

**ANALISIS PELATIHAN DAN  
PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA  
DI PT. BEON INTERMEDIA CABANG  
MALANG**

**SKRIPSI**

**Diajukan untuk Memperoleh Gelar Sarjana  
Pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya**

**NURUL KHUROTIN  
NIM. 135030301111037**



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA  
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI  
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS  
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI BISNIS  
MINAT BISNIS INTERNASIONAL  
MALANG  
2018**

### TANDA PENGESAHAN SKRIPSI

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi, Fakultas Ilmu

Administrasi Universitas Brawijaya, pada:

Hari : Rabu

Tanggal : 18 Juli 2018

Jam : 12.00 WIB

Skripsi atas nama : Nurul Khurotin

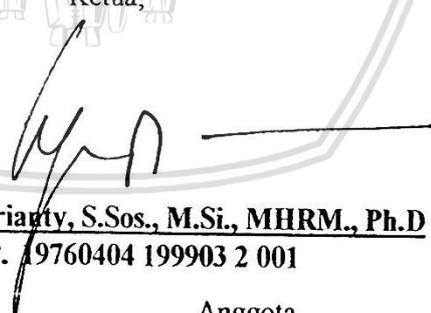
Judul : Analisis Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia di PT Beon Intermedia Cabang Malang

dan dinyatakan

**LULUS**

**MAJELIS PENGUJI**

Ketua,



**Tri Wulida Afrianty, S.Sos., M.Si., MHRM., Ph.D**

**NIP. 19760404 199903 2 001**

Anggota,



**Heru Susilo, Drs, MA**  
**NIP. 19591210 198601 1 001**

Anggota,



**Edlyn Khurotul Aini, S.AB, M.AB, MBA**  
**NIP. 2013048705312001**



## PERNYATAAN ORISIONALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU) No 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan pasal 70.

Malang, 1 Juli 2018



Nurul Khurotin  
NIM. 135030301111037

## CURICULLUM VITAE

### **Data Pribadi**

Nama : Nurul Khurotin  
Jenis Kelamin : Perempuan  
Agama : Islam  
TTL : Ngawi, 1 September 1995  
Alamat Asal : RT/RW 004/002 Dusun Dempel II, Desa Dempel  
Kecamatan Geneng, Kabupaten Ngawi  
Telepon/HP : +62 8579 0661 079  
Email : [nurulkhurotin@gmail.com](mailto:nurulkhurotin@gmail.com)



### **Pendidikan Formal**

2000 – 2001 : RA Nawa Kartika Dempel  
2001 – 2007 : MI Hidayatul Mubtadiin Dempel  
2007 – 2010 : SMP-IT Al-Mawaddah 3 Ponorogo  
2010 – 2013 : SMA Negeri 2 Ngawi  
2013 – 2018 : Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya

### **Pendidikan Non – formal**

2013 : Pelatihan Ekspor – Impor I  
2014 : Pelatihan Ekspor – Impor II

### **Pengalaman Magang Kerja**

2016 : PT Pelabuhan Indonesia III – Divisi Manajemen Sumber Daya Manusia

## HALAMAN PERSEMBAHAN

*Skripsi ini kupersembahkan kepada  
Kedua orang tua dan kakak saya  
Yang selalu memberikan doa terbaik mereka,  
Para Ibu dan Bapak dosen yang selalu membimbing saya,  
Keluarga besar serta sahabat-sahabat  
Yang selalu medampingi dan mendukungku sepenuh hati*



# ANALISIS PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DI PT BEON INTERMEDIA CABANG MALANG

**Nurul Khurotin**

**Tri Wulida Afrianty**

Fakultas Ilmu Administrasi

Universitas Brawijaya

Malang

Email: [nurulkhurotin@gmail.com](mailto:nurulkhurotin@gmail.com)

## **ABSTRACT**

*This study aims to explain the needs analysis of training and development, describes the methods used in training and development, describes the benefits of training and development, explains the supporting factors and obstacles in training and development, and explains methods for evaluating training and development activities of human resource at PT Beon Intermedia. The type of research used in this research is descriptive research, with qualitative approach. Methods of data collection are observation, semi-structured interviews, and documentation. The analytical method used in this research are Miles and Huberman data analysis model. The research's results showed that training and human resource development at PT Beon Intermedia was implemented based on job requirements analysis and individual employees. It aims to improve the knowledge and skills of employees in order to perform its function of position and responsibility. The method used are classroom method and on the job training method. Employees and companies can feel the benefits of training and development. The training and development activities are entirely supported by PT Beon Intermedia. Detering factors that arise are the lack of attention of top management on employees and lack of employee motivation to attend the training. Evaluation of activities is not done formally but only by sharing session between employees and team leaders*

