar bahwa perusahaan mereka berada dalam kondisi persaingan, dan karenanya harus dapat menerima kenyataan bahwa kekuatan monopoli bukanlah cara yang sehat dalam mengembangkan perusahaan dalam sistem pasar terbuka. BUMN dengan demikian harus tanggap terhadap kondisi persaingan bisnis dan harus yakin pula bahwa dengan itu manajemen dan seluruh jajaran SDM BUMN harus dapat bertindak lebih rasional, efisien, inovatif dan produktif; sehingga mampu memenangkan persaingan dan menghasilkan keuntungan bagi perusahaan.

4. Mission-Driven

Misi suatu BUMN, bagaimanapun dirumuskannya harus dapat tercapai secara efektif dan efisien. Dalam rangka pencapaian misi tersebut seluruh jajaran manajemen dan SDM yang ada tidak seharusnya terlalu terpaku kepada berbagai peraturan yang telah ditetapkan, demikian pula halnya dengan pembinaan yang dilakukan

terhadap BUMN; akan tetapi dalam hal ini haruslah berpedoman pada cara bagaimana agar misi tersebut tercapai tanpa mengorbankan tujuan menghimpun dana dari keuntungan untuk dapat mempertahankan dan mengembangkan skala kegiatan perusahaan. Manajemen dan SDM di lingkungan BUMN dengan demikian dituntut untuk selalu berfikir dan berbuat kreatif untuk mendapatkan cara-cara terbaik dan menguntungkan bagi tercapai misi perusahaan, baik yang bersifat ekonomis maupun sosial.

5. Results-Oriented: Funding Outcomes, Not Inputs

Sebagai pengelola dan pelaksana BUMN, maka semua unsur manajemen dan SDM harus berorientasi kepada hasil akhir operasi perusahaan, baik dalam hitungan laba, tingkat kesejahteraan ekonomi masyarakat, maupun tingkat pertumbuhan BUMN itu sendiri. dengan demikian apa yang selama ini dipraktekkan, yaitu kecenderungan melakukan investasi pada teknologi, bangunan, lahan dan berbagai faktor input lainnya, harus dirubah dan diarahkan kepada investasi yang mendorong kemampuan perusahaan untuk mencapai sasaran-sasaran usahanya secara lebih nyata. Dengan demikian, mungkin saja BUMN tersebut melakukan perampingan organisasi dan pengurangan kuantitas SDM yang ada, dan memfokuskan pada sistem manajemen yang sederhana dan kuantitas SDM yang lebih kecil namun dengan kualitas dan tingkat profesionalisme yang lebih tinggi melalui proses investasi pengembangan manajemen dan SDM yang lebih efektif dan lebih intensif.

6. Customer-Driven

Para manajer dan seluruh SDM di lingkungan BUMN harus sadar bahwa mereka dinilai tidak oleh departemen induknya, tetapi lebih dikendalikan oleh mekanisme pasar, dalam hal ini adalah para pelanggan atau konsumen mereka. Karenanya manajemen dan seluruh SDM perusahaan harus tanggap terhadap masyarakat konsumen

yang dilayaninya. Agar BUMN dapat lebih profesional dalam melaksanakan fungsi dan misinya, maka BUMN sebaiknya tidak lagi terlalu dikendalikan dan dibatasi oleh peraturan pemerintah atau intervensi departemen induknya, bahkan oleh unsur-unsur kekuatan sosial-politik tertentu yang memiliki "vested interest" atas BUMN yang bersangkutan. Dengan berorientasi kepada konsumen, manajemen dan seluruh sumber daya BUMN akan lebih mampu mengembangkan efisiensi, produktivitas serta daya kreatif mereka yang sangat kondusif bagi perkembangan usaha BUMN itu sendiri.

7. Enterprising: Earning Rather Than Spending

Sebagai badan usaha, BUMN jelas harus dapat menghasilkan dana dari keuntungan yang berhasil diperoleh dari kegiatan usahanya itu. Manajemen dan seluruh jajaran BUMN dengan demikian harus memiliki wawasan usaha yang tinggi dan memiliki motivasi yang kuat untuk bersikap efisien dan produktif menghasilkan keuntungan bagi perusahaan, dan tidak hanya sekedar menjalankan operasi perusahaan dengan harapan Pemerintah akan tetap memberikan suntikan dana sebagai komitmen terhadap keberlangsungan (*going concern*) BUMN yang bersangkutan. Sikap yang terakhir itu sebaliknya hanya akan membawa BUMN yang dikelolanya kearah kemunduran dan menjadi beban bagi masyarakat pembayar pajak.

8. Anticipatory

Dalam menghadapi kondisi pasar dan persaingan yang tidak menentu (*uncertainty*), maka BUMN dihadapkan kepada berbagai tantangan dengan tingkat resiko yang tinggi. Karenanya BUMN dituntut untuk memiliki kualitas manajemen dan SDM yang profesional dan memiliki kemampuan antisipatif serta wawasan ke masa depan. Perkembangan teknologi dan informasi, serta pengaruh globalisasi yang tidak menentu harus dapat diantisipasi secara efektif. Para manajer pengelola BUMN harus mampu merumuskan rencana

strategis jangka panjang dan memperhitungkan berbagai resiko dan kemungkinan yang akan terjadi dan menimpa perusahaan mereka. Sedangkan SDM BUMN dengan demikian dituntut untuk memiliki kemampuan penguasaan teknologi dan bidang-bidang ilmu yang relevan untuk dapat diterapkan dalam pelaksanaan tugas sehari-hari guna menunjang pertumbuhan dan perkembangan tingkat keunggulan perusahaan tempat mereka bekerja.

9. Decentralizing: From Hierarchy To Participation And Teamwork

Para pengelola dan pelaksana BUMN yang bersikap birokratik, paternalistik, serta berorientasi ke "atas" dewasa ini sudah tidak dibutuhkan lagi. Dalam perkembangan praktek manajemen dewasa ini, maka para manajer pengelola BUMN dituntut untuk mampu mendelegasikan kewenangan operasional kepada para bawahan bahkan para karyawan mereka. Setiap karyawan harus merasa memiliki dan mampu bertanggungjawab atas keberhasilan pencapaian sasaran-sasaran perusahaan, dan karenanya manajemen partisipatif perlu diterapkan untuk memberikan kesempatan yang lebih besar bagi para bawahan dan karyawan berpartisipasi dan bekerja sama dalam satu tim kerja yang kohesif dan bertanggung jawab penuh atas keberhasilan pencapaian sasaran-sasaran kerja yang telah ditetapkan.

10. Market-Oriented

Dengan semakin terbukanya sistem dan mekanisme pasar dan persaingan bisnis, maka BUMN harus beralih dari orientasi kepada tuntutan pelaksanaan misi yang bersifat monopolistik dan *self oriented*, kepada orientasi pasar. Dalam hal ini para manajer maupun seluruh SDM di lingkungan BUMN harus peka terhadap tuntutan pasar yang selalu berubah. Karenanya para pengelola dan pelaksana BUMN dituntut untuk memiliki sikap adaptif, kreatif, inovatif, dan tanggap terhadap sinyal-sinyal pasar, serta mampu merencanakan

dan melakukan perubahan-perubahan yang mendasar dalam organisasi perusahaan (*Reengineering the Corporation*) sesuai dengan tuntutan pasar.

Kualifikasi insan wira usaha (entrepreneur) seperti tersebut di atas harus dimiliki oleh seluruh jajaran manajemen maupun karyawan BUMN agar mampu mencapai taraf profesionalisme badan usaha sebagaimana diharapkan. Kualifikasi tersebut, pada hakekatnya dapat dimiliki dengan sendirinya atau dibentuk dalam diri SDM di lingkungan BUMN melalui pengalaman praktis maupun proses diklat, dan tidak dibatasi oleh tingkatan latar belakang pendidikan formal ataupun jabatan struktural yang dimiliki oleh seseorang. Namun demikian, tingkat pendidikan seseorang pada dasarnya dapat menunjang dan mempermudah proses pembentukan tersebut. Mengingat hal itu, tidak mengherankan jika di beberapa BUMN terdapat kecenderungan untuk menyelenggarakan program pendidikan formal jangka panjang bergelar akademik.

Lebih jauh, profil SDM yang diharapkan dimiliki atau dibentuk di lingkungan BUMN tersebut di atas, harus selalu menjadi pedoman yang mengarahkan penyusunan rancangan program diklat yang akan diselenggarakan oleh masing-masing BUMN.

Berdasarkan jawaban terhadap pertanyaan dalam angket yang diedarkan kepada para responden, penelitian ini dapat mengidentifikasi karakteristik karyawan dan atau para manajer yang menurut direksi perusahaan perlu diikutsertakan dalam program diklat, sebagai berikut:

1. Para calon karyawan baru.
2. Karyawan yang akan mendapatkan promosi atau akan menerima sesuatu tugas pekerjaan yang relatif baru dan belum pernah dilakukan sebelumnya.
3. Para calon manajer yang akan ditempatkan dalam posisi jabatan tertentu.

4. Mereka yang dalam pelaksanaan tugas sehari-hari dinilai kurang berprestasi.
5. Karyawan atau manajer yang dinilai kurang mampu memperlihatkan sikap kepemimpinan manajerial dan profesionalisme dalam melaksanakan kegiatan operasional perusahaan.
6. Para karyawan atau manajer yang berhasil menunjukkan prestasi dan dedikasi yang tinggi, sebagai penghargaan (reward) atas prestasi yang bersangkutan.
7. Para karyawan dan manajer yang dinilai memiliki potensi yang tinggi untuk dikembangkan prestasinya sesuai kebutuhan perusahaan.
8. Seluruh karyawan dan atau para manajer dalam rangka penyegaran (*refreshment*), penambahan wawasan, pengembangan sikap disiplin dan budaya perusahaan.

Dari karakteristik tersebut kiranya dapat disimpulkan bahwa program diklat yang diselenggarakan bagi para karyawan dan seluruh jajaran manajemen pada dasarnya tidak hanya sekedar sebagai alat diseminasi ilmu pengetahuan dan teknologi industri/ operasi. Program diklat ternyata telah dimanfaatkan dan dikembangkan sebagai alat untuk memberikan insentif dan service bagi para karyawan dan manajer untuk dapat menggali, mempertahankan/ memelihara dan mengembangkan tingkat pengetahuan, keahlian dan ketrampilan serta sikap kepribadian mereka; agar lebih efektif, efisien dan produktif dalam pengabdian mereka di perusahaan yang bersangkutan.

Hal ini tercermin dari sasaran penciptaan profil kualitas sumber daya manusia yang ingin dicapai melalui penyelenggaraan program diklat. Profil kualitas SDM BUMN yang ingin dicapai tersebut, berdasarkan jawaban yang berhasil diperoleh dari angket penelitian ini, antara lain mencakup kualitas sebagai berikut:

1. Memiliki wawasan pengetahuan (*knowledge*), ketrampilan (*skills*), dan sikap (*attitude*) yang relevan dan menunjang pencapaian sasaran dan bidang tugas di perusahaan;
2. Memiliki disiplin kerja, dedikasi dan loyalitas yang tinggi terhadap pekerjaan dan perusahaan;
3. Memiliki rasa tanggung jawab dan pengertian/pemahaman yang mendalam terhadap tugas dan kewajibannya sebagai karyawan dan atau unsur manajemen perusahaan;
4. Memiliki jiwa dan kemauan atau hasrat yang kuat untuk berprestasi, produktif, dan bersikap profesional;
5. Memiliki kemauan dan kemampuan untuk selalu mengembangkan potensi dan kemampuan diri pribadi demi kelancaran pelaksanaan tugas di perusahaan;
6. Memiliki kemampuan yang tinggi dalam bidang teknik maupun manajemen dan kepemimpinan;
7. Memiliki keahlian dan ketrampilan yang tinggi dalam bidang tugas, dan memiliki kemampuan alih teknologi;
8. Memiliki jiwa kewirausahaan (*entrepreneurship*) yang tinggi dan konsisten;
9. Memiliki pola pikir dan pola tindak yang sesuai dengan visi, motto ataupun budaya kerja perusahaan.

Berdasarkan observasi di lapangan, ada cara lain dalam mengevaluasi profil SDM yang dibutuhkan oleh perusahaan yang diterapkan oleh salah satu anggota sampel penelitian ini, yaitu PT Pos dan Giro (Persero). Dalam mempertimbangkan rencana penyelenggaraan program pengembangan SDM melalui diklat, Pusdiklatpos telah mencoba menggambarkan profil SDM perusahaan berdasarkan komposisi pegawai menurut tingkat pendidikannya. Kemudian berdasarkan kriteria umum yang berlaku dalam satu sistem manajemen modern, ditetapkan komposisi SDM berdasarkan struktur jabatan atau posisi dalam hirarkhi organisasi perusahaan. Bagaimana hal tersebut dilaksanakan adalah sebagaimana berikut.

Dalam rangka menunjang terbentuknya organisasi yang sehat, baik secara finansial, manajemen, maupun personilnya dalam arti kemampuan, komposisi kepangkatan/jabatan dan tingkat intelektualitas/pendidikannya, pada tahun 1993 Pusdiklatpos menganalisis komposisi SDM di lingkungan Pos dan Giro (saat itu masih Perum). Berdasarkan data pada tahun 1992 tercatat jumlah SDM Pos dan Giro sebanyak 27.830 orang dengan komposisi:

- 0,43 % berpendidikan Sarjana
- 2,64 % berpendidikan Sarjana Muda (D3) dan Diktipos
- 4,45 % berpendidikan Menengah Pos (Dikmenpos)
- 29,10 % berpendidikan Dasar Pos (Diksarpos)
- 63,38 % lain-lain.

Melihat komposisi tersebut disadari oleh Direksi Perusahaan maupun Pusdiklat bahwa di lingkungan Pos dan Giro masih terdapat kesenjangan kualitas SDM berdasarkan tingkat intelektualitas/pendidikannya. Hal ini menunjukkan fakta terdapatnya kebutuhan untuk meningkatkan mutu SDM melalui program diklat, baik yang bersifat formal bergelar/diploma maupun program-program diklat jangka pendek. Karena itu kebijakan sistem diklat di lingkungan Pos dan Giro cenderung merupakan kombinasi antara program Pendidikan Umum Pos yang berjangka panjang dan berijazah setara dengan Pendidikan Umum baik dasar, menengah dan maupun tinggi yang diselenggarakan oleh Departemen Pendidikan dan Kebudayaan.

Dengan mengacu kepada teori manajemen modern, Pusdiklatpos kemudian merumuskan dan menyusun komposisi struktur sumber daya manusia yang ideal dalam organisasi perusahaan, yang boleh dikatakan merupakan profil ideal SDM yang diharapkan di lingkungan Pos dan Giro, sebagai berikut:

- 2 % Tenaga pemikir untuk lingkungan pimpinan puncak;
- 5 % tenaga pengawas untuk lingkup pimpinan pelaksana;

- 13 % tenaga untuk lingkup pembantu pelaksana pimpinan;
- 80 % tenaga untuk lingkup pelaksana.

Berdasarkan evaluasi atas kebutuhan terpenuhinya komposisi tersebut dengan berbagai kualifikasi pengetahuan, keahlian dan ketrampilan yang dimiliki, Pusklatpos telah menyusun rencana jangka panjang lulusan program diklat Pos dan Giro tahun 1991-1995 yang mengacu kepada tercapainya komposisi struktur SDM seperti tersebut di atas.

Sebagai kesimpulan dapat dikatakan bahwa dengan mengenali berbagai karakteristik atau profil kualitas SDM yang dibutuhkan oleh perusahaan dalam rangka pencapaian berbagai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan dalam Rencana Strategis Jangka panjang (*Corporate Strategy/Corporate PPlan*), maka pihak direksi dan penyelenggara diklat dapat mengidentifikasi dan menganalisis kebutuhan diklat, dan seterusnya merancang program-program diklat yang dibutuhkan berikut kurikulum dan silabusnya. Dengan cara demikian akan terlihat betapa strategis dan integralnya program pengembangan SDM melalui diklat dengan Rencana Strategis Pengembangan Perusahaan.

D. PERENCANAAN KEBUTUHAN DIKLAT

Perencanaan kebutuhan diklat atau sering juga disebut sebagai training needs analysis adalah proses kegiatan awal yang harus atau biasa dilakukan dalam penyelenggaraan program pengembangan SDM melalui diklat. Perencanaan atau analisis kebutuhan diklat ini dilakukan untuk mengetahui dan mengidentifikasi jenis-jenis program diklat apa saja yang dibutuhkan dalam rangka pengembangan

kualitas karyawan atau pegawai dan semua tingkatan manajer perusahaan.

Agar tujuan dan sasaran program pengembangan mutu SDM melalui diklat dapat tercapai secara efektif dan efisien, sehingga hasilnya secara integral dapat segera dimanfaatkan bagi kepentingan unit-unit pengguna (*users*) dalam rangka meningkatkan efisiensi dan produktivitas secara keseluruhan; maka peranan unit-unit pengguna dalam identifikasi kebutuhan diklat ini menjadi sangat strategis. Karena itu proses perencanaan kebutuhan diklat ini biasanya diawali dengan pengidentifikasian usulan-usulan program diklat yang dibutuhkan, sekaligus usulan mengenai calon-calon peserta yang akan dan perlu diikutsertakan dalam program tersebut, sesuai dengan tuntutan pekerjaan ataupun tuntutan pengembangan kualitas SDM yang dirasakan oleh unit-unit pengguna (*Bottom-Up*).

Di samping itu, pengidentifikasian kebutuhan diklat juga dapat saja ditentukan dari unsur direksi perusahaan atau ditawarkan oleh Unit Penyelenggara Diklat atau Direktur Personalia perusahaan yang bersangkutan. Hal ini biasanya dilakukan hanya jika berkaitan dengan adanya kebutuhan untuk menginformasikan atau mentransfer pengetahuan atau teknologi baru dan hal-hal lain yang berdasarkan kebijakan direksi dirasakan perlu untuk diketahui oleh seluruh karyawan dan jajaran manajemen perusahaan.

Dalam praktek penyelenggaraan diklat, banyaknya keluhan yang muncul dari para peserta dan unit pengguna hasil diklat sering diakibatkan oleh kurang atau tidak sesuai rancangan program diklat yang diikuti dengan harapan dan kebutuhan nyata dalam praktek operasional para lulusannya atau unit pengguna yang mengirimkannya. Hal ini terjadi karena dalam proses analisis kebutuhan diklat, apalagi jika program tersebut bersifat teknis fungsional, ternyata pihak pengguna dan calon pesertanya sama sekali tidak diajak berunding atau konsultasi terlebih dahulu. Program diklat

yang ditawarkan biasanya berupa paket yang dirancang sendiri oleh Unit Penyelenggara Diklat atau Lembaga Diklat lainnya, tanpa memperhatikan aspek-aspek penerapannya. Bahkan sering pula pilihan metode diklatnya tidak sesuai dengan tuntutan peningkatan ketrampilan yang menjadi salah satu sarasannya.

Berdasarkan angket penelitian ini berhasil diungkapkan bahwa seluruh anggota sampel memiliki prosedur perencanaan kebutuhan diklat dan prosedur pengajuan usulan penyelenggaraan diklat secara berjenjang dari bawah ke atas. Prosedur analisis kebutuhan diklat dan prosedur pengajuan peserta diklat tersebut di beberapa perusahaan bahkan dibakukan sebagai suatu sistem terpadu dengan sistem informasi manajemen diklat perusahaan yang bersangkutan. Sebagai contoh adalah prosedur pengajuan peserta diklat dari PT Wijaya Karya (Persero) dan prosedur analisis kebutuhan diklat yang dikembangkan oleh PT Krakatau Steel (Persero), sebagaimana tercantum dalam Lampiran II dan Lampiran III.

Dari keterangan yang berhasil dikumpulkan itu, dapat disimpulkan bahwa analisis kebutuhan diklat dan prosedur pengajuan usulan peserta maupun program diklat yang dibutuhkan umumnya di mulai dari para penyelia (*supervisor*) atau para Kepala Bidang/Manajer tingkat bawah baik unit operasional maupun unit administrasi. Usulan dan informasi kebutuhan diklat tersebut kemudian diolah oleh Unit Penyelenggara Diklat (Pusdiklat ataupun Departemen Diklat) atau Departemen SDM atau Departemen Perencanaan dan Pengembangan setelah dikonsultasikan kepada Direksi Perusahaan, baik Direktur Utama, Direktur Umum maupun Direktur Produksi. Berdasarkan hasil analisis kebutuhan diklat dari seluruh jajaran unit kerja yang ada, maka disusunlah rencana penyelenggaraan program diklat secara lengkap, mencakup jenis dan macam program, kurikulum, durasi, metodologi, tenaga pengajar, fasilitas yang dibutuhkan, jumlah peserta dan persyaratannya,

maupun budget keuangannya secara terpadu oleh Unit Penyelenggara Diklat dengan unit-unit lainnya yang berkepentingan.

Kenyataan bahwa proses perencanaan kebutuhan diklat dilakukan secara bottom-up, terlihat dari jawaban responden tentang tingkat inisiatif dan partisipasi para manajer maupun karyawan perusahaan dalam proses analisis dan penyusunan rencana program diklat yang dibutuhkan dalam pelaksanaan tugas operasi perusahaan. Dari 14 responden penelitian sebagian besar menyatakan bahwa baik para manajer maupun karyawan memiliki tingkat inisiatif yang tinggi, seperti terlihat dalam Tabel 8.

Tabel 8:

Tanggapan Responden Tentang Tingkat Inisiatif dan Partisipasi Para Manajer dan Karyawan dalam Analisis Kebutuhan Diklat.

TINGKAT INISIATIF DAN PARTISIPASI	MANAJER		KARYAWAN	
	f	%	f	%
TINGGI	9	64,29	7	50
SEDANG	4	28,57	4	28,57
RENDAH	0	0	2	14,29
TIDAK MENJAWAB	1	7,14	1	7,14
JUMLAH	14	100	14	100

Aktifnya para manajer dan karyawan dalam proses analisis dan pengajuan usulan program diklat pada akhirnya akan menentukan tingkat kegairahan (antusiasme) mereka dalam mengikuti program diklat yang diselenggarakan oleh perusahaan. Dan hal ini tentunya dipengaruhi oleh tingkat kesadaran akan pentingnya program tersebut bagi peningkatan pengetahuan, keahlian dan ketrampilan yang mereka butuhkan dalam rangka mendukung program peningkatan efisiensi dan produktivitas perusahaan. Hal ini dibuktikan dengan adanya kongruensi antara data tingkat partisipasi dalam Tabel 8 dengan data tingkat antusiasme para manajer dan karyawan sebagai peserta program diklat seperti terlihat dalam dalam Tabel 9.

Tabel 9:

**Tanggapan Responden Tentang Tingkat Kegairahan (Antusiasme)
Para Manajer dan Karyawan Sebagai Peserta Diklat**

TINGKAT KEGAIRAHAN PESERTA PROGRAM DIKLAT	f	%
TINGGI	11	78,57
SEDANG	2	14,29
RENDAH	0	0
TIDAK MENJAWAB	1	7,14
J U M L A H	14	100

Namun demikian, tingginya tingkat kegairahan para manajer ataupun karyawan dalam mengikuti program diklat yang ditawarkan, ternyata kurang diimbangi dengan sistem insentif lainnya, yaitu

sistem merit dan reward dimana keberhasilan seseorang dalam suatu program diklat akan memberikan efek sosial berupa promosi atau penghargaan lainnya baik material maupun non material. Direksi perusahaan di sebagian besar BUMN yang menjadi sampel penelitian dalam hal ini tampaknya lebih menekankan kebijakan pengikutsertaan dalam program diklat bukan pada kesempatan memperoleh promosi kenaikan pangkat atau jabatan. Kebijakan perusahaan dalam hal ini cenderung ditekankan pada kenyataan bahwa pengikutsertaan dalam program diklat itu sendiri sudah merupakan insentif atau reward bagi mereka yang memerlukannya atau bagi mereka yang berprestasi agar lebih berkembang potensinya. dengan demikian pengikutsertaan para manajer maupun karyawan perusahaan dalam sesuatu program diklat secara fungsional dipandang semata-mata sebagai alat untuk meningkatkan dan mengembangkan kemampuan dan kualitas SDM sebagai pusat keunggulan kompetitif perusahaan.

Meskipun pertimbangan kebijakan tersebut dapat dikatakan rasional mengingat besarnya nilai investasi yang harus dikeluarkan untuk penyelenggaraan program itu sendiri, tetapi bagi sebagian peserta atau calon peserta diklat justru dapat memberikan dampak negatif (*disincentive*). Dengan tingkat kesibukan pelaksanaan tugas yang begitu intensif untuk mengejar tingkat produktivitas dan efisiensi tertentu, maka panggilan untuk mengikuti program diklat dapat dirasakan menjadi beban yang berat, apalagi jika harus dilakukan dalam waktu atau durasi yang relatif lama. Ungkapan "time is money" biasanya dapat dikemukakan sebagai alasan penolakan yang relatif rasional pula.

Tidak ada atau kurangnya efek sosial yang diperoleh para karyawan setelah mengikuti program diklat memang pada akhirnya sering menjadi alasan penolakan, karena hanya dianggap sebagai buang-buang waktu percuma. Sementara waktu yang seharusnya

digunakan untuk mengikuti program diklat oleh karyawan yang bersangkutandapat digunakan untuk melakukan kegiatan produktif dan mampu menghasilkan tambahan penghasilan bagi dirinya. Di samping itu masih banyak alasan lain yang menurut para responden sering digunakan untuk tidak mematuhi panggilan mengikuti program diklat. Beberapa di antaranya adalah sebagai berikut: alasan gangguan kesehatan, batas usia yang tidak memenuhi persyaratan, lokasi diklat yang jauh dari lokasi perusahaan sehingga dianggap menyulitkan manakala terdapat urusan pekerjaan yang harus diselesaikan segera, dan sebagainya.

Bagaimanapun, jika tingkat penolakan untuk mengikuti program diklat ternyata relatif tinggi, atau jika para karyawan yang dikirimkan untuk mengikuti diklat ternyata bersikap hanya sekedarnya dan tidak menunjukkan motivasi yang positif, hal itu sebenarnya merupakan indikator kurang berfungsinya perencanaan dan analisis kebutuhan diklat. Program-program yang ditawarkan mungkin lebih banyak bersifat paket program yang sudah jadi, dan tidak dirancang sesuai usulan atau tingkat kebutuhan unit-unit kerja pengguna karena bersifat "*top-down*".

Keputusan penyelenggara diklat untuk menawarkan paket-paket program diklat yang bersifat baku dan tidak melalui proses analisis kebutuhan, biasanya berupa program diklat yang bersifat rutin diselenggarakan atau berupa paket program diklat di bidang ilmu dan teknologi yang bersifat umum. Di sisi lain bisa juga terjadi karena program tersebut merupakan paket diklat yang ditawarkan oleh lembaga-lembaga diklat lain yang menjadi mitra kerja perusahaan, atau mungkin juga penawaran program tersebut justru dilandasi oleh alasan bahwa perusahaan pesaing telah menerapkannya.

Namun demikian, dalam penelitian ini ternyata praduga tersebut tidak seluruhnya benar. Berdasarkan data dalam Tabel 10

dapat disimpulkan bahwa meskipun sebagian besar responden (57,14%) merasakan besarnya manfaat bekerjasama dengan lembaga-lembaga diklat lain dalam penyelenggaraan paket-paket program diklat bagi karyawan perusahaan, namun ternyata intensitas kerjasama dengan lembaga-lembaga diklat di luar perusahaan relatif sedang atau rendah.

Kurang intensifnya kerja sama penyelenggaraan program diklat dengan lembaga lain di luar perusahaan, tampaknya relevan dengan kenyataan bahwa sebagian besar responden telah memiliki Unit Penyelenggara Diklat yang relatif maju dan berkembang dengan fasilitas lengkap. Sedangkan para responden yang menjawab bahwa intensitas kerjasama dengan pihak luar perusahaan itu tinggi, tidak berarti tidak memiliki Unit Diklat sendiri atau tidak memiliki fasilitas diklat yang memadai, tetapi hal tersebut dilakukan karena adanya proyek pengembangan SDM yang sedang dikembangkan secara integratif dengan bantuan lembaga lain.

Di lain pihak, memang terdapat BUMN yang memiliki Unit Diklat, tetapi masih belum memiliki fasilitas dan sumber daya yang memadai untuk menyelenggarakan sendiri program-program diklat mereka, sehingga terpaksa harus selalu bekerjasama dengan pihak luar, contohnya adalah PT Perkebunan II. Dalam hal ini, ternyata bukan hanya perusahaan ini saja tetapi berdasarkan Surat Keputusan Menteri Pertanian Nomor 333/Kpts/KP.020/5/94, maka pelaksanaan program diklat di lingkungan BUMN Perkebunan diserahkan kepada Lembaga Pendidikan Perkebunan (LPP) yang berkedudukan di Yogyakarta dan Medan. Kelemahan bentuk atau pengelolaan program diklat seperti itu, adalah terletak pada proses penilaian kebutuhan diklat, karena lembaga di luar perusahaan tentunya kurang memahami kondisi intern SDM perusahaan yang dilayaninya. Kecuali jika dalam pelaksanaannya LPP tersebut secara intensif selalu

mengadakan proses penelitian atau pengidentifikasian secara langsung ke dalam tubuh organisasi PTP-PTP yang dilayaninya.

Hal lain yang bisa dikemukakan dalam hubungannya dengan proses perencanaan kebutuhan diklat ini adalah kemungkinan adanya pengaruh dari luar perusahaan, yaitu dari perusahaan pesaing atau perusahaan lain. Meskipun BUMN yang menjadi sampel tidak semuanya memiliki pesaing ketat dalam bidang usahanya, tapi adanya perusahaan lain atau pesaing yang telah menyelenggarakan program diklat tertentu mungkin saja berpengaruh kepada keputusan direksi atau Unit Diklat untuk menyelenggarakan juga hal yang sama. Dalam hal ini, hasil penelitian, sebagaimana terlihat dalam Tabel 11, menunjukkan bahwa pengaruh itu ada dan tinggi untuk sebagian BUMN, akan tetapi relatif rendah untuk sebagian besar BUMN yang menjadi sampel penelitian ini.

Tabel 10:
Tanggapan Responden Tentang Intensitas dan Manfaat Kerjasama
Penyelenggaraan Diklat Dengan Lembaga Lain

KATEGORI INTENSITAS	KERJASAMA		MANFAAT	
	f	%	f	%
TINGGI	4	28,57	8	57,14
SEDANG	5	35,71	3	21,43
RENDAH	4	28,57	1	7,14
TIDAK MENJAWAB	1	7,14	2	14,29
JUMLAH	14	100	14	100

Tabel 11:
Tanggapan Responden Tentang Pengaruh Pesaing Bisnis Terhadap
Keputusan Penyelenggaraan Program Diklat

TINGKAT PENGARUH	f	%
TINGGI	4	28,57
SEDANG	2	14,29
RENDAH	7	50,00
TIDAK MENJAWAB	1	7,14
JUMLAH	14	100

E. PELAKSANAAN PROSES BELAJAR.

Dalam proses pelaksanaan program diklat, yaitu proses kegiatan belajar/berlatih dan mengajar/melatih, perlu diperhatikan adanya beberapa kriteria prinsip pembelajaran agar tujuan dan sasaran program dapat tercapai secara optimal. Pengertian prinsip pembelajaran di sini adalah kriteria ataupun cara bagaimana agar dalam proses diklat para peserta dapat menyeraap, memahami dan mampu menjelaskan kembali atau mampu mempraktekkan dengan baik berbagai materi pelajaran atau pelatihan yang diberikan selama program berlangsung.

Prinsip-prinsip pembelajaran tersebut, antara lain termasuk pemanfaatan fasilitas audiovisual, pengintegrasian minat peserta dengan materi program yang direncanakan, intervensi dan tingkat perubahan perilaku peserta selama mengikuti program diklat, tingkat

partisipasi peserta selama program berlangsung, materi program dan umpan baliknya.

Penerapan prinsip pembelajaran ini bersifat relatif dan banyak dipengaruhi oleh berbagai variabel seperti antara lain: kemampuan pendanaan, selera instruktur, variasi tingkat kematangan psikologis peserta, metode belajar, dan sebagainya. Dengan demikian tingkat kesempurnaan hasil pembelajaran itu akan bergantung kepada tingkat optimasi penerapan prinsip pembelajaran dengan dukungan penerapan faktor-faktor lainnya secara optimal pula.

1.Minat dan Partisipasi Peserta Diklat

Sebagaimana telah dibahas dalam bagian terdahulu, proses konsultasi dan pengajuan usulan program diklat berdasarkan kebutuhan yang dirasakan oleh calon peserta dan unit pengguna akan sangat menentukan pengintegrasian minat belajar dengan tujuan dan sasaran program itu sendiri. kesimpulan terdahulu menunjukkan adanya indikasi proses bottom-up telah dilaksanakan oleh para responden dalam perencanaan kebutuhan diklat mereka. Bahkan disebutkan bahwa tingkat antusiasme para calon maupun para peserta cukup tinggi terhadap penyelenggaraan dan proses diklat yang ada. Namun demikian bagaimana pemahaman para peserta sendiri terhadap tujuan dan sasaran program tersebut, bagaimana pula minat belajar mereka, serta permasalahan apa yang dihadapi dalam pelaksanaan proses belajar ?

Dari tanggapan yang diberikan oleh sampel penelitian ini ternyata hampir semua responden menyatakan bahwa para peserta program diklat mereka pada umumnya sangat memahami tujuan dan sasaran program diklat yang diselenggarakan bagi mereka. Karena itu, berdasarkan persepsi dan tanggapan responden, para peserta diklat umumnya bergairah dan memiliki minat belajar yang tinggi.

Meski demikian, secara obyektif dilaporkan bahwa dalam praktek pelaksanaan program diklat memang masih cukup sering muncul permasalahan yang menyangkut minat belajar, yang biasanya ditunjukkan oleh sebagian kecil peserta diklat. Beberapa faktor, baik positif maupun negatif, yang dianggap berpengaruh terhadap minat belajar para peserta diklat di lingkungan BUMN berdasarkan jawaban responden penelitian ini adalah seperti tergambar dalam Tabel 12.

Dari Tabel 12 tampak bahwa faktor positif yang terutama dapat mendorong minat dan semangat belajar peserta adalah faktor kesadaran para peserta sendiri atas berbagai manfaat program dan tentunya adalah adanya kejelasan bahwa program diklat tidak hanya sekedar belajar dan nantinya kembali ke tempat kerja tanpa ada tindak lanjut dan efek sosial lainnya. Sebaliknya semangat belajar itu akan menjadi lebih tinggi jika setelah berhasil menyelesaikan program diklat terdapat jaminan penghargaan atau efek sosial yang sesuai dengan telah meningkatnya kualifikasi merit karyawan peserta program diklat yang bersangkutan. Dengan memahami hal itu, pihak Direksi Perusahaan dan Unit Penyelenggara Diklat dapat melakukan intervensi positif bagi pengembangan diri peserta.