**Keywords: human resource, training, development, PT Beon Intermedia**

## **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan analisis kebutuhan pelatihan dan pengembangan, menjelaskan metode yang digunakan dalam pelatihan dan pengembangan, menjelaskan manfaat yang didapat dari pelatihan dan pengembangan, menjelaskan faktor pendukung dan faktor penghambat dalam pelatihan dan pengembangan, serta menjelaskan metode untuk evaluasi kegiatan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia di PT Beon Intermedia. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif, dengan pendekatan kualitatif. Metode pengumpulan data yang digunakan antara lain observasi, wawancara semi terstruktur, dan dokumentasi. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah model analisis data Miles and Huberman. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia di PT Beon Intermedia dilaksanakan berdasarkan analisis kebutuhan pekerjaan dan individu karyawan. Hal tersebut bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, kemampuan dan keterampilan karyawan agar dapat menjalankan fungsi jabatan dan tanggungjawab dengan baik. Metode yang digunakan adalah *classroom method* dan *on the job training*. Manfaat pelatihan dan pengembangan dapat dirasakan oleh karyawan maupun perusahaan. Kegiatan pelatihan dan pengembangan didukung penuh oleh PT Beon Intermedia. Faktor penghambat yang muncul adalah kurangnya perhatian manajemen puncak pada karyawan dan kurangnya motivasi karyawan untuk mengikuti pelatihan. Evaluasi kegiatan tidak dilakukan secara formal melainkan hanya dengan *sharing session* antara karyawan dan para *team leader*.

**Kata kunci: sumber daya manusia, pelatihan, pengembangan, PT Beon Intermedia**

## KATA PENGANTAR

Puji syukur peneliti panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya sehingga peneliti mampu menyelesaikan skripsi yang berjudul “Analisis Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia di PT Beon Intermedia Cabang Malang”. Skripsi merupakan tugas akhir untuk memenuhi salah satu persyaratan memperoleh gelar Sarjana Ilmu Administrasi Bisnis pada fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.

Peneliti menyadari bahwa skripsi tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan, dorongan dan bimbingan dari berbagai pihak. Oleh karena itu peneliti mengucapkan terimakasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Bambang Supriyono, M.S. selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya;
2. Bapak Dr. Mochammad Al Musadieq, MBA selaku Ketua Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya;
3. Ibu Nila Firdausi Nuzula, Ph.D selaku Ketua Program Studi Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya;
4. Ibu Tri Wulida Afrianty, Ph.D selaku dosen pembimbing yang telah dengan sabar bersedia meluangkan waktu untuk mengarahkan, membimbing, memberi semangat dan dorongan kepada peneliti dalam menyusun skripsi hingga selesai;
5. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya yang telah memberikan ilmu serta pengetahuan kepada peneliti;

6. Pimpinan, staf dan karyawan pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya yang telah memberikan bantuan dalam penyusunan skripsi hingga selesai;
7. Kepada kedua orang tua peneliti, Bapak Marsidi, Ibu Sudarmi, dan Kak Budi serta keluarga besar yang senantiasa mendoakan, mendukung dan memberikan motivasi bagi peneliti sehingga mampu menyelesaikan skripsi ini;
8. Kepada keluarga Bisnis Internasional Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya terkhusus angkatan 2013 untuk kebersamaan selama masa perkuliahan;
9. Kepada manajer HRD dan staf PT Beon Intermedia yang telah membantu dan memberikan kesempatan kepada peneliti untuk melaksanakan penelitian skripsi;
10. Kepada seluruh keluarga besar Nichijou (NCJ) Group, BigHit Entertainment dan YNB Entertainment (KNK) yang selalu mendukung dan memberi semangat kepada peneliti demi kelancaran selama penyusunan skripsi;
11. Seluruh pihak yang terlibat baik secara langsung maupun tidak langsung dalam penyusunan skripsi ini, yang tidak dapat peneliti sebutkan satu persatu.

Semoga segala bantuan yang telah diberikan kepada peneliti mendapatkan balasan yang baik dari Allah SWT. Peneliti menyadari bahwa banyak kekurangan dalam penulisan skripsi ini. Oleh karena itu, peneliti dengan senang

hati menerima kritik dan saran yang bertujuan untuk membangun serta mengembangkan skripsi ini, yang diharapkan skripsi ini dapat berguna sebagai salah satu referensi dalam pelaksanaan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia.

Malang, 1 Juli 2018

Penulis



## DAFTAR ISI

<b>MOTTO .....</b>	<b>i</b>
<b>RINGKASAN .....</b>	<b>v</b>
<b>SUMMARY .....</b>	<b>vi</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>vii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>x</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xiv</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang .....	1
B. Rumusan Masalah .....	5
C. Tujuan Penelitian .....	6
D. Kontribusi Penelitian.....	6
E. Sistematika Pembahasan .....	7
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....</b>	<b>9</b>
A. Tinjauan Empiris .....	9
B. Tinjauan Teoritis .....	16
1. Manajemen Sumber Daya Manusia .....	16
a. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia .....	16
b. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia .....	16
2. Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia .....	20
a. Pengertian Pelatihan dan Pengembangan SDM .....	20
b. Tujuan Pelatihan dan Pengembangan .....	23
c. Manfaat Pelatihan dan Pengembangan .....	24
d. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pelatihan dan Pengembangan .....	25
e. <i>Training Need Analysis</i> .....	26
f. Jenis-jenis Pelatihan dan Pengembangan.....	28
g. Peserta Pelatihan dan Pengembangan .....	29
h. Metode-metode Pelatihan dan Pengembangan .....	30
i. Tahapan Manajemen Pengembangan.....	32
j. Kendala-kendala Pelatihan dan Pengembangan.....	32
k. Evaluasi Pelatihan dan Pengembangan .....	33
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>37</b>
A. Jenis Penelitian.....	37
B. Fokus Penelitian .....	38
C. Lokasi Penelitian.....	38
D. Jenis dan Sumber Data .....	39
E. Teknik Pengumpulan Data .....	40



F. Instrumen Penelitian.....	41
G. Metode Analisis Data.....	47
H. Validasi Data.....	47
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>49</b>
A. Gambaran Umum Perusahaan.....	49
1. Sejarah Umum Perusahaan.....	49
2. Lokasi Perusahaan.....	50
3. Visi dan Misi Perusahaan.....	50
4. Struktur Organisasi.....	51
5. Budaya Perusahaan.....	52
6. Logo Perusahaan.....	53
B. Penyajian Data.....	54
1. Analisis Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia.....	54
2. Metode Pelatihan dan Pengembangan.....	58
3. Faktor Pendukung Pelatihan dan Pengembangan.....	59
4. Faktor Penghambat Pelatihan dan Pengembangan.....	64
5. Proses Evaluasi dan Manfaat Pelatihan dan Pengembangan.....	66
C. Analisis dan Pembahasan.....	72
1. Analisis Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia.....	72
2. Metode Pelatihan dan Pengembangan.....	75
3. Faktor Pendukung Pelatihan dan Pengembangan.....	76
4. Faktor Penghambat Pelatihan dan Pengembangan.....	79
5. Proses Evaluasi dan Manfaat Pelatihan dan Pengembangan.....	81
<b>BAB V PENUTUP.....</b>	<b>87</b>
A. Kesimpulan.....	87
B. Saran.....	90
C. Keterbatasan Penelitian.....	92
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>93</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>95</b>



## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Rangkuman Penelitian Terdahulu.....	13
Tabel 2.2 Perbedaan antara Pelatihan dan Pengembangan .....	21
Tabel 3.1 Pedoman Wawancara untuk <i>Chief Human Resource and finance Department (CHRFD)</i> .....	42
Tabel 3.2 Pedoman Wawancara untuk <i>Human Resource Officer dan Costumer Officer</i> Peserta Pelatihan dan Pengembangan.....	44



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT Beon Intermedia .....	51
Gambar 4.2 Logo PT Beon Intermedia .....	53



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Surat Keterangan Penelitian .....	95
Lampiran 2 Pedoman Wawancara untuk <i>Chief Human Resource and Finance Department</i> .....	96
Lampiran 3 Pedoman Wawancara untuk Peserta.....	100
Lampiran 4 Dokumentasi Penelitian.....	103
Lampiran 5 Curriculum Vitae Peneliti .....	105



## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang

Pelatihan dan Pengembangan merupakan dua hal penting ketika membicarakan sumberdaya manusia dalam sebuah lembaga, perusahaan ataupun organisasi. Sumber daya manusia menjadi kunci utama untuk keberlangsungan suatu organisasi maupun perusahaan, oleh karena itu pelatihan dan pengembangan sangat diperlukan oleh karyawan untuk meningkatkan kemampuan, keterampilan dan pengetahuan. Pelatihan dan pengembangan sangat bermanfaat bagi para karyawan yang memiliki kekurangan terhadap kecakapan dan pengetahuan. Pelatihan dan pengembangan sangat perlu dilakukan melihat perkembangan zaman saat ini sangat pesat yang mana pendidikan formal yang telah dicapai tidak cukup untuk memenuhi tuntutan pekerjaan dan jabatan dalam perusahaan.

Menurut Mathis dan Jackson (2010:250), pelatihan merupakan proses seorang karyawan agar memperoleh dan meningkatkan kemampuan baru untuk melakukan suatu pekerjaan. Pelatihan memberikan pengetahuan dan keterampilan yang spesifik pada karyawan dapat digunakan dalam pekerjaan mereka saat itu juga. Pada definsi tersebut menjelaskan bahwa selama kegiatan pelatihan, karyawan diharapkan mampu meningkatkan kemampuannya pada suatu pekerjaan tertentu. Pekerjaan yang diberikan biasanya sudah ditentukan sesuai kebutuhan organisasi, artinya pelatihan hanya dilakukan dalam jangka waktu yang pendek.