Dari pengalaman menyelenggarakan program dan berdasarkan observasi terhadap para peserta selama berlangsungnya proses belajar, para responden pada umumnya melaporkan secara positif bahwa para peserta program diklat mereka secara umum telah mampu menunjukkan minat dan partisipasi yang cukup tinggi. Bahkan di antara para peserta sendiri sering muncul kondisi hubungan yang cukup kohesif dan diwarnai oleh iklim kompetisi yang sehat untuk berprestasi. Kondisi ini terjadi karena didukung oleh adanya insentif bagi peserta program yang berprestasi tinggi untuk memperoleh prioritas promosi atau diberi kesempatan untuk melakukan audiensi dan presentasi mengenai pokok-pokok pikiran dan pemecahan masalah yang dikembangkannya selama program

Tabel 12:

Faktor-faktor Positif dan Negatif Yang Mempengaruhi Minat Belajar

FAKTOR POSITIF	FAKTOR NEGATIF
<ol style="list-style-type: none"> 1. Adanya kesadaran akan manfaat program diklat. 2. Kesadaran bahwa melalui diklat terdapat kesempatan untuk saling berbagi informasi dan pengalaman dengan peserta lain. 3. Kesadaran bahwa program diklat merupakan salah satu insentif yang dapat menentukan pola karier peserta dalam jangka panjang. 4. Adanya kejelasan hubungan antara program diklat dengan pola kebijakan promosi kenaikan pangkat/jabatan dan sistem reward/insentif lainnya. 5. Kesadaran akan pentingnya pengembangan wawasan kerja bagi peningkatan profesionalisme peserta dalam pengabdian di perusahaan masing-masing. 6. Program diklat adalah saat dan kesempatan positif untuk melepaskan diri dari kerutinan kerja yang cenderung mematikan prakarsa, kreatifitas dan inovasi. 7. Adanya kesempatan diskusi dan pemecahan masalah-masalah aktual dalam pelaksanaan tugas dengan para instruktur/tenaga ahli selama program diklat. 8. Topik dan materi diklat yang strategis dan sangat dibutuhkan dalam pelaksanaan tugas. 9. Tingginya kualitas dan profesionalisme instruktur/tenaga ahli yang digunakan. 10. Kondisi lingkungan, fasilitas fisik dan mutu pelayanan petugas yang baik dan memuaskan. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adanya anggapan bahwa mengikuti program diklat hanya bersifat formalitas dan sekedar melaksanakan tugas. 2. Anggapan bahwa mengikuti program merupakan kesempatan terbaik untuk menghindarkan diri dari tanggungjawab pekerjaan sehari-hari. 3. Adanya gangguan panggilan telepon atau masalah pekerjaan yang urgen jika program diklat dilakukan dalam lokasi yang sama dengan tempat bekerja (in-house). 4. Tidak adanya kejelasan hubungan antara program diklat dengan sistem promosi atau sistem reward/insentif lainnya, selain dari program pengembangan pengetahuan dan keterampilan kerja. 5. Kurang memadainya distribusi bahan atau materi pelajaran (handout) dan rendahnya kualitas fasilitas belajar yang disediakan. 6. Durasi (waktu) belajar di dalam kelas yang terlalu lama dapat membuat jenuh dan bosan peserta diklat yang merupakan pekerja lapangan. 7. Kejenuhan dan rasa rindu kepada keluarga jika program terlalu lama dan jauh dari tempat tinggal peserta. 8. Kurang memadainya kualitas tenaga pengajar atau instruktur, dan kurang bervariasi metodenya. 9. Kurang memadainya penyediaan dan penataan fasilitas fisik dan lingkungan diklat. 10. Kualitas pelayanan yang kurang baik dari para petugas unit diklat.

berlangsung ke hadapan Direksi Perusahaan. Hal ini antara lain diterapkan oleh PT Pupuk Sriwijaya (PT Pusri) di Palembang, dengan hasil yang selama ini dianggap sangat memuaskan.

2.Materi Program Dan Proses Diklat

Materi program diklat adalah merupakan faktor utama yang merupakan isi program yang menentukan apakah program diklat yang bersangkutan itu penting, berharga, strategis, inovatif atau justru sebaliknya. Bagi jenis program diklat yang berjenjang, maka materi yang disajikan dalam setiap jenjang diklat tersebut sudah selayaknya bervariasi dan semakin sulit dan kompleks sesuai dengan tingkatan jenjangnya. Sedangkan pada program-program diklat yang berdiri sendiri atau khusus, maka materinya akan dinilai baik dari segi aplikasinya, baru atau tidaknya, tingkat kepentingan dan relevansi dengan bidang tugas peserta dan sebagainya. Selain itu, metodologi penyampaian materi program itu dan kualitas instruktur juga akan sangat menentukan.

Berdasarkan observasi para penyelenggara diklat di lingkungan BUMN yang menjadi sampel penelitian ini, dilaporkan bahwa terhadap materi program diklat yang diberikan selama ini tingkat keluhan para peserta dinilai relatif rendah seperti tergambarkan dalam Tabel 13. Ini tidak berarti tidak ada keluhan sama sekali, karena berdasarkan jawaban responden mengenai berbagai alasan yang dikemukakan oleh peserta diklat dalam hubungannya dengan tingkat kepuasan terhadap materi diklat, terlihat cukup banyak variasinya.

Untuk dapat meningkatkan kepuasan para peserta terhadap materi program diklat, sebegitu jauh telah banyak upaya yang dilakukan oleh para penyelenggara diklat di lingkungan BUMN, khususnya yang menjadi sampel penelitian ini. Baik permasalahan yang diwujudkan dalam bentuk alasan-alasan peserta atas ketidak

puasan terhadap materi program, dan langkah- langkah tindak lanjut dan penyempurnaan yang telah dilakukan oleh para penyelenggara diklat BUMN, dapat dilihat dalam Tabel 14.

Tabel 13:
Tingkat Keluhan Peserta Terhadap Materi Diklat
Berdasarkan Tanggapan dan Observasi Penyelenggara

Tingkat Keluhan	f	%
TINGGI	0	0
SEDANG	3	21,43
RENDAH	10	71,43
TIDAK MENJAWAB	1	7,14
JUMLAH	14	100

Berdasarkan jangka waktunya maka program diklat yang diselenggarakan oleh BUMN berdasarkan hasil penelitian ini, secara umum adalah sebagai berikut :

1. Program Diklat Pembentukan:
 - Umum 1 - 2 bulan
 - Magang 6 bulan - 2 tahun
2. Program Diklat Jabatan (Manajerial) : 1 - 3 bulan
3. Program Diklat Profesional:
 - Jk. Pendek 1 - 3 minggu
 - Jk. Panjang 1 - 2 tahun
 - Seminar 1 - 5 hari

Tabel 14:
Identifikasi Keluhan Peserta atas Materi dan Proses Diklat Serta
Langkah Tindak Lanjut Penyempurnaan/Pemecahan Masalah

ASPEK PERMASALAHAN DAN KELUHAN	LANGKAH TINDAK LANJUT/PEMECAHAN
<ol style="list-style-type: none"> 1. Materi diklat terlalu teoritis 2. Tumpang tindih antara materi satu dengan yang lain. 3. Materi kurang relevan dengan kebutuhan di lapangan dan sulit penerapannya. 4. Bahan tertulis kurang dapat dimengerti, kurang sistematis, dan kurang aplikatif atau kurang contoh penerapannya. 5. Instruktur kurang komunikatif atau kurang mampu mentransfer materi dengan baik. 6. Adanya perbedaan persepsi atas materi tertentu di antara peserta dengan instruktur. 7. Kurangnya kesempatan diskusi dan bertanya bagi para peserta. 8. Kurangnya kesempatan untuk melakukan praktek atau role playing. 9. Penerapan disiplin dan materi pembinaan disiplin yang terlalu ketat dan berat. 10. Waktu penyajian materi terlalu pendek sehingga kurang mampu menyerap seluruh materi. 11. Kualitas pelayanan selama proses belajar kurang memadai. 12. Variasi latar belakang kondisi peserta kurang mendukung kelancaran proses belajar. 13. Fasilitas penunjang proses belajar/ pelatihan kurang memadai. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penyiapan materi lebih disesuaikan atau mendekati kebutuhan praktis dan pengembangannya di tempat kerja. 2. Secara berkala memonitor dan melakukan review kurikulum dan silabus materi program diklat untuk disempurnakan sesuai tuntutan perkembangan Iptek yang relevan dengan tuntutan praktis pengembangan usaha dan produktivitas perusahaan. 3. Meningkatkan kualitas Instruktur, terutama yg berasal dari dalam perusahaan melalui TOT dan pembekalan materi-materi dan metodologi terbaru/praktis. 4. Meningkatkan mutu pelayanan diklat melalui peningkatan kualitas para petugas dan kemamp. humanioranya. 5. Mengundang tenaga instruktur yang berkualitas dari luar perusahaan, dari dalam maupun luar negeri. 6. Menerapkan sistem pembinaan disiplin secara lebih fleksibel dan tidak membebani peserta. 7. Meningkatkan komunikasi dua arah dengan peserta baik dalam pelayanan sehari-hari maupun dalam rangka evaluasi penyelenggaraan diklat. 8. Menyelenggarakan pre test untuk mengukur variasi kondisi awal para peserta, dan sejauh mungkin menyusun kelompok peserta secara homogen dengan menetapkan prasyarat diklat. 9. Menetapkan prasyarat agar peserta diklat, apapun jabatannya harus dibebaskan dari tugas pekerjaan selama mengikuti diklat. 10. Meningkatkan variasi metode pembelajaran/penyajian materi dan fasilitas penunjang program diklat.

4. Program Diklat Tehnis Kejuruan:
 - Teknik 1 minggu - 3 bulan
 - Bahasa 3 minggu - 3 bulan
 - Khusus 1 minggu - 2 minggu
5. Program Diklat Penyegaran (Refreshment):
 - Karyawan Aktif 1 - 2 minggu
 - Purna Bakti 1 - 1 1/2 bulan

Menurut observasi para penyelenggara diklat berdasarkan jawaban pada angket penelitian ini, jangka waktu program-program yang diselenggarakan itu dinilai telah memadai bagi para peserta, dengan memperhatikan tuntutan pekerjaan di lingkungan perusahaan. Ini didasarkan pada pertimbangan bahwa dalam dunia bisnis faktor waktu adalah sangat berharga untuk kesempatan menghasilkan laba. Di samping itu, pengalokasian waktu atau komposisi yang digunakan untuk pemilihan variasi metode pembelajaran juga sudah dinilai memadai. Hal ini terlihat dalam Tabel 15.

Tabel 15:
Tanggapan Peserta Diklat Terhadap Jangka Waktu Penyelenggaraan
Dan Komposisi Variasi Metode Pembelajaran
Berdasarkan Observasi Penyelenggara Diklat BUMN

Tanggapan Peserta	Jangka Waktu Program		Metode Pembelajaran	
	f	%	f	%
MEMADAI	10	71,43	10	71,43
CUKUP MEMADAI	4	28,57	4	28,57
KURANG MEMADAI	0	0	0	0
JUMLAH	14	100	14	100

Adapun komposisi variasi metode pembelajaran yang diterapkan untuk masing-masing jenis umum program diklat adalah seperti terlihat dalam Tabel 16 di bawah ini. Angka komposisi penerapan metode pembelajaran dalam tabel tersebut merupakan komposisi umum yang diterapkan di masing-masing BUMN yang menjadi sampel penelitian, diolah dari Jawaban mereka terhadap angket penelitian ini.

Komposisi penerapan metode pembelajaran dalam rangka penyampaian materi diklat seperti tercantum dalam Tabel 16, mungkin tidak dapat menggambarkan komposisi yang mendekati kebenaran berbagai macam program diklat yang sebenarnya diselenggarakan, karena datanya sudah digeneralisasikan ke dalam 3 kategori umum Program Diklat. Berdasarkan data tersebut, dapat disimpulkan bahwa program diklat umum/non teknis yang biasanya diselenggarakan tidak lebih dari 3 minggu, biasanya lebih banyak bobot ceramah teorinya jika dibandingkan dengan Program diklat lainnya. Sedangkan pada program Diklat Ketrampilan Teknik ceramah teorinya lebih kecil, karena berdasarkan sifatnya program tersebut akan lebih banyak menekankan pada metode diskusi termasuk latihan soal, simulasi atau praktek kerja, dan studi atau observasi lapangan.

Dalam program Diklat Jabatan/Manajerial Berjenjang, bobot metode diskusi dan atau seminar lebih besar dibandingkan dengan jenis program yang lainnya, karena dalam program ini biasanya para manajer atau calon manajer yang menjadi peserta lebih banyak dihadapkan kepada latihan studi kasus dan pemecahan masalah, selain pada perencanaan kebijakan strategis. Bobot diskusi/seminar lebih kecil pada program Diklat Ketrampilan Teknik termasuk paling kecil, karena pada program ini meski diskusi itu penting, namun penekanannya adalah pada latihan ketrampilan teknis (Technical Skills) terutama melalui praktek kerja.

Tabel 16:

Komposisi Variasi Metode Pembelajaran Menurut Jenis Umum Program Diklat (Tidak Termasuk Program Pemagangan/Apprenticeship)

Jenis Umum Program Diklat	Ceramah Teori	Diskusi/ Seminar	Simulasi/ Praktek	Studi Lapangan
Diklat Jabatan/Manajerial Berjenjang	50 %	30 %	10 %	10 %
Diklat Ketrampilan Teknik	45 %	15 %	30 %	10 %
Diklat Umum Non Teknik	65 %	25 %	5 %	5 %

Penerapan metode pembelajaran secara bervariasi sesuai dengan jenis dan macam program diklat yang diselenggarakan bagi karyawan BUMN, memang dapat menjamin efektifitas tujuan dan sasaran yang ingin dicapai, baik dari segi peningkatan pengetahuan, keahlian dan ketrampilan para peserta dalam berbagai bidang. Namun demikian variasi metode pembelajaran kiranya tidak dengan sendirinya dapat mempengaruhi efektifitas proses belajar para siswa. Dalam hal ini faktor pemanfaatan alat bantu pengajaran/pelatihan (Teaching/Training Aids) akan sangat menentukan. Sikap monoton dalam penyampaian materi pengajaran/pelatihan, atau tidak adanya instrumen/alat praktek dan simulasi akan menghambat optimasi pencapaian keberhasilan belajar para peserta.

Bagaimana kelengkapan yang tersedia dalam hal alat bantu pengajaran/pelatihan baik audio visual maupun instrumen lainnya

yang tersedia di lingkungan Pusat Diklat BUMN, khususnya sampel penelitian ini ?

Berdasarkan tanggapan dan laporan responden, penelitian ini dapat mengungkapkan bahwa pada umumnya Unit-Unit penyelenggara diklat memiliki perlengkapan dan peralatan (fasilitas) yang cukup memadai. BUMN yang tidak memiliki kampus diklat sendiri, seperti halnya PT Perkebunan II - Medan, dalam hal ini juga melaporkan bahwa mitra kerjanya dalam penyelenggaraan program diklat, yaitu Lembaga Pendidikan Perkebunan, telah memiliki dan dilengkapi dengan Training Aids yang cukup memadai bagi tercapainya tujuan diklat.

Secara umum, *Teaching/Training Aids* maupun peralatan lainnya yang tersedia antara lain mencakup :

1. *Overhead Projector* (OHP) lengkap dengan layar dan whiteboard.
2. *Slide Projector*.
3. *Computer Presentation Kit* (Unit Komputer dengan Magnabyte).
4. Video dan Videoscope.
5. *Microphone, wireless microphone dan desktop microphone system*.
6. Laboratorium komputer dan Lab. Bahasa.
7. Laboratorium / Bengkel Praktek.
8. Peralatan simulasi, replika mesin atau pesawat, dan sebagainya.
9. Peralatan Kalibrasi, peralatan praktek/bengkel, dan sebagainya.

Berbagai peralatan dan kelengkapan ataupun fasilitas yang tersedia untuk kepentingan penyampaian materi program diklat, tentunya harus dapat dimanfaatkan secara optimal baik oleh instruktur maupun para peserta. Berdasarkan jawaban atas pertanyaan mengenai tingkat optimasi pemanfaatan *Teaching/Training Aids* tersebut oleh instruktur maupun peserta, menurut pengalaman dan observasi para penyelenggara diklat, diperoleh gambaran seperti terlihat dalam Tabel 17. Tingkat optimasi pemanfaatan

Teaching/Training Aids oleh para instruktur ternyata relatif tinggi dan tentunya lebih optimal dari pada oleh para peserta, karena pada dasarnya para instruktur dituntut untuk seefektif mungkin mentranfer materi diklat kepada para peserta. Disisi lain tingkat optimasi pemanfaatan *Training Aids* yang relatif lebih rendah dibandingkan oleh instruktur, mungkin saja disebabkan oleh beberapa hal sebagai berikut:

1. Motivasi atau minat belajar yang rendah.
2. Tingkat kesulitan dalam penggunaan / pengoperasian peralatan.
3. Rasa canggung karena tidak terbiasa menggunakan peralatan modern.
4. Kualitas peralatan yang kurang memadai atau tidak memenuhi harapan peserta.
5. Terbatasnya jumlah peralatan dibandingkan jumlah peserta yang akan menggunakan.

Tabel 17:

Tingkat Optimasi Pemanfaatan *Teaching/Training Aids* Oleh Instruktur Dan Peserta Program Diklat Berdasarkan Observasi Responden

TINGKAT OPTIMASI PEMANFAATAN	OLEH INSTRUKTUR		OLEH PESERTA	
	f	%	f	%
TINGGI	12	85,71	9	64,29
SEDANG	2	14,29	5	35,71
RENDAH	0	0	0	0
JUMLAH	14	100	14	100

Bagaimanapun penerapan berbagai variasi materi, metode dan teknik pembelajaran, didukung oleh tersedianya instruktur yang berkualitas serta peralatan dan fasilitas belajar yang memadai bahkan canggih, ternyata tidak akan banyak manfaatnya bagi para peserta jika tidak di dukung oleh minat dan antusiasme para peserta sendiri. Atau mungkin juga sebaliknya minat dan antusiasme peserta yang cukup tinggi terhadap program diklat tidak akan berarti apa-apa bagi tercapainya tujuan dan sasaran program, jika ternyata tidak didukung oleh kualitas materi, instruktur, variasi metode pembelajaran maupun pralatan dan fasilitas yang memadai.

Kondisi demikian akan terlihat atau tergambarkan dalam tingkat perubahan sikap, pengetahuan, maupun ketrampilan para peserta setelah mengikuti program diklat. Perubahan tersebut akan dibawa para peserta kembali ke tempat kerja semula, dan akan terlihat dalam prilaku kerja tertentu sesuai dengan tujuan dan sasaran program diklat yang diikutinya. Berdasarkan observasi para responden penelitian seperti terlihat dalam Tabel 18, dinyatakan bahwa setelah mengikuti program diklat para peserta cenderung menunjukkan tingkat perubahan perilaku kerja sesuai dengan tujuan dan sasaran program diklat yang diikutinya.

Tabel 18:
Tingkat Perubahan Perilaku Kerja Peserta Setelah Mengikuti Diklat
Berdasarkan Observasi Responden

Tingkat Perubahan Perilaku	f	%
Sesuai Tujuan Diklat	9	64,29
Cukup Berubah	4	28,57
Tidak ada perubahan	0	0
Sulita mengukurnya	1	7,14
Jumlah	14	100

Dari Tabel 18, terlihat ada satu jawaban yang menyatakan sulit untuk mengukur perilaku kerja para karyawan atau manajer setelah selesai mengikuti diklat dan kembali ke tempat kerjanya. Memang pada kenyataannya berbagai lembaga penyelenggara diklat yang ada di manapun, cenderung mengalami kesulitan dalam melakukan evaluasi perilaku kerja karyawan atau lulusan program diklat setelah kembali ke tempat kerja. Evaluasi paska program diklat tersebut biasanya memang mahal dan cukup sulit, karena banyak kendala dan hambatan yang dihadapi oleh penyelenggara diklat ataupun oleh organisasi yang bersangkutan. Mengingat hal itu tingkat perubahan perilaku para peserta diklat setelah kembali ke tempat kerja pada dasarnya bersifat relatif, sehingga jawaban seperti tercantum dalam Tabel 18 masih belum dapat dijadikan patokan kebenaran observasi yang dilakukan oleh para responden penelitian ini.

Namun demikian perlu dijelaskan di sini bahwa para penyelenggara diklat sebagai responden penelitian ini pada umumnya telah melakukan berbagai upaya untuk melakukan pemantauan dan mengevaluasi para alumni program diklat, untuk mengetahui tindak lanjut pengembangan karier mereka setelah kembali ke tempat tugas mereka di perusahaan. Kegiatan ini mereka lakukan dalam kerja sama dengan pimpinan unit kerja pengirim atau pengguna (Users) dan Unit Pengembangan SDM di masing-masing perusahaan. Berdasarkan jawaban terhadap angket penelitian ini dapat diidentifikasi langkah-langkah yang diambil, antara lain sebagai berikut:

1. Memasukkan unsur diklat dalam penilaian prestasi kerja karyawan yang dilakukan secara periodik oleh pimpinan unit kerja dan Unit atau Departemen SDM.
2. Menyelenggarakan pemantauan paska program diklat secara random dan periodik, dengan melibatkan pimpinan unit kerja pengguna jasa program diklat.

3. Menyelenggarakan penelitian melalui penyebaran angket, atau konsultasi dengan para alumni maupun pimpinan unit kerja untuk memperoleh masukan bagi penyelenggaraan program yang akan datang; paling cepat dalam waktu 6 bulan setelah program selesai.
4. Meminta dan memeriksa laporan penilaian kerja alumni diklat kepada pimpinan unit kerja alumni yang bersangkutan.

F. METODE DAN TEKNIK DIKLAT

Sebagaimana telah disinggung dalam pembahasan mengenai materi dan proses diklat, metode dan teknik pembelajaran selama program diklat merupakan salah satu faktor penting yang dapat mengakomodasikan materi diklat sesuai dengan kebutuhan para peserta, serta untuk menjamin terpenuhinya prinsip-prinsip pembelajaran secara efektif. Karenanya para penyelenggara diklat harus mampu mempertimbangkan pilihan metode dan teknik yang cocok dan efektif untuk berbagai jenis diklat dan kelompok sasaran pesertanya dengan memperhatikan beberapa kriteria tertentu.

Dalam prakteknya, banyak sekali metode dan tehnik diklat yang dapat digunakan, namun demikian tidak ada satu metode pun yang dapat dianggap lebih baik dari pada yang lainnya. Metode mana yang akan diterapkan, baik satu atau beberapa metode sekaligus dalam satu program diklat, akan tergantung kepada jenis programnya. Program diklat yang diberikan kepada perseorangan akan menggunakan metode yang berbeda dengan program yang diberikan kepada peserta berkelompok (*group training*). Metode yang berbeda juga diberikan kepada kelompok sasaran yang berbeda

dilihat dari segi usia, pengalaman kerja, maupun kualifikasi tenaga instruktur/pelatih/pengajar, serta anggaran biaya program yang tersedia.

Secara umum metode penyelenggaraan program diklat dapat dikelompokkan dalam dua bagian, yaitu kelompok diklat yang dilakukan di luar lingkungan pekerjaan (*Off-the-job Training*), dan program diklat yang diselenggarakan di dalam lingkungan pekerjaan (*On-the-job Training*) dimana pesertanya tetap bekerja secara produktif selama mengikuti program ini. Selain itu berdasarkan lokasi penyelenggaraannya, program diklat dapat dibedakan antara program yang dilaksanakan di dalam perusahaan (*In-house Training*) dan program yang diselenggarakan di luar perusahaan (*Ex-house Training*).

Berdasarkan data yang berhasil dikumpulkan dari responden penelitian ini, dapat diketahui bahwa berdasarkan proporsi jumlah peserta didik maupun berdasarkan jumlah (volume) program diklat, maka metode diklat yang paling banyak dilaksanakan adalah metode *Off-the-job Training*. Perbandingan proporsi penggunaan kedua metode tersebut berdasarkan jawaban responden, rata-rata bervariasi antara 70% - 90% *Off-the-job Training* dan rata-rata antara 10% - 30% *On-the-Job Training*.

Hal tersebut menunjukkan fakta yang sesuai dengan tuntutan para peserta maupun tuntutan pencapaian sasaran diklat, dimana pada umumnya para peserta maupun penyelenggara diklat mengharapkan dapat dibebaskan dari kesibukan pekerjaan rutin selama program berlangsung. Teknik yang paling banyak digunakan oleh sebagian besar responden dalam penyelenggaraan *Off-the-job Training* adalah: tehnik pelatihan Pra Jabatan, tehnik simulasi dan vestibule, studi kasus (termasuk Business Games), pemutaran film atau video tentang pengetahuan dan teknologi tertentu, dan tehnik instruksi pelajaran/pelatihan terprogram (*Programmed Instructions*).

Hanya sebagian kecil saja yang menerapkan tehnik praktek laboratorium atau workshop, kecuali untuk pelatihan bahasa dan ketrampilan komputer.

Sedangkan metode dan tehnik *On-the-job Training*, lebih terbatas penerapannya pada sebagian besar perusahaan, karena biasanya hanya terbatas pada penyelenggaraan program permagangan, atau diklat ketrampilan teknik, pelatihan kerja (*Job Training*) atau Orientasi Kerja (*Job Orientation*), serta program latihan penyeliaan (*Supervisory Training*).

Sebagaimana telah dikemukakan, tidak semua program diklat dapat diselenggarakan sendiri oleh perusahaan (*In-house*) mengingat berbagai kendala dan sifat atau jenis program yang akan diselenggarakan. Untuk itu, biasanya Direksi Perusahaan atau Unit penyelenggara diklat akan mengirimkan karyawan perusahaan untuk mengikuti program diklat di luar perusahaan, yang diselenggarakan oleh lembaga-lembaga diklat lain baik di dalam maupun di luar negeri. Berdasarkan jawaban responden, dapat digambarkan proporsi perbandingan antara penyelenggaraan *In-house* dan *Ex-house Training* seperti terlihat dalam Tabel 19. Dalam hal itu, ternyata proporsi rata-rata *In-house Training* bagi sebagian besar responden (11 responden) adalah antara 70% hingga 90% dari total volume program diklat. Hal ini tentunya menunjukkan besarnya kapasitas Unit Diklat yang dimiliki BUMN yang bersangkutan.

Namun demikian ternyata ada 3 responden yang memiliki proporsi *Ex-house training* rata-rata antara 60% hingga 100% dari total volume program diklat yang diselenggarakan. Dalam ini adalah PT Perkebunan II yang hampir seluruh program diklat dilakukan di luar perusahaan, antara lain oleh LPP, PT Pelabuhan II (70% *Ex-House Training*), dan PT Wijaya Karya (60% *Ex-house Training*).

Tabel 19:
Proporsi Perbandingan Penyelenggaraan Program Diklat Secara In-house Dan Ex-house Berdasarkan Jawaban Responden

Proporsi Program Dari Total Volume (%)	In-house Training		Ex-house Training	
	f	%	f	%
... - 20	0	0	9	64,29
21 - 40	1	7,14	1	7,14
41 - 60	2	14,29	2	14,29
61 - 80	6	42,86	1	7,14
81 - ...	5	35,71	1	7,14
JUMLAH	14	100	14	100

Alasan yang mendasari kebijakan penyelenggaraan program diklat di luar perusahaan, selain disebabkan belum dimilikinya kampus sendiri (PT Perkebunan II), adalah bervariasi sebagai berikut:

1. Materi program diklat relatif baru dan inovatif baik dari segi ilmu maupun teknologinya.
2. Unit Diklat Perusahaan tidak memiliki kualifikasi untuk menyelenggarakannya.
3. Adanya kebutuhan diklat yang bersifat mendesak (urgensi)
4. Penambahan wawasan, perbandingan dan mengintroduksi pembaharuan.
5. Adanya hubungan kerjasama dengan lembaga diklat di luar perusahaan.

Tabel 20:
Jawaban Responden Tentang Kapasitas Pusat Diklat Perusahaan Dalam Mengakomodasikan Peserta Diklat dalam Periode Tertentu

Tingkat Kapasitas	f	%
Sangat memadai	8	57,14
Cukup memadai	4	28,57
Kurang memadai	1	7,14
Tidak memiliki Kampus	1	7,14
J U M L A H	14	100

Tabel 21:
Jawaban Responden Tentang Kapasitas Fasilitas dan Peralatan Diklat

Tingkat Kapasitas	f	%
Sangat memadai	10	71,42
Cukup memadai	2	14,29
Kurang memadai	2	14,29
J U M L A H	14	100

Kenyataan bahwa pada umumnya program In-house training cukup banyak proporsinya dari keseluruhan program diklat yang diselenggarakan, seperti terlihat dalam Tabel 20, adalah disebabkan

karena perusahaan memiliki kapasitas akomodasi yang memadai untuk menampung para peserta diklat dalam satu periode tertentu (dijawab Oleh 8 responden atau 57,14%). Meskipun demikian masih ada 2 responden yang menyatakan bahwa kapasitas Pusdiklat yang dikelolanya kurang mampu bahkan sebenarnya kampuspun tidak dimiliki sama sekali oleh salah satu Unit Diklat Yang bersangkutan.

Namun demikian dalam hal fasilitas dan atau peralatan penunjang program diklat untuk kelancaran dan kemudahan para peserta dalam memacu prestasi belajar dan ketrampilan teknik selama mengikuti program diklat, kondisinya tampak lebih baik, dimana 10 Responden (71,42%) menyatakan sangat memadai. Ini menunjukkan bahwa meskipun kapasitas Pusat Diklat dalam mengakomodasikan peserta relatif terbatas, tetapi fasilitas dan peralatan diklat yang dimiliki dapat saja disiapkan secara baik dan memenuhi tuntutan kebutuhan metode dan teknik pembelajaran untuk mencapai tujuan program diklat itu sendiri.

Hal tersebut dimungkinkan jika ditunjang oleh kemampuan anggaran diklat yang memadai. Tabel 22 menunjukkan bahwa sebagian besar responden (78,57%) menyatakan bahwa kemampuan anggaran biaya diklat sangat memadai. Meskipun demikian, masih terdapat 2 Responden (14,29%) menyatakan kurang memadai. Hal ini tentu perlu mendapat perhatian khusus dan komitmen yang lebih besar dari BUMN yang bersangkutan, mengingat tuntutan pengembangan kualitas SDM BUMN dewasa ini dan untuk jangka panjang sudah sangat mendesak.

Tabel 22:
Jawaban Responden Tentang Kemampuan
Anggaran Biaya Program Diklat

TINGKAT KAPASITAS	f	%
Sangat Memadai	11	78,57
Cukup Memadai	1	7,14
Kurang Memadai	2	14,29
J U M L A H	14	100

Dalam hubungannya dengan keterbatasan komitmen anggaran pembiayaan investasi pengembangan SDM (Human Investment) di lingkungan BUMN, khususnya dalam rangka pemilihan metode dan teknik diklat yang memadai dan efektif dalam membentuk SDM yang profesional, trampil, dan berwawasan luas, maka beberapa langkah kebijaksanaan yang bersifat fleksibel perlu diterapkan oleh Unit Penyelenggara diklat. Mengingat hal itu, berdasarkan jawaban responden beberapa langkah kebijakan yang ditempuh antara lain mencakup:

1. Menetapkan prioritas pada tehnik studi/analisis kasus dan role playing (game simulation).
2. Mengadakan kerjasama dengan Perguruan Tinggi atau lembaga Diklat lainnya.
3. Memanfaatkan Anggaran Biaya Operasi untuk membiayai kebutuhan peralatan dan fasilitas program diklat teknik.
4. Menekankan prioritas pada diklat teknis fungsional yang inovatif dan berjangka pendek.

5. Merintis kerjasama dengan lembaga-lembaga donor dari luar negeri.
6. Menyelenggarakan program diklat teknis/fungsional dengan biaya unit pengguna.
7. Mendahulukan program-program diklat yang dianggap penting, strategis dan urgen.

Dari pengamatan para responden terhadap para peserta diklat sebagaimana diungkapkan dalam jawaban terhadap angket penelitian ini, para responden menyatakan bahwa berbagai kebijakan pemilihan metode dan teknik diklat yang diterapkan pada umumnya dinilai sangat efektif dalam mencapai sasaran program. Meski demikian, para responden pada umumnya menyatakan mendapat kesulitan dalam mengevaluasi para peserta diklat, khususnya dalam hal-hal sebagai berikut:

1. Evaluasi paska program diklat, mengingat faktor biaya, tenaga, serta tolok ukur.
2. Evaluasi terhadap perilaku kerja, karena selain sulit tolok ukurnya, juga terbatas tenaganya, karena harus dilakukan di lokasi atau tempat kerja para alumni.
3. Evaluasi metode *on-the-job training* sulit dilakukan karena melibatkan atasan langsung atau pejabat di lapangan yang sudah cukup sibuk dan tersita perhatiannya oleh pekerjaan rutin mereka sehari-hari.
4. Dalam teknik ceramah dan diskusi sering terjadi suasana yang vakum karena para peserta diklat cenderung pasif dan kurang memiliki inisiatif bertanya atau diskusi.

Untuk mengatasi masalah-masalah tersebut di atas, beberapa hal yang sudah dilakukan antara lain : Menyusun metode evaluasi yang mudah dan aplikatif untuk mengukur dan menilai perilaku kerja; Mewajibkan peserta *on-the-job training* untuk melakukan presentasi hasil praktek kerja mereka dihadapan tim juri; dan

menerapkan metode "*guided discussion*" untuk menghidupkan suasana diskusi selama pelajaran berlangsung.

G. SISTEM EVALUASI DIKLAT

Keseluruhan aspek pengelolaan dan penyelenggaraan program diklat harus dapat dinilai dan dievaluasi tingkat keefektifannya atau tingkat pencapaian sasarannya, baik dari segi input, proses maupun out-put. Evaluasi program diklat ini penting dan perlu diadakan mengingat nilai investasi yang ditanamkan perusahaan dalam pengembangan kualitas SDM (*Human Investment*) ini relatif cukup besar. Diakui bahwa pengaruh biaya terhadap hasil latihan baik secara kualitatif maupun kuantitatif adalah sulit untuk menghitungnya. Namun demikian evaluasi terhadap program diklat ini dapat dilakukan paling tidak untuk menilai seberapa jauh terdapat peningkatan pengetahuan (*Knowledge*), ketrampilan dan keahlian kerja (*Skills*), maupun sikap dan perilaku kerja (*Attitude*) para peserta diklat.

Evaluasi dan penilaian terhadap para peserta diklat, maupun proses penyelenggaraan dan manajemen program diklat itu sendiri biasanya dilakukan dalam waktu sebelum, selama dan setelah proses diklat berlangsung. Dalam hal yang terakhir dapat dikelompokkan pada dua bagian, yaitu pada saat program diklat berakhir dan pada beberapa waktu setelah program itu selesai (Evaluasi Paska Program Diklat). Pada evaluasi paska program diklat inilah biasanya ditemukan kesulitan, karena disini perlu dinilai perubahan perilaku kerja secara konsisten sesuai dengan intervensi yang dilakukan selama program diklat berlangsung. Selain itu kesulitannya juga terletak pada tingkat mobilitas yang tinggi dari para alumni, sehingga sering menyulitkan proses pemantauannya.

Bagaimanapun, bagi para peserta diklat, sistem evaluasi yang efektif dan obyektif akan dapat memberikan umpan balik mengenai unsur-unsur kelemahan dan sekaligus prestasi belajarnya (*Achievement*). Dengan demikian hasil evaluasi diklat oleh peserta maupun unit-unit pengguna dapat dijadikan bahan acuan untuk mendorong semangat belajar dan memacu prestasi mencapai kualifikasi merit tertinggi bagi pengembangan karir para alumni yang bersangkutan.

Bagi para instruktur dan penyelenggara diklat, evaluasi latihan ini akan sangat bermanfaat untuk memonitor tingkat kemajuan belajar para peserta, dan juga untuk memonitor tingkat kemunduran atau kelemahan yang ada dalam diri para karyawan maupun unsur-unsur manajemen berbagai tingkatan; sehingga dengan demikian dapat dijadikan acuan bagi penyempurnaan program diklat pada masa yang akan datang. Berkaitan dengan itu, maka beberapa aspek yang dapat dinilai dan dievaluasi dalam suatu program diklat, antara lain mencakup:

1. Reaksi peserta atas program diklat.
2. Prestasi belajar para peserta.
3. Perubahan perilaku para peserta selama dan setelah mengikuti diklat.
4. Pencapaian sasaran penyelenggaraan program diklat dari sisi manfaat bagi perusahaan.

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa para responden telah mengembangkan pola sistem evaluasi program diklat, baik untuk menilai peserta, instruktur, sarana dan prasarana diklat, maupun pelayanan penyelenggara dan manajemen program diklat. Instrumen yang digunakan antara lain sebagai berikut:

1. Terhadap para peserta program diklat, evaluasi dan penilaian dilakukan oleh instruktur melalui metode ujian, Quiz, maupun pengamatan langsung selama program berlangsung.

Sedangkan sebelum program dilaksanakan para peserta dievaluasi atau dinilai dengan sistem ujian awal atau Pre Test.

2. Evaluasi paska program diklat dilakukan kepada para alumni dengan menggunakan kuesioner dan atau laporan pemantauan prestasi kerja oleh pejabat di tempat kerja.
3. Para instruktur atau tenaga pengajar dinilai dan dievaluasi oleh para peserta selama proses pembelajaran berlangsung, dengan menggunakan formulir penilaian khusus untuk instruktur. Selanjutnya kualifikasi para tenaga pengajar atau instruktur dinilai dan dievaluasi oleh manajemen penyelenggara program diklat.
4. Fasilitas dan prasarana program diklat dinilai dan dievaluasi oleh peserta selama program diklat berlangsung dan secara formal ditetapkan secara umum pada setiap akhir program diklat.
5. Kualitas pelayanan dan penyelenggaraan program diklat juga dilakukan evaluasi oleh para peserta diklat, menggunakan formulir khusus yang biasanya dibagikan secara terbatas kepada para peserta pada awal(untuk menilai harapan-harapan), pada pertengahan program dan pada akhir program.
6. Unit Penyelenggara Diklat melakukan evaluasi secara umum dan rinci, serta periodik setiap 3 bulan, 6 bulan, dan satu tahun, menyangkut berbagai aspek pengelolaan dan penyelenggaraan program diklat.