Menurut Sunyoto (2012: 145) pengembangan mempunyai ruang lingkup lebih luas dalam upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap dan sifat-sifat kepribadian. Pengembangan lebih berfokus pada kebutuhan umum jangka panjang dalam organisasi. Berbeda dengan pelatihan, dari definisi tersebut menunjukkan bahwa kegiatan pengembangan dilakukan untuk menyiapkan individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau lebih tinggi di dalam organisasi.

Pelatihan dan pengembangan merupakan bentuk usaha yang dilakukan oleh organisasi untuk peningkatan kemampuan para karyawannya. Organisasi berharap dengan dilaksanakannya pelatihan dan pengembangan dapat memperbaiki kinerja karyawan, memutakhirkan keahlian para karyawan untuk kinerja yang efektif dan efisien. Pelatihan dan pengembangan menjadi kewajiban bagi setiap perusahaan, karena perusahaan atau organisasi tidak bisa menempatkan karyawan hanya dengan informasi yang didapatkan saat melakukan rekrutmen.

Penelitian yang dilakukan oleh Tilon (2013) menyatakan bahwa dalam pelaksanaan pelatihan dan pengembangan harus memiliki tujuan dan sasaran yang sudah jelas dan sesuai dengan tujuan yang dicapai oleh organisasi. Artinya perencanaan sebelum dilaksanakannya pelatihan dan pengembangan merupakan kegiatan yang sangat penting untuk dilakukan agar tujuan yang dicapai mendapat hasil maksimal. Penelitian yang dilakukan oleh Christanto (2014) menyatakan bahwa proses untuk menyampaikan pelatihan memiliki lima langkah utama yaitu: 1) menentukan kebutuhan pelatihan dengan tepat; 2) membentuk sasaran pelatihan yang tepat; 3) memilih metode dan susunan penyampaian pelatihan; 4) metode

pelaksanaan pelatihan; 5) metode penilaian pelatihan. Lima langkah tersebut juga berlaku pada kegiatan pengembangan karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Wicaksono (2014) menyatakan bahwa dengan menerapkan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia akan menumbuhkan kepercayaan dan semangat kerja pada karyawan perusahaan. Semangat kerja yang lebih baik, maka karyawan akan mampu untuk melakukan tugas dan pekerjaan dengan baik. Penelitian yang dilakukan oleh Yulianto (2015) menyatakan bahwa sebelum berlangsungnya kegiatan pelatihan harus dilakukan perencanaan terlebih dahulu yang terdiri dari identifikasi kebutuhan pelatihan, identifikasi tujuan pendanaan, rekrutmen dan seleksi peserta pelatihan, pembentukan tim pelaksana dan instruktur, mempersiapkan sarana dan prasarana, dan kurikulum. Setelah perencanaan dilakukan, maka akan dilanjutkan dengan pelaksanaan pelatihan yang diawali dengan penjadwalan, penyerahan fasilitas dan peralatan kepada peserta, menciptakan lingkungan belajar.

Penelitian yang dilakukan oleh Lolowang (2016) menyatakan bahwa kinerja para pegawai yang baik dan berkualitas dipengaruhi oleh peningkatan pengetahuan dan keterampilan karyawan yang didapat dari proses pelatihan sumber daya manusia. Begitu juga dengan kegiatan pengembangan selain untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan, pengembangan juga dapat meningkatkan sikap anggota organisasi serta menyediakan jalur karier yang didukung oleh fleksibilitas organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan pernyataan dari beberapa peneliti sebelumnya dapat diindikasikan bahwa pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia penting bagi

peningkatan kinerja karyawan yang juga akan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Pelatihan yang dilaksanakan berkelanjutan, berkualitas dan fokus pada pekerjaan karyawan, serta pengembangan yang dilaksanakan secara komprehensif akan meningkatkan kinerja para karyawan di suatu organisasi atau perusahaan,

Berbeda dengan penelitian terdahulu, misal dalam penelitian yang dilakukan oleh Lolowang yang menganalisis tentang pengaruh pelaksanaan pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja karyawan. Pada penelitian ini berfokus pada analisis kebutuhan pelatihan dan pengembangan, metode-metode yang digunakan, faktor pendukung, faktor penghambat dan evaluasi keberhasilan dan manfaat dari pelatihan dan pengembangan yang telah dilaksanakan. Perbedaan lainya terletak pada objek penelitian.