Untuk melaksanakan sistem evaluasi terhadap para peserta program diklat, secara umum diperoleh gambaran bahwa para responden telah mengembangkan instrumen-instrumen evaluasi untuk mengukur tingkat kemajuan dalam aspek-aspek kognitif (pengetahuan), ketrampilan dan keahlian baik manajerial, teknik dan umum, serta aspek perubahan sikap dan perilaku kerja. Instrumen yang telah dikembangkan tersebut antara lain sebagai berikut:

1. Evaluasi Aspek Kognitif:

- Instrumen Pre Test atau Test Potensi Akademik atau Test Potensi Ilmu Administrasi.
- Instrumen Ujian Komprehensif Tertulis, Ujian Lisan, maupun Quiz.
- *Achievement Test*, atau *Achievement Rating Scale*
- Instrumen khusus penilaian diklat/kursus jabatan.

2. Evaluasi Aspek Ketrampilan Manajerial/Problem Solving:

- Instrumen penilaian studi / analisis kasus / business games.
- Instrumen penilaian Kertas Kerja Perencanaan
- Instrumen penilaian kertas kerja Kelompok
- Instrumen penilaian diskusi / seminar / presentasi baik individual maupun kelompok.

3. Evaluasi Aspek Ketrampilan Teknik:

- Instrumen penilaian tehnik simulasi / vestibule
- Instrumen penilaian praktek kerja / workshop / laboratorium.

4. Evaluasi Aspek Perilaku:

- Instrumen pemantauan dan penilaian disiplin kerja
- Instrumen penilaian sikap kepemimpinan
- Instrumen laporan dan enilaian prestasi kerja oleh atasan langsung
- Instrumen penelitian sikap dan perilaku kerja.

Beberapa contoh instrumen evaluasi diklat yang telah dikembangkan dan diterapkan oleh beberapa BUMN dalam penelitian ini, dapat dilihat dalam Lampiran IV.

Berdasarkan jawaban responden, sistem evaluasi dan berbagai instrumen yang diterapkan dalam upaya menilai program diklat dinilai sangat efektif oleh sebagian besar responden (64,29%). Tidak

ada ada responden yang menyatakan bahwa instrumen evaluasi program diklat mereka tidak atau kurang efektif dalam mengevaluasi peserta diklat (lihat Tabel 23).

Sedangkan Tabel 24 menunjukkan jawaban responden tentang observasi yang pernah mereka lakukan mengenai tingkat kepuasan para peserta terhadap sistem evaluasi yang dilaksanakan dalam program diklat yang mereka ikuti. Dalam hal itu, sebagian besar responden (78,57%) menyatakan bahwa para peserta sangat puas terhadap sistem evaluasi dalam program diklat yang diikuti. Tidak ada responden yang menyatakan bahwa para peserta kurang puas.

Tabel 23:
Jawaban Responden Tentang
Efektifitas Instrumen Evaluasi Peserta Diklat

Tingkat Efektifitas	f	%
Sangat Efektif	9	64,29
Cukup Efektif	4	28,57
Kurang Efektif	0	0
Tidak Menjawab	1	7,14
J U M L A H	14	100

Tingginya tingkat kepuasan para peserta diklat atas sistem evaluasi yang dinilai efektif dan obyektif dalam menilai prestasi belajar para peserta selama mengikuti program diklat, kiranya berkaitan erat dengan tingkat prestasi belajar rata-rata peserta dalam kurunwaktu 5 tahun terakhir. Berdasarkan data yang masuk, dapat disimpulkan bahwa prestasi rata-rata para peserta dalam program

diklat yang diselenggarakan selama 5 tahun terakhir berdasarkan penilaian para responden, adalah sebagai berikut:

Tahun Nilai Rata-Rata

Tahun 1989/90: 72,67 point

Tahun 1990/91: 77,00 point

Tahun 1991/92: 81,67 point

Tahun 1992/93: 82,33 point

Tahun 1993/94: 81,67 point

(Sumber: PT Perkebunan II, Pertamina, dan PT Krakatau Steel, diolah kembali)

Tabel 24 :
Observasi Responden Tentang
Kepuasan Peserta Terhadap Sistem Evaluasi Diklat

Tingkat Kepuasan	f	%
Sangat Puas	11	78,57
Cukup Puas	2	14,29
Kurang Puas	0	0
Tidak Menjawab	1	7,14
JUMLAH	14	100

Prestasi belajar yang cukup tinggi yang ditunjukkan oleh para peserta berdasarkan evaluasi yang dilakukan oleh Unit Penyelenggara Diklat, biasanya juga dipengaruhi oleh banyak variabel, termasuk diantaranya adalah tingkat intelegensia calon peserta, latar

belakang pendidikan, pengalaman kerja dan sebagainya. Salah satu faktor yang dapat menyaring calon- calon peserta diklat yang secara potensial mampu mendukung pencapaian sasaran diklat adalah instrumen Pre Test, Placement Test, Selection Test dan sebagainya. Bentuk-bentuk ujian seleksi tersebut selain digunakan untuk menyaring calon yang memiliki potensi tinggi JUGA merupakan jaminan awal terhadap keberhasilan suatu program diklat dalam menghasilkan SDM yang berkualitas dan profesional.

Beberapa jenis ujian seleksi yang selama ini dilaksanakan oleh berbagai BUMN, yang menjadi penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Program Diklat Pembentukan:

- Psychotest
- Litsus (Penelitian Khusus)
- Test Kesehatan
- Test Pengetahuan Umum
- Pre Test

2. Program Diklat Jabatan (Manajerial):

- Test Kesehatan
 - Litsus
 - Test Seleksi Akademis/TPA/TPIA
 - Pre Test
- (Untuk sebagian program tidak ada test)

3. Program Diklat Profesional:

- Pre Test (hanya jika diperlukan)
- TOEFL (Bahasa/Dik.Um. S2 & S3 LN)
- TPA (Dik.Um. S1, S2 & S3 DN/LN)
- Ujian Seleksi

4. Program Diklat Tehnis Kejuruan:

- Pre Test
- Test Kesehatan

(Untuk sebagian tidak ada Test)

5. Program Diklat Penyegaran (Refreshment):- Umumnya tidak ada test seleksi

Di samping modal dasar kemampuan dan kualitas pribadi para peserta diklat, maka keberhasilan pencapaian tujuan dan sasaran program diklat adalah juga ditentukan oleh keberadaan kualifikasi tenaga pengajar/instruktur. Semakin mampu dan berkualitas instruktur dalam menyampaikan materi dan mentranfer pengetahuan maupun teknologi yang dikuasainya, maka semakin tinggi kesempatan para peserta diklat untuk berprestasi akademik secara optimal dalam program diklat yang diikutinya.

Dengan dana anggaran yang relatif besar BUMN dapat mengundang tenaga-tenaga pengajar atau instruktur yang berkualitas tinggi dan profesional baik dari dalam negeri maupun dari luar negeri. Itu pula yang umumnya dilakukan oleh para responden dalam upaya mempertahankan kualitas hasil pendidikannya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Tenaga instruktur program diklat BUMN pada umumnya terdiri dari sekitar 60 % tenaga intern dan 40% tenaga dari luar perusahaan. Sedangkan tenaga instruktur dari luar perusahaan umumnya terdiri dari sekitar 85% tenaga lokal dan 15 % tenaga instruktur asing. Komposisi umum instruktur tersebut tampaknya ideal sekali, karena memungkinkan masuknya inovasi, ilmu pengetahuan dan teknologi baru dari luar perusahaan, bahkan dari luar negeri dalam rangka alih teknologi.

Karena itu, sudah sewajarnya jika ternyata hampir seluruh responden menyatakan bahwa tenaga instruktur yang mereka miliki

mempunyai kualifikasi yang sangat memadai. Dan dengan itu pula tampaknya keluhan para peserta terhadap kualifikasi dan kemampuan para instruktur dalam penyampaian materi relatif rendah.

H. ORGANISASI DAN SDM UNIT DIKLAT

Keseluruhan pengelolaan dan penyelenggaraan program diklat tidak akan dapat terlaksana dengan baik, efektif, efisien dan produktif jika tidak didukung oleh keberadaan sistem kelembagaan atau struktur organisasi yang tepat, yang didukung oleh sumber daya manusia yang berkualitas dan profesional.

Pada hakekatnya tidak satu struktur organisasi yang paling baik yang dapat berlaku universal, khususnya dalam pengelolaan program diklat. Sebuah struktur organisasi dapat saja dianggap tepat pada satu sistem tertentu, mungkin saja dinilai tidak baik pada sistem yang lain. Karena itu, apapun sistem organisasi Unit Penyelenggara Diklat yang diterapkan di lingkungan BUMN akan dirasakan tepat hanya oleh BUMN yang bersangkutan, sesuai dengan perkembangan sistem nilai dan budaya organisasi yang bersangkutan.

Mengingat hal itu, tidak heran jika organisasi dan manajemen penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan bagi sumber daya manusia di lingkungan BUMN sangat bervariasi bentuk dan strukturnya. Berdasarkan nomenklatur, Unit Penyelenggara Diklat biasanya disebut sebagai Pusat Diklat dan berdiri sendiri sebagai suatu unit organisasi staf yang dipimpin oleh Kepala Pusat yang bertanggung jawab kepada Direktur Personalia atau Direktur SDM. Di lain pihak, Unit tersebut mungkin saja disebut dengan nomenklatur Urusan Diklat yang dipimpin oleh seorang Kepala Urusan yang bertanggung

jawab langsung kepada Kepala Bagian SDM, salah satu unit kerja di bawah Direktur Pengembangan.

Jika dilihat dari ukurannya, maka Unit penyelenggara diklat di lingkungan BUMN ini juga bervariasi. Di satu pihak Unit Diklat tersebut dikelola oleh hanya beberapa orang saja dan bahkan belum memiliki kampus sendiri, seperti misalnya Urusan Diklat di PT Perkebunan II. Di lain pihak terdapat Pusat-Pusat Diklat atau Departemen Diklat dengan jumlah SDM puluhan bahkan ratusan orang termasuk tenaga instruktur, dengan kampus yang megah, peralatan yang canggih, dan anggaran milyaran rupiah; seperti Pusdiklat Pos dan Giro, PLN, Pertamina, PT Telkom, PT Pusri, IPTN, BDN dan sebagainya. Contoh gambar struktur organisasi diklat yang berbeda dari beberapa BUMN dapat dilihat dalam Lampiran V.

Sumber daya manusia yang mendukung unit-unit penyelenggara diklat di berbagai BUMN yang menjadi sampel penelitian ini, cukup bervariasi dari segi kualifikasinya. Namun demikian penelitian ini ternyata tidak berhasil memperoleh data informasi mengenai komposisi SDM Unit Diklat dengan parameter yang seragam. Dengan demikian penelitian tidak dapat menyajikan gambaran yang utuh tentang komposisi SDM unit diklat dari BUMN anggota sampel penelitian ini.

Namun demikian, jika kita perhatikan teori yang digunakan oleh Pos dan Giro tentang komposisi SDM yang ideal dalam satu unit organisasi, maka kiranya disini secara teoritik komposisi tersebut dapat dijadikan acuan sementara. Adapun komposisi tersebut adalah sebagai berikut:

- 2 % Tenaga pemikir untuk lingkungan pimpinan puncak;
- 5 % tenaga pengawas untuk lingkup pimpinan pelaksana;
- 13 % tenaga untuk lingkup pembantu pelaksana pimpinan;
- 80 % tenaga untuk lingkup pelaksana.

Sebagaimana telah dikemukakan terdahulu, seberapa jauh tingkat kesesuaian bentuk, struktur dan komposisi kelembagaan SDM dalam suatu sistem akan bergantung kepada sistem nilai, budaya kerja, beban kerja serta sifat pekerjaan yang harus dilaksanakan oleh sistem organisasi yang bersangkutan. Karena itu agak sulit untuk dapat menentukan apakah komposisi SDM tersebut ideal atau cocok untuk unit penyelenggara diklat. Jika diperhatikan bahwa tenaga inti dalam suatu organisasi penyelenggara diklat adalah tenaga instruktur, pengajar atau widyaiswara, dengan menerapkan komposisi tersebut maka jumlah sebesar 80% tenaga pelaksana bukanlah tenaga kasar, tetapi merupakan tenaga terlatih dan terdidik serta profesional sebagai tenaga fungsional instruktur, pengajar atau widyaiswara.

Permasalahan yang dihadapi sekarang adalah apakah struktur organisasi dan komposisi SDM unit diklat di lingkungan BUMN telah mencerminkan struktur organisasi fungsional dengan tenaga inti pelaksana yang terdiri dari instruktur, pengajar atau widyaiswara, atau mungkin perlu mengembangkannya. jika diperlukan upaya pengembangan SDM untuk unit penyelenggara diklat maka yang diharapkan mendapat prioritas adalah tenaga-tenaga fungsional tersebut. Meski demikian, berdasarkan jawaban responden mengenai kapasitas SDM unit diklat pada umumnya, hampir seluruh responden menyatakan bahwa dukungan SDM di lingkungan Unit Diklat mereka masing sebegitu jauh dinilai sangat memadai bagi pelaksanaan misi dan tujuan diklat secara efektif, efisien dan produktif.

Dalam upaya pengembangan SDM di Unit Organisasi diklat, sebegitu jauh para responden tidak banyak mengungkapkan adanya permasalahan yang dapat dikategorikan berat. Namun demikian dapat diidentifikasi adanya beberapa masalah yang diungkapkan oleh sebagian responden, yang antara lain mencakup:

1. Masih kurang memadainya latar belakang tingkat pendidikan personil Unit Diklat, jika dibandingkan dengan tuntutan bidang

tugas pengembangan kualitas SDM perusahaan secara umum dan khususnya melalui proses diklat.

2. Beban pekerjaan di bidang diklat cukup besar dan berat sehingga hampir tidak ada kesempatan untuk meninggalkan tugas untuk mengikuti program diklat untuk pengembangan kemampuan diri pribadi. Ini berarti adanya masalah yang berkaitan dengan kesempatan meninggalkan tugas atau "*releasability*" dan termasuk kesulitan dalam pengaturan jadwal cuti atau "*off-duty*."
3. Tenaga instruktur intern dirasakan masih kurang memadai baik dari segi kualitas maupun kuantitasnya, jika dibandingkan dengan semakin meningkatnya tuntutan kebutuhan diklat yang diselenggarakan secara *in-house*.
4. Terbatasnya dana anggaran Unit Diklat yang dapat dialokasikan untuk program pengembangan profesionalisme dan kualitas personil Unit Diklat sendiri.
5. Masih terdapatnya ketidakpedulian Pejabat atasan terhadap kebutuhan pengembangan kualitas personil bawahan dalam menunjang peningkatan produktivitas Unit Diklat.

Permasalahan seperti tersebut di atas, meskipun hanya diungkapkan oleh beberapa responden, tetapi hal tersebut mungkin saja muncul di dalam tubuh organisasi Unit Diklat responden maupun BUMN lainnya, dengan kualitas dan intensitas yang berbeda, mungkin lebih tinggi atau mungkin juga lebih rendah. Jika permasalahan tersebut dibiarkan, bagaimanapun hal ini akan mempengaruhi bukan saja keseimbangan pelaksanaan tugas pencapaian sasaran unit diklat; tetapi juga keseimbangan pencapaian sasaran organisasi perusahaan secara umum. Mengingat hal itu perlu dilakukan upaya-upaya dan kebijakan pimpinan Unit Diklat secara sadar dalam rangka pembinaan dan pengembangan profesionalisme personil diklat.

Berdasarkan jawaban responden, berbagai langkah pembinaan profesionalisme personil diklat yang telah dilaksanakan antara lain mencakup :

1. Pembinaan dalam rangka menanamkan jiwa korsa dan budaya etos kerja yang positif, sesuai dengan pandangan atau wawasan organisasi ("*vision*"), maupun mission yang harus diemban.
2. Memberikan kesempatan yang lebih luas kepada personil diklat, baik tenaga administratif maupun tenaga edukatif, untuk mengikuti program diklat baik di dalam maupun di luar negeri, baik untuk diklat TOT, seminar, loka karya, maupun program diklat lainnya.
3. Merancang satu sistem diklat yang bersifat khusus dan wajib diikuti oleh personil diklat, yang sekaligus menjadi prasyarat promosi kenaikan pangkat/jabatan personil diklat yang bersangkutan.
4. Pengembangan dan penerapan sistem manajemen merit yang berorientasi kepada optimalisasi prestasi pegawai.
5. Pengembangan sistem pembinaan kesejahteraan melalui pengembangan fungsi koperasi karyawan.

Dengan langkah-langkah kebijaksanaan tersebut kiranya permasalahan yang dihadapi oleh Unit Penyelenggara Diklat akan dapat diatasi secara efektif. Dan dengan langkah-langkah pembinaan dan pengembangan profesionalisme personil diklat yang demikian, maka diharapkan pencapaian tujuan dan sasaran program diklat dalam rangka pengembangan kualitas dan profesionalisme SDM dan manajemen BUMN; pada akhirnya akan bermuara kepada semakin berkembangnya tingkat efektifitas, efisiensi dan produktivitas perusahaan dalam kancah persaingan bisnis yang semakin tajam dan terbuka dewasa ini dan masa yang akan datang.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. KESIMPULAN

1. Dilihat dari perbandingan volume peserta diklat dengan jumlah pegawai tetapnya, ternyata rata-rata nilainya berada dalam interval 11,25% sampai dengan 110,83%. Selanjutnya hanya 18,18% yang termasuk kategori tinggi (rata-rata nilai antara 77% - 112%), 27,27% termasuk pada kategori sedang (rata-rata nilai antara 44% - 76%), dan 54,55% termasuk pada kategori rendah (rata-rata nilai lebih kecil dari 43%). Hal tersebut menunjukkan bahwa kesempatan memperoleh insentif untuk mengikuti program diklat guna memperoleh tambahan peningkatan pengetahuan, ketrampilan dan sikap bagi pegawai tetap di lingkungan BUMN masih belum merata dan relatif rendah. Hal tersebut dibuktikan dengan besarnya volume diklat yang umumnya masih di bawah 50%.
2. Dari segi penganggaran diklat, budget rata-rata per peserta berkisar antara Rp. 571.430,- per orang sampai dengan Rp. 4.266.670,- per orang. Penganggaran diklat ini dipengaruhi oleh banyaknya jumlah peserta, durasi program, materi, metodologi, teknologi yang disajikan, fasilitas, serta akomodasi yang diberikan.

3. Melihat profil sumber daya manusia di lingkungan BUMN, ternyata walaupun telah dilakukan berbagai upaya dalam bidang diklat, fakta masih menunjukkan kondisi sebagai berikut:
 - a. Inefisiensi dalam tubuh BUMN masih tinggi dan ini berakibat pada rendahnya tingkat produktivitas.
 - b. Fleksibilitas dalam arti sikap adaptif masih belum memadai
 - c. Sikap negatif birokrasi masih melekat, sehingga mengakibatkan masih adanya kerugian waktu dan biaya.
4. Dalam perencanaan kebutuhan diklat, terdapat indikator bahwa penyelenggaraan diklat belum berdasarkan penelitian kebutuhan diklat yang nyata. Hal ini dapat dilihat dari keluhan-keluhan tentang adanya kesenjangan antara harapan dan program yang diperoleh baik dari peserta maupun instansi pengguna, walaupun tanggapan responden menyatakan bahwa inisiatif dan partisipasi para manajer dan karyawan dalam analisis kebutuhan diklat ini dinilai tinggi. Hal ini terjadi oleh karena dalam proses perencanaan tidak mengikutsertakan calon peserta dari penggunaanya sendiri.
5. Kebijakan yang menyangkut relevansi antara program diklat dan karier dalam kenyataannya masih menghadapi banyak hambatan.
6. Kebijakan diklat sudah diarahkan kepada pengembangan KSA (*Knowledge, Skill, Attitude*) dalam rangka meningkatkan produktivitas, kemampuan manajerial, teknis operasional dan antisipasi perkembangan teknologi. Kebijakan diatas sudah pula berisi upaya-upaya pengembangan mutu manajemen penyelenggaraan diklat yang profesional, dimana diarahkan kepada kebijakan *Center of Excellence*.
7. Kesadaran akan pentingnya cost dan benefit dalam penyelenggaraan diklat belum terwujud oleh karena seringkali tujuan diklat hanya dikaitkan dengan keuntungan jangka pendek saja.
8. Kerjasama antara lembaga diklat belum berkembang secara luas, sehingga manfaat dari kerjasama tersebut belum dapat dirasakan.

9. Unit-unit diklat belum seluruhnya memiliki kualitas yang memadai sebagai penyelenggara.
10. Pelaksanaan proses belajar ternyata masih menghadapi berbagai hambatan yang antara lain berasal dari faktor-faktor sebagai berikut:
 - Individu peserta
 - Sistem lingkungan yang kurang kondusif untuk pengembangan hasil diklat
 - Program diklat beserta perangkatnya
 - Tenaga pengajar
 - Sarana
 - Penyelenggara
11. Evaluasi diklat menunjukkan tingkat perubahan perilaku sebesar 64,29%. Hal tersebut telah sesuai dengan tujuan diklat dan merupakan suatu hasil yang cukup menggembirakan, tetapi jika dikaitkan dengan kondisi atau profil sumber daya manusia yang ada seperti pada kesimpulan pada no. 3 nampak bahwa hal tersebut masih kurang memadai. Diklat-diklat yang diperlukan adalah diklat yang berorientasi kepada perilaku entrepreneurial sehingga dapat dihasilkan jiwa dan perilaku yang efisien, produktif dan adaptif.
12. Metode penyelenggaraan diklat pada umumnya dibagi dua, yaitu in-house training dan ex- house training, serta off the job dan on the job training. Dimana 70-90% off the job training dan 70-90% merupakan in house training.
13. Metode pembelajaran untuk jabatan manajerial umumnya masih tradisional yaitu 50% dalam bentuk ceramah/teori, demikian pula untuk diklat umum/teknik yaitu 65% sedangkan ketrampilan teknik sebesar 45%
14. Fasilitas dan peralatan sudah dianggap memadai.
15. Instrumen evaluasi umumnya dirasakan sangat efektif oleh 64,29% responden serta dirasakan puas oleh 78,57% responden.

16. Tingkat kesesuaian bentuk, struktur dan komposisi kelembagaan SDM dalam suatu sistem akan bergantung kepada sistem nilai, budaya kerja, beban kerja serta sifat pekerjaan yang harus dilaksanakan oleh sistem organisasi yang bersangkutan. Upaya pengembangan SDM di Unit Organisasi diklat mengungkapkan bahwa para responden tidak banyak mengalami permasalahan yang dapat dikategorikan berat.

B. SARAN

1. Diklat yang merupakan kebutuhan bagi setiap pegawai, ternyata di lingkungan BUMN masih merupakan sesuatu yang dianggap lux. oleh karena baru rata-rata 50% dari pegawai yang memperoleh kesempatan diklat, sehingga untuk mengantisipasi persaingan yang semakin tajam, maka persentase rata-rata harus meningkat menjadi minimal 100%.
2. Dari segi pengangggaran diklat, hendaknya anggaran diklat tidak dianggap sebagai pembagian keuangan melainkan harus dimasukkan sebagai investasi bagi faktor produksi, sehingga kalau terpaksa dapat dibiayai dengan pinjaman dengan catatan cost-benefitnya lebih besar dari 1.
3. BUMN di Indonesia diharapkan dapat meningkatkan etisiensi dan produktivitas usahanya, sehingga mampu menghasilkan keuntungan dan tidak tergantung lagi kepada suntikan modal pemerintah. Diperlukan adanya dukungan pengelolaan yang semakin baik, efektif dan efisien dan dilaksanakan oleh unsur-unsur manajemen yang lebih profesional serta sumber daya manusia yang berkualitas dan profesional.
- 4.

Untuk mengenali karakteristik atau profil kualitas SDM yang dibutuhkan oleh perusahaan dalam rangka pencapaian berbagai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan dalam Corporate Plan/Corporate Strategy, maka perlu adanya analisis kebutuhan diklat yang melibatkan pihak direksi, penyelenggara diklat serta calon peserta itu sendiri.

5. Tingginya tingkat kegairahan para manajer maupun karyawan dalam mengikuti program diklat yang ditawarkan kurang diimbangi oleh sistem insentif lainnya, sehingga sistem merit dan reward terhadap keberhasilan seseorang dalam suatu program diklat perlu diterapkan, yang akan memberikan efek sosial berupa promosi atau penghargaan lainnya yang berupa materi maupun non materi.
6. Hendaknya perencanaan dan analisis kebutuhan program diklat dirancang sesuai dengan target keuntungan jangka panjang maupun jangka pendek perusahaan serta sesuai dengan usulan atau tingkat kebutuhan unit-unit kerja pengguna.
7. Perlu ditingkatkan kesadaran peserta akan manfaat program diklat, dengan diberikannya bahwa setelah menyelesaikan program diklat tersebut, peserta akan mendapatkan jaminan penghargaan dan efek sosial yang sesuai dengan kualifikasi merit peserta tersebut.
8. Perlu adanya upaya pengembangan SDM untuk unit penyelenggara diklat, yang antara lain terdiri dari tenaga instruktur, pengajar atau widyaiswaranya.
9. Perlu adanya peningkatan kerjasama antar lembaga diklat BUMN dalam rangka mewujudkan usaha peningkatan kualitas para penyelenggara, karena kemampuan kualitas penyelenggara tersebut sangat berpengaruh terhadap kualitas pelaksanaan proses belajar-mengajar yang ternyata masih mempunyai banyak titik lemah. Kerjasama tersebut diharapkan dapat memberikan

informasi positif yang antara lain berupa pengembangan program-program diklat serta bantuan-bantuan lainnya.

10. Diterapkannya metode pembelajaran secara bervariasi dalam program diklat yang diselenggarakan bagi karyawan BUMN akan dapat menjamin efektivitas tujuan dan sasaran yang ingin dicapai baik dari segi peningkatan pengetahuan, keahlian, maupun keterampilan para peserta dalam berbagai bidang. Begitu juga pemanfaatan alat bantu pengajaran/pelatihan (Teaching/Training Aids) akan sangat menentukan hasil diklat karena sikap monoton dalam penyampaian materi pengajaran dan pelatihan serta tidak adanya instrumen atau alat praktek dan simulasi akan menghambat optimasi pencapaian keberhasilan belajar para peserta.
11. Sistem evaluasi yang efektif dan objektif baik selama maupun setelah proses diklat berlangsung akan dapat memberikan umpan balik mengenai unsur-unsur kelemahan dan sekaligus prestasi yang diperoleh. Oleh karena itu evaluasi program diklat ini sangat penting dan perlu diadakan mengingat nilai investasi yang ditanamkan perusahaan dalam pengembangan kualitas SDM (Human Investment) ini relatif cukup besar.

DAFTAR PUSTAKA

1. Bittel, Lester R. *Encyclopedia of Profesional Management : An Authoritative Guide To The Profitable Practice of Management*, New York, Mc. Graw. Hill Book Company, 1978.
2. Djamin, Zulkarnain, *Perekonomian Indonesia*, Jakarta, Lembaga Penerbit Fakultas EKonomi Universitas Indonesia, 1989.
3. Fernandes, Praxy. *Managing Relations between government and Public Enterprise a hand Book for Administrators and Managers* Management Development Series No. 28, Geneva, International Labour Office, 1986.
4. Moekijat, *Evaluasi Latihan Bagi Pegawai Negeri*, Bandung, Sinar Baru, 1981.
5. Musgrave, Richard A. dan Peggy B. Musgrave *Public Finance in Theory and Practice* 4th c.d. New York, International Student Edition - Mc.GrawHill Book Company, 1984.
6. Naisbitt, John dan Patricia Aburdene, *Megatrends 2.000 : Sepuluh Arah Baru Untuk Tahun 1900-an*, Jakarta Bina Rupa Aksara, 1990.
7. Osborne, David dan Ted Gaebler, *Reinventing Government: How The Entrepreneurial Spirit is Transforming The Public Sector*, New York, A Plume Book, 1993.
8. Prisma " *Peranan Ekonomi Negara : Tinjauan Teoritis dan Praktis*, No. 2 Tahun XXI, 1992 hal. 3 - 12.

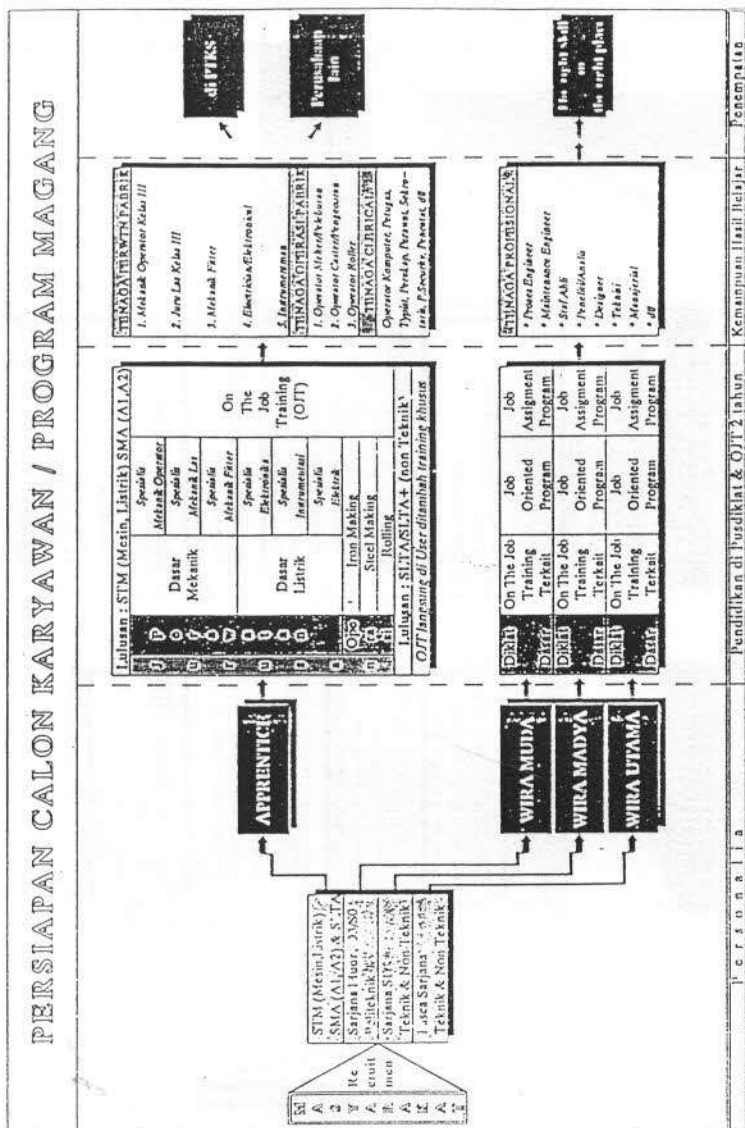
9. Pusat Informasi Administrasi Negara Bidang Dokumentasi dan Publikasi, *Lembaga Administrasi Negara, Warta Aneka Informasi Administrasi (Kumpulan Kliping)*, Edisi Mei No. 22, Jakarta; PIAN, 1994.
10. Raillon, Francois (diterjemahkan dan diberi kata pengantar oleh Nasir Tamara). *Indonesia Tahun 2.000; Tantangan Teknologi dan Industri*, Haji Masagung, Jakarta, 1990.
11. Ravianto J. *Produktivitas dan Manusia Indonesia. Kumpulan Kertas Kerja (Kecakapan Nilai-nilai Agama, Etika Kerja, Lembaga Sarana Informasi Usaha dan Produktivitas)*, 1985.
12. Savas, E.S. *Privatization ; The Key to Better Government*, New Jersey; Chatlan House Mobilisher, Inc., 1987.
13. Sekretariat Jenderal MPR RI, *Ketetapan MPR RI 1993 : GBHN, Dilengkapi Undang-undang Dasar 1945, P-4 Butir-butir Pancasila, Susunan Lengkap Personalia Kabinet Pembangunan VI*, Penabur Ilmu, Jakarta; PIAN, 1994.

LAMPIRAN 1

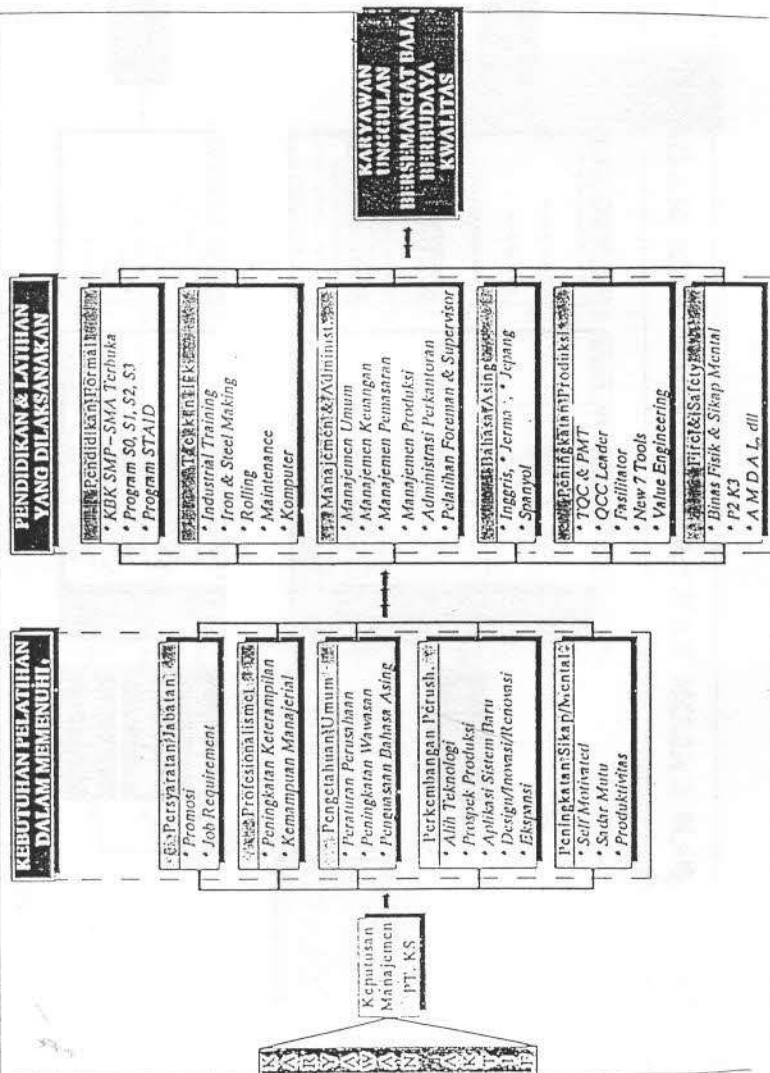
KONSEPSI SISTEM DIKLAT
SDM DI LINGKUNGAN BUMN
(Contoh Penerapan di PT Krakatau Steel)

SISTEM PENDIDIKAN & PELATIHAN DI PT KRAKATAU STEEL

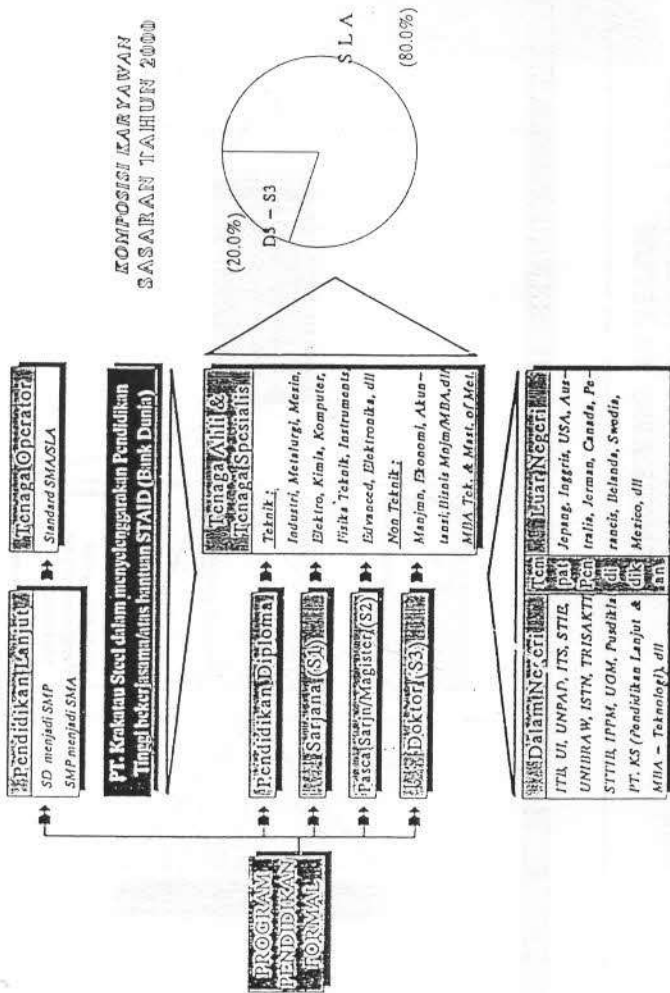
- PRE EMPLOYMENT
(Persiapan Calon Karyawan/Program Magang)
- EMPLOYMENT
(Pendidikan dan Pelatihan Karyawan Aktif)
- FORMAL EDUCATION
(Peningkatan Pendidikan Formal)
- PRE RETIREMENT
(Persiapan Karyawan Menjelang Pensiun)



PENDIDIKAN & PELATIHAN KARYAWAN AKTIF DI PT. KRAKATAU STEEL

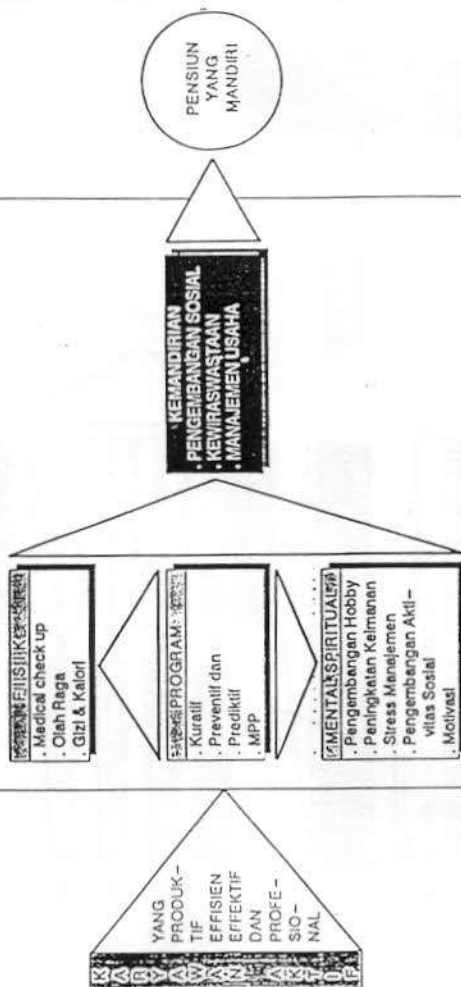


PROGRAM PENDIDIKAN FORMAL YANG DILAKSANAKAN DI PT. KRAKATAU STEEL

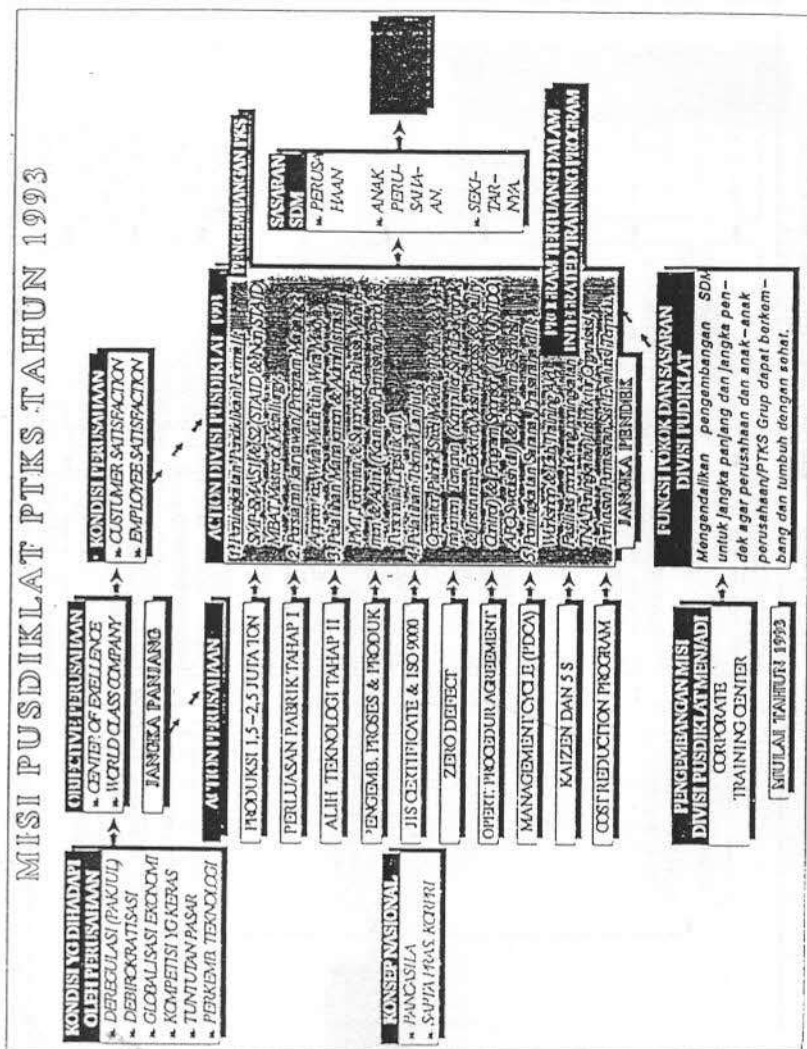


PEMBINAAN KARYAWAN PT. KRAKATAU STEEL MENJELANG PENSUN

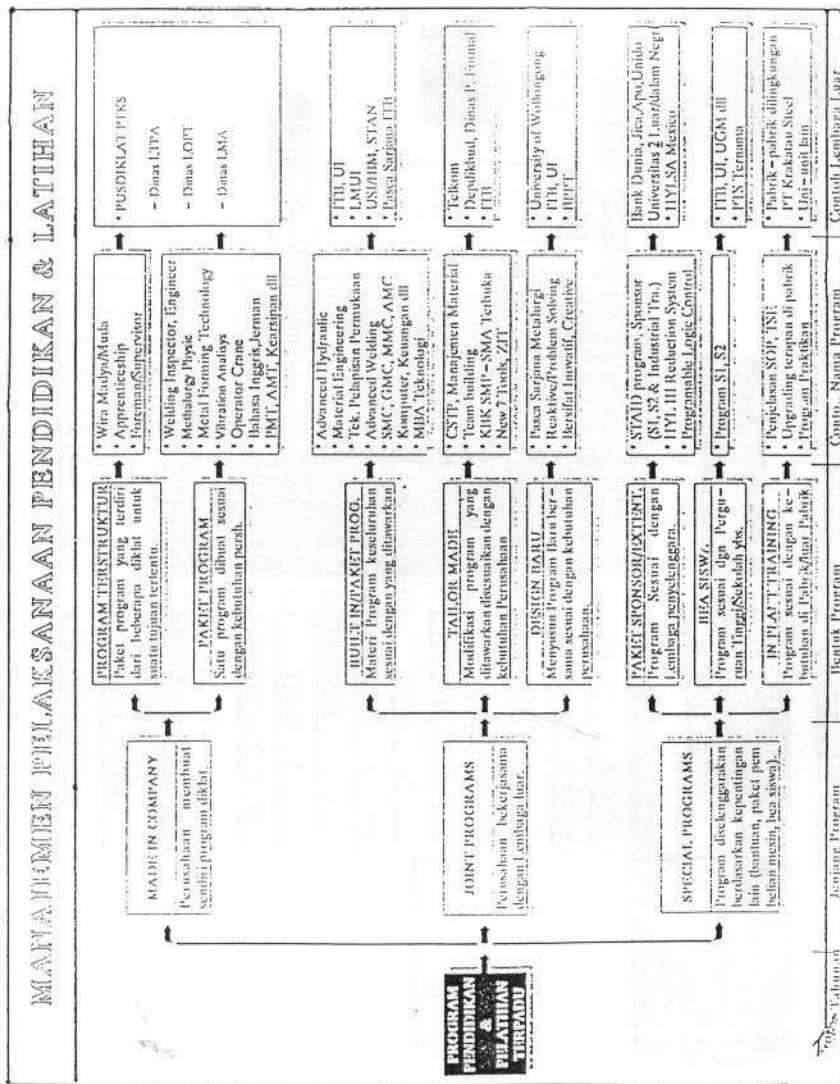
LIFE TIME EMPLOYEE **MENYIAPKAN KARIR KEDUA** **KARIR KEDUA**



AKTIF **55 th** **M P P (1 TAHUN)** **56 th** **MASA PENSUN YANG BAHAGIA & SEJAHTERA**



MAYAJEMEN PELAKSANAAN PENDIDIKAN & LATIHAN



LAMPIRAN II

POLA PENGAJUAN USULAN DIKLAT
(Contoh Penerapan di PT. Krakatau Steel)



PT KRAKATAU STEEL

Work Instruction

DIKELUARKAN OLEH: DIVISI PUSDIKLAT DIREKTORAT PERSONALIA	PENGAJUAN PENDIDIKAN DAN/ATAU PELATIHAN BAGI KARYAWAN PT KRAKATAU STEEL (JOB EDUCATION AND TRAINING) IV. DIAGRAM ALIR PENGAJUAN	REF. NO. : PER/3/PL001 <hr/> HAL. : 14 DARI 19 <hr/> TANGGAL DIKELUARKAN 13 09 93
--	--	--

KADIV PUSDIKLAT	KADIS/ TRAINING OFFICER TERKAIT	DINAS ALK
<pre> graph TD Start([dari Pemohon]) --> A[Pengajuan Pendidikan & Pelatihan] A --> B[Teliti Kesesuaian dgn Pekerjaan & Teliti PPPI] B -- Sesuai --> C{Ya} C -- Tidak --> D[kembali ke Pemohon] C -- Ya --> E[Teliti Persyaratan Peserta dan kemungkinan pelaksanaannya] E --> F((Review)) F -- Setuju --> G{Ya} G -- Tidak --> H[kembali ke Pemohon] G -- Ya --> I{Ter masuk PPPI} I -- Tidak --> J{By pass} I -- Ya --> K{Setuju} J -- Tidak --> L[kembali ke Pemohon] J -- Ya --> K K -- Tidak --> M{1.B} K -- Ya --> N{Dalam Perusahaan} N -- Tidak --> M N -- Ya --> O[Pengurusan Administrasi Diklat] O --> P{1.6} </pre>		

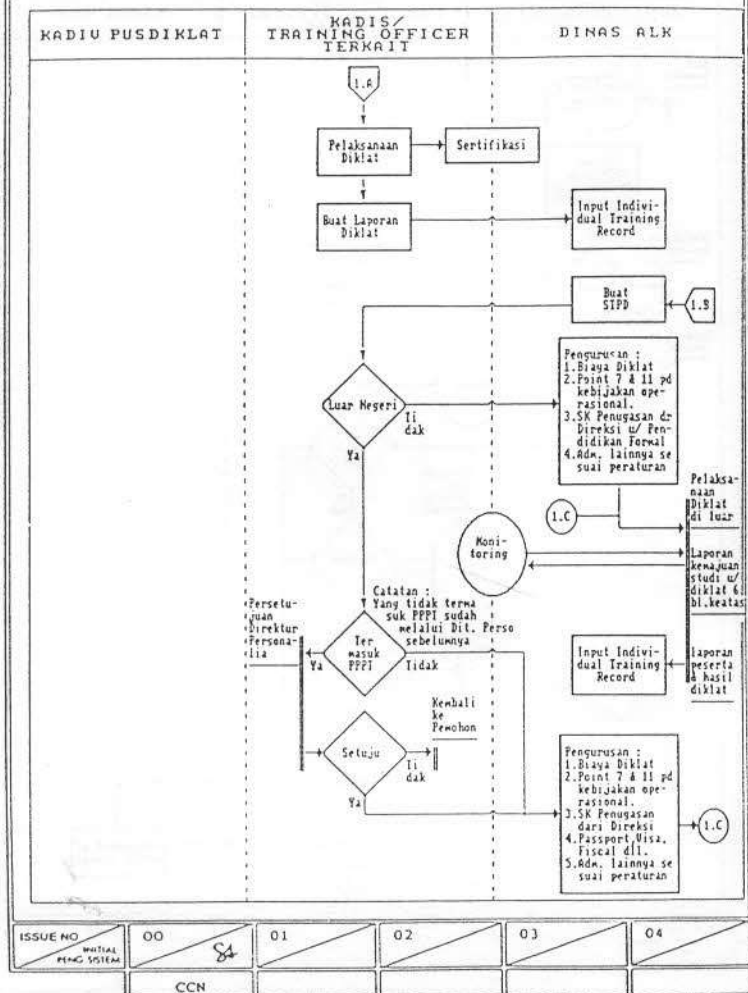
ISSUE NO	00	01	02	03	04
INITIAL PENG. SISTEM	SA				
CCN					



PT KRAKATAU STEEL

Work Instruction

DIKELUARKAN OLEH: DIVISI PUSDIKLAT DIREKTORAT PERSONALIA	PENGAJUAN PENDIDIKAN DAN/ATAU PELATIHAN BAGI KARYAWAN PT KRAKATAU STEEL (JOB EDUCATION AND TRAINING) IV. DIAGRAM ALIR PENGAJUAN	REF. NO. : PER/PL001
		HAL. : 15 DARI 19
		TANGGAL DIKELUARKAN 13 09 93





PT KRAKATAU STEEL

Work Instruction

DIKELUARKAN OLEH: DIVISI PUSDIKLAT DIREKTORAT PERSONALIA	PENGAJUAN PENDIDIKAN DAN/ATAU PELATIHAN BAGI KARYAWAN PT KRAKATAU STEEL <i>(JOB EDUCATION AND TRAINING)</i> V. PROSEDUR PENGAJUAN	REF. NO. PER/PL001 HAL. : 16 DARI 19 TANGGAL DIKELUARKAN 13 09 93
--	---	--

NO	URAIAN KEGIATAN	KADIV PUSDIKLAT	KADIS/ TR. OFFICER TERKAIT	DINAS ALK
1	<p>Pengajuan diklat didasarkan pada :</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Program Pendidikan & Pelatihan Terpadu (PPPT) tahunan terbitan Pusediklat b. Persyaratan Jabatan atau c. Kebijakan Perusahaan atau d. Penawaran diklat dari pihak luar atau e. Rencana Penjelasan TSE, TMS, SOP, FIS, PS, WI. <p>Pengajuan diklat dibuat pada formulir Surat Pengajuan diklat (3 lembar) yang disediakan Pusediklat dan ditandatangani serendah-rendahnya oleh :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kadiv ybs dan disetujui oleh Kadit ybs untuk diklat formal. - Kadis ybs dan disetujui oleh Kadiv ybs untuk diklat non formal 			
2	<p>Kadiv Pusediklat :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Menerima Surat Pengajuan dari Penohon. - Meneliti jenis diklat yang diajukan dengan menyesuaikan bidang, tujuan dan hubungannya dengan pekerjaan sekarang atau yang akan diemban oleh Penohon nantinya, dan meneliti apakah termasuk PPPT. <p>Bila tidak sesuai kembali ke Penohon dan menandatangani Surat Pengajuan disertai komentar/alasan.</p> <p>Bila sesuai meneruskan ke Kadis/Training Officer terkait sesuai dengan bidang diklat yang ditatangannya.</p>		<p>Meneliti persyaratan peserta dan kemungkinan dilaksanakan/ in house</p>	
3	<p>Kadis/Training Officer terkait meneliti persyaratan peserta (persyaratan umum & khusus) pada diklat yang diajukan dan menganalisa kemungkinan dilaksanakan atau jika mungkin in house training.</p>			
4	<p>Kadis/Training Officer terkait bersama-sama dengan Kadiv Pusediklat mereview & memutuskan disetujui atau tidak disetujui dan mempertimbangkan apakah PERLU PERTUJUAN Dit. Personalia atau di BY PASS (untuk kasus-kasus yang dapat ditangani langsung jika pengajuan tidak termasuk PPPT)</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Bila setuju ke langkah 5. b. Bila tidak setuju Surat Pengajuan diklat dikembalikan ke Penohon. 			

ISSUE NO PARTIAL PENG. SISTEM	00 	01 CCN	02	03	04
-------------------------------------	--------	-----------	----	----	----



PT KRAKATAU STEEL

Work Instruction

DIKELUARKAN OLEH: DIVISI PUSDIKLAT DIREKTORAT PERSONALIA		PENGAJUAN PENDIDIKAN DAN/ATAU PELATIHAN BAGI KARYAWAN PT KRAKATAU STEEL (JOB EDUCATION AND TRAINING) V. PROSEDUR PENGAJUAN		REF. NO. PER/PL001 HAL.: 17 DARI 19 TANGGAL DIKELUARKAN 13 09 93	
NO	URAIAN KEGIATAN	KADU PUSDIKLAT	KADIS/ TR. OFFICER TERKAIT	DINAS ALK	
5.	Training Officer meneliti diklat yang diajukan apakah termasuk dalam PPFT.		1 → Meneliti termasuk PPFT		
	a. Bila tidak termasuk ke langkah 6.		↓		
	b. Bila termasuk ke langkah 7.		↓		
6.	a. Bila tidak by pass (perlu persetujuan Dit. Personalia) ke langkah 7.		↓		
	b. Bila by pass (tidak perlu persetujuan Dit. Personalia) ke langkah 8.		↓		
7.	Surat pengajuan diajukan ke Direktur Personalia untuk meminta persetujuan.		↓		
	a. Bila tidak disetujui, Surat pengajuan yg telah ditandatangani oleh Direktur dan disertai komentar, dikembalikan ke Penohon.		↓		
	b. Bila disetujui ke langkah 8.		↓		
8.	a. Bila pelaksanaan diklat di dalam perusahaan ke langkah 9.		↓		
	b. Bila pelaksanaan diklat di luar perusahaan ke langkah 15.		↓		
9.	a. Training Officer mendistribusikan Surat Pengajuan diklat ke :		↓		
	- Lembar Asli untuk Dinas ALK		↓		
	- Rangkap 1 untuk Training Coordinator		↓		
	- Rangkap 2 untuk Absensi kehadiran		↓		
10.	a. Jika pengajuan diklat merupakan penjelasan dokumen TSE/SOP/PIS/PS/MI, dilanjutkan dengan penjelasan di area masing-masing. Jika telah selesai penjelasan tersebut dilanjutkan ke langkah 14.		↓		
	b. Jika pengajuan diklat tidak merupakan penjelasan dokumen TSE/TMS/SOP/PIS/PS/MI ke langkah 11.		↓		
11.	Dinas ALK menangani pengurusan :		↓		
	a. SK Penugasan peserta diklat dari Direksi untuk diklat formal.		↓		
	b. Administrasi lainnya sesuai peraturan.		↓		
12.	Training Officer mempersiapkan pelaksanaan diklat di dalam perusahaan (in house).		↓		
			2.1 → Meneliti termasuk PPFT		
			↓		
			Termasuk PPFT		
			Ya		
			Tidak		
		Direktur Personalia	↓		
			By pass		
			Ya		
			Tidak		
		Penohon	↓		
			Setuju		
			Ya		
			Tidak		
			2.2 → Dalam Perusahaan		
			Ya		
			Ya		
			Distribusi Surat Pengajuan		
			↓		
			Penjelasan TSE/SOP/PIS/PS/MI		
			Ya		
			Tidak		
		Pelaksanaan penjelasan dokumen	↓		
			2.3 → Laporan penjelasan		
			Memeriksa pelaksanaan		
			↓		
			2.4		
			Pengurusan adm. Diklat		
			↓		
			2.5		

ISSUE NO.

OO

01

02

03

04

PUSDIKLAT

PENG. SISTEM

CCN



PT KRAKATAU STEEL

Work Instruction

Dikeluarkan oleh: DIVISI PUSDIKLAT DIREKTORAT PERSONALIA		PENGAJUAN PENDIDIKAN DAN/ATAU PELATIHAN BAGI KARYAWAN PT KRAKATAU STEEL (JOB EDUCATION AND TRAINING) V. PROSEDUR PENGAJUAN		REF. NO. PER/PL001 HAL.: 18 DARI 19 TANGGAL DIKELUARKAN 13 09 93	
--	--	--	--	---	--

N O	URAIAN KEGIATAN	KADIS/ PUSDIKLAT	KADIS/ TR-OFFICER TERKAIT	DINAS ALK
e.	Training Officer menanggil/mengundang peserta diklat.		Peserta	
d.	Training Officer menyelenggarakan diklat dan diikuti peserta diklat.		Menanggil Peserta	2.A
e.	Training Officer mengijinkan data untuk sertifikasi dan Dinas ALK bersamasama dengan Tr. Officer melaksanakan sertifikasi jika perlu berkoordinasi dgn lembaga tertentu.		Pelaksanaan diklat	Melaksanakan Sertifikasi
f.	Sertifikat atau surat tanda/keterangan dibagikan oleh Dinas ALK ke peserta.		Membuat Laporan an Diklat	Sertifikat
13 a.	Training Officer membuat laporan peserta diklat dengan menggunakan formulir yang disediakan oleh Pusdiklat.		Laporan Diklat didistribusikan	Laporan diklat diinput ke komputer
b.	Training Officer mendistribusikan laporan peserta diklat ke : - Lembar asli ke Kadis Pusdiklat untuk diteruskan ke Dinas ALK. - Rangkap 1 ke Dinas Administrasi Personalia.			2.C
14	Dinas ALK menginput laporan peserta diklat ke komputer untuk dijadikan Data Individual Training Record sebagai Informasi bagi yang membutuhkan.			Data Individual Training Record
15	Dinas ALK membuat SIPD calon peserta sesuai dengan peraturan yang berlaku.			2.B
16 a.	Bila diklat dilaksanakan di luar perusahaan tetapi di dalam negeri langkah 17			Membuat SIPD
b.	Bila diklat dilaksanakan di luar perusahaan dan di luar negeri ke langkah 17.			Pengurusan : 1. Biaya Diklat 2. Point 7 & 11 pd kebijakan operasional 3. SK Penugasan dr Direksi w/ Pendidikan Formal 4. Adm. lainnya sesuai peraturan
17	Dinas ALK menangani pengurusan : a. Biaya Diklat ke Keuangan b. Point 7 & 11 pada kebijakan operasional Work Instruction ini. c. Surat Keputusan Penugasan dari Direksi untuk pendidikan formal. d. Administrasi lainnya sesuai peraturan.			3.A
18 a.	Peserta melaksanakan diklat di luar perusahaan.			3.B
b.	Training Officer bersamasama Dinas ALK memonitor pelaksanaan diklat, memenuhi administrasi dan kebutuhan lainnya (gaji, insentif & kenaikan point, kepentingan keluarga) serta menerima laporan kemajuan studi secara berkala per triwulan terutama diklat yang diikuti 6 bulan ke atas.			Monitoring

ISSUE NO	00	01	02	03	04
REVISI					
CCN					



PT KRAKATAU STEEL

Work Instruction

DIKELUARKAN OLEH DIVISI PUSDIKLAT DIREKTORAT PERSONALIA		PENGAJUAN PENDIDIKAN DAN/ATAU PELATIHAN BAGI KARYAWAN PT KRAKATAU STEEL (FOR EDUCATION AND TRAINING) V. PROSEDUR PENGAJUAN		REF. NO. PER/PL/001 HAL.: 19 DARI 19 TANGGAL DIKELUARKAN 13 09 93	
---	--	--	--	--	--

N O	URAIAN KEGIATAN	KADIU PUSDIK LAT	KADIS/ TR. OFFICER TERKAIT	DINAS ALK
	c. Dinas ALK melalui Kadiv Pusklat pada akhir diklat menerima Laporan hasil diklat dan Laporan peserta diklat dgn formulir yg telah disediakan oleh Pusklat, kemudian Dinas ALK menginput ke Komputer untuk dijadikan Individual Training Record sebagai informasi data atau			<p>3.5</p> <p>Laporan diklat diinput ke komputer</p> <p>Data Individual Training Record</p> <p>Inferensi</p>
19	<p>a. Bila tidak termasuk PPPT ke langkah 20. (Yang tidak termasuk PPPT ini sudah melulusi Direktur Personalia sebelumnya.</p> <p>b. Bila termasuk PPPT tetapi diklat di luar negeri, Surat Pengajuan akan diteruskan ke Direktur Personalia untuk meminta persetujuan.</p> <p>- Bila tidak disetujui kembali ke Penohon.</p> <p>- Bila disetujui ke langkah 20.</p>		<p>3.6</p> <p>Termasuk PPPT</p> <p>Tidak</p> <p>Selanjutnya</p> <p>Tidak</p> <p>Penohon</p>	<p>Pengurusan :</p> <p>1. Biaya Diklat</p> <p>2. Point 7 & 11 pd kebijakan operasional.</p> <p>3. SK Pengawasan dari Direksi.</p> <p>4. Passport/Visa.</p> <p>5. Asuransi, lainnya sesuai peraturan</p>
20	Dinas ALK menangani pengurusan :			
	<p>a. Biaya diklat ke Anggaran.</p> <p>b. Point 7 & 11 pada kebijakan operasional Work Instruction ini.</p> <p>c. Surat Keputusan Pengawasan dari Direksi.</p> <p>d. Passport, Visa, Fiscal.</p> <p>e. Administrasi lainnya sesuai peraturan.</p>			
21	Dilanjutkan ke langkah 18 (sebelum halaman ini)			

ISSUE NO	00	01	02	03	04
INITIAL PENG-SISTEM					
CCN					

PROSEDUR PENDIDIKAN DAN PELATIHAN (Contoh Penerapan di PT. Wijaka Karya)

PT. WIJAYA KARYA D.I. PANJAITAN KAV. 9 JAKARTA	No. Dok. : WIK-PO-PM-002 No. Rev. : 00
JUDUL : PROSEDUR PELATIHAN	Tgl. Berlaku : 16 Desember 1994 Tgl. Peninjauan berikutnya : 16 Desember 1995

Bentuk Perubahan

TIDAK ADA

Sebab Perubahan :

TIDAK ADA

Peraturan Peralihan :

TIDAK ADA

MENYETUJUI

	Pembuat	Atasan	MR	Direksi
Nama	Bambang Y	Drs. Niazi	Murtadji	
Jabatan	Kabag Diklat	M S O	MR	
Tanda Tangan				
Tanggal				

Lembar 1 bersambung ke lembar 2

PT. WIJAYA KARYA D.I. PANJAITAN KAV. 9 JAKARTA	No. Dok. : WIKA-PO-PM-002 No. Rev. : 00
JUDUL : PROSEDUR PELATIHAN	

DISTRIBUSI

NO. Salinan	Penerima	No. Salinan	Penerima
1	DIRUT	17	PPD DAK
2	D T P	18	PPD DHI
3	DIROP I	19	PPD DBG
4	DIROP II	20	PPD DKI
5	D K P	21	PPD DPK
6	Ka SPI	22	PPD DLM
7	B P M M	23	PPD DPD
8	B P U	24	PPD DRP
9	B P E U	25	PPD DPB I
10	B S D M	26	PPD DPB II
11	M E N G	27	PPD DPI
12	M S I	28	PPD DPM
13	M K U	29	Kabag Diklat
14	M S O		
15	M U M		
16	M O P		

Lembar 2

PT. WIJAYA KARYA D.I. PANJAITAN KAV. 9 JAKARTA	No. Dok. : WIKA-PO-PM-002 No. Rev. : 00
JUDUL : PROSEDUR PELATIHAN	

1.0. Tujuan

Prosedur ini menetapkan tahapan kegiatan yang harus dilakukan oleh setiap unit kerja dalam menyelenggarakan pelatihan pegawai dalam unit kerjanya.

2.0. Ruang Lingkup

- 2.1. Prosedur ini digunakan bagi setiap unit kerja untuk menyusun program dan pelaksanaan pelatihan bagi pegawai yang aktivitasnya dapat mempengaruhi mutu produk dan jasa yang dihasilkan perusahaan.
- 2.2. Prosedur pelatihan untuk calon pegawai diatur tersendiri dalam Prosedur Seleksi Rekrutmen.

3.0. Definisi

- 3.1. Pegawai : adalah orang yang bekerja pada PT WIJAYA KARYA dengan menerima pendapatan dengan status Pegawai Tetap (PT), Pegawai Berjangka (PB) dan Pegawai Bulanan (PBL).
- 3.2. Pegawai Tetap (PT), Pegawai Berjangka (PB) dan Pegawai Bulanan (PBL) adalah status kepegawaian sebagaimana dimaksud dalam pasal 4 ayat 2 SK 01.01/000170/90 tanggal 20 Juni 1994 tentang Peraturan Pokok kepegawaian PT WIJAYA KARYA.
- 3.3. Unit Kerja adalah satuan organisasi yang ada dalam perusahaan sebagaimana dimaksud dalam pokok-pokok organisasi PT WIJAYA KARYA.
- 3.4. Pelatihan : adalah kegiatan yang dilaksanakan dalam upaya meningkatkan pengetahuan dan ketrampilannya sebagai bekal dalam pelaksanaan tugasnya.
- 3.5. Analisa kebutuhan pelatihan : adalah kajian yang sistematis untuk menilai kebutuhan pelatihan yang diperlukan seorang pegawai sehingga mampu memenuhi tuntutan spesifikasi jabatannya, ataupun mampu menyerap teknologi baru yang diperlukan jabatannya.
- 3.6. Sertifikat : Adalah tanda bukti telah dilaksanakannya suatu pelatihan antara lain :
 - a. Sertifikat keikutsertaan

PT. WIJAYA KARYA D.I. PANJAITAN KAV. 9 JAKARTA	No. Dok. : WIK-PO-PM-002 No. Rev. : 00
JUDUL : PROSEDUR PELATIHAN	

- b. Piagam
- c. Daftar hadir
- d. Laporan pelaksanaan pelatihan.
- 3.7. Arsip Riwayat Pelatihan Pegawai : Adalah suatu daftar/cacatan yang berisi informasi tentang pelatihan yang pernah diikuti oleh seorang pegawai dan didukung oleh dokumen-dokumen yang meliputi :
 - a. Daftar riwayat jabatan.
 - b. Analisa Kebutuhan Pelatihan pada jabatan terakhir.
 - c. Materi Pelatihan dan Sertifikat-sertifikat pelatihan yang pernah diikutinya.
- 3.8. Direksi adalah Direksi PT. WIJAYA KARYA.
- 3.9. Pejabat : Adalah pimpinan suatu unit kerja dalam lingkungan PT WIJAYA KARYA.
- 4.0. Dokumen Yang Terkait :
 - 4.1. Peraturan Pokok Kepegawaian sesuai dengan SK.01.01/00.0171/94 tanggal 20 Juni 1994.
 - 4.2. Pokok-pokok Organisasi PT WIJAYA KARYA sesuai dengan SK.0101/00/0296/93 tanggal 16 Oktober 1993.
 - 4.3. Pedoman Pokok Pegawai Bulanan sesuai dengan Surat Edaran Manajer Pengembangan Manajemen dan Sumber Daya Manusia No. SE.01.01/00.0055/94 tanggal 16 Februari 1994.
 - 4.4. Petunjuk Pelaksanaan Proses Analisa Jabatan sesuai dengan Surat Edaran Manajer Pengembangan Manajemen dan Sumber Daya Manusia No. SE.01.01/BSDM/004/94 tanggal 30 Agustus 1994.
 - 4.5. Kebijakan Perusahaan dan Program Pelatihan dalam Rencana Kerja Anggaran Perusahaan.
 - 4.6. Prosedur Seleksi Reksutmen.
- 5.0. Ketentuan Umum
 - 5.1. Analisa Kebutuhan Pelatihan
 - a. Analisa kebutuhan pelatihan harus dilakukan oleh setiap pejabat terhadap setiap pegawai dalam unit kerjanya.

PT. WIJAYA KARYA D.I. PANJAITAN KAV. 9 JAKARTA	No. Dok. : WIK-PO-PM-002 No. Rev. : 00
JUDUL : PROSEDUR PELATIHAN	

- b. Pelatihan diberikan kepada pegawai dengan mempertimbangkan latar belakang pendidikan, pengalaman, latihan tambahan dan kemampuan fisik pegawai tersebut serta diarahkan pada maksud-maksud pembentukan watak, sikap dan kedisiplinan sesuai dengan budaya WIK.
- c. Panduan Analisa Kebutuhan Pelatihan adalah seperti tersebut dalam lampiran 9.1.a. dan 9.1.b. prosedur ini.

5.2. Penyusunan Program Pelatihan.

- a. Kesimpulan yang diperoleh dari Panduan Analisa Kebutuhan Pelatihan tersebut lampiran 9.1.a. dan 9.1.b. direkapitulasi oleh setiap unit kerja dalam suatu formulir Program Pelatihan sebagaimana tersebut dalam lampiran 9.2. prosedur ini.
- b. Program Pelatihan tersebut lampiran 9.2. dapat dilaksanakan setelah diusulkan dan disetujui oleh :
 1. *Direksi*. Menetapkan persetujuan Program Pelatihan yang diselenggarakan Biro Personalia.
 2. *Manajer Divisi*. Menetapkan Program Pelatihan yang diselenggarakan Divisi.
 3. *Pejabat Pimpinan Sub Pusat Laba*. Menetapkan Program Pelatihan yang diselenggarakan Sub Pusat Laba.
- 5.3. Program Pelatihan oleh Biro Personalia dan Pusat Laba ditetapkan dalam Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP) dan direview secara triwulanan yaitu pada bulan April, Juli, Oktober.
- 5.4. Penyelenggaraan Pelatihan.
 - a. *Biro Personalia*. Menyenggarakan pelatihan dengan silabus yang diperlukan untuk berbagai unit kerja perusahaan, serta efektif dan efisien bila dilaksanakan secara terpusat.
 - b. *Divisi (cq. Biro Administrasi dan Keuangan Divisi)*. Menyenggarakan pelatihan dengan silabus yang diperlukan untuk seluruh unit kerja Divisi serta efektif dan efisien bila dilaksanakan di tingkat Divisi.

PT. WIJAYA KARYA D.I. PANJAITAN KAV. 9 JAKARTA	No. Dok. : WIKA-PO-PM-002 No. Rev. : 00
JUDUL : PROSEDUR PELATIHAN	

- c. Semua program dan pelaksanaan pelatihan di luar negeri, harus melalui keputusan Direksi.
- 5.6. Penandatanganan Surat Tugas dalam rangka pelatihan dilakukan oleh :
- Direktur Utama.* Bagi Pegawai Tetap dan Pegawai Berjangka dengan golongan skala gaji 10 ke atas, untuk pelatihan di dalam negeri maupun di luar negeri;
 - Direktur Keuangan dan Personalia.* Bagi pegawai Tetap dan Pegawai Berjangka dengan golongan skala gaji 6 sampai dengan 10, untuk pelatihan di dalam negeri, serta bagi Pegawai Tetap dan Pegawai Berjangka golongan skala gaji 10 ke bawah untuk pelatihan di luar negeri.
 - Manajer Personalia.* Bagi pegawai Tetap dan Pegawai Berjangka dengan golongan skala gaji 1 sampai dengan 5 serta Pegawai Bulanan di unit kerja Satuan Pengawasan Intern, Badan, Biro Perusahaan dan Cabang, untuk pelatihan di dalam negeri.
 - Manajer Divisi.* Bagi Pegawai Bulanan di Pusat Laba.
 - Pimpinan Sub Pusat Laba.* Semua pegawai yang dilatih di Sub Pusat Laba.
- 5.7. Pengendalian dan pengawasan Pelatihan.
- Manajer Personalia.* Mengendalikan pelatihan yang dilaksanakan bagi Pegawai Tetap dan Pegawai Berjangka, baik yang dilaksanakan di Sub Pusat Laba, Pusat Laba maupun Biro Personalia serta pelaksanaan pelatihan untuk Pegawai Bulanan yang menjadi tanggung jawabnya;
 - Manajer Divisi.* Mengendalikan pelatihan yang dilaksanakan bagi Pegawai Tetap dan Pegawai Berjangka, baik yang dilaksanakan di Sub Pusat Laba, Pusat Laba maupun Biro Personalia.
 - Pimpinan Sub Pusat Laba.* Mengendalikan pelatihan yang dilaksanakan bagi Pegawai Tetap dan Pegawai Berjangka, dan Pegawai Bulanan unit kerjanya, baik yang diselenggarakan sendiri maupun di tingkat yang lebih tinggi.