Menurut Aisyah (2017) dalam penelitiannya menyatakan perluasan dan perkembangan perusahaan melalui lokasi dan produknya tidak akan bisa tanpa sumber daya manusia yang berkualitas. Penelitian dilakukan di PT Beon Intermedia karena melihat keterbatasan kuantitas karyawan perusahaan tidak membuat kualitas kemampuan mereka rendah. PT Beon Intermedia merupakan salah satu perusahaan swasta yang akan mewujudkan "*Blue Ocean Strategy*", selain itu PT Beon Intermedia telah menyediakan layanan hosting dan domain untuk kepentingan pengguna internet, perusahaan ini telah berdiri 9 tahun dengan kurang lebih 7000 customer. Sebagai perusahaan swasta dengan karyawan yang terbatas, perusahaan ini telah berkembang dengan baik. Para karyawan pada PT. Beon intermedia terlihat memiliki motivasi dan komitmen yang kuat untuk mengembangkan kemampuan

dan pengetahuan mereka. Terbukti dengan terciptanya produk *Revoluzio* yang telah masuk pasar internasional, selain itu PT Beon Intermedia memiliki kantor baru yang berada di Singapura. (PT Beon Intermedia, 2017)

Menyikapi situasi tersebut, perusahaan nantinya akan menemui banyak hal dalam merumuskan perencanaan serta pelaksanaan pelatihan dan pengembangan bagi karyawannya, Berdasarkan dari uraian pada paragraf sebelumnya peneliti melakukan penelitian dengan judul **“Analisis Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia di PT Beon Intermedia Cabang Malang”**

#### **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang, maka permasalahan yang dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana analisis kebutuhan untuk pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan di PT Beon Intermedia?
2. Bagaimana metode pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan di PT Beon Intermedia?
3. Apa saja faktor pendukung untuk pelaksanaan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia di PT beon Intermedia?
4. Apa saja faktor yang menghambat selama pelaksanaan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia di PT Beon Intermedia?
5. Bagaimana proses evaluasi dan manfaat dari dilaksanakannya pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia di PT Beon Intermedia?

### **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah tujuan penelitian ini untuk mengetahui hal-hal sebagai berikut:

1. Untuk menggambarkan dan menjelaskan analisis kebutuhan untuk pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan di PT Beon Intermedia.
2. Untuk menggambarkan dan menjelaskan metode pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan di PT Beon Intermedia.
3. Untuk menggambarkan dan menjelaskan faktor pendukung untuk pelaksanaan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia di PT Beon Intermedia.
4. Untuk menggambarkan dan menjelaskan faktor yang menghambat selama pelaksanaan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia di PT Beon Intermedia.
5. Untuk menggambarkan dan menjelaskan proses evaluasi keberhasilan dan manfaat yang dirasakan karyawan serta perusahaan setelah pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia di PT Beon Intermedia.

### **D. Kontribusi Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu pengetahuan masa mendatang. Beberapa kontribusi tersebut diantaranya:

### 1. Kontribusi Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan kepada peneliti tentang penerapan ilmu dilapangan. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan pertimbangan untuk membantu evaluasi pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan PT. Beon Intermedia maupun intansi lain yang sejenis agar lebih baik.

### 2. Kontribusi Teoritis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan dalam bidang manajemen sumber daya manusia khususnya pada pelatihan dan pengembangan sumberdaya karyawan dan menjadi pembanding penelitian sebelumnya dan membantu para peneliti setelahnya sebagai sedikit referensi bagi mereka.

## **E. Sistematika pembahasan**

Sistematika pembahasan sangat diperlukan agar penulis memperoleh gambaran yang jelas mengenai keseluruhan isi skripsi dan dapat memudahkan pembaca untuk memahaminya. Adapun sistematis pembahasannya sebagai berikut:

### **BAB I: PENDAHULUAN**

Bab ini menguraikan mengenai latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, kontribusi penelitian, dan sistematika pembahasan.

### **BAB II: TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini menguraikan penelitian terdahulu dan tinjauan teoritis yang meliputi manajemen sumber daya manusia serta bagian-bagian dari pelatihan dan pengembangan untuk mendukung penelitian.

### **BAB III: METODE PENELITIAN**

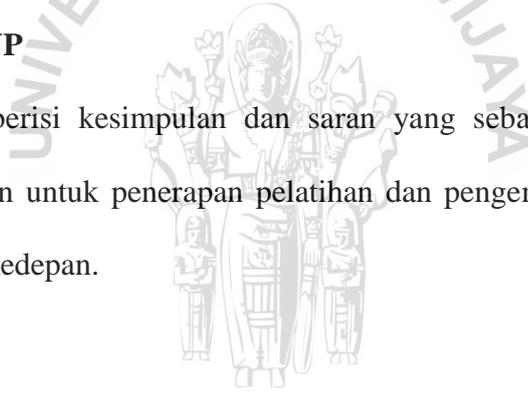
Bab ini menguraikan mengenai jenis penelitian, fokus penelitian, lokasi penelitian, jenis sumber data, teknik pengumpulan data, instrumen penelitian dan metode analisis.