PT. WIJAYA KARYA D.I. PANJAITAN KAV. 9 JAKARTA	No. Dok. : WIKA-PO-PM-002 No. Rev. : 00
JUDUL : PROSEDUR PELATIHAN	

5.8. Penyimpanan Arsip Riwayat Pelatihan Pegawai, dilakukan oleh :

- a. *Biro Personalia (cq. Bagian Pendidikan dan Pelatihan)* : Bagi pegawai Tetap dan Pegawai Berjangka di seluruh perusahaan serta Pegawai Bulanan di unit kerja Satuan Pengawasan Intern, Badan, Biro Perusahaan, Cabang/Representatif.
- b. *Pusat Laba (cq. Biro Administrasi dan Keuangan)*: Bagi Pegawai Bulanan di unit-unit kerja di tingkat Pusat Laba.
- c. *Sub Pusat Laba (cq. Seksi Administrasi dan Keuangan)*: Bagi Pegawai Bulanan di Sub Pusat Laba.

6. 0. Tanggung Jawab dan Urutan Kerja

6.1. Tahap Perencanaan

- a. *Unit kerja penyelenggara pelatihan di semua tingkatan.* Mengirim lampiran 9.1.a. dan 9.1.b. serta lampiran 9.2. dan menjelaskan tata cara pengisiannya kepada pejabat dalam unit kerjanya.
- b. *Pejabat di setiap unit kerja.* Mengisi lampiran 9.2. dengan berpedoman kepada lampiran 9.1.a. dan 9.1.b. serta mengirimkan hasilnya kepada penyelenggara pelatihan di unit kerjanya;
- c. *Unit kerja penyelenggara pelatihan di semua tingkatan.*

1. Merekapitulasi, mengelompokkan dan mengevaluasi usulan program pelatihan dari para pejabat, berdasarkan jenis pelatihan yang sama serta kemungkinan pelaksanaan di unit kerjanya atau di tingkat yang lebih tinggi, dengan menggunakan formulir sama seperti lampiran 9.2.

2. Hasil pengisian formulir termaksud dalam butir 6.1.c.1. diatas dimintakan persetujuannya kepada pejabat yang berwenang menetapkan program Pelatihan.

- d. *Pejabat yang berwenang menyetujui Program Pelatihan.*

1. Membahas dan mempertimbangkan Program Pelatihan yang diusulkan bersama
2. Menyetujui dan atau menolak usulan.
3. Menandatangani serta mengirim hal tersebut butir 6.1.d.2. di atas kepada penyelenggara pelatihan di unit kerjanya.

PT. WIJAYA KARYA D.I. PANJAITAN KAV. 9 JAKARTA	No. Dok. : WIKA-PO-PM-002 No. Rev. : 00
JUDUL : PROSEDUR PELATIHAN	

e. Unit kerja penyelenggara pelatihan di semua tingkatan

1. Menerima program pelatihan yang telah disetujui oleh Pejabat yang berwenang di unit kerjanya.
2. Memberitahukan secara tertulis tentang persetujuan dan penolakan program pelatihan tersebut butir 6.1.e.1. kepada pejabat pengusul.
3. Menyiapkan pelaksanaan program pelatihan yang menjadi tanggung jawab unit kerjanya.
4. Menyiapkan dan mengirimkan pengusulan program pelatihan yang telah ditanda tangani atasannya kepada pejabat penyelenggara pelatihan di tingkat yang lebih tinggi, bila pelatihan tersebut tidak dilaksanakan di unit kerjanya sendiri.

6.2. Tahap Pelaksanaan

Unit Kerja penyelenggara pelatihan di semua tingkatan

- a. Menghimpun informasi penyelenggara pelatihan ekstern maupun intern untuk menjajagi kemungkinan pelaksanaan program pelatihan yang telah disetujui oleh pejabat yang berwenang.
- b. Menyusun jadwal induk pelatihan di Biro Personalia dan Pusat Laba, berpedoman kepada program pelatihan yang telah disetujui pejabat yang berwenang, sebagaimana pada lampiran 9.3.
- c. Mengkonfirmasi secara bulanan jadwal induk pelatihan kepada pejabat yang mengusulkan pelatihan.

Pejabat yang mengusulkan pelatihan.

Menerima jadwal induk pelatihan dan memberikan kepastian tentang kesiapan untuk mengikuti jadwal induk pelatihan tersebut di unit kerjanya kepada penyelenggara pelatihan.

Unit Kerja penyelenggara pelatihan di semua tingkatan.

- a. Menerima konfirmasi jadwal induk pelatihan, dari pejabat pengusul pelatihan dan bila perlu menyusun kembali jadwal tersebut.
- b. Menandatangani dan atau meminta tanda tangan Surat Tugas kepada pejabat yang berwenang serta menyampaikannya kepada pegawai yang bersangkutan.

PT. WIJAYA KARYA D.I. PANJAITAN KAV. 9 JAKARTA	No. Dok. : WIKA-PO-PM-002 No. Rev. : 00
JUDUL : PROSEDUR PELATIHAN	

6.3. Tahapan pengendalian dan pengawasan

Setiap Unit kerja penyelenggara pelatihan

- Memantau pelaksanaan pelatihan yang diikuti oleh pegawai.
- Menyimpan daftar hadir, laporan pelaksanaan pelatihan serta copy piagam dan copy sertifikat keikutsertaan peserta.
- Menyimpan copy materi yang diberikan oleh lembaga penyelenggara.
- Setiap bulan melaporkan hasil pelaksanaan pelatihan kepada pejabat yang berwenang menetapkan program pelatihan.
- Memutakhirkan daftar riwayat pelatihan pegawai, setiap kali terjadi perubahan.

7.0. Pengecualian

- Perubahan calon peserta, penyimpangan biaya dan waktu dari program pelatihan yang telah ditetapkan, hanya dapat dilakukan bilamana mendapat persetujuan dari pejabat yang berwenang untuk memberikan keputusan tentang program pelatihan.
- Penyusunan program dan pelaksanaan pelatihan bagi pegawai Sub Kontraktor yang menentukan hasil kerja perusahaan diatur yang ditempatkan di luar perusahaan, diatur kasus per kasus.

8.0. Rekaman

- Uraian Jabatan
- Daftar Riwayat Jabatan
- Analisa Kebutuhan Pelatihan pada jabatan terakhir
- Materi Pelatihan dan Sertifikat-sertifikat pelatihan yang pernah diikuti pegawai.
- Riwayat pelatihan pegawai
- Rencana kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP).

9.0. Lampiran

- Panduan Analisa Kebutuhan Pelatihan
- Formulir Program Pelatihan
- Jadwal Induk.

Lampiran 9.1.a.

No. Dok. : WKA-PO-18-PM-002

No. Revisi : 00

PANDUAN ANALISA KEBUTUHAN PELATIHAN

Analisa kebutuhan pelatihan adalah suatu kajian yang sistematis, yang dilakukan oleh setiap atasan untuk menilai kebutuhan pelatihan yang diperlukan seorang pegawai dalam menghadapi tugasnya, baik dalam penugasan saat ini maupun yang akan datang.

Permasalahan dalam tugas, tidak semuanya dapat diatasi melalui pelatihan, sehingga dalam melaksanakan analisa kebutuhan pelatihan betul-betul perlu diteliti dengan cermat agar tidak salah dalam memberikan alternatif pemecahannya.

Di bawah ini ada beberapa pertanyaan, untuk menegaskan seberapa jauh pelatihan dapat digunakan sebagai alternatif pemecahan masalah tugas staf atau bawahan Saudara.

PERIKSA, CATAT DAN URAIKAN JAWABAN PERTANYAAN DI BAWAH INI.

- 1.0. Tugasnya tidak dapat diselesaikan sebagaimana mestinya ?
 - 1.1. Dalam bagian tugas yang mana ?
 - 1.2. Apa beda hasil yang seharusnya dengan kenyataan?
 - 1.3. Perubahan/kejadian apa yang melatar-belakangi adanya penyimpangan tersebut ?
 - 1.4. Andaikata penyimpangan itu diabaikan, apa yang terjadi?
 - 1.5. Apakah memang betul, penyimpangan tersebut karena ketidak-mampuan (keahlian/keterampilan)?
 - 1.6. Apakah pekerjaannya saat ini sesuai dengan minatnya?
- 2.0 Saya yakin penyimpangan tersebut karena ketidak-mampuan (pengetahuan/keterampilan).
 - 2.1. Apakah dia pernah diberi pengertian tentang apa yang seharusnya dilaksanakan?

Lampiran 9.1.b.

No. Dok. : WIKA-PO-18-PM-002

No. Revisi : 00

2.2. Mampukah dia mengerti instruksi-instruksi dalam melaksanakan tugasnya ?

2.3. Apakah kekuatan dan kelebihan yang dimilikinya dalam melaksanakan tugasnya ?

3.0. Adakah solusi yang sederhana sebelum dilaksanakan pelatihan ?

3.1. Mungkinkah diberikan alat bantu ?

3.2. Mungkinkah diberikan tanda-tanda / rambu-rambu peringatan ?

3.3. Apakah cukup dengan diberikan contoh-contoh sederhana ?

3.4. Apakah cukup dilakukan dengan penjelasan ?

4.0. Kalau memang solusi sederhana di atas tidak cukup.

4.1. Pelatihan apakah yang anda perlukan ?

4.2. Apa saja yang diharapkan dengan pelatihan tersebut ?

4.3. Kapan pelatihan tersebut harus dilaksanakan ?

4.4. Adakah tenaga pengajar/pelatih/lembaga pelatihan yang saudara sarankan ?

Lampiran 9.2.

No. Dok. : WIKA-PO-18-PM-002

No. Revisi : 00

PROGRAM PELATIHAN PEGAWAI TAHUN :

UNIT KERJA

DIVISI/BIRO

PROYEK/PABRIK/KAWASAN/WILAYAH

BAGIAN/SEKSI

No.	NAMA	JABATAN	PENDI- DIKAN	USULAN PELATIHAN	ANGGA- RAN	WAKTU	PENYE- LENGGARA
1	2	3	4	5	6	7	8

Keterangan :

Kolom 1 : Nomor urut

Kolom 2 : Nama Pegawai

Kolom 3 : Jabatan pegawai saat ini

Kolom 4 : Pendidikan tamah terakhir pegawai

Kolom 5 : Usulan pelatihan pegawai

Kolom 6 : Anggaran pelatihan (bila tidak tahu kosongkan saja)

Kolom 7 : Waktu yang direncanakan untuk mengikuti pelatihan

Kolom 8 : Penyelenggara pelatihan (bisa intern maupun ekstern), bila ada.

Menyetujui

Mengetahui

dibuat oleh,
Pada tanggal

Nama

Jabatan

Tanda tangan

Nama

Jabatan

Tandatangan

Nama

Jabatan

tandatangan

Lampiran 9.3.
No. Dok : WIK A
No. Rev. :

JADWAL INDUK PELATIHAN PEGAWAI TAHUN :

No.	JENIS PELATIHAN	PESERTA	UNIT KERJA	PENYEL- ENGGARA	RENCANA PELAKSANAAN												KETER
					JAN	FEB	MA	APR	MEI	JUN	JUL	AG	SEP	OK	NO	DE	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18

Menyetujui

Nama
Jabatan
Tanda tangan

Mengetahui

Nama
Jabatan
Tanda tangan

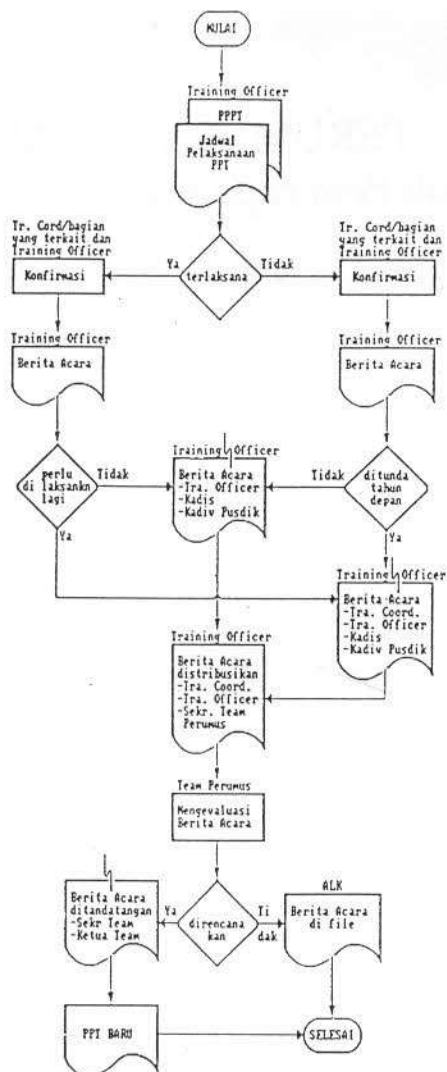
dibuat oleh,
Pada tanggal

Nama
Jabatan
Tanda tangan

LAMPIRAN III

PERUMUSAN TRAINING NEED (Contoh Penerapan di PT. Krakatau Steel)

FLOWCHART
TINDAK LANJUT PELAKSANAAN PROGRAM PELATIHAN TERPADU



LAMPIRAN IV

Evaluasi Harian Pendidikan dan Pelatihan
(Contoh penerapan di PT. IPTN)

EVALUASI HARIAN

Pelatihan :

Tanggal :

Instruktur :

TOPIK	MANFAAT				KEJELASAN			
	BS	B	S	K	BS	B	S	K

BS = Baik Sekali B = Baik S = Sedang K = Kurang

SARAN DAN KOMENTAR : (Sistematika, komunikasi, materi, contoh dll.)

.....
.....
.....

Evaluasi Terhadap Instruktur Diklat
Contoh penerapan pada :
1. PT. IPTN
2. PT. PUSRI

PT. INDUSTRI PESAWAT TERBANG
NUSANTARA
PENDIDIKAN DAN LATIHAN

PELATIHAN/TRAINING :

NAMA PENUNTUN/INSTRUKTUR

MATERI PELAJARAN :

PENJELASAN :

1. Berilah penilaian secara obyektif dan jujur
2. Berilah tanda (X) pada jawaban yang Saudara anggap tepat dan benar
3. Tanpa ditulis nama.

PENDAPAT PESERTA MENGENAI PENUNTUN/INSTRUKTUR

1. Penguasaan terhadap materi pelajaran
 - a. sangat menguasai
 - b. Cukup menguasai
 - c. Kurang menguasai

Saran :
2. Manfaat materi pelajaran untuk pengetahuan :
 - a. sangat diperlukan
 - b. Diperlukan
 - c. Kurang diperlukan

Saran :
3. Korelasi materi pelajaran yang disajikan dengan tugas :
 - a. sangat diperlukan
 - b. Diperlukan
 - c. Kurang diperlukan

Saran :

4. Bagaimana metoda penyajian Penuntun/Instruktur :
 - a. Menarik
 - b. Cukup
 - c. Kurang

Saran :
5. Apakah ada kesempatan tanya jawab pada tiap sesi :
 - a. Ada.
 - b. Cukup
 - c. Kurang

Saran :
6. Apakah disiplin dalam waktu datang maupun dalam waktu jumlah jam pelajaran :
 - a. Sangat disiplin
 - b. Cukup
 - c. Kurang

Saran :
7. Bagaimana sikap penuntun/Instruktur di depan kelas :
 - a. Baik
 - b. Cukup
 - c. Kurang

Saran :
8. Bagaimana materi Penuntun/Instruktur dalam penyajian :
 - a. Baik
 - b. Cukup
 - c. Kurang

Saran :
9. Bagaimana penggunaan alat bantu dalam penyajian pelajaran :
 - a. Baik
 - b. Cukup
 - c. Kurang

Saran :

10. Apakah penjelasan-penjelasan Pengajar dapat saudara pahami ?
- a. Dapat saya pahami
 - b. Kurang dapat saya pahami
 - c. Tidak dapat saya pahami
- Berikanlah alasan Saudara menyatakan tersebut !
11. Apakah Diktat-diktat yang saudara peroleh itu membantu untuk lebih memahami materi yang diberikan Pengajar ?
- a. Sangat membantu
 - b. Cukup membantu
 - c. Tidak membantu
- Berikan alasan saudara menyatakan tersebut ?
12. Apakah saudara mendapat kesulitan dalam menyelesaikan soal-soal ujian :
- a. Ya
 - b. Tidak
- Berikan alasan saudara menyatakan tersebut?

KUESIONER TRAINING

Rekan sejawat,

Mohon kesediaan anda meluangkan waktu untuk menjawab kuesioner ini.

Informasi anda sangat berharga dalam membantu kami untuk menyempurnakan Training selanjutnya.

Terima kasih.

A. EVALUASI UMUM :

1. Apakah anda merasa bahwa training ini cukup memenuhi apa yang anda anda butuhkan ?

Ya

Tidak tahu

Tidak

2. Apakah anda merasa bahwa training ini menambah wawasan anda ?

Ya

Tidak tahu

Tidak

3. Apakah anda menyarankan agar rekan lainnya mengikuri training ini ?

Ya

Tidak tahu

Tidak

4. Apakah anda menyarankan agar training ini terus berlanjut untuk angkatan berikutnya ?

Ya

Tidak tahu

Tidak

B. EVALUASI INSTRUKTUR :

5. Bagaimana pendapat anda tentang efektivitas presentasi instruktur terhadap seluruh materi training ?

Sangat Efektif	Lebih yang diharapkan	Kurang efektif	Tidak efektif
----------------	-----------------------	----------------	---------------

a. Penguasaan Materi

b. Teknik Penyampaian

c. Merespon Peserta

d. Penciptaan Suasana Belajar

6. Komentar yang berhubungan dengan pertanyaan nomor 5 di atas.

7. Apakah dalam presentasi instruktur selalu memberikan contoh-contoh realistik ?

Ya

Tidak tahu

Tidak

8. Bagaimana keseimbangan antara metode Ceramah, Diskusi dan Latihan ?

Terlalu banyak ceramah

Terlalu banyak diskusi

Terlalu banyak Latihan

Cukup seimbang

9. Apakah Latihan yang diberikan cukup membantu pemahaman anda ?

Sangat membantu

Membantu

Tidak membantu

C. MATERI TRAINING :

Berkaitan dengan Materi Training yang telah disampaikan

10. Berikan pendapat anda tentang materi-materi tersebut yang :

MATERI TRAINING	PALING DISUKAI	PALING TIDAK DISUKAI	PERLU DITAMBAH	PERLU DIKURANGI	PERLU DIHILANGKAN
	Ya/Tidak	Ya/Tidak	Ya/Tidak	Ya/Tidak	Ya/Tidak
	Ya/Tidak	Ya/Tidak	Ya/Tidak	Ya/Tidak	Ya/Tidak
	Ya/Tidak	Ya/Tidak	Ya/Tidak	Ya/Tidak	Ya/Tidak
	Ya/Tidak	Ya/Tidak	Ya/Tidak	Ya/Tidak	Ya/Tidak
	Ya/Tidak	Ya/Tidak	Ya/Tidak	Ya/Tidak	Ya/Tidak
	Ya/Tidak	Ya/Tidak	Ya/Tidak	Ya/Tidak	Ya/Tidak
	Ya/Tidak	Ya/Tidak	Ya/Tidak	Ya/Tidak	Ya/Tidak

11. Bagaimana durasi training ini ?

Cukup

Terlalu pendek

Terlalu lama

12. Apakah materi Training disajikan dalam urutan yang logis

Sangat logis

Cukup logis

Tidak logis

13. Bagaimana relevansinya antara materi yang diberikan dengan kebutuhan ?

Terlalu teoritis

Cukup sebanding

Terlalu praktis

14. Menurut Anda, bagaimana tingkat kesulitan materi secara keseluruhan ?

Sangat sulit

Sulit

Biasa saja

Mudah

Sangat mudah

15. Kira-kira berapa % materi yang mampu anda serap dari seluruh materi yang ada ?

Kira-kira :

Komentar tentang Materi Training :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

D. PENGEMBANGAN TRAINING :

Sebagai peserta, anda tentu mempunyai gagasan-gagasan atau saran yang menyangkut penyelenggaraan Training untuk mempercepat implementasi di IPTN.

Uraikan gagasan anda tersebut, yang berkaitan dengan :

a. Instruktur :

.....

.....

.....

.....

.....

b. Materi :

.....

.....

.....

.....

.....

c. Waktu :

.....

.....

.....

.....

.....

d. Sarana/ fasilitas :

.....

.....

.....

.....

.....

e. Keterlibatan Manajemen :

.....
.....
.....
.....
.....
.....

Bandung, September 1994
EVALUASI PENDIDIKAN

EVALUASI TERHADAP PENYELENGGARA PENDIDIKAN DAN PELATIHAN

Contoh penerapan pada :

1. PT. TELKOM
2. PT PUSRI
3. PT. IPTN

PUSAT PENDIDIKAN DAN PELATIHAN
TELEKOMUNIKASI BANDUNG

KUESIONER UNTUK PENYELENGGARA

PETUNJUK PENGISIAN

1. Kuesioner ini disusun untuk memperoleh gambaran yang obyektif tentang penyelenggaraan DIKLAT beserta komponen-komponennya.
2. Pendapat Saudara sebagai penyelenggara DIKLAT hendaknya didasari kenyataan dan pengalaman yang sebenarnya. Apa yang Saudara ungkapkan akan merupakan masukan yang sangat berguna bagi manajemen dalam rangka penyusunan program DIKLAT berikutnya serta perbaikan dan pengembangannya.
3. Untuk mengisinya berikan tanda silang (X) pada jawaban yang Saudara anggap paling sesuai dengan apa yang Saudara alami, amati dan rasakan. Jawaban hanya ditulis pada lembar jawaban yang tersedia, dan tidak diperkenankan mencoreti/mengotori daftar pertanyaan/kuesioner.
4. Jangan mencantumkan identitas apapun dalam lembar jawaban. Oleh karena itu, Saudara bebas memberikan jawaban seobyektif mungkin, dan kerahasiaan jawaban Saudara dijaga sepenuhnya. Apa yang Saudara ungkapkan tidak menyangkut nama baik Saudara sebagai penyelenggara DIKLAT.
5. Kumpulkan kembali kuesioner yang telah Saudara isi melalui penyelenggara DIKLAT.
6. Kualifikasi jawaban :

A = Selalu	B = Sering
C = Kadang-kadang	D = Jarang
E = Jarang sekali	F = Tidak pernah
G = Tidak dapat menilai.	

Gunakan tanda silang (X) untuk jawaban yang sesuai.

A. PROFIL PENGAJAR DAN KEGIATAN PEMBELAJARAN

01. Pengajar menerangkan tujuan pembelajaran (TIK) sebelum pelajaran dimulai.
02. Pengajar menyiapkan dengan baik bahan pelajarannya (membuat persiapan mengajar).
03. Pengajar mempunyai lebih dari tiga referensi yang berhubungan dengan materi yang disajikan.
04. Pengajar tidak kelebihan waktu mengajar pada saat tampil.
05. Cara pengajar menyajikan materi di kelas mudah dimengerti oleh siswa.
06. Materi yang diberikan oleh pengajar kepada siswa terurut.
07. Pengajar membangkitkan gairah belajar para siswa.
08. Pengajar mereview/mengulang pelajaran yang lalu sebelum memulai pelajaran yang baru.
09. Pengajar menciptakan suasana belajar siswa aktif.
10. Pengajar menggunakan lebih dari satu cara/metoda untuk menyampaikan suatu materi (ceramah, diskusi, tanya jawab dll.).
11. Pengajar menguasai dengan baik materi yang diajarkan.
12. Pengajar menjawab dengan baik pertanyaan siswa.
13. Pengajar memberikan penekanan pada materi pelajaran yang dianggapnya penting.
14. Pengajar tidak kehabisan bahan pelajaran pada saat tampil.
15. Pengajar membuat contoh dan ilustrasi untuk lebih dapat menjelaskan materi pelajaran kepada siswa.
16. Pengajar dapat mengkaitkan bagian materi yang satu dengan yang lainnya pada saat tampil.
17. Pengajar yakin apa yang diajarkannya dapat dipertanggung jawabkan.
18. Pengajar siap ditanya tentang pelajaran kapan saja.

19. Tes yang diberikan oleh pengajar sesuai dengan tujuan pembelajaran yang akan dicapai.
20. Materi tes sesuai dengan materi pelajaran yang diberikan.

B. PROFIL MATERI PELAJARAN

05. Bagian-bagian materi yang diberikan tidak bertumpang tindih satu sama lain.
06. Materi yang diberikan sangat menunjang pekerjaan siswa di lapangan.
07. Materi DIKLAT sesuai dengan latar belakang pendidikan/bidang tugas siswa.
08. Materi DIKLAT ini dapat diterapkan di lapangan.
09. Materi kurikulum disesuaikan dengan perkembangan informasi.
10. Materi kurikulum disesuaikan dengan perkembangan teknologi.
11. Materi pelajaran yang diberikan belum diperoleh siswa dari tingkat pendidikan/pelatihan sebelumnya.
12. Waktu yang tersedia sesuai dengan jumlah materi yang diberikan.
13. Perbandingan waktu untuk teori dan praktek dalam DIKLAT ini seimbang. *) hanya diisi bila ada pelajaran praktek.

C. PROFIL PENYELENGGARAAN

01. Diktat/modul/job sheet kami berikan kepada siswa paling lambat sehari sebelum pelajaran dimulai.
02. Kami memberikan penjelasan tentang maksud dan tujuan DIKLAT pada saat DIKLAT akan dimulai (pada waktu upacara pembukaan).
03. Kami mempersiapkan dan melakukan penyelenggaraan DIKLAT dengan baik.
04. Kondisi ruang kelas untuk DIKLAT memadai.
05. Asrama yang kami sediakan menunjang ketenangan belajar siswa.

06. Media yang diperlukan untuk DIKLAT tersedia.
07. Rentang waktu pemanggilan untuk mengikuti DIKLAT dapat digunakan oleh siswa untuk persiapan.
08. Waktu untuk praktikum dapat digunakan sepenuhnya oleh siswa karena jumlah perangkat yang tersedia cukup untuk para peserta.
*) *hanya diisi bila ada pelajaran praktek.*
09. Kualitas cetak materi DIKLAT yang diberikan memadai.
10. Intensitas penerangan kamar asrama menunjang kegiatan belajar siswa.
11. Kami menguasai bidang tigas.
12. Pelayanan kami memuaskan.
13. Kami mengusahakan jalan keluar bila peserta DIKLAT menghadapi suatu kesulitan.
14. Kelengkapan/fasilitas kelas untuk menunjang proses pembelajaran tersedia.
15. Bila pengajar tidak dapat hadir/terlambat, kami segera mencari guru pengganti.
16. Kondisi perangkat praktikum siap digunakan setiap saat. *) *hanya diisi bila ada pelajaran praktek.*
17. Di luar jam belajar, kegiatan ekstra kurikuler kami berikan secara teratur.
18. Kami memperhatikan hak dan kewajiban peserta DIKLAT (sebagai siswa dan atau sebagai karyawan PERUMTEL).
19. Kami merasa puas dengan penyelenggaraan DIKLAT ini.
20. Kami menyampaikan informasi penting kepada para peserta DIKLAT.
21. Kami menyampaikan informasi penting kepada para pengajar.
22. Jadwal pelajaran dilaksanakan dan diikuti sesuai ketentuan.
23. Penyajian makanan di asrama tepat waktu.
24. Makanan yang disajikan di asrama memenuhi gizi.
25. Penyajian makanan di asrama memperhatikan kebersihan.
26. Kebersihan kamar asrama memuaskan.

27. Kebersihan kamar mandi asrama memuaskan.
28. Jemputan untuk pengajar dilaksanakan tepat waktu.
29. Jemputan untuk siswa dilaksanakan tepat waktu.
30. Kami meninjau kelas pada saat pelajaran teori berlangsung.
31. Kami meninjau kelas pada saat pelajaran praktek berlangsung. *)
hanya diisi bila ada pelajaran praktek.
32. Kami meninjau pelaksanaan Praktek Kerja Lapangan. *) *hanya diisi bila ada pelajaran praktek.*

D. PROFIL SISWA

Melalui pernyataan-pernyataan di bawah ini, berikan penilaian terhadap diri siswa dengan menggunakan kualifikasi sebagai berikut :

- | | |
|--------------------|--------------------------|
| A = Tinggi sekali. | E = Kurang. |
| B = Tinggi. | F = Kurang sekali. |
| C = Cukup. | G = Tidak dapat menilai. |
| D = Sedang. | |

Gunakan tanda silang (X) untuk jawaban yang sesuai.

01. Pengarahan dari atasan sebelum siswa berangkat mengikuti DIKLAT.
02. Pengetahuan siswa tentang tujuan DIKLAT yang akan diikuti.
03. Bimbingan atasan tentang apa yang harus disiapkan sebelum siswa mengikuti DIKLAT.
04. Pengetahuan dasar siswa dalam bidang DIKLAT yang diikuti (ilmu pengetahuan, keterampilan).
05. Kesesuaian latar belakang pengalaman siswa dengan bidang DIKLAT yang diikuti.
06. Hasrat/keinginan siswa mengikuti DIKLAT.
07. Kesiapan fisik siswa untuk mengikuti DIKLAT.
08. Kesiapan mental siswa untuk mengikuti DIKLAT.

09. Keinginan siswa untuk menyelesaikan dengan baik tugas yang diberikan oleh penyelenggara.
10. Penyelesaian tugas yang diberikan oleh penyelenggara kepada siswa.
11. Keterlibatan siswa dalam proses pembelajaran di dalam kelas.
12. Keterlibatan setiap siswa dalam kegiatan belajar di luar kelas (misalnya dalam mengerjakan tugas dari pengajar).
13. Kerjasama dan kekompakan (team work) setiap siswa dengan sesama peserta.
14. Hubungan siswa dengan pengajar di dalam kelas.
15. Hubungan siswa dengan pengajar di luar kelas.
16. Jumlah kehadiran siswa dalam pelajaran teori.
17. Jumlah kehadiran siswa dalam pelajaran praktek. *) *hanya diisi bila ada pelajaran praktek.*
18. Ketepatan waktu hadir siswa dalam kelas teori.
19. Ketepatan waktu hadir siswa dalam kelas praktek. *) *hanya diisi bila ada pelajaran praktek.*
20. Keinginan siswa untuk mengembangkan sendiri hasil DIKLAT.
21. Penguasaan materi (pengetahuan dan keterampilan) yang diperoleh siswa dari DIKLAT ini.
22. Semangat siswa jika akan memulai belajar dalam DIKLAT ini.
23. Keinginan siswa untuk menyelesaikan dengan baik tugas yang diberikan pengajar.
24. Siswa merasa senang untuk menyelesaikan tugas dari pengajar.
25. Siswa merasa senang untuk menyelesaikan tugas dari penyelenggara.
26. Harapan setiap siswa untuk mendapatkan rangking 5 (lima) besar dalam DIKLAT ini.
27. Keinginan siswa untuk menerapkan hasil DIKLAT dalam pelaksanaan tugas.
28. Siswa memahami materi DIKLAT yang diberikan.

D. MATRIK PROFIL

1. Matrik Profil Kurikulum Silabus.

Berikan penilaian Saudara terhadap aspek-aspek kurikulum yang menurut pendapat Saudara perlu mendapat perbaikan, dengan mengisi matriks profil kurikulum Silabus berikut ini (matriks 2).

- a. Buku referensi, maksudnya buku, diktat dan aturan-aturan yang dipelajari dan dijadikan sumber apakah tersedia dan materinya up to date (tidak ketinggalan jaman) ?
- b. Kaitan antar materi, maksudnya apakah materi yang diberikan pada setiap mata pelajaran terkait satu sama lain ?
- c. Manfaat dalam bekerja, maksudnya : apakah materi yang diberikan sesuai dengan jumlah waktu yang diberikan sesuai dengan jumlah waktu yang tersedia? (tidak kelebihan/kekurangan waktu).
- e. Perbandingan waktu, maksudnya apakah waktu untuk teori dan praktek seimbang ? (bagi yang ada pelajaran praktek).
- f. Aktualitas materi, maksudnya apakah materi yang diberikan kepada siswa tidak ketinggalan jaman ?
- g. Berikan tanda silang (X) jawaban yang sesuai pada lembar jawaban yang tersedia.

2. Profil Penyelenggara.

Pada aspek-aspek manakah saudara menemukan kekurangan dalam penyelenggaraan DIKLAT ini. Beri tanda cek (V) dibawah kolom "ya" bila ada kekurangan dan beri tanda cek (V) dibawah kolom "tidak" bila tidak ada kekurangan dalam penyelenggaraan DIKLAT.

Contoh :

No.	A S P E K	YA	TIDAK	JIKA "YA" APAKAH SARAN/ USUL SAUDARA
01.	Pemanggilan peserta	--	V	-----
02.	Diktat/job sheet praktek	V		Diktat/modul/job sheet untuk minggu pertama agar diberikan pada saat siswa melapor
03.	Perangkat praktikum	--	V	-----
04.	Media Pembelajaran	--	V	-----
05.	Jadwal Pelajaran	--	V	-----
06.	Alat Tulis Menulis	--	V	-----
07.	Akomodasi	--	V	-----
08.	Pelayanan Administrasi	--	V	-----
09.	Pengawasan	V		Supaya ada staf penyelenggara yang mengontrol kelas sebelum pelajaran dimulai.
10.	Lain-lain	--	V	----- ----- -----

DITETAPKAN DI : BANDUNG
PADA TANGGAL : 8 MEI 1991
KEPALA PUSAT PENDIDIKAN DAN PELATIHAN

TTD
Drs. KARDJO, Bc.AP
NIK. 400828

PT. PUSRI

Jalan Mayor Zen Palembang 30118 Telepon : 314125.

Nama pelatihan : _____
 Tanggal Pelaksanaan : _____ s.d. _____

Untuk menyempurnakan dan mengembangkan Pelatihan di masa mendatang kami sangat mengharapkan bantuan anda.

Kami mohon kesediaan anda untuk mengisi evaluasi akhir ini dengan terus terang.

Anda cukup memberikan tanda (V) pada kolom yang sesuai dengan pendapat anda atau memberi keterangan lain dengan singkat dan jelas.

1. Menurut pendapat anda, bagaimana orientasi dari pelatihan ini secara keseluruhan
 - ☐ terlalu teoritis
 - ☐ seimbang antara teoritis dan praktis
 - ☐ terlalu praktis
 terangkan jawaban anda

2. Bila dihubungkan dengan situasi pekerjaan di Unit Kerja anda, pelatihan ini,
 - ☐ sangat sesuai
 - ☐ sesuai
 - ☐ kurang sesuai
 terangkan jawaban anda

3. Apakah jumlah subyek yang dibahas selama pelatihan ini sudah mencukupi kebutuhan anda ?
 - a. ☐ kurang banyak
☐ cukup
☐ terlalu banyak
 - b. Bila anda menjawab "kurang banyak" subyek apa yang perlu ditambahkan ? (terangkan jawaban anda).

 - c. bila anda menjawab "terlalu banyak" subyek apa yang perlu dikurangi ? (terangkan jawaban anda).

4. Metode/cara manakah (seperti kasus, role-play, game, latihan, kuliah) yang anda anggap perlu ditambah untuk lebih memantapkan pengetahuan anda ? jelaskan.

5. Bagaimanakah pendapat anda tentang instruktur yang memberikan pelajaran ? (sebutkan satu persatu).

6. Pelatihan/kursus ini sebaiknya diselenggarakan pada :
☐ pagi hari ☐ siang hari
☐ sore/malam hari ☐

7. Jumlah jam pertemuan setiap harinya sebaiknya,
☐ 4 jam ☐ 8 jam
☐ 6 jam ☐
 sebutkan alasan anda

8. Bagaimana pendapat anda mengenai diktat/bacaan/pelajaran yang diberikan selama pelatihan/kursus ini ? (jelaskan pendapat anda).

9. Apa yang perlu diperbaiki dalam pelatihan/kursus ini ?

10. Hidangan selama pelatihan/kursus ini :
☐ memuaskan
☐ cukup
☐ kurang memuaskan

11. a. Bagaimana pendapat anda mengenai pelayanan kami selama pelatihan/kursus ini berlangsung ?
☐ memuaskan
☐ cukup
☐ kurang memuaskan
 b. Bila anda menjawab "kurang memuaskan", terangkan.

12. Bagaimana kesan anda selama mengikuti pelatihan ini ?

13. Apakah ada cara lain yang dapat membuat pelaksanaan pelatihan semacam ini akan lebih baik. Berilah penjelasan seperlunya.

14. Saran apa yang perlu anda berikan kepada kami, terutama dalam membantu pengembangan Diklat ini ?

Palembang, -----

PT. INDUSTRI PESAWAT TERBANG
N U S A N T A R A
PENDIDIKAN DAN LATIHAN

EVALUASI AKHIR PELATIHAN

PENJELASAN

1. Untuk menyempurnakan penyelenggaraan Pelatihan diperlukan saran atau kritik yang bersifat membangun dari para peserta mengenai materi, metoda, sarana, waktu, tempat dan sebagainya.
2. Berikan tanda (x) pada jawaban yang dianggap tepat dan benar.
3. Tuliskanlah saran-saran yang konstruktif dan dapat dijadikan umpan balik.

Terima kasih.

Kami sangat menghargai bantuan Saudara.

A. KURIKULUM

1. Jumlah mata pelajaran yang diberikan :
 - a. Terlalu banyak
 - b. Cukup
 - c. Terlalu sedikitSaran :

2. Komposisi mata pelajaran / kurikulum :
 - a. Sudah tepat
 - b. Belum tepat

Saran :

3. Kegunaan mata pelajaran :
 - a. Untuk membantu pekerjaan sehari-hari dalam pelaksanaan tugas masing-masing di tempat kerja.
 - b. Untuk menambah pengetahuan pribadi.

Saran :

4. Menurut pendapat saudara, apakah materi pelajaran yang diterima :
 - a. Terlalu teoritis
 - b. Terlalu praktis.
 - c. Teoritis dan praktis.

Saran :

5. Menurut saudara, apakah mata pelajaran yang telah diterima dapat mendukung pelaksanaan tugas sehari-hari :
 - a. Sudah
 - b. Belum

Saran :

6. Dalam pelatihan ini, mata pelajaran manakah yang perlu diutamakan, ditambah, dikurangi atau dihilangkan. (sebutkan nama mata pelajaran) :
 - a. Diutamakan mata pelajaran :

Alasan :

b. Ditambah mata pelajaran :

Alasan :

c. Dikurangi mata pelajaran :

Alasan :

d. Dihilangkan mata pelajaran :

Alasan :

7. Sebutkan mata pelajaran yang terlalu banyak menyita waktu !
8. Sebutkan pula mata pelajaran yang penggunaan waktunya kurang!
9. Dalam pelatihan ini, metoda manakah yang saudara anggap paling tepat (boleh lebih dari satu) :
 - a. Kuliah atau ceramah
 - b. Diskusi
 - c. Simulasi
 - d. Role playing
 - e. Latihan Kelompok
 - f. Ujian
 - g. Studi Kasus
10. Penunjukkan Penuntun/Instruktur :
 - a. Sudah tepat
 - b. Kurang tepat

Saran :

B. WAKTU

1. Waktu penyelenggaraan Pelatihan selama k.l. 8 jam/hari :
 - a. Terlalu lama

- b. Cukup
 - c. Terlalu singkat
- Saran :

2. Penggunaan waktu untuk setiap mata pelajaran (jam pelajaran) :
- a. Perlu dibedakan
 - b. Tidak perlu
- Saran :

3. Waktu yang dipergunakan untuk diskusi setiap mata pelajaran :
- a. Terlalu lama
 - b. Cukup
 - c. Kurang
- Saran :

4. Waktu yang digunakan untuk istirahat :
- a. Kurang
 - b. Terlalu lama
 - c. Cukup
- Saran :

5. Waktu penyelenggaraan Pelatihan yang dilaksanakan pagi sampai sore hari (jam 08.00 - 16.30) :
- a. Tepat
 - b. Kurang
 - c. Tidak tepat
- Saran :

C. SARANA DAN PRASARANA

1. Pemilihan tempat/ruangan untuk pelatihan :
- a. Tepat

- b. Cukup
 - c. Kurang tepat
- Saran :

2. Kondisi ruangan pelatihan :

- a. Baik
 - b. Cukup
 - c. Terlalu gaduh
- Saran :

3. Pengaturan ruangan selama pelatihan (Teori dan pembahasan soal) :

- a. Baik
 - b. Cukup
 - c. Kurang
- Saran :

4. Penggunaan Form untuk Absensi dan Form Penilaian :

- a. Baik
 - b. Cukup
 - c. Kurang
- Saran :

5. Pelayanan IPTN selama Pelatihan :

- a. Baik
 - b. Cukup
 - c. Kurang
- Saran :

6. Fasilitas penunjang selama Pelatihan :

- a. Baik
- b. Cukup

c. Kurang

Saran :

7. Menu/minuman/snack/lunch :

a. Baik

b. Cukup

c. Kurang

Saran :

8. Pelayanan penyediaan minuman/snack/lunch :

a. Tepat

b. Terlambat

Saran :

EVALUASI AKHIR PESERTA PELATIHAN

1. Apakah menurut pendapat anda Pelatihan yang sekarang diadakan relevan dengan persoalan pokok yang dihadapi dewasa ini ?
2. Apakah menurut pendapat anda Pelatihan seperti ini dapat membantu meningkatkan pengetahuan anda ?
 - a. Banyak membantu
 - b. Cukup membantu
 - c. Kurang membantu
3. Bagaimana rencana anda setelah mengikuti Pelatihan ini ?
4. Materi dari Pelatihan ini dapat membekali dan menambah pengetahuan serta pengalaman :
 - a. 25 %
 - b. 50 %
 - c. 75 %
 - d. 100 %

5. Bobot materi yang disajikan pada Pelatihan ini dapat dicerna :
 - a. 25 %
 - b. 50 %
 - c. 75 %
 - d. 100 %
6. Materi dari Pelatihan ini bersifat praktis dan dapat diaplikasikan :
 - a. 25 %
 - b. 50 %
 - c. 75 %
 - d. 100 %
7. Uraian materi dari pelatihan ini mempunyai kejelasan :
 - a. 25 %
 - b. 50 %
 - c. 75 %
 - d. 100 %
8. Penyajian materi sangat sesuai dengan metode yang digunakan :
 - a. 25 %
 - b. 50 %
 - c. 75 %
 - d. 100 %
9. Kesempatan penyajian materi ini melalui tanya jawab sering dilakukan :
 - a. 25 %
 - b. 50 %
 - c. 75 %
 - d. 100 %
10. Dari konsep yang anda pelajari, kira-kira berapa banyak yang akan anda pergunakan di pekerjaan anda ?
 - a. Banyak sekali
 - b. Banyak
 - c. Cukup banyak
 - d. Sedikit

- e. Tidak ada
- 11. Bagaimana penilaian anda mengenai isi materi-materi dalam Pelatihan ini ?
 - a. Baik sekali
 - b. Baik
 - c. Cukup Baik
 - d. Kurang baik
 - e. Buruk
- 12. Setelah saudara mengikuti Training/Kursus ini, maka mata pelajaran atau materi apakah yang menurut saudara :
 - a. Perlu dihilangkan/dikurangi
Berikan alasan saudara :
 - b. Perlu ditambahkan (karena tidak diperoleh dalam kursus ini).
Berikan alasan saudara :
 - c. Perlu diperdalam pembahasannya :
Berikan alasan saudara :

Evaluasi Pasca Pendidikan dan Pelatihan

Contoh penerapan pada :

- 1. PT. IPTN**
- 2. PT. Telekomunikasi**

U/Pejabat yang berwenang

IPTN PENDIDIKAN DAN LATIHAN	NAMA EX SISWA:
	KERJA DIBAGIAN :
EVALUASI KARYAWAN PT. GARUDA INDONESIA EX DIKLAT IPTN (SETELAH BEKERJA 2 BULAN)	

	ELEMEN PENILAIAN	OBSERVASI			KETERA- NGAN
		B	C	K	
1.	Peningkatan/Pemahaman pengetahuan baru				
2.	Keterampilan kerja / Setting Up				
3.	Pemahaman Work Sheet / Process Chart				
4.	Kedisiplinan Penggunaan alat bantu				
5.	Ketekunan bekerja				

Keterangan :

A = Baik

B = Cukup

K = Kurang

PT TELEKOMUNIKASI INDONESIA
PUSAT PENDIDIKAN DAN PELATIHAN

KUESIONER EVALUASI PASCA-DIKLAT

PELATIHAN :

Isilah dan tandai jawaban yang sesuai dengan keadaan atau penilaian Saudara sebagai eks-peserta Pelatihan :*

Kuesioner ini tidak dimaksudkan untuk menilai Saudara secara pribadi dan tidak ada hubungannya dengan nama baik Saudara di perusahaan ini. Informasi yang Saudara berikan akan sangat berguna untuk meningkatkan mutu pelatihan :*
khususnya.

Karena itu, harap semua nomor Saudara isi dengan sungguh-sungguh dan apa adanya.

Atas kerjasama Saudara, disampaikan penghargaan dan terima kasih.

Berikan tanda silang (x) pada jawaban yang sesuai.

I. IDENTITAS RESPONDEN

01. Kota tempat tugas Saudara sekarang : -----

02. Pendidikan formal terakhir (berijazah) :

- | | |
|----------|------------------------------|
| (1) SD | (4) Akademi /Sarjana Muda/D3 |
| (2) SLTP | (5) Sarjana (S1) |
| (3) SLTA | (6) Pasca Sarjana (S2) |

03. Masa kerja di PT TELKOM sejak diangkat menjadi calon pegawai :
..... tahun.

04. Pangkat : Golongan :

05. Pendidikan dan Pelatihan yang pernah Saudara ikuti di lingkungan PT TELKOM (Buat dalam urutan) :

No.	NAMA PENDIDIKAN/PELATIHAN	LAMA	TAHUN
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			

II. MANFAAT DIKLAT

06. Sekarang Saudara telah berada kembali di lapangan, setelah mengikuti pelatihan : *

Sejauh manakah setiap mata pelajaran dalam pelatihan ini menunjang tugas Saudara sehari-hari ?

Berikan tanda silang (x) pada angka yang sesuai dengan penilaian Saudara.

1 = Tidak menunjang (TM)

2 = Kurang Menunjang (KM)

3 = Cukup Menunjang (CM)

4 = Sangat Menunjang (SM)

No.	MATA PELAJARAN **	TM	KM	CM	SM
1.	1	2	3	4
2.	1	2	3	4
3.	1	2	3	4
4.	1	2	3	4

No.	MATA PELAJARAN**	TM	KM	CM	SM
5.	1	2	3	4
6.	1	2	3	4
7.	1	2	3	4
8.	1	2	3	4
9.	1	2	3	4
10.	1	2	3	4

**) Cantumkan daftar mata pelajaran dalam pelatihan yang dievaluasi; jika kurang, tambahkan nomor baru.

07. Setelah mengikuti pelatihan * apakah Saudara :
- Yakin telah memperoleh sesuatu yang baru yang menunjang kemampuan kerja Saudara ? ---Ya --- Tidak
 - Yakin akan kemampuan diri Saudara untuk menerapkan hasil pelatihan tersebut ? --- Ya --- Tidak
 - Yakin akan pengaruh pelatihan ini pada karir Saudara ? --- Ya ---Tidak

08. Setelah mengikuti pelatihan * sejauh manakah terjadi PENINGKATAN/PERUBAHAN kemampuan dan sikap pada diri Saudara ?
Berikan tanda silang (X) pada angka yang sesuai dengan penilaian Saudara.

1 = Peningkatan rendah

2 = Peningkatan sedang

3 = Peningkatan cukup

4 = Peningkatan tinggi

-
- Wawasan / pengetahuan dalam bidang yang dilatihkan 1 2 3 4
 - Kemampuan mengambil keputusan yang tepat 1 2 3 4
 - Kemampuan menerapkan sendiri hasilnya 1 2 3 4
 - Keterampilan mengatasi gangguan teknis 1 2 3 4

e. Kecepatan mengerjakan tugas	1	2	3	4
f. Kecermatan mengerjakan tugas (kesalahan berkurang)	1	2	3	4
g. Kemampuan memilih cara kerja yang tepat	1	2	3	4
h. Kemampuan menunjang pekerjaan atasan	1	2	3	4
i. Kemampuan pelayanan kepada masyarakat	1	2	3	4
j. Kemampuan mengkomunikasikan hasil pelatihan kepada sejawat	1	2	3	4
k. Kemampuan membina staf (untuk Kasubsi ke atas)	1	2	3	4
l. Kerjasama dan keharmonisan hubungan dengan sejawat	1	2	3	4
m. Tanggung jawab pada tugas	1	2	3	4
n. Kepercayaan diri dalam bekerja	1	2	3	4
o. Motivasi dalam bekerja	1	2	3	4
p. Prakarsa/inisiatif dalam bekerja	1	2	3	4
q. Disiplin dalam bekerja	1	2	3	4

III. KURSIL DAN SARANA PELATIHAN

09. Apakah Saudara merasakan ada KEKURANGAN pada materi pelajaran dalam pelatihan ini ?

(1) Ya (2) Tidak

Jika "Ya", apakah Kekurangan tersebut ?

(Untuk setiap mata pelajaran, tanda X bisa lebih dari satu)

No.	MATA PELAJARAN **	Materi Kedalu- warsa	Tumpang tindih dengan latihan lain	Teori tak menun- jang praktek	Waktu kurang	Waktu Lebih	Sarana kelas kurang
1.							
2.							
3.							
4.							
5.							
6.							
7.							
8.							
9.							
10.							

**) Cantumkan daftar nama pelajaran pada pelatihan yang dievaluasi; jika kurang, tambah nomor baru.

10. Menurut penilaian Saudara, apakah diperlukan materi tambahan dalam pelatihan ini ?

(12) Ya (2) Tidak

Jika "Ya", apakah materi tersebut ?

No.	NAMA MATERI PELAJARAN TAMBAHAN
1.	
2.	
3.	
4.	

IV. USAHA PENERAPAN HASIL DIKLAT

11. Setelah mengikuti pelatihan * usaha-usaha apakah yang Saudara lakukan untuk menerapkan hasil pelatihan ini ?
- Memberikan presentasi di Unit kerja --- Ya --- Tidak
 - Membina staf / rekan sejawat terdekat di unit kerja --- Ya --- Tidak
 - Terlebih dahulu menerapkan sendiri hasil pelatihan tersebut. --- Ya --- Tidak
12. Setelah mengikuti pelatihan *, Saudara berusaha menerapkan hasilnya di tempat kerja Saudara. Se jauh manakah dukungan lingkungan kepada Saudara dalam menerapkan hasil pelatihan tersebut ? Berikan tanda silang (X) pada angka yang sesuai dengan penilaian Saudara.
- 1 = Rendah
2 = Sedang
3 = Cukup
4 = Tinggi

a. Dukungan /kepercayaan atasan	1	2	3	4
b. Dukungan /kepercayaan rekan sejawat	1	2	3	4
c. Dukungan staf (untuk Kasubsi ke atas)	1	2	3	4
d. Dukungan fasilitas kerja	1	2	3	4
e. Kesesuaian materi pelatihan ini dengan bidang tugas.	1	2	3	4

13. Apakah Saudara merasakan masih memiliki KEKURANGAN dalam usaha untuk lebih meningkatkan kemampuan dan mutu kerja Saudara ?

(1) Ya

(2) Tidak

Jika "Ya", keahlian-keahlian tambahan apakah yang masih Saudara perlukan dalam bidang pekerjaan yang menjadi tugas Saudara sekarang ?

a. Keahlian :

b. Keahlian :

c. Keahlian :

d. Keahlian :

e. Keahlian :

LAMPIRAN V

1911

1911

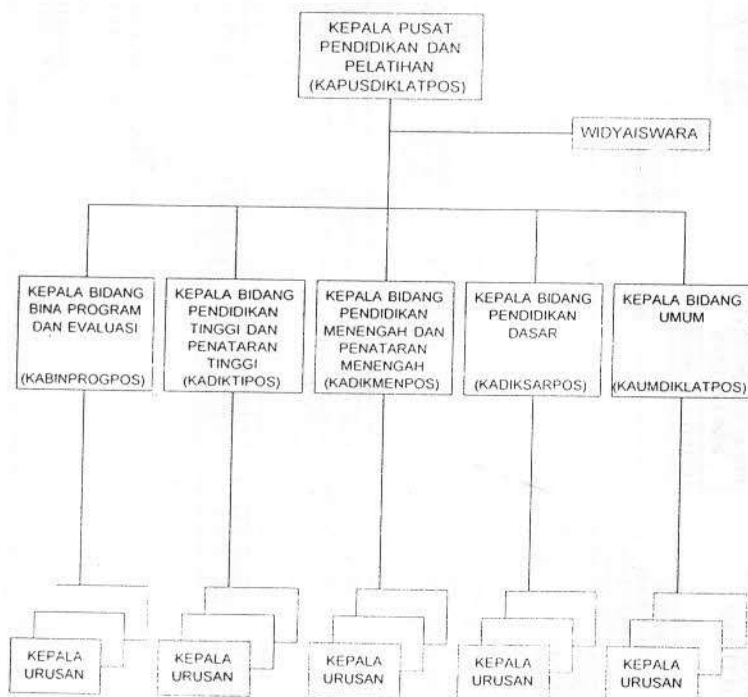
1911

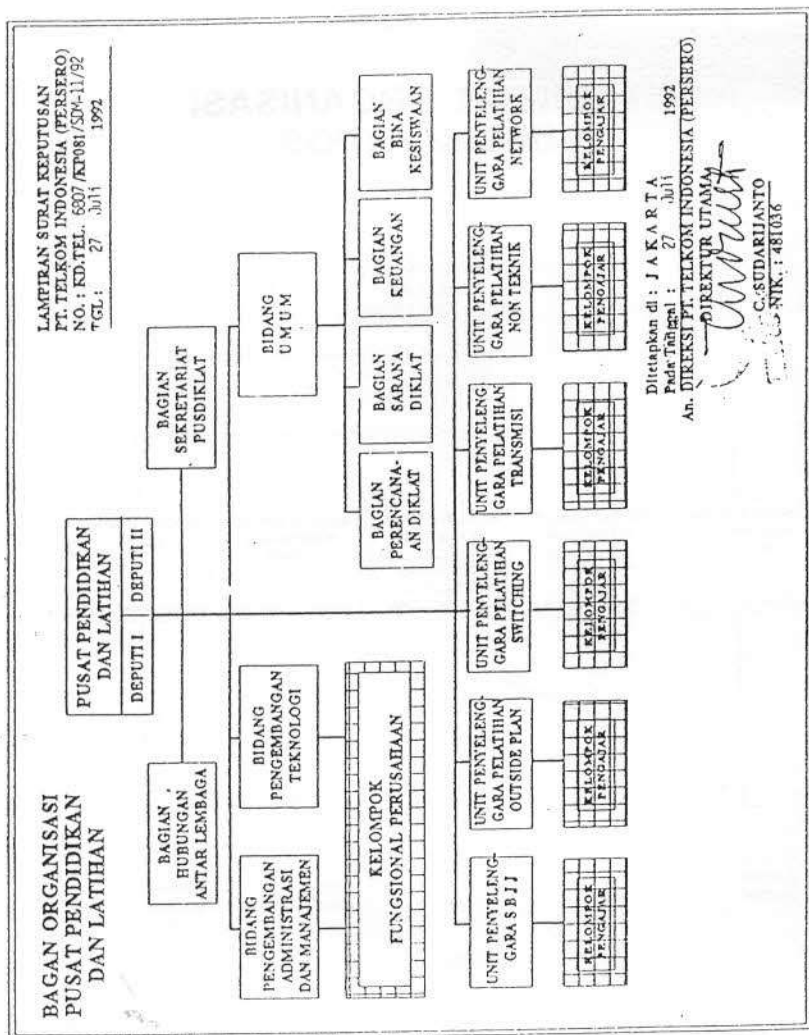
CONTOH STRUKTUR ORGANISASI PENDIDIKAN & PELATIHAN BUMN

PADA :

- * PERTAMINA**
- * BPL - Perkebunan II**
- * Pos & Giro**
- PT. Telekomunikasi**

STRUKTUR ORGANISASI PUSDIKLATPOS







PT PUPUK SRIWIDJAJA

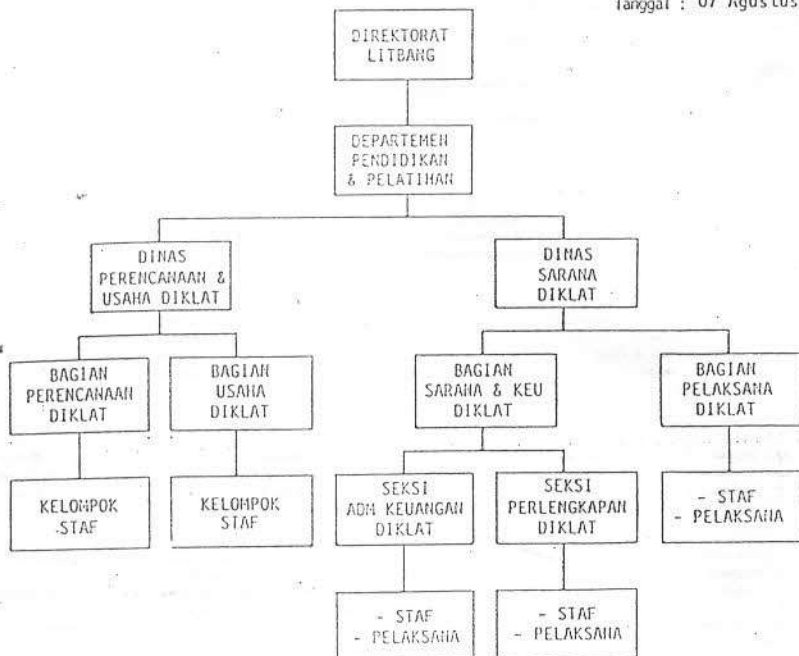
KANTOR PUSAT

Jl. Mayor Zen
Palembang 30118

: 27117, 27453, 27454
: Puri Palembang

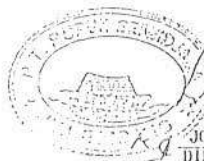
Phone : 25655

Lampiran 1
Surat Keputusan Direksi
Nomor : SK/DIR/ 174 /198
Tanggal : 07 Agustus 1988



DITETAPKAN DI : PALEMBANG
PADA TANGGAL : 07 Agustus 1988

DIREKSI,

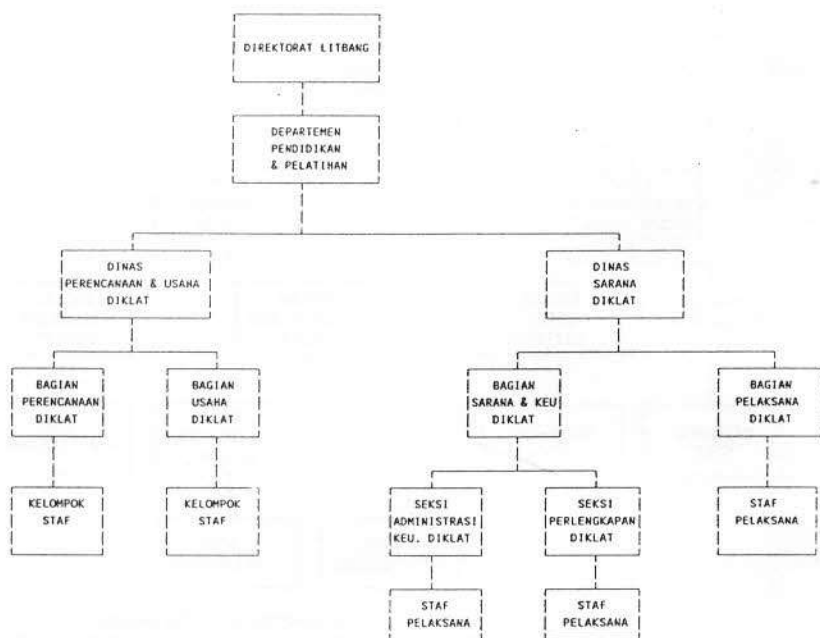


JOHI MARSTIH
DIREKTUR UTAMA

LAMPIRAN SURAT KEPUTUSAN DIREKSI

NOMOR : SK/DIR/174/1989

TANGGAL : 07 AGUSTUS 1989



LAMPIRAN VI

CONTOH PENERAPAN KURIKULUM
PENDIDIKAN DAN PELATIHAN PADA :
B D N
PT. PUSRI
PT. Krakatau Steel

PENDIDIKAN KADER PIMPINAN TINGKAT PERTAMA (PPKP/MCC)

TUJUAN PENDIDIKAN :

Setelah mengikuti pelatihan para peserta diharapkan dapat melaksanakan tugas sebagai tenaga pimpinan tingkat pertama, terutama dalam pelaksanaan fungsi dasar manajemen serta dapat melaksanakan tugas-tugas administratif operasional perbankan dalam bidang dana, transaksi luar negeri jasa-jasa valas, perkreditan, akuntansi serta check dan recheck.

KURIKULUM PENDIDIKAN KADER PIMPINAN TINGKAT PERTAMA (PPKP / MCC)

M A T E R I	SESSION		Penanggung Jawab
	Sub	Total	
PEMBUKAAN		1	IBI/UPL
PENGANTAR		4	
a. Kode Etik Bankir Indonesia	2		IBI
b. Budaya Perusahaan	2		BDN
MODUL 1 : BIDANG EKONOMI		31	
a. Matematika dan Statistik - 1	10		UPP
b. Azas-Azas Ilmu Ekonomi :			UPP
- Ekonomi Mikro	4		
- Ekonomi Makro	4		
- Ekonomi Internasional	2		
c. Perpajakan	5		UAK
d. Azas-Azas Moneter	6		UPP
MODUL 2 : BIDANG PEMASARAN		8	IBI
Dasar-dasar Pemasaran dan Salesmanship			
- Pengertian pemasaran			
- Organisasi, proses perencanaan pemasaran			
- Analisis peluang pasar			
- Manajemen usaha pemasaran			
MODUL 3 ; BIDANG DANA		13	
a. Fund Manajemen - I	7		UD
b. Foreign Exchange - I	6		UD

M A T E R I	SESSION		Penanggung Jawab
	Sub	Total	
MODUL 4 ; BIDANG PERKREDITAN		38	
a. Pengantar Perkreditan dan Kerjasama Antar Lembaga	3		UPK
b. Perencanaan Perkreditan - I	1		UPK
c. Kredit Usaha Kecil - I	8		UKK&K
d. Kredit Modal Kerja - I	8		UPK
e. Kredit Investasi - I	8		UPK
f. Pengawasan Kredit			
- Pengawasan KMK	2		UPPK
- Pengawasan KI	2		UPPK
- Pengawasan Non Cash Loan	2		UPPK
- Pengawasan Penagihan Kredit	2		UPPK
- Pencadangan Biaya	2		UPPK
MODUL 5 : BIDANG TRANSAKSI LUAR NEGERI		24	
a. Correspondent Banking - II	2		ULN
b. Documentary Credit - II (Advance)	3		ULN
c. U R C - II	1		ULN
d. Impor - II	5		ULN
e. Ekspor - II	5		ULN
f. Perdagangan Dalam Negeri - II	3		ULN
g. Jasa-Jasa Valuta Asing - II	5		ULN
MODUL 6 : BID. AKUNTING & PENGAWASAN		47	
a. Standar Khusus Akuntansi Perbankan Indonesia / Pedoman Akuntansi Perbankan Indonesia (SKAPI/PAPI)	3		UAK
b. Sistem dan Kontrol	3		UAK
c. Akuntansi PT BDN (Persero) :			
- Transfer / Inkaso	2		UAK
- Kliring	3		UAK
- Hubungan Kantor Kas dengan Cabang Induk	2		UAK
- Transaksi Umum	2		UAK
d. Jurnal Ekspor Impor dan Jasa-Jasa Valuta Asing Rekapitulasi Valuta Asing / Laporan Transaksi Valuta Asing (RVA/LTVA) dan Neraca Valas	4		UAK
e. Cost of Money (COM)	4		UAK
f. Capital Adequacy Ratio (CAR)	2		UAK
g. Rencana Kerja Angg. Persh (RKAP) dan Monitor	4		UAK
h. Check dan Recheck	18		UPU

M A T E R I	SESSION		Penanggung Jawab
	Sub	Total	
MODUL 7 : BIDANG HUKUM		7	
a. Pengantar Ilmu Hukum (PIH)	1		BD
b. Pengantar Tata Hukum Indonesia (PTHI)	1		BD
c. Aspek Hukum Perdata/Surat Berharga - I	5		BD
MODUL 8 : BIDANG ADMINISTRASI KEPEGAWAIAN		2	UPSN
a. Administrasi Kesejahteraan Pegawai			
b. Administrasi Pengerahan Tenaga			
c. Administrasi Hubungan Personil			
MODUL 9 : BIDANG KOMPUTERISASI		5	UTI
Pengenalan Sistem Komputer di PT BDN (Persero)			
MODUL 10 : DASAR-DASAR MANAJEMEN - I		16	
a. Organisasi	4		UPP
b. Dasar-Dasar Manajemen Umum	12		IBI
MODUL 11 : PENUNJANG			
a. Ceramah Direksi PT BDN (Persero)		2	BDN
b. Ceramah Kewaspadaan Nasional		2	BALITSUS
c. Capita Selecta		2	IBI/UPL
d. Penelitian Khusus Kepegawaian		5	BALITSUS
e. Business Communication		3	IBI
f. Pengembangan Pribadi		8	UPL
- Pengembangan Diri	1		
- Presentasi Bisnis	2		
- Penampilan dan Wiraga	1		
- Etiket Perkantoran dan Pergaulan	2		
- Tata Cara Jamuan Makan	2		
g. Graphonomi		5	IBI
U J I A N		26	BANK TES
UJIAN ULANG		26	BANK TES
EVALUASI KURSUS		1	UPL
PENUTUPAN		1	IBI/BDN
TOTAL		277	

KURIKULUM PENDIDIKAN PIMPINAN TINGKAT PERTAMA (PKPP/MCC)

M A T E R I YANG DIUJIKAN	SESSION		Penanggung Jawab
	Sub	Total	
UJIAN MODUL 1 : BIDANG EKONOMI		5	IBI
a. Matematika dan Statistik - I	3		
b. Azas-Azas Ilmu Ekonomi	2		
- Ekonomi Mikro			
- Ekonomi Makro			
- Ekonomi Internasional			
c. Azas-Azas Moneter	1		
UJIAN MODUL 2 : BIDANG PEMASARAN		2	IBI
UJIAN MODUL 3 : BIDANG DANA		2	IBI
a. Fund Manajemen - I			
b. Foreign Exchange - I			
UJIAN MODUL 4 : BIDANG PERKREDITAN		4	IBI
a. Kredit Usaha Kecil - I	3		
b. Kredit Modal Kerja - I			
c. Kredit Investasi - I	1		
d. Pengawasan Kredit			
UJIAN MODUL 5 : BID. TRANSAKSI LUAR NEG.		4	IBI
a. Ekspor - II			
b. Impor - II			
c. Jasa-Jasa Valuta Asing - II			
d. Correspondent Banking - I			
e. Perdagangan Dalam Negeri, UCP dan URC			
UJIAN MODEL 6 : BID. AKUNTING & PENGAW.		5	IBI
a. Akunting dan NPA	3		
b. Check dan Recheck	2		
UJIAN MODUL 7 : BIDANG HUKUM		2	IBI
a. Pengantar Ilmu Hukum (PIH)			
b. Pengantar Tata Hukum Indonesia (PTHI)			
c. Aspek Hukum Perdata / Surat Berharga - I			
UJIAN MODUL 10 : DASAR2 MANAJEMEN - I		2	IBI
UJIAN ULANG		26	IBI
TOTAL		52	

PENDIDIKAN KADER PIMPINAN TINGKAT LANJUTAN (PKP/MCB)

TUJUAN PENDIDIKAN :

Setelah mengikuti pelatihan para peserta diharapkan dapat melaksanakan tugas-tugas sebagai pimpinan tingkat menengah, yaitu melaksanakan fungsi manajemen serta dapat mengkoordinir kegiatan operasional perbankan baik bidang administrasi maupun pemasarannya.

KURIKULUM PENDIDIKAN KADER PIMPINAN TINGKAT LANJUTAN (PKPL/MCB)

M A T E R I	SESSION		Penanggung Jawab
	Sub	Total	
PEMBUKAAN		1	BDN
PENGANTAR		4	
a. Kode Etik Bankir Indonesia	2		IBI
b. Budaya Perusahaan	2		BDN
MODUL 1 : BIDANG EKONOMI		28	
a. Matematika dan Statistik - II	12		UPP
b. Perekonomian Indonesia	6		IBI
c. Manajemen Keuangan	10		IBI
MODUL 2 : BIDANG PEMASARAN		12	
a. Pengetahuan tentang alat-alat Analisis :			
- Cost Benefit Analysis	2		UDN
- Product Life Cycle/Product Evaluation Matrix	2		UDN
b. Salesmanship	8		IBI
- Peranan Sales dalam perbankan modern			
- Pemasaran bank dan consultative selling			
- Psikologi dan komunikasi menjual			
- Product knowledge			
MODUL 3 : BIDANG DANA		28	
a. Fund manajemen - II	9		UD
b. Pinjaman Komersial Luar Negeri (PKLN)	3		UD
- Trade Financing	2		UD
c. Foreign Exchange	14		UD

M A T E R I	SESSION		Penanggung Jawab
	Sub	Total	
MODUL 4 : BIDANG PERKREDITAN		21	
a. Credit Policy dan Kerjasama antar Lembaga	3		UPK
b. Perencanaan Perkreditan - II	1		UPK
c. Kredit Usaha Kecil - II	3		UKK&K
d. Kredit Modal Kerja - II	5		UPK
e. Kredit Investasi - II	5		UPK
f. Supervisi Kredit	4		UPPK
MODUL 5 : BIDANG TRANSAKSI LUAR NEGERI			
a. Correspondent Banking - II	2		ULN
b. Documentary Credit - III (Case)	3		ULN
c. URC - III	1		ULN
d. Impor - III	5		ULN
e. Ekspor - III	5		ULN
f. Perdagangan Dalam Negeri - III	3		ULN
g. Jasa-Jasa Valuta Asing - III	5		ULN
MODUL 6 : BID. AKUNTING & PENGAWASAN		54	
a. Standar Khusus Akuntansi Perbankan Indonesia/ Pedoman Akuntansi Perbankan Ind. (SKAP/PAPI)	3		UAK
b. Sistem dan Kontrol	3		UAK
c. Pokok-Pokok Transfer/Inkaso dan Case Study	2		UAK
d. Pokok-Pokok Kliring dan Case Study	2		UAK
e. Pokok-pokok Hubungan Kantor Kas dengan Cabang Induk dan Case Study	2		UAK
f. Pokok-Pokok Kebijakan Akuntansi Kantor Pusat	2		UAK
- Neraca Gabungan			
- Neraca Konsolidasi			
- Aktiva Tetap			
g. Pokok2 Pembukuan Valuta Asing dan Case Study	6		UAK
h. Kebijaks. Rencana Kerja Anggaran Perusah (RKAP)	3		UAK
i. Perpajakan	3		UAK
j. Norma Pemeriksaan Akuntansi	3		UAK
k. Kesehatan Bank	5		UAK
l. Analisa Performance Cabang	3		UAK
m. Pengawasan Atasan	17		UAK

M A T E R I	SESSION		Penanggung Jawab
	Sub	Total	
MODUL 7 : BIDANG HUKUM Aspek Hukum Perbankan - Kewenangan Bertindak -Aspek hukum perdata /surat-surat berharga - II		7	BD
MODUL 8 : BIDANG ADMINISTRASI KEPEGAWAIAN a. Psikologi Industri b. Beberapa permasalahan kepegawaian di lingkungan PT BDN (Persero)	32 2	34	LPT SERUNI UPSN
MODUL 9 : BIDANG KOMPUTERISASI Computer Security		3	UTI
MODUL 10 : DASAR-DASAR MANAJEMEN - II a. SAPADAPPA b. Organisasi PT BDN (Persero) c. Penilaian Potensi Kerja d. Technic Coaching e. Pelatihan Motivasi Berprestasi f. Dasar-Dasar Kepemimpinan	10 6 2 2 2 2	24	IBI UPP IBI IBI IBI IBI
MODUL 11 : PENUNJANG a. Ceramah Direksi PT BDN (Persero) b. Ceramah Kewaspadaan Nasional c. Capita Selecta d. Penelitian Khusus Kepegawaian		2 2 2 5	BDN BALITSUS IBI/UPL BALITSUS
UJIAN		27	IBI
UJIAN ULANG		27	IBI
EVALUASI KURSUS		1	UPL
PENUTUPAN		1	IBI/BDN
TOTAL		283	

MATERI YANG DIUJIKAN	SESSION		Penanggung Jawab
	Sub	Total	
UJIAN MODUL 1 : BIDANG EKONOMI		6	IBI
a. Matematika dan Statistik - II	3		
b. Perekonomian Indonesia	1		
c. Manajemen Keuangan	2		
UJIAN MODUL 2 : BIDANG PEMASARAN		2	IBI
UJIAN MODUL 3 : BIDANG DANA		3	IBI
a. Fund Manajemen - II			
b. Pinjaman Komersial Luar Negeri (PKLN)			
- Trade Financing			
c. Foreign Exchange - II			
UJIAN MODUL 4 : BIDANG PERKREDITAN		4	IBI
a. Kredit Usaha Kecil - II	3		
b. Kredit Modal Kerja - II			
c. Kredit Investasi - II	1		
d. Supervisi Kredit			
UJIAN MODUL 5 : BID. TRANSAKSI LUAR NEGERI		3	IBI
a. Ekspor - III			
b. Impor - III			
c. Jasa-Jasa Valuta Asing - III			
d. Correspondent Banking - II			
e. URC dan Documentary Credit			
UJIAN MODUL 6 : BID. AKUNTING & PENGAW.		3	IBI
UJIAN MODUL 7 : BIDANG HUKUM		2	IBI
Aspek Hukum Perbankan			
- Kewenangan Bertindak			
- Aspek Hukum Perdata/surat-surat berharga - II			
MODUL 10 : DASAR-DASAR MANAJEMEN - II		2	IBI
UJIAN ULANG		25	IBI
TOTAL		50	

COURSE OUTLINE

A. Nama Pelatihan : PENGEMBANGAN KEPEMIMPINAN

B. Tujuan Pelatihan :

- Meningkatkan komunikasi secara efektif dalam dialog dan pendekatan yang dilakukan
- Mengembangkan motivasi berprestasi untuk diri sendiri dan kelompok
- Menjalankan ketaatan dan disiplin kerja sesuai dengan kebijakan yang berlaku
- Menerapkan kepemimpinan berdasarkan situasi dan kondisi yang dihadapi
- Menerapkan manajemen waktu serta prinsip-prinsip pendelegasian fungsi dan wewenang susunan dengan tuntutan kerja
- Lebih mampu memprioritaskan dan memecahkan masalah yang dihadapi serta mengambil keputusan positif berdasarkan alternatif yang diperhitungkan dengan cermat
- Meningkatkan kemampuan penguasaan wawasan pemikiran dalam bentuk tulisan serta penyampaian dalam suatu presentasi.