### **BAB IV: HASIL DAN PEMBAHASAN**

Bab ini menguraikan mengenai hasil penelitian yang terdiri dari gambaran umum objek penelitian, penyajian data, serta analisis data yang telah diperoleh sehingga dapat menjawab permasalahan penelitian.

### **BAB V: PENUTUP**

Bab ini berisi kesimpulan dan saran yang sebaiknya dilakukan oleh perusahaan untuk penerapan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia kedepan.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Tinjauan Empiris

##### 1. Tilon 2013

Penelitian yang dilakukan oleh Tilon berjudul Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia pada Restoran A&W di *City of Tomorrow* Surabaya. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia pada restoran A&W *City of Tomorrow* Surabaya. Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian dekriptif dengan pendekatan kualitatif. Informan yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling* antara lain *manager, supervisor*, serta para staff karyawan.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa metode yang digunakan terbukti efektif, seperti proses pelatihan calon karyawan yang menggunakan metode pelajaran didalam kelas dan pelatihan sambil bekerja, sedangkan dalam proses pengembangan karyawan, metode yang digunakan oleh A&W adalah metode rotasi pekerjaan, persiapan untuk mengganti dan juga memakai kembali metode pelatihan (pelatihan sambil bekerja. Metode tersebut dilakukan selama 1 minggu didalam kelas dan 1 minggu *on the job training* yaitu praktek bekerja sambil berlatih.

##### 2. Christanto (2014)

Penelitian yang dilakukan oleh Christanto berjudul Analisis Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia di PT Wahana Kometika Indonesia. Tujuan dari penelitian ini untuk menganalisis pelatihan dan pengembangan di PT Wahana Kosmetika Indonesia. Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian

kualitatif. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampel* antara lain direktur, manajer produksi, manajer personalia dan karyawan.. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa PT Wahana Kosmetik Indonesia sudah melakukan pelatihan dan pengembangan manajemen namun belum melakukan perencanaan karier dan pengembangan karier. Hal ini dapat ditingkatkan oleh perusahaan demi mencapai peningkatan kualitas sumber daya manusia.

Metode pelatihan yang dilakukan oleh PT Wahana Kosmetik Indonesia adalah *on the job training* yang dilakukan kepada karyawan bagian produksi dengan pengawasan manajer produksi, sedangkan metode pengembangan yang dilakukan adalah dengan cara *instructor-led* dimana manajer disini akan diberikan materi pengembangan dengan menggunakan seminar. Akan tetapi *career planning* dan *career development* tidak dilakukan di perusahaan tersebut, sedangkan pengembangan organisasional dilakukan melalui *survey feedback* yang dilakukan dengan melakukan rapat, diskusi serta *briefing* rutin.

### **3. Wicaksono (2014)**

Penelitian yang dilakukan oleh Wicaksono berjudul Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Rangka Meningkatkan Semangat Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi di SKM Unit V PT Gudang Garam, Tbk Kediri) . Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh pelatihan, pengembangan sumber daya manusia, semangat kerja, dan kinerja karyawan dengan pendekatan positivis. populasi dalam penelitian ini adalah karyawan SKM (Sigaret Kretek Mesin) Unit. V PT Gudang Garam, Tbk dengan sampel sejumlah

100 karyawan yang mewakili secara proporsional masing bagian dari bidang produksi, *quality control*, dan PPIC.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia terhadap semangat kerja karyawan, yang dimaksud dalam hal ini dengan menerapkan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia akan menumbuhkan kepercayaan pada karyawan perusahaan. Selain itu semangat kerja yang lebih baik, maka karyawan akan mampu untuk melakukan tugas dan pekerjaan dengan baik pula.

#### **4. Yulianto (2015)**

Penelitian yang dilakukan oleh Yulianto berjudul Analisis Pengembangan Sumber Daya Manusia Di Balai Latihan Kerja Kulon Progo D.I Yogyakarta. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengembangan sumber daya manusia guna menyiapkan tenaga kerja yang kompeten yang sesuai kebutuhan pasar kerja dan pasar usaha. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampel* antara lain kepala BLK, instruktur dan peserta di Balai Latihan Kerja Kulon Progo D.I Yogyakarta.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa pelaksanaan pelatihan di BLK Kulon progo pada tahun 2015 berjalan dengan baik. Sebelum pelatihan berlangsung, perencanaan dilakukan terlebih dahulu yang terdiri dari identifikasi kebutuhan pelatihan, identifikasi tujuan pendanaan, rekrutmen dan seleksi peserta pelatihan, pembentukan tim pelaksana dan instruktur, mempersiapkan sarana dan prasarana, dan kurikulum. Setelah perencanaan dilakukan, maka akan dilanjutkan dengan

pelaksanaan pelatihan yang diawali dengan penjadwalan, penyerahan fasilitas dan peralatan kepada peserta, menciptakan lingkungan belajar.