D. Ringkasan Silabus :

- Komunikasi
- Motivasi
- Disiplin
- Kepemimpinan
- Pengelolaan Jam Kerja
- Pemecahan Masalah dan Pengambilan Keputusan
- Tuntunan dalam penulisan dinas
- Teknik Presentasi

E. Metoda Pengajaran :

Ceramah, Diskusi, Simulasi, pembuatan makalah dan presentasi.

F. Durasi : 116 Jam Pelajaran

G. Peserta : Manajer atau Calon Manajer.

H. Persyaratan Peserta : - Foreman, Supervisor, Kabag dan Kabis.

I. Kapasitas : 16 Orang / Kelas

J. Pelaksana : Diklat

K. Biaya : --

COURSE OUTLINE

A. Nama Pelatihan :

POKOK-POKOK MANAJEMEN KEUANGAN UNTUK
MANAJER NON KEUANGAN

B. Tujuan Pelatihan :

Mengembangkan pemahaman tentang peran dan fungsi Manajemen Keuangan dalam suatu perusahaan, sehingga diperoleh dukungan penuh terhadap kebijakan masalah keuangan perusahaan yang dikeluarkan oleh Eselon Keuangan.

C. Sasaran Pelatihan :

- Memahami pokok-pokok manajemen keuangan
- Memahami bentuk-bentuk Laporan Keuangan
- Memiliki keterampilan dalam menyusun neraca dan laporan laba-rugi
- Memahami proses perencanaan dan pengendalian anggaran perusahaan
- Menyusun dan menggunakan anggaran.

D. Ringkasan Silabus :

- Dasar Akuntansi
- Biaya Manufaktur
- Analisa Laporan Khusus
- Konsep Budget
- Depresiasi

E. Metoda Pengajaran : Ceramah, Diskusi, Latihan

F. Durasi : 24 Jam Pelajaran

G. Peserta : Non Manajer Keuangan

H. Persyaratan Peserta : Kadep dan Deputy

I. Kapasitas : 16 Orang

J. Pelaksana : Diklat

K. Biaya : --

PAKET PROGRAM MANAGEMEN

Pembinaan SDM melalui pelatihan manajemen porsinya semakin lama semakin bertambah sesuai perkembangan kebutuhan dan perkembangan bidang ilmu manajemen itu sendiri yang begitu bervariasi dan sangat sulit diantisipasi perkembangannya di tahun-tahun mendatang.

Bertambahnya kebutuhan pelatihan manajemen ini tidak sekedar hanya untuk meningkatkan kemampuan manajerial karyawan pejabat/staf profesional lainnya namun dalam pengertian yang lebih luas lagi kebutuhan akan manajer yang profesional di perusahaan juga semakin tinggi. Hal ini mengingat persaingan di bidang usaha yang semakin kompetitif dan menuntut pengelolaan usaha yang lebih profesional.

Program demi program terus dianalisa kebutuhannya agar mampu menelorkan program yang dapat mendukung sasaran perusahaan tersebut yaitu makin terpenuhinya manager profesional yang memiliki kemampuan prima, memiliki kesadaran akan pentingnya hasrat untuk mencapai yang terbaik (excellence) bagi kemajuan perusahaan.

Agar tercapainya sasaran tersebut program pendidikan dan pelatihan yang direncanakan tidak cukup hanya dengan program-program pelatihan yang berlangsung singkat saja, namun sesuai tuntutan dewasa ini juga menyelenggarakan pendidikan yang bersifat formal yang berupa pendidikan pasca sarjana seperti yang tertera pada buku pendidikan dan pelatihan tahun 1994.

No.	JUDUL	KODE	TUJUAN/SASARAN	MATERI	WAKTU	PESERTA	KET
1	Service Management Course (SMC)	PTM.01 00	Setelah mengikuti pelatihan ini peserta akan : - Memahami fungsi dan peran supervisor dalam organisasi	Supervisor dan perannya dalam : - Manajemen Identifikasi dan analisis masalah bawahan dalam pekerjaan Cara mengastasi menurunnya prestasi bawahan - Cara melaksanakan peningkatan prestasi bawahan.	120	55 Keuangan 4 Pergudangan 10 SPI 9 PBS I/II 10 Teknologi 6 TI 11 Riset 10 Prwt Lap & Perb 4 Logistik 2 WRSM 5 PHP 5 P3M 32 PLTU 400 MW 1 Personalia Jkt 2 Perkantoran Jkt. 5 Personalia 9 PPSC 2 Pengend. Lingk. 4 Perenc. Produksi 4 Fas & Umum 6 Teknik Pabrik 10 HSM & PP III 206 Total	KS & UI
2	General Management Course (GMC)	PTM.01 001	Setelah mengikuti pelatihan ini peserta akan : - Lebih memahami dan menguasai konsep-konsep manajemen secara mendasar. - Lebih mampu mendeteksi permasalahan manajemen dalam tingkat organisasi masing-masing secara nasional.	- Manajemen dan fungsi-fungsinya - Manajemen berdasarkan sasaran (MBO) - Manajemen partisipatif - Arti usaha dan tujuan perush	120	5 PKPB 5 PKFBB 31 Keuangan 3 Pergudangan 5 SPI 6 Riset 6 Pwrt Lap & Perb 2 Pelsus Cigading 6 BLD 5 Utility 8 P3M 8 PLTU 400 MW 1 Perkant Jkt. 2 Personalia 3 PPSC 2 Pengend Lingk 5 Perenc Produksi 5 BSP & PPII(BSP) 2 Peng Fas Umum 1 Pusdiklat 5 Teknik Pabrik 5 HSM & PP II 121 (Total)	KS & UI

No	JUDUL	KODE	TUJUAN/SASARAN	MATERI	WAKTU	PESERTA	KET
3	Midle Management Course (AMC)	PTM.01 200	Setelah mengikuti pelatihan ini para Manager akan lebih mampu: Mengelola suatu pekerjaan Memimpin bawahan Menyusun dan mengembangkan corporate plan.	<ul style="list-style-type: none"> - Konsep corporate plan - Penentuan Strategi - Perencanaan kegiatan bidang - Pola pembinaan industri 	120	12 Keuangan 2 Pergudangan 2 SPI 5 Riset 1 Pelsus Cigading 1 WRSM 2 BLD 3 PM 1 PLTU 400 MW 2 Perenc. Produksi 2 BSP & PPII (BSP) 2 HSM & PPII (HSM) 35 (Total)	KS & UI
4	Advanced Management Course (AMC)	DTM.01 300	Setelah mengikuti pelatihan ini para pimpinan perusahaan akan: Mampu berperan sebagai pembaharu yang berorientasi pada peningkatan suasana kerja, prestasi dan galang ker-ja bawahan. Mampu sbg. perumus kebijakan penelaah yg tepat dan konsisten.	<ul style="list-style-type: none"> - Pola berkembang. Industri - Analisis Keuangan perusahaan - Perencanaan Indonesia & Internasional & Regional - Proses pembent. PDB/PNB 	120	2 Keuangan 1 SPI 1 Riset 4 (Total)	Depertind
5	Foreman	PTM.01 401	Setelah mengikuti pelatihan ini para peserta akan lebih mampu dalam memimpin dan mengkoordinasikan kegiatan bawahannya sesuai spesialisasi pekerjaannya.	<ul style="list-style-type: none"> - Manajemen Personalia - Bina Kesadaran Hukum - Kesadaran baya - Manajemen perawatan - Kepemimpinan 	300	10 PKPB 10 PKPBB 20 PBS 3 Prvt Lap & perbeng 2 Peisus Cigading 22 PHP 37 BLD 32 PLTU 400 MW 37 PPSC 3 Fas & Umum 10 HSM & PP III 186 (Total)	KS
6	Supervisor	PTM.01 402	Setelah mengikuti pelat. ini diharapkan kemampuan memimpin dan mengkoordin. kegiatan bawahan lebih meningkat sehingga sec. tdk langsung akan mengk. prestasi bawahan pula Mampu mentngk. kemamp perenc. pengem pemeliharaan	<ul style="list-style-type: none"> - Kepemimpinan - Peraturan Perusahaan - MBO - Pengantar Metalurgi - Pengujian - Psikologi Industri - Manajemen Personalia 	300	5 PKPB 5 PKPBB 12 PBS 3 Teknologi 2 Prvt Lap & Bengkel 7 PHP 20 BLD 8 Utility	KS

No.	JUDUL	KODE	TUJUAN / SASARAN	M A T E R I	WAKTU	PESERTA	KETER
7	Supervisi Tenaga Kerja (STK)	PTM.01 403	Setelah mengikuti pelatihan ini peserta akan lebih : Memahami prinsip-prinsip men- supervisi bawahan secara optimal. Menguasai cara-cara mengembang- kan bawahan agar dapat lebih berprestasi.	<ul style="list-style-type: none"> - Fungsi Supervisi - Komunikasi - Motivasi - Teknik menangani konflik - Kepemimpinan - Hubungan manusiawi - Dinamika kelompok - Fungsi Manajemen 	120	32 PLTU 400 MW 1 Personalia Jkt. 2 Perkantoran Jkt. 9 PPSC 3 Pengel Fas Umum 10 HSM & PP III 119 (Total) 6 PP I 6 PBS 20 PKPB 20 PKPB 65 Keuangan 5 Pengudangan 10 SP1 6 PBS & PP1 2 Pusdiklat 6 Teknologi 6 TI 10 Riset 2 Pengemb. Usaha 26 Prwt Lap & Bengkel 7 Ekspedisi 5 Logistik BLD 4 Pelus Cigading 8 WRSM 26 PHP 16 Utility 3 P3M 8 PLTU 400 MW 8 Personalia 2 Penel & Peng Pasar 5 Ekspedisi Jkt 5 Penjualan 8 GM Penjualan 18 Perwakilan Jkt. 1 Humas & Promosi 2 Dewan Komisaris 1 Perkantoran Jkt. 27 Export 6 Pengend Lingkung 24 Penjualan Jkt. 7 BSP & PP II (BSP) 60 Keuangan 15 Audit EDP	KS & IPPM

No.	JUDUL	KODE	TUJUAN / SASARAN	M A T E R I	WAKTU	PESERTA	KET
8	Pengambilan Keputusan Dalam Situasi Komplek dan Perencanaan	DTM.01 401	Mampu mengusahakan berkurangnya segala bentuk pemborosan secara efektif.	Apa dan bagaimana proses Hierarki analitik Aplikasi pros Hierarki analitik Perenc maju dan Perenc balik dengan pros hierarki analitik Pengemalan perangkat lunak penunjang expert choice	20	3 Fas & Umum 4 Perenc Pen. Proyek 4 Teknik Pabrik 5 HSM & PT III(HSM) 10 Kesejahteraan 498 (Total)	IPPM
9	Manajemen Keuangan.	DTM.01 402	Setelah mengikuti pelatihan ini peserta : - Memahami dan menguasai proses perenc. dan pengend. perush. - Memahami fungsi dan manfaat anggaran - Mampu mengemb. keterampilan menyusun dan menggunakan anggaran. - Mampu menganalisis dan melaporkan pelaks anggaran kpd pimpinan perusahaan.	- Proses perencanaan dan pengendali perush. sec. terpadu - Prosedur penyusunan angg. - Anggaran penjualan - Anggaran Produksi - Anggaran Investasi - Anggaran Kas - Gamet. utk. anggaran dan pengendalian terpadu.	48	6 TI 3 Pengemb. Usaha 2 PHP 5 P3M 5 Perenc. Proyek 21 (Total) 6 Keuangan 2 SPI 8 (Total)	IMMI
10	Akuntansi Dasar	PTM.02 100	Setelah mengikuti pelatihan ini peserta akan : Memahami struktur org. Dlt. Keua. fungsi dari masing2 bagian dan keterkaitan antar fungsi satu sama lain Memahami prinsip2 akuntansi, proses dan fungsinya.	Pengertian, fungsi dan peran akuntansi serta peranan dokumen akuntansi Pencatatan dokumen dim. jurnal (buku harian) dari jenis2 buku harian. Pengertian posting kedalam buku besar dan buku pemb. Analisa dan penyusunan laporan keuangan.	80	20 Keuangan 2 Pelsus Cigading 2 QC 1 Keuangan Jkt. 4 PPP 29 (Total)	KS
11	Akuntansi Menengah I	PTM.02 101	Setelah mengikuti pelatihan ini peserta akan : Mampu sbg tenaga analisis yg terampil dim. rangka pengendalian asset perusahaan. Meningkatkan kemampuannya dim. supervisi telepon.	Pengertian kas, metode pengawasan kas dan reconciliasi kas dan bank. Pengertian, klasifikasi piutang metode pencatatan, pengend. piutang. Pengertian, jenis dan metode persediaan.	80	20 Keuangan 4 Keuangan Jakarta 24 (Total)	KS

No.	JUDUL	KODE	TUJUAN / SASARAN	M A T E R I	WAKTU	PESERTA	KET
12	Akuntansi Mene- ngah II	PTM.02 102	Setelah mengikuti pelatihan ini pe- serta yg telah selesai mengikuti A- kuntansi Men I akan lebih mampu : Meningkatkan keterampilan dan wawasan karyawan dim bidang pe- ngendalian kewajiban perusahaan kepada pemilik dan pihak ketiga.	- Utang jangka pendek, peng- tannya, metoda pencatatan. - Utang jangka panjang. - Penanaman saham dan obli- gasi - Permodalan RE dan dividen	80	20 Keuangan 4 Keuangan Jkt. 24 (Total)	KS
13	Akuntansi Biaya	PTM.02 103	Setelah mengikuti pelatihan ini pe- serta akan : Mampu menganalisis biaya lebih tajam dan sensitif. Mampu menyusun dan menyajikan laporan analisa biaya.	- Pengantar, penggol. biaya, a- rus biaya dan laporan harga pokok produksi - Kalkulasi biaya prod. proses - Kalk. biaya prod pros lanjut - Kalk niaya prod sampingan - Biaya overhead pabrik.	80	16 Keuangan 5 PBS & PPI 8 TI 29 (Total)	KS
14	Akuntansi untuk Supervisor Produksi	PTM.02 103	Setelah mengikuti pelatihan ini pe- serta akan : Memahami dan me- nguasai konsep2 keuangan sehing- ga mendukung perusahaan.	- Pengantar - Pengantar, fungsi dan pros. - Penyusunan anggaran - Anggaran sbg. alat kendali manajemen - Proses pembebanan biaya.	40	10 PBS & PPI 12 Teknologi 22 (Total)	KS
15	Perpajakan	DTM.02 104	Setelah mengikuti pelatihan ini pe- serta akan mengetahui mekanisme penghitungan dan atau perkreditan pajak. Mengetahui dasar pengenaan pajak, tarif pajak dan cara menghi- tung dan menyetakan pajak.	- Undang2 Perpajakan - Obyek Pajak - Wajib Pajak - Laporan fiskan dan keuangan	40	17 Keuangan 2 SPI 6 Ekspedisi Cigading 3 Personalia 28 (Total)	Pusdiklat TELKOM
16	Inventory Control	DTM.02 105	Melakukan pengawasan, pengenda- lian anggaran, membuat laporan keuangan sesuai sistem akuntansi.	- Konsep pengend persediaan - Model2 pengend persediaan - Sistem pengendal persediaan - Stock Record - Stock control dan Kasus	20	12 PHP 10 Perenc. Produksi 2 SPI 24 (Total)	Pusdiklat TELKOM
17	Manajemen Risiko (Asuransi)	DTM.02 108	Setelah mengikuti pelatihan ini pe- serta akan lebih memahami dan menguasai pengetahuan keasuran- sian serta aspek keuangan asuransi.	- Konsep dasar resiko - Manajemen resiko - Dasar hukum asuransi - Dgr hukum kontrak asuransi	40	8 Keuangan 2 SPI 8 Ekspedisi 2 Ekspedisi Jkt. 3 Personalia 2 Pengend. Ungkung 2 Kesejahteraan 27 (Total)	Pusdiklat TELKOM

No.	JUDUL	KODE	TUJUAN / SASARAN	M A T E R I	WAKTU	PESERTA	KET
18	Manajemen Keuang-an bagi eksekutif Non Keuangan	DTM.02 109	Mampu menggunakan laporan ke- uangan sebagai sarana analisis posi- si dan prestasi perusahaan. Mema- humi proses perenc. dan pengendai jangka pendek maupun jangka panj.	- Kerangka Manaj. Keuangan - Analisa Laporan Keuangan - Analisis titik impas dan pe- manfaatannya. - Analisis investasi	20	1 SPI 1 TI 1 P3M 1 Penel & Pengem Psr 1 Penjualan II 5 (Total)	Pusdiklat TELKOM
19	Manajemen Pengawa- san Wasnal dan Wasnat	DTM.02 200	Setelah mengikuti pelatihan ini pe- serta mampu memahami/keblak- sanaa operasional (Manajemen Audit /Operasional Audit).	- Organisasi pemeriksaan - Pengembangan staf Pemer Int - Rencana kerja pemeriksaan - Pengend tugas pemeriksaan - Laporan hasil pemeriksaan - Pengelolaan Lap. Hasil Pem.	120	10 SPI 13 QC & Promotor 2 Utility 2 Pengend Lingkung 4 Perenc Peng Proyek 31 (Total)	STAN
20	Dasar-Dasar Peme- riksaan	DTM.02 201	Setelah mengikuti pelatihan ini pe- serta mampu menguasai pengeta- huan dasar mengenal pemeriksaan yang bersifat praktis dan berguna bagi pelaksanaan tugas.	- Pengertian Pemeriksaan - Teknik Pemeriksaan - Prosed & prog pemeriksaan - Kertas kerja pemeriksaan - Pemeriksaan pend. & lanjutn - Penyusunan lap hasil pemer	80	10 SPI	STAN
21	EDP Audit & Com- puter Control	DTM.02 202	Meningkatkan fungsi SPI tidak ha- nya sebagai auditor tetapi memberi- kan jasa konsultasi kpdt. manajern dalam bidang informati. Melakukan beberapa aplikasi yang penting dan memberikan saran ge- neral control dan application contr.	- Pengetahuan komputer - Pengemalan EDP Audit & Ge- neral Control aplikasi control - Evaluasi EDP & EDP Audit - Praktek lapangan	240	3 SPI	STAN? Lem baga lain
22	General Audit	DTM.02 203	Setelah mengikuti pelatihan ini pe- serta akan lenih meningkat kemam- puan kerjanya sesuai program pela- tihan yang dilakukannya dan mampu melaksanakan pemerik sec. efektif.	- Overview General Audit - Perencanaan Pemeriksaan - Audit report			
23	Pemeriksaan lanjut- tan	DTM.02 204	Mampu memahami pemeriksaan operasional dan non operasional	- Petunjuk proses operasional - Pedoman pelaporan operasi - Studi kasus/latihan	120	10 SPI	STAN
24	Pengelolaan Tugas- Tugas Pemeriksaan I	DTM.02 205	Dapat memahami tentang pengelo- laan tugas2 pemeriksaan khusus bagi pimpinan atau calon pimpinan SPI.	- Mendirikan dan memantap- kan org pemeriksa - Pemilihan dan pengawasan Staf Pemeriksa Intern - Pembuatan Rencana Kerja	40	5 SPI	STAN

No.	JUDUL	KODE	TUJUAN / SASARAN	M A T E R I	WAKTU	PESERTA	KET
25	Manajemen Pemasaran	DTM.03 001	Dengan mengikuti lokakarya ini peserta akan memperoleh manfaat mengetahui falsafah dan langkah2 pokok kegiatan pemasaran berdasarkan pasar sasaran Mengetahui elemen pokok perenc. pemasaran dan strategi produk, harga penjualan, periklanan, dan distribusi Mengetahui serta trampil dim bebrapa teknik peramalan penjualan dan perencanaan pemasaran.	<ul style="list-style-type: none"> - LHP pembahasan dan tanggg - Pengolahan LHP - Tata kearsipan bahan2 pemer - Konsep Pemasaran - Riset Pasar - Kebijakan Produk - Kebijakan penerapan harga - Distribusi - Promosi dan Periklanan - Manajemen tenaga penjualan 	40	2 PKPB 2 PKPB 2 SPI 3 Riset 13 BLD 13 Penjualan Peng Per 4 Penjualan II 39 (Total)	IPPM
26	Analisis Bisnis Strategis	DTM.03 201	Setelah mengikuti pelatihan peserta akan menguasai persyaratan dasar utk melakukan analisis dim suatu perenc bisnis strategis. Menguasai metode2 utk menyusun perenc bisnis strategis. Memahami dan mampu menyusun perencanaan bisnis strategis.	<ul style="list-style-type: none"> - Kerangka berpikir strategis - Struktur pasar - Analisis Industri dan persaingan - Analisis portofolio bisnis. 	24	3 SPI 2 Keuangan 4 Teknologi 4 Utility 6 P3M 6 Pengemb Pasar 11 Penjualan II 40 (Total)	IPPM
27	Eksport-Import	DTM.03 002	Setelah mengikuti pelatihan ini peserta akan menguasai pengetahuan prosedur ekspor-impor.	<ul style="list-style-type: none"> - Ekspor-impor - Pengetahuan douane - Tarif pabean - Jenis2 pembiayaan 	40	6 PHP 13 Keuangan 8 Pengudangan 21 SPI 2 II 15 Ekspedisi 1 Logistik BLD 2 Pelasus Cigading 2 Ekspedisi jkt. 4 Ekspor 5 Perenc Peng Proy. 77 (Total)	LEI
28	Perencanaan & Pengendalian Penjualan	DTM.03 501		<ul style="list-style-type: none"> - Proses perenc dan pengend - Metode ramalan kuan & kual - Angg Pend dan biaya penjual - Laport pertanggungjawaban - Pengend keg. tenag Penjualan 	40	4 Penjualan II	IPPM

No.	JUDUL	KODE	TUJUAN / SASARAN	M A T E R I	WAKTU	PESERTA	KET
29	Strategis Pemasaran Export	DTM.03 401	Menyadari pentingnya berpikir strate- gis dim membuat keputusan2 bisnis Memantapkan penget. dan kemamp- dim mengenali peluang2 di pasar internasional dan pemmasalahannya Mengenal permasalahan2 yg pa- ling umum dihadapi pendatang ba- ru dim bisnis ekspor. Mampu memformulasikan strategi pemasaran ekspornya.	- Introduksi elemen2 dim stra- tegi pemasaran - Lingk. Makro dan peranan Pemerintah dim ekspor - Analisis komparatif dari pa- sar domestik dan internasional - Analisis kompetitif - Menyusun strategi pemasaran Ekspor.	80	5 Penel & Penge- m- bangan Pasar	IPPM
30	Riset Pasar	DTM.03 201	Memahami dan menguasai riset pasar utk produk2 konsumen masa (mass consume product). Dapat menganalisis data yg terkum- pul dari riset pasar dilapangan mau- pun di media (desk research). Dpt menyusun laporan riset pasar dan mengadakan penjelasan (pre- sentasi) kpd atasan/pelanggan.	- Desain riset - Merumuskan tujuan riset - Pengantar statistik - Listing dan sampling - Menyusun kuesioner - Pengad dan Pemb Pewawan - Teknik wawancara - Tabulasi - Analisis Data - Pembuatan laporan riset.	40	2 Penel & Penge- m- bangan Pasar	IPPM
31	Salesmanship	DTM.03 101	Memahami tenaga penjual utk pe- rusahaan maupun utk pelanggan. Memiliki pengetahuan merenc me- laks. dan mengendalikan penjualan Dapat memahami dan mengpe- nagi pelanggan dan proses pen- jualan yang menyampaikan presentasi yang persuasif kpd pelanggan.	- Peran dan tangg jawab Tena- ga penjual - Proses penjualan & pembelian - Penyusunan proposal dan tek- nik negosiasi di pasar Industri - Mengadakan presentasi pen- jualan yang efektif dan terarah	16	1 Penjualan	IPPM
32	Manajemen Pemasar- an Jasa	24	Mengetahui filsafat dan langkah2 pokok kegiatan pemasaran berdas- akan pasar-pasar. Mengetahui elemen pokok perenc. pemasaran dan strategis produk harga penjualan, periklanan dan dis- tribusi. Mengetahui serta trampil dalam beberapa teknik peramalan penjualan dan perenc. pemasaran.	- Konsep pemasaran - Riset pasar - Kebijakan Produk - Pelaksanaan penetapan Harga Distribusi - Promosi dan Petiklanan - Manajemen tenaga Penjualan	24	2 SPI 3 Riset 13 BLD 2 Penj Pengej Pasar 4 Penjualan II 24 (Total)	IPPM
33	Manajemen Sumber Daya Manusia SDM	DTM.04 001	Setelah mengikuti akan memahami fungsi dabin peranan manajemen SDM sebagai satu sistem. Memahami dan mengenal berbagai prinsip dasar perencanaan SDM		20	2 PKPB 2 PKPBB 2 SPI 1 Logistik BLD 2 P3M	IPPM

No.	JUDUL	KODE	TUJUAN / SASARAN	M A T E R I	WAKTU	PESERTA	KET
37	Ketua GKM	PTM.07 200	Setelah mengikuti pelatihan ini, peserta akan : Lebih luas pemahaman dan penguasaannya tentang konsep2 dan falsafah PMT. Lebih mampu memecahkan masalah dengan alat analisisnya.	<ul style="list-style-type: none"> - Alat analisis pemecahan masalah - Dinamika kelompok dan permasalahan - Konsep PMT 	24	22 Ekspedisi Cigading 3 Logistik BLD 54 PHP 84 BLD 84 QC & Promotor 13 P3M 20 PLTU 400 MW 18 GM Perjualan 10 Perkantoran Jkt. 15 PPSC 6 Pengend. Lingk. 20 Perenc. Produksi 5 BSP 3 Pengel Fas Umum 5 Teknik Fabrik 15 HSM 35 Pusediklat 493 (Total)	KS
				<ul style="list-style-type: none"> - Alat analisis pemecahan masalah - Dinamika kelompok dan permasalahan - Konsep PMT 	24	1 SPI 10 PKPB 10 PKPB 10 Pergudangan 16 PBS 6 TI 4 Riset 15 PLP 3 Pelsus Cigading 6 Logistik BLD 26 PHP 21 BLD 18 Utility 40 PLTU 400 MW 3 Perkantoran JKT. 5 Personalia 2 Pusediklat 20 PPSC 15 Perenc. Produksi 5 BSP 9 Teknik Fabrik 15 HSM 3 Pengel Fas Umum 263 (Total)	

No.	JUDUL	KODE	TUJUAN / SASARAN	M A T E R I	WAKTU	PESERTA	KET
38	Pemandu GKM	PTM.07 300	Setelah mengikuti pelatihan ini, peserta akan : Memahami peran pemandu GKM dalam program pelaksanaan GKM. Menguasai dasar2 pengetahuan untuk membina dan melatih para anggotanya. Menguasai dasar2 pengetahuan untuk menjelaskan manfaat dan dapat menggunakan alat2 kendali mutu dalam praktek.	<ul style="list-style-type: none"> - Falsafah PMT - GKM dan langkah kerja - Organisasi GKM - Masalah manusia dlm GKM - Peran pemandu dlm perkembangan gugus - Alat analisis kendali mutu - Program pelatihan 	24	5 PKB 5 PKBB 10 Pergudangan 16 PBS 6 TI 15 PLP 6 Logistik BLD 3 Pesisir Cigading 26 PHP 21 BLD 18 Utility 40 PLTU 3 Perkantoran Jkt. 5 Personalia 5 Pukdiklat 20 PPSC 15 Perenc. Produksi 5 BSP 30 Keamanan 3 Peng Fas Umum 9 Teknik Pabrik 15 HSM 281 (Total)	KS
39	New 7 Tools	DTM.07 401	Setelah mengikuti pelatihan ini, peserta akan mampu : Menganalisis permasalahan dalam upaya mencari pemecahan masalah Menggambar faktor2 yg terlibat serta hubungannya satu dgn yg lain dgn menggunakan diagram hub. Melihat seluruh masalah serta kaitannya dan memperkirakan masalah2 yang mungkin timbul di masa mendatang dengan diagram KI.	<ul style="list-style-type: none"> - Diagram KI - Analisa Sistem - Analisa data metrik dan diagram data metrik - Diagram PDPC - Diagram pohon dan panah 	32	6 PKB 6 PKBB 17 Teknik Pabrik 8 PBS 3 Teknologi 3 TI 7 Riset 22 PLP 1 Logistik BLD 3 Pesisir Cigading 12 PHP 7 BLD 12 PLTU 400 MW 7 Penjualan 3 Perkantoran Jkt. 5 Personalia 12 PPSC 12 Perenc Produksi 2 Pengel Fas Umum 15 HSM 163 (Total)	KS & ITB

No.	JUDUL	KODE	TUJUAN / SASARAN	M A T E R I	WAKTU	PESERTA	KET
40	Cost Reduction Analysis	DTM.07 402	Setelah mengikuti pelatihan peserta akan : Memahami arti efisiensi biaya dlm organisasi secara menyeluruh. Memahami teknik2 analisis penghematan biaya. Memahami cara memprioritaskan letak pembayaraan yg dpt dihemat.	- Efisiensi sumberdaya dalam organisasi - Analisa biaya dan penentuan prioritas - Konsep dan klasifikasi biaya - Teknik2 analisis thdp unsur manusia dlm menghemat.	16	3 SPI 5 PKPB 5 PKPBB 3 TI 3 Pengel Fas Umum 13 PLP 5 PHP 8 P3M 45 (Total)	KS
41	ISO 9000	DTM.07 403	Setelah mengikuti pelatihan peserta akan memahami ISO 9000 dan persyaratan minimum untuk memenuhinya. Mengetahui implikasi penerapan ISO 9000. Mengetahui proses utk mendapatkan sertifikat ISO 9000.	- Elemen ISO 9000 dan interpretasinya - Teknik2 dokumentasi - Strategi Implement ISO 9000 - Langkah2 untuk mendapatkan sertifikasi	16	1 SPI 10 PKPB 10 PKPBB 12 PBS 12 Teknologi 3 TI 4 Riset 16 PLP 6 Ekspedisi Cdg 2 PHP 15 BLD 1 P3M 3 Ekspedisi Jkt. 5 Personalia 4 Teknik Pabrik 10 HSM 113 (Total)	KS
42	Manajemen Tata Graha (% S in the office)	DTM.07 403	Faedah yang diperoleh setelah mengikuti pelatihan ini : Bagi karyawan akan meningkatnya kesadaran akan manfaat tata graha bagi pekerjaan. Bagi perusahaan meningkatkan daya bonafiditas, meningkatnya laba dan kemampuan berkembang. Bagi pelanggan meminimalisasi kesalahan mempercepat pelayanan.	- Prinsip 5 R - Pelaksanaan 5 R - Turunna kemampuan pada 5 R - Penerapan 5 R dlm praktek	40	2 PKPB 2 PKPBB 15 BLD 13 TI 3 Riset 1 P3M 16 PLTU 400 MW 9 Personalia 6 PLP 20 Perenc. Produksi 87 (Total)	KS
43	Manajemen Proyek	DTM.08	Setelah mengikuti pelatihan ini peserta akan mampu : Merencanakan dan mengendalikan	- Manajemen dan org. proyek - Perencanaan Proyek - Penjadwalan dan pengadaan	24	8 Keuangan 2 SPI 12 Teknologi	UI

No.	JUDUL	KODE	TUJUAN / SASARAN	M A T E R I	WAKTU	PESERTA	KET
44	Manajemen Proyek Konstruksi	DTM.08 002	kegiatan proyek dgn mengutamakan penyelesaian yg tepat waktu. Merencanakan dan mengendalikan biaya sehingga penyimpangan2 dapat diketahui dan dikoreksi tepat pada waktunya. Mampu mengusahaan berkurangnya segala bentuk pemborosan secara efektif. Setelah mengikuti pelatihan ini peserta akan : Mampu merencanakan serta mengendalikan kegiatan proyek dgn mengutamakan penyelesaian yg tepat pada waktunya. Mampu merencanakan serta mengendalikan biaya proy dgn mengetahui penyimpangan2 yg terjadi dan melakukan tindakan koreksi tepat pada waktunya. Memahami strategi utk penanganan administrasi kontrak dan proses pelangan proyek.	- sumberdaya proyek - Konsep dan teknik pengendalian proyek atas waktu - Sistem informasi - Teknik crash program - Manajemen dan Org. proyek	48	2 Pelsus Cdg 2 Utility 4 PPSC 3 Pengel Fas Umum ----- 33 Total 2 Riset	UI
45	Study Kelayakan Proyek	DTM.08 003	Faedah yang diperoleh setelah mengikuti pelatihan ini : Mengenal prosedur studi kelayakan usaha bisnis secara lengkap. Mengetahui hal-hal yang perlu diteliti dalam rangka penilaian kelayakan usaha bisnis yang selanjutnya disebut proyek pada aspek2 : - Hukum - Manajemen Perusahaan - Pemasaran - Teknis dan Produksi - Keuangan - Sosial dan Ekonomi Mengetahui kiat2 utk mempercepat proses studi kelayakan proyek. Mengenal dasar2 penyusunan keuangan dengan menggunakan spread sheet pada PC.	- Mengenal kriteria peluang bisnis yang baik. - Mengenal cara berhubungan dengan baik - Menilai kelayakan teknis dan produksi - Menilai kemampuan manajerial yg ada dan yg dibutuhkan proyek - Menyusun proyeksi keuangan jangka menengah - Mengenal cara penilaian jml. pinjaman kredit bank - Menilai kelayak aspek Sosek - Teknik menyusun laporan studi kelayakan proyek - Tata cara studi aspek hukum kegiatan usaha bisnis	48	12 Teknologi 1 SPI ----- 13 (Total)	UI
46	Manajemen Produksi	DTM.09 101	Setelah mengikuti pelatihan ini peserta akan :	- Sistem manajemen operasi - Perenc dan pengendal operasi	48	5 PKPB 5 PKPBB	KS & IPM

No.	JUDUL	KODE	TUJUAN / SASARAN	M A T E R I	WAKTU	PESERTA	KET
			<ul style="list-style-type: none"> - Mampu menjalankan fungsi manj. operasi secara efektif & terpadu - Mampu merenc. dan mengendal. sumber daya serta proses operasi - Mampu mengendal biaya operasi - Memahami teknis2 peningkatan produktivitas operasi. 	<ul style="list-style-type: none"> - Perenc dan pengend sediaan - Pengendalian biaya operasi - Pengendalian mutu - Manajemen pemeliharaan - Analisis nilai guna - Peningkatan produktivitas. 		2 SPI 5 Teknologi 2 TI 1 WRSM 2 PHP 13 QC & Promotor 9 PPSC 6 Perenc. Produksi ----- 50 (Total)	IPPM
47.	Manajemen Pemeliharaan	DTM.09 102	Setelah mengikuti pelatihan ini peserta akan : Memahami kerangka manajemen pemeliharaan Memahami teknik analisis atas masalah2 yang dihadapi oleh para manajer dim bidang pemeliharaan. Memahami teknik pengend operasi onal pemeliharaan sec lebh efektif.	<ul style="list-style-type: none"> - Pengadaan material - Penerimaan material : kuantitas, kualitas dan spesifikasi. - Manaj. sediaan : EOQ, MRP - Sediaan penganan dan pareto - Perenc. kebutuhan distribusi - optimasi dan koordin gudang 	20	2 SPI 2 Utility 3 P3M ----- 7 (Total)	IPPM
48.	Manajemen Material	DTM.10 101	Mampu merenc. dan mengend per-sediaan dg efektif dan efisien. Terpilih dim mengantar gudang Tidak saja menghemat tempat tapi juga mudah mencari material yg di-simpan. Merenc distibusi barang dg optimal.	<ul style="list-style-type: none"> - Pengadaan material : kuantitas, kualitas dan spesifikasi. - Manaj. sediaan : EOQ, MRP - Sediaan penganan dan pareto - Perenc. kebutuhan distribusi - optimasi dan koordin gudang 	40	2 SPI 3 PKPB 3 PKPB 4 Keuangan 10 Pergudangan 1 Prvt & Perbengk 6 Ekspedisi Cdg 1 Logistik BLD 6 PHP 10 BLD 3 Utility 10 PLTU 400 MW ----- 59 (Total).	IPPM
49	Manajemen Pembelian	DTM.10 102	Setelah mengikuti pelatihan ini, peserta akan : Memahami pembelian sbg. organisasi terpadu. Memahami teknik negosiasi Pembelian Mampu meningkatkan pretasi Bag. Pemb.	<ul style="list-style-type: none"> - Sistem dan organisasi - Negosiasi pembelian - Evaluasi pembelian - Penghematan biaya 	20	2 SPI 2 Ekspedisi Cdg 2 Logistik BLD ----- 6 (Total)	IPPM
50	Manajemen Transportasi	DTM.10 103	Setelah mengikuti pelat. ini peserta akan mampu dalam menangani transportasi hasil produksi.	<ul style="list-style-type: none"> - Metode jalur kritis - penetapan harga transportasi 	20	2 SPI 1 TI 10 PHP	Dep. Perhubungan

No.	JUDUL	KODE	TUJUAN / SASARAN	M A T E R I	WAKTU	PESERTA	KET
51	Komunikasi dan Psikologi Pemeriksaan I dan II	DTM.02 206	Untuk mendapatkan gambaran pentingnya pendekatan psikologi dan sosiologi dalam pelaksan pemeriksaan khususnya dim usaha meningkatkan hubungan manusiawi antar pemeriksaan dan yang diperiksa.	- Human Relation - Praktek Human Relation bagi pemeriksa - Psikologi pemeriksaan - Hambatan komunikasi	40	13 (Total) 15 SPI	STAN
52	Kaizen	DTM.07 404	Agar dipahaminya prinsip-prinsip dalam peningkatan efisiensi, efektivitas dan produktivitas.	Konsep efisiensi, efektivitas produktivitas - Landasan pengembangan produkt	24	3 SPI 1 PKPB 1 PKPBB 1 PLTU 2 PE 2 TI 2 P3M	PQM, PMMI
53	Manajemen Perkantoran	DTM.06 01	Adar dipahaminya fungsi administrasi perkantoran sebagai pendukung kegiatan manajemen sec keseluruhan	- Sumber Informasi Manajemen - Sistem Kearsipan - Sist dan Organiss Perkantoran	40	2	IPPM
54	Manajemen Kearsipan	DTM.06 300	Peserta mampu menerapkan pada kearsipan dalam kegiatan sehari2 di perusahaan	- Kebijakan dan Org Kearsipan - Penyusunan arsip - Penataan berkas	40	60	KS
55	Manajemen Sekretaris	PTM.07 1000	Agar peserta mampu menangani tugas2 sekretaris dengan segala permasalahan.	- Time Manajemen - Teknik menyusun rencana - Organiss pekerjaan Sekretaris	40	2	IPPM
56	Penjurian GKM	PTM.07 800	Agar peserta mampu melakukan penjurian terhadap GKM	- 8 Step dan 7 Tools - Job flow - Cara menilai GKM	16	16 Fasilitator	KS
57	Seminar / Konvensi GKM	DTM.07 800	Menambah wawasan dan pengetahuan tentang PMT dan GKM	- Sesuai dengan topik yang diikut	8	20 Fasilitator / anggota GKM	PQM & PMMI
58	Penyuluhan prapensiun dan pelat kewiraswastaan bagi calon pensiun.	PTM.01 401	Agar karyawan yang akan memasuki masa tugas ke II telah memiliki bekal kewiraswastaan	- Paket A - Paket B	136	-100	KS dan UNPAD
59	Suggestion System	DTM.07 801	Agar terintegrasinya dgn efektif ide ide kreatif sehingga dapat mening-	- Brain storming - Penilaian ide	8	- PPI (2)	IPPM

No.	JUDUL	KODE	TUJUAN / SASARAN	M A T E R I	WAKTU	PESERTA	KET
60	Manajemen SDM dalam konteks budaya	DTM.04.02	kaitkan galatrah dan produktivitas kerja. Meningkatkan kemampuan perencanaan dan pengembangan TK dim konteks Organisasi secara keseluruhan	- Implementasi Ide - Perenc dan Pengemb TK - Sistem Informasi Personalia - Pembinaan Pengemb TK	40	- Kadis PPTK & AP - POSDM (1)	IPPM
61	Rekrutment dan seleksi yang efektif	DTM.04.03	Pengusaan langkah2 rekrutment dan seleksi yang efektif	- Penarikan Tenaga Kerja - Perencanaan Tenaga Kerja - Seleksi	40	- Staff Divisi - POSDM (1)	IPPM
62	Manajemen Supervisor	DTM.04.04	Dipahaminya manaj proses dan aspek situasional dalam memanaajemeni bawahan.	- Perencanaan Pengendalian - Kepemimpinan & Motivasi - Mengenal lingkungan kerja psikologis	80	- Staff Divisi - POSDM (1)	IPPM
63	Manajemen Penggajian	DTM.04.05	Mampu mengintegrasikan dan menerapkan hasil job evaluation dalam menyusun struktur imbalan jasa	- Kebijakan penggajian - Job evaluation - Salary survey - Pring benefits	80	- Staff Divisi - POSDM (1)	IPPM
64	Analisis Pekerjaan	DTM.04.06	Agar dikuasainya analisa sebagai alat manajemen Personalia.	- Arti dan relevansi Analisa Pekerjaan - Teknik analisis dan penyusunan uraian pekerjaan	80	- Staff Divisi - POSDM (1)	IPPM
65	Pengusutan/penyelidikan Kasus Pemeriksaan	DTM.02.207	Mampu melaksanakan teknik pengusutan/penyelidikan suatu kasus pemeriksaan	- KUH - PP 27 / 83 - Pengantar Tata HT - Tindak Pidana khusus - Teknik Pengusutan Perkara	140	- SPI (2)	STAN

LAMPIRAN VII

DAFTAR PERTANYAAN

Penelitian Sistem Pendidikan dan Pelatihan
Dalam Rangka Meningkatkan Profesionalisme
Badan Usaha Milik Negara

(B U M N)

DAFTAR PERTANYAAN **PENELITIAN SISTEM PENDIDIKAN DAN PELATIHAN** **DALAM RANGKA MENINGKATKAN PROFESIONALISME** **BADAN USAHA MILIK NEGARA (BUMN)**

Penelitian ini dilakukan untuk menggali dan mengumpulkan data dan informasi mengenai program pengembangan sumber daya manusia (SDM) di lingkungan BUMN dan BUMD, khususnya melalui pengelolaan dan penyelenggaraan program pendidikan dan pelatihan (diklat).

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran secara lengkap dan komprehensif mengenai berbagai aspek penyelenggaraan dan pengelolaan program diklat bagi pegawai BUMN/BUMD, sehingga dapat menjadi bahan pertimbangan bagi penyusunan kebijaksanaan nasional, oleh Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara, Lembaga Administrasi Negara, dan Direktorat Jenderal Pembinaan BUMN, Departemen Dalam Negeri, serta instansi lainnya yang berkepentingan.

Untuk dapat mencapai tujuan tersebut, maka penelitian ini mempunyai 3 (tiga) sasaran utama, yaitu :

1. Teridentifikasikannya berbagai program diklat bagi pegawai BUMN/BUMD, yang selama ini dilaksanakan, termasuk strategi penyelenggaraan dan pengelolaannya.
2. Tergambarkannya tingkat pencapaian tujuan dan sasaran program diklat dalam hal peningkatan profesionalisme dan produktivitas kerja pegawai BUMN/BUMD berdasarkan persepsi organisasi dan para alumni atau pegawai BUMN/BUMD yang pernah mengikuti berbagai program diklat sebagai peserta. Termasuk dalam hal ini adalah gambaran permasalahan yang dihadapi oleh manajemen pengembangan SDM dan

program diklat BUMN/BUMD dalam rangka pencapaian tujuan dan sasaran mereka.

3. Terumuskannya kesimpulan umum tentang praktek penyelenggaraan dan pengelolaan program diklat bagi pegawai BUMN/BUMD sebagai bahan pertimbangan bagi penyusunan kebijaksanaan nasional Penyelenggaraan Program Diklat bagi Pegawai BUMN dan BUMD.

PETUNJUK PENGISIAN

- * Berikut ini daftar pertanyaan yang terdiri dari 5 (lima) bagian, dari A sampai E. Atas pertanyaan-pertanyaan tersebut, diharapkan dapat dijawab secara terbuka, kecuali untuk pertanyaan-pertanyaan tertentu yang sudah tersedia pilihan jawabannya.
- * Pada kolom jawaban yang berupa titik-titik (. . .), isilah sesuai permintaan. Jika dirasakan perlu memberikan informasi data tambahan, dipersilakan untuk menuliskannya.
- * Berikanlah tanda "tik" atau "check" (V) pada pilihan jawaban berupa skor dari mulai skor 1 sampai 9. Pilihlah salah satu skor yang kurang lebih dianggap memadai untuk menjawab pertanyaan dan menggambarkan kondisi yang sebenarnya.
- * Dalam banyak hal, diperlukan informasi data yang lebih rinci, yang mungkin hanya terdapat dalam dokumen-dokumen laporan ataupun dokumen rencana dan lain-lain. Untuk itu diharapkan dokumen tersebut dapat pula dilampirkan bersama kuesioner ini.
- * Kuesioner ini diharapkan dapat diisi dan diserahkan kepada tim Peneliti Lembaga Administrasi Negara, pada saat kunjungan

wawancara. Atau jika akan dikirimkan langsung, diharapkan tidak lebih dari tanggal 15 Januari 1994; dikirimkan ke alamat :

**Lembaga Administrasi Negara
Perwakilan Jawa Barat
Jalan Cimandiri No. 34 - 38
Bandung.**

**INFORMASI UMUM PERUSAHAAN DAN PROGRAM
PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA**

1. Nama Perusahaan :
2. Status Perusahaan : PN/PERJAN/PERUM/Persero/Lainnya *)
3. Dasar Hukum :
4. Bidang Industri :
5. Vision dan Mission Perusahaan :
6. Jumlah Pegawai :
 - a. Manajer Puncak : orang
 - b. Manajer Menengah : orang
 - c. Manajer Bawah/
Supervisor : orang
 - d. Pegawai Tetap : orang
 - e. Pegawai Harian : orang
7. Status Kepegawaian :
 - a. Pegawai Negeri Sipil : orang

*) Coret yang tidak perlu

Kegiatan ini merupakan proses kegiatan awal yang harus atau biasa dilakukan dalam proses penyelenggaraan program pendidikan dan pelatihan bagi pegawai lembaga/instansi/organisasi apapun.

Training Needs Analysis ini dilakukan untuk mengetahui dan mengidentifikasi jenis-jenis diklat (training) apa saja yang dibutuhkan dalam rangka pengembangan kualitas pegawai baik staf maupun para manajer berbagai tingkatan.

No.	PERTANYAAN PENELITIAN	TANGGAPAN/JAWABAN	KETERANGAN
1	Di perusahaan ini siapa saja yang terlibat dalam perencanaan pengembangan SDM, khususnya melalui program pendidikan dan pelatihan ?		
2	Bagaimana pola proses perencanaan kebutuhan program diklat (Training Needs Analysis) ?		
3	Motif strategis apakah yang menjadi dasar penyelenggaraan program diklat (Training/Workshop) bagi para manajer, maupun karyawan perusahaan ini ?		
4	Bagaimana inisiatif dan partisipasi para manajer atau karyawan perusahaan dalam merumuskan dan atau mengusulkan program diklat yang dibutuhkan dalam pelaksanaan tugas operasi perusahaan ?	<p>Para Manajer :</p> <p><u>112131415161718191</u></p> <p>Tidak Sangat</p> <p>Partisipatif Partisipatif</p> <p>Karyawan :</p> <p><u>112131415161718191</u></p> <p>Tidak Sangat</p> <p>Partisipatif Partisipatif</p>	
5	Bagaimana perbandingan antara alokasi dana pengembangan SDM melalui program Diklat dengan total budget operasional perusahaan rata-rata tiap tahun ?	<p>a. % dari total Budget</p> <p>b. Budget Diklat : Rp.</p>	
6	Sejauh mana budget tersebut dapat memenuhi tuntutan kebutuhan program pengembangan SDM melalui program Diklat (training/workshop)	<p><u>112131415161718191</u></p> <p>Tidak Sangat</p> <p>Mencukupi Mencukupi</p>	
7	Adakah kerjasama pemberian beasiswa bagi karyawan dengan pihak lain di luar perusahaan ?	<p><u>112131415161718191</u></p> <p>Tidak ada Sering</p>	

No.	PERTANYAAN PENELITIAN	TANGGAPAN/JAWABAN	KETERANGAN
	Seberapa jauh kerjasama tersebut dinilai bermanfaat bagi perusahaan maupun bagi pengembangan kualitas SDM perusahaan ?	<div> <div>11234567891</div> <div>Tidak Sangat</div> <div>Bermanfaat Bermanfaat</div> </div>	
8	Sejauh mana kebijaksanaan pemberian insentif pengembangan SDM melalui diklat dipengaruhi oleh tindakan yang sama yang dilakukan oleh pesaing bisnis perusahaan ini ?	<div> <div>11234567891</div> <div>Tidak Sangat</div> <div>Relevan Relevan</div> </div>	
9	Bagaimana komposisi program diklat yang diselenggarakan bagi karyawan dan manajer berdasarkan tingkat keharusan untuk mengikutinya, rata-rata per tahun ?	<div> <div>a. Diklat Wajib :.....%</div> <div>b. Diklat Pilihan Wajib :.....%</div> <div>c. Diklat Pilihan :.....%</div> <div>100 %</div> </div>	
10	Bagaimana tingkat antusiasme karyawan atau para manajer atas program diklat yang ditawarkan atau diwajibkan pada mereka ?	<div> <div>11234567891</div> <div>Tidak Sangat</div> <div>Antusias Antusias</div> </div>	
11	Alasan-alasan apa yang biasanya diberikan oleh karyawan yang menolak mengikuti program diklat?		
12	Bagaimana efek sosial atau merit effect yang diberikan oleh perusahaan atas prestasi dan keikutsertaan karyawan/manajer dalam program diklat ? Mohon dijelaskan		
13	Bagaimana karakteristik karyawan atau manajer yang menurut perusahaan perlu diikuti sertakan dalam program Diklat ?		

No.	PERTANYAAN PENELITIAN	TANGGAPAN/JAWABAN	KETERANGAN
14	Bagaimana karakteristik kualitas SDM yang diharapkan oleh perusahaan dengan adanya program Diklat ?		
15	Topik-topik atau program Diklat apa saja yang diselenggarakan sendiri oleh perusahaan ataupun yang dilaksanakan oleh institusi lain bagi pengembangan SDM perusahaan ? Bagaimana kurikulumnya ?		Jika ada data sekunder tentang daftar program, mohon dilampirkan berikut kurikulum dan silabusnya.
16	a. Berapa jumlah seluruh karyawan perusahaan ini ? b. Berapa orang karyawan yang mengikuti program diklat rata-rata tiap tahunnya ?	a. Karyawan tetap :orang Karyawan tidak tetap :orang b.orang	Jika ada data laporan statistik program Diklat, Mohon dilampirkan (maks 5 th).
17	Bagaimana prioritas umum kebijaksanaan perusahaan atas berbagai jenis program Diklat ?	a. Initial Training : b. Apprenticeship : C. Management Training (Promotional) d. Technical Training e. Refreshment Training	
18	Bagaimana pola proses pencalonan peserta diklat oleh unit-unit kerja di perusahaan ini ?		
19	Adakah proses seleksi dan pre-test bagi para calon peserta Diklat ? Jika ada, untuk jenis program diklat apa saja proses seleksi dan pre test tersebut dilakukan ?		

B. PENERAPAN PRINSIP PEMBELAJARAN

Prinsip pembelajaran (Learning Principles) merupakan kriteria yang harus dipenuhi dalam proses pelaksanaan program diklat (Training) agar tercapai tujuan dan sasaran secara efektif. Prinsip-prinsip pembelajaran tersebut antara lain termasuk tingkat pemanfaatan audio visual aid, integrasi minat peserta, tingkat perubahan perilaku peserta, partisipasi peserta, umpan balik, materi program dan sebagainya.

Beberapa pertanyaan berikut diharapkan dapat memberikan gambaran penerapan prinsip pembelajaran tersebut di atas.

No.	PERTANYAAN PENELITIAN	TANGGAPAN/JAWABAN	KETERANGAN
1	Bagaimana kelengkapan sarana audio-visual dan fasilitas lainnya sebagai alat bantu pelangajaran yang tersedia di Pusat Pendidikan perusahaan ini ?		Jika ada data dalam dokumen laporan, mohon dapat dilampirkan.
2	Bagaimana gambaran umum optimasi pemanfaatan fasilitas audio-visual dan alat bantu pengajaran/pelatihan baik oleh Instruktur maupun peserta program diklat ?	<p>a. Instruktur :</p> <p><u>112131415161718191</u></p> <p>Seluruhnya Seluruhnya</p> <p>Tidak digunakan digunakan</p> <p>b. Peserta Diklat :</p> <p><u>112131415161718191</u></p> <p>Seluruhnya Seluruhnya</p> <p>Tidak digunakan digunakan</p>	
3	Bagaimana gambaran umum pemahaman para peserta terhadap tujuan dan sasaran program diklat yang mereka ikuti ?	<p><u>112131415161718191</u></p> <p>Tidak Sangat</p> <p>dipahami dipahami</p>	

No.	PERTANYAAN PENELITIAN	TANGGAPAN/JAWABAN	KETERANGAN
10	Seberapa jauh persaingan di antara para peserta dalam hal prestasi belajar selama program diklat ?		
11	Menurut observasi penyelenggara program diklat seberapa jauh konflik antar peserta muncul selama program diklat berlangsung ?	<div> <div> <u>112131415161718191</u> </div> <div> Tidak pernah ada sering sekali </div> </div>	
12	Alasan apa saja yang medasari konflik antar peserta tersebut ?		
13	Bagaimana tingkat keluhan peserta terhadap materi dan proses diklat yang mereka ikuti ?	<div> <div> <u>112131415161718191</u> </div> <div> Umumnya Tidak pernah mengeluh Umumnya sering mengeluh </div> </div>	
14	Alasan apa saja yang biasanya menjadi dasar keluhan para peserta atas materi dan proses pelaksanaan diklat yang mereka ikuti ?		
15	Bagaimana langkah tindak lanjut dari pihak penyelenggara / manajemen perusahaan untuk mengatasi dan memberikan kepuasan kepada para peserta program diklat ?		
16	Bagaimana kondisi perubahan sikap dan perilaku kerja karyawan / manajer setelah selesai mengikuti diklat dan kembali ke tempat kerja ?	<div> <div> <u>112131415161718191</u> </div> <div> Umumnya tidak berubah Berubah sesuai tujuan </div> </div>	
17	Berdasarkan observasi penyelenggara program diklat, bagaimana para peserta memandang materi diklat dengan tuntutan praktis pekerjaan mereka sehari-hari ?	<div> <div> <u>112131415161718191</u> </div> <div> Umumnya tidak aplikatif Umumnya sangat aplikatif </div> </div>	

No.	PERTANYAAN PENELITIAN	TANGGAPAN/JAWABAN	KETERANGAN
18	Secara umum bagaimana variasi lamanya program diklat yang diselenggarakan? Mohon dirinci berdasarkan jenis-jenis program pendidikan dan pelatihan pokok yang ada di perusahaan ini.		
19	Dalam masing-masing program diklat tersebut di atas, bagaimana komposisi (prosentase) antara ceramah/kuliah teoritis, diskusi/seminar, simulasi, praktek, dan studi lapangan (studi banding)?	<p>Jenis Teo- Dis- Simu Prak Stdi Dik- ri kusi lasi -tek Lap lat</p> <p>.....%%%%%%</p> <p>.....%%%%%%</p> <p>.....%%%%%%</p> <p>.....%%%%%%</p> <p>.....%%%%%%</p>	
20	Berdasarkan observasi, bagaimana tanggapan para peserta umumnya terhadap lamanya waktu penyelenggaraan program diklat maupun komposisi metode diklat tersebut di atas?	<p>a. Tentang lamanya Diklat : <u>11234567891</u></p> <p>Umumnya Umumnya tidak sangat memadai memadai</p> <p>b. Tentang komposisi metode : <u>11234567891</u></p> <p>tidak sangat memadai memadai</p>	
21	Seberapa jauh program diklat yang diselenggarakan memuat hal-hal yang bersifat inovatif, teknologi/metoda kerja baru, dan menantang bagi para pesertanya?	<p><u>11234567891</u></p> <p>Umumnya Umumnya tidak sangat inovatif inovatif</p>	
22	Bagaimana upaya pihak penyelenggara program diklat untuk dapat menyajikan program yang bersifat inovatif dan menantang bagi para karyawan maupun manajer yang berkepentingan?		

No.	PERTANYAAN PENELITIAN	TANGGAPAN/JAWABAN	KETERANGAN
23	Bagaimana upaya yang dilakukan pihak penyelenggara program diklat maupun unit kerja lainnya yang berkepentingan dalam pengembangan SDM guna memantau (monitor) dan mengevaluasi para lulusan atau alumni diklat setelah kembali ke tempat kerja masing-masing (Post-Program Monitoring and Evaluation) ?		

C. METODE DAN TEKNIK PENDIDIKAN DAN PELATIHAN

Pemilihan metode dan teknik diklat yang efektif sesuai dengan tujuan dan sasaran penyelenggaraan program akan membantu pihak penyelenggara untuk mengakomodasikan materi diklat dan prinsip-prinsip pembelajaran secara optimal, sehingga tujuan dan sasaran diklat dapat tercapai secara optimal pula.

Pemilihan metode dan teknik diklat ini perlu didasarkan atas pertimbangan terhadap berbagai kriteria tertentu.

Jawaban atas pertanyaan-pertanyaan berikut ini akan dapat memberikan gambaran, sejauh mana dan bagaimana pertimbangan-pertimbangan tersebut ditetapkan.

No.	PERTANYAAN PENELITIAN	TANGGAPAN/JAWABAN	KETERANGAN
1	Dilihat dari jumlah karyawan yang menjadi peserta, bagaimana proporsi (prosentase) penyelenggaraan program diklat yang bersifat "off-the job training" dibandingkan dengan "on-the-job training"?		
2	Bagaimana pula proporsi perbandingan berdasarkan volume (jumlah) program yang diselenggarakan?		
3	Berikan tanda (V) pada teknik atau jenis program pendidikan dan pelatihan karyawan yang biasanya digunakan dalam metode "off-the-job training" dan "on-the-job training", jika dianggap relevan dengan yang sebenarnya dilaksanakan di Pusat Pendidikan atau di Perusahaan ini.	<p>a. Metode off-the-job Training :</p> <p>-Initial Training (Pra Jabatan)</p> <p>-Teknik simulasi</p> <p>-Teknik Vestibule</p> <p>-Studi Kasus (Business Games) ...</p> <p>-Pemutaran film / video</p> <p>-Programmed Instruction</p> <p>-Kursus tertulis (jarak jauh)</p> <p>- Lainnya (sebutkan) :</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>b. Metode On-the-job Training :</p> <p>-Permagangan (apprenticeship) ...</p> <p>-Job Instruction</p> <p>-Job Rotation</p> <p>-Coaching/Supervision</p> <p>-Lainnya (sebutkan) :</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	
4	Pertimbangan apa saja yang menjadi dasar dalam pemilihan kedua jenis metode penyelenggaraan program pendidikan dan pelatihan tersebut?		

No.	PERTANYAAN PENELITIAN	TANGGAPAN/JAWABAN	KETERANGAN
5	Bagaimana proporsi jumlah program diklat yang diselenggarakan secara "in-house" (diselenggarakan sendiri atau di Perusahaan) dengan yang diselenggarakan secara "ex-house" (di luar perusahaan, dan atau dilakukan di lembaga pendidikan lain).		
6	Apa yang menjadi pertimbangan dalam mengirimkan karyawan/ manajer untuk mengikuti program training di luar perusahaan atau yang dilakukan oleh lembaga pendidikan teknik/manajemen selain di Pusat Pendidikan yang dimiliki perusahaan ini ?		
7	Berapa rata-rata jumlah peserta dalam setiap jenis program diklat pokok yang diselenggarakan oleh perusahaan ini ?		
8	Bagaimana kapasitas Pusat Pendidikan di perusahaan ini dalam mengakomodasikan jumlah karyawan yang harus dididik/dilatih dalam satu periode tertentu	<div> <div> 1123456789 </div> <div> Umumnya tidak memadai </div> <div> Umumnya sangat memadai </div> </div>	
9	Dalam hal kapasitas Pusat Pendidikan di perusahaan ini tidak mampu mengakomodasikan dan menyelenggarakan program diklat karena karyawan atau calon peserta yang harus dididik/dilatih jumlahnya cukup besar, bagaimana langkah kebijakan yang diambil untuk memecahkan masalah ini; jika masalah ini dianggap relevan.		

No.	PERTANYAAN PENELITIAN	TANGGAPAN/JAWABAN	KETERANGAN
10	Bagaimana kapasitas dan keterse-diaan peralatan dan fasilitas khusus yang diperlukan sesuai dengan jenis program diklat yang disediakan dan jumlah karyawan yang harus dilatih ?	<p><u>112131415161718191</u></p> <p>Tidak Sangat memadai memadai</p>	
11	Bagaimana kemampuan budget perusahaan untuk membiayai program diklat rata-rata tiap tahun anggaran ?	<p><u>112131415161718191</u></p> <p>Sangat Sangat tidak memadai</p>	
12	Bagaimana langkah tindak lanjut dalam mengatasi masalah keterba-tasan budget program diklat mau-pun kendala kurangnya peralatan dan fasilitas khusus yang dibutuh-kan ? Mohon dijelaskan, terutama dengan pilihan alternatif metode dan tehnik diklat yang memung-kinkan?		
13	Dalam metode dan tehnik diklat yang mana biasanya ditemukan kesulitan yang berarti dalam menilai dan mengevaluasi prestasi belajar para pesertanya ? Mengapa hal itu terjadi ? Bagaimana jalan keluar untuk mengatasi masalah tersebut ? Bagaimana gambaran umum efekti-fitas metode dan tehnik diklat yang selama ini digunakan dalam memenuhi tujuan dan sasaran program diklat itu sendiri ?	<p><u>112131415161718191</u></p> <p>Sangat Sangat tidak efektif efektif</p>	

D. EVALUASI DAN PENILAIAN PROGRAM DAN PESERTA DIKLAT

Keseluruhan aspek pengelolaan dan penyelenggaraan program diklat harus dapat dinilai dan dievaluasi tingkat keefektifannya atau tingkat pencapaian sarasannya, baik dari segi input, proses maupun out-put.

Sistem evaluasi yang diterapkan akan mampu memberikan umpan balik yang efektif dari para peserta kepada penyelenggara program diklat dalam upaya penyempurnaan berbagai aspek manajemen program pendidikan dan pelatihan SDM.

Bagi para peserta, sistem evaluasi yang efektif dan obyektif akan memberikan umpan balik mengenai unsur-unsur kelemahan dan sekaligus prestasi belajarnya (Achievement), sehingga dapat dijadikan sebagai acuan untuk mendorong semangat belajar dan memacu prestasi mencapai kualifikasi merit tertinggi bagi pengembangan karirnya.

No.	PERTANYAAN PENELITIAN	TANGGAPAN/JAWABAN	KETERANGAN
1	Bagaimana pola evaluasi penyelenggaraan program diklat yang diterapkan untuk menilai mutu (kualitas) program, instruktur/pengajar/penceramah, sarana dan fasilitas, serta pelayanan administratif ?		Jika digunakan format khusus, mohon dapat dilampirkan.
2	Bagaimana kesan umum para peserta terhadap hal-hal tersebut di atas ?	<div> <div>112131415161718191</div> <div> Sangat tidak puas Sangat puas </div> </div>	

No.	PERTANYAAN PENELITIAN	TANGGAPAN/JAWABAN	KETERANGAN
3	Dalam hal para peserta merasa kurang puas terhadap para instruktur/pengajar/penceramah, alasan apa saja yang dikemukakan dan dapat diidentifikasi oleh penyelenggara? Bagaimana jalan keluar untuk mengatasi masalah tersebut?		
4	Bagaimana rating rata-rata instruktur/pengajar/penceramah yang biasanya dimanfaatkan dalam memenuhi tujuan dan sasaran program diklat di perusahaan ini?	<div> <div>11234567891</div> <div> Sangat tidak kompeten Sangat kompeten </div> </div>	
5	Bagaimana komposisi instruktur/pengajar/penceramah intern dibandingkan dengan tenaga dari luar perusahaan?	<div> <div>....% tenaga intern</div> <div>....% tenaga ekstern, termasuk :</div> <div>....% tenaga asing</div> <div>....% tenaga lokal</div> </div>	Jika ada data statistik tenaga diklat, lengkap dengan kualifikasinya, mohon dapat dilampirkan.
6	Bagaimana pola penilaian dan evaluasi yang diterapkan untuk menilai kemajuan belajar dan prestasi para peserta diklat, dan program diklat apa saja yang menggunakan sistem penilaian prestasi belajar?		Jika digunakan format penilaian tertentu, mohon dapat dilampirkan.
7	Bagaimana tingkat efektifitas dan obyektifitas sistem penilaian dan instrumen yang digunakan dalam mengevaluasi para peserta diklat?	<div> <div>11234567891</div> <div> Tidak efektif Sangat efektif </div> </div>	

No.	PERTANYAAN PENELITIAN	TANGGAPAN/JAWABAN	KETERANGAN
8	Bagaimana tingkat kepuasan para peserta terhadap hasil evaluasi yang diumumkan ?	<u>112131415161718191</u> Sering protes Sangat puas	
9	Bagaimana rating rata-rata prestasi diklat selama 5 tahun lalu ?	Tahun I : Tahun II : Tahun III : Tahun IV : Tahun V :	Nyatakan dalam angka puluhan.

E. SUMBERDAYA MANUSIA DAN SARANA FISIK DIKLAT

Keseluruhan pengelolaan dan penyelenggaraan program diklat harus dapat didukung oleh keberadaan sumber daya manusia - sebagai pelaksana manajemen, administrasi, dan operasi - sumber daya, sarana dan prasarana yang berkualitas prima; sehingga misi dan tujuan organisasi dalam penyelenggaraan program diklat bagi pengembangan kualitas dan profesionalisme perusahaan dapat tercapai secara optimal.

No.	PERTANYAAN PENELITIAN	TANGGAPAN/JAWABAN	KETERANGAN
1	Bagaimana strategi jangka panjang pengembangan kualitas dan profesionalisme SDM perusahaan ini dalam hubungannya dengan vision dan mission perusahaan dalam PJP II ini ?		Untuk mudahnya, jika terdapat dokumen rencana tertulis bidang Diklat atau HRD, mohon dapat dilampirkan.
2	Bagaimana pengaruh kebijakan pembinaan kesehatan BUMN yang dicanangkan Menteri Keuangan terhadap intensitas penyelenggaraan program diklat di Perusahaan ini ? Langkah kebijakan operasional bidang diklat dan pengembangan SDM Perusahaan dalam kaitan hal tersebut di atas ?		
3	Bagaimana struktur organisasi Unit Kerja yang bertanggung jawab atas program Pengembangan SDM, dan khususnya program pendidikan dan pelatihan (diklat) ?		Jika ada data dalam dokumen tertulis mohon dapat dilampirkan
4	Bagaimana komposisi pegawai pada unit organisasi tersebut, baik berdasarkan status pekerjaan, kualifikasi pendidikan dan sebagainya?		idem

No.	PERTANYAAN PENELITIAN	TANGGAPAN/JAWABAN	KETERANGAN
5	Seberapa besar kualitas dan kapasitas SDM unit organisasi Diklat itu mampu menunjang pelaksanaan tugas penyelenggaraan program diklat secara produktif, efektif dan efisien ?	<p><u>112131415161718191</u></p> <p>Sangat tidak memadai Sangat memadai</p>	
6	Masalah apa yang dirasakan berat dalam pembinaan SDM unit organisasi Diklat perusahaan ini ?		
7	Kebijakan apa yang ditetapkan dalam rangka pembinaan profesionalisme dan kesejahteraan para pegawai Unit Organisasi Diklat di perusahaan ini ?		
8	<p>Bagaimana gambaran kelengkapan sarana dan prasarana fisik kampus Diklat yang ada pada saat ini ?</p> <p>Bagaimana rencana pengembangannya dalam jangka panjang ?</p>		Jika ada data dalam dokumen tertulis, mohon dapat dilampirkan.

LAMPIRAN VIII

ORGANISASI PENELITIAN

Berdasarkan SK Ketua LAN Nomor 550/IX/6/4/94 organisasi Tim Penelitian adalah sebagai berikut :

- | | | |
|---|---|--|
| 1. Pembina Program | : | DR. J.B. Kristiadi
Drs. Poltak Panggabean |
| 2. Penanggung Jawab | : | Drs. Karhi Nisjar S., Ak. MM |
| 3. Penanggung Jawab
Operasional/Peneliti | : | Drs. Noorsyamsa Djumara, M.Si. |
| 4. Koordinator/Peneliti | : | Drs. Desi Fernandha, M. Soc. Sc. |
| 5. Peneliti | : | Dra. Jat-jat Wirjadinata, Magrer. Publ. |
| 6. Peneliti | : | DR. H. Enin Rukmini |
| 7. Peneliti | : | Drs. Syarifuddin Hidayat |
| 8. Peneliti | : | Drs. Nana B. Hermana |
| 9. Peneliti | : | Drs. Ano Karno Latif |
| 10. Pembantu Peneliti | : | Dra. Hayuni Rachmawati |
| 11. Pembantu Peneliti | : | Dra. Emma Rachmawati |
| 12. Pembantu Peneliti | : | Tri Widodo Wahyoe Oetomo, SH |
| 13. Pembantu Peneliti | : | Gugum Gumelar, SH |
| 14. Pembantu Peneliti | : | Dra. Nefi Aris Ambarasmara |
| 15. Pembantu Peneliti | : | Ertantina, BA. |