Metode yang digunakan yaitu metode *off job training* yang meliputi ceramah, diskusi tanya jawab, demonstrasi, praktek kerja atau simulasi. Metode selanjutnya yang digunakan yaitu *on job training* melalui program magang. Setelah semua pelatihan selesai dilaksanakan kemudian dilakukan evaluasi guna mengetahui apakah pelatihan tersebut berpengaruh untuk pengembangan sumber daya manusia yakni dalam peningkatan pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja.

##### **5. Lolowang (2016)**

Penelitian yang dilakukan oleh Lolowang berjudul Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Karyawan pada PT Berlian Kharisma Pasifik. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia secara simultan dan parsial terhadap kinerja karyawan pada PT Berlian Kharisma Manado. Penelitian ini merupakan penelitian asosiatif. Populasi dan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan di PT Berlian Kharisma Manado

Hasil dari penelitian menunjukkan pelatihan sumber daya manusia dan pengembangan sumber daya manusia secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Berlian Kharisma Manado, Pelatihan sumber daya manusia secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Berlian Kharisma. Pelatihan sumber daya manusia menjadi variabel yang pengaruhnya terhadap kinerja karyawan, pengembangan sumber daya

manusia secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

**Tabel 2.1**

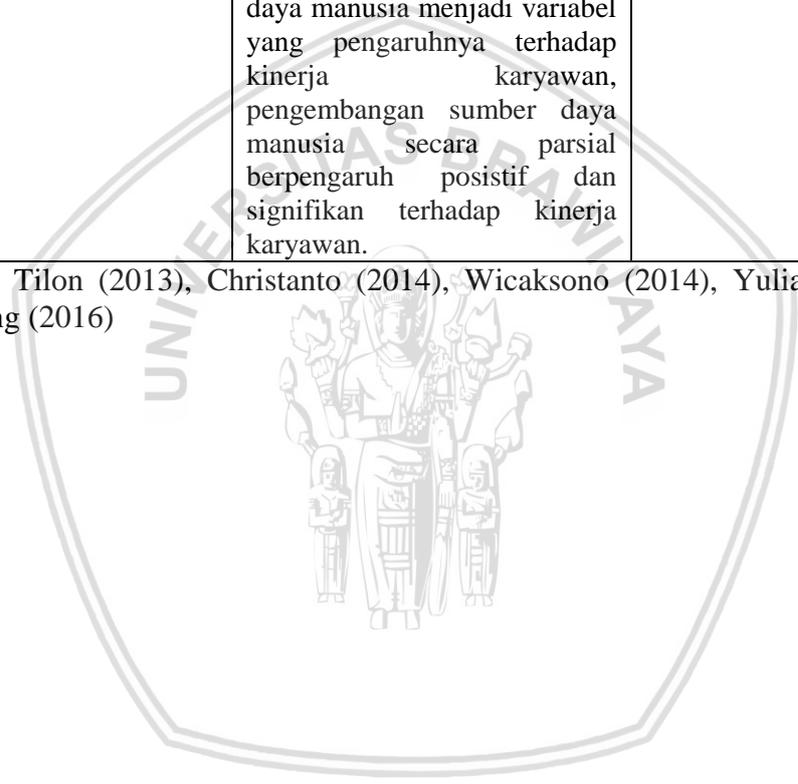
**Rangkuman Penelitian Terdahulu**

No.	Peneliti/ Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan penelitian dengan penelitian saat ini
1.	Tilon, Danny Albert/2013/Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia pada Restoran A&W di <i>City of Tomorrow</i> Surabaya	Menunjukkan bahwa metode yang digunakan terbukti efektif, seperti proses pelatihan calon karyawan yang menggunakan metode pelajaran didalam kelas dan pelatihan sambil bekerja, sedangkan dalam proses pengembangan karyawan, metode yang digunakan oleh A&W adalah metode rotasi pekerjaan, persiapan untuk mengganti dan juga memakai kembali metode pelatihan (pelatihan sambil bekerja)	Sebatas untuk mengetahui perencanaan, sasaran dan metode pelatihan dan pengembangan yang dilakukan di restoran A&W di <i>City of Tomorrow</i> Surabaya.
2.	Christanto, Freddie Yeremia/2014/ Analisis Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia di PT Wahana Kosmetika Indonesia	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa PT Wahana Kosmetik Indonesia sudah melakukan pelatihan dan pengembangan manajemen namun belum melakukan perencanaan karier dan pengembangan karier. Hal ini dapat ditingkatkan oleh perusahaan demi mencapai peningkatan kualitas sumber daya manusia.	Penelitian ini belum menyampaikan apa saja yang bisa menghambat pelaksanaan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia

3.	Wicaksono, Yosep Satrio/2014/ Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Rangka Meningkatkan Semangat Kerja dan Kinerja Karyawan	Hasil dari penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia terhadap semangat kerja karyawan, yang dimaksud dalam hal ini dengan menerapkan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia akan menumbuhkan kepercayaan pada karyawan perusahaan. Selain itu semangat kerja yang lebih baik, maka karyawan akan mampu untuk melakukan tugas dan pekerjaan dengan baik pula.	Penelitian ini membahas pada pengaruhnya pelatihan dan pengembangan terhadap semangat dan kinerja karyawan.
4.	Yulianto. Eko/ 2015/ Analisis Pengembangan Sumber Daya Manusia di Balai Latihan Kerja Kulon Progo D.I Yogyakarta	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa pelaksanaan pelatihan di BLK Kulon progo pada tahun 2015 berjalan dengan baik. Sebelum pelatihan berlangsung, perencanaan dilakukan terlebih dahulu yang terdiri dari identifikasi kebutuhan pelatihan, identifikasi tujuan pendanaan, rekrutmen dan seleksi peserta pelatihan, pembentukan tim pelaksana dan instruktur, mempersiapkan sarana dan prasarana, dan kurikulum. Setelah perencanaan dilakukan, maka akan dilanjutkan dengan pelaksanaan pelatihan yang diawali dengan penjadwalan, penyerahan fasilitas dan peralatan kepada peserta, menciptakan lingkungan belajar.	Penelitian ini sebatas pada perencanaan dan pelaksanaan pelatihan dan pengembangan karyawan.

<p>5.</p>	<p>Lolowang, Melvin Grady/2015/ Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Berlian Kharisma Pasifik Manado</p>	<p>Menunjukkan pelatihan sumber daya manusia dan pengembangan sumber daya manusia secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Berlian Kharisma Manado, Pelatihan sumber daya manusia secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Berlian Kharisma. Pelatihan sumber daya manusia menjadi variabel yang pengaruhnya terhadap kinerja karyawan, pengembangan sumber daya manusia secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>Penelitian ini membahas pengaruh pelaksanaan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan</p>
-----------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Sumber: Tilon (2013), Christanto (2014), Wicaksono (2014), Yulianto (2015), Lolowang (2016)



## **B. Tinjauan Teoritis**

### **1. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)**

#### **a. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Kegiatan pengelolaan sumber daya manusia terangkum menjadi satu dalam sebuah manajemen sumber daya manusia. Menurut Wijayanto (2012:249) manajemen sumber daya manusia merupakan fungsi pengelolaan yang terkait dengan proses kegiatan sumber daya manusia yang meliputi rekrutmen, seleksi, pelatihan dan pengembangan karyawan. Marihot Tua dalam Sunyoto (2012:1) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia adalah kegiatan yang dilakukan untuk mencapai, mengembangkan, memotivasi dan memelihara tempat kerja agar berkinerja tinggi dalam organisasi. Berdasarkan beberapa definisi yang dijabarkan, manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai pengukur dan pendorong bagi sumber daya manusia dalam sebuah organisasi yang dilaksanakan dalam berbagai bentuk fungsi kegiatan yang meliputi, perencanaan, rekrutmen, pelatihan, pengembangan sumber daya manusia serta memelihara tempat kerja untuk kinerja yang maksimal serta didukung dengan perencanaan dan pengembangan karier, pemberian kompensasi atau penghargaan, dan keselamatan kerja pada karyawan. Perencanaan dan pelaksanaan dari beberapa fungsi tersebut harus didukung dengan analisis jabatan serta penilaian kerja yang objektif dan teliti.

#### **b. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Definisi tentang manajemen sumber daya manusia akan lebih lengkap dengan memahami dua fungsi yang dimiliki, yaitu fungsi manajerial dan fungsi

operasional. Menurut Triyono (2012:9) fungsi manajemen sumber daya manusia diantaranya:

1) Fungsi Manajerial, yang meliputi:

a. Perencanaan

Bagi manajemen sumberdaya manusia, perencanaan berarti kegiatan penentuan terlebih dahulu untuk suatu program manajemen sumber daya manusia yang akan membantu mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan perusahaan melalui karyawan-karyawannya.

b. Pengorganisasian

Perencanaan yang telah disusun dalam rangka mencapai tujuan organisasi, maka pelaksanaan kegiatan tersebut harus diorganisasikan. Organisasi disini sebagai alat untuk mencapai tujuan secara efektif dan fungsi organisasi harus terlihat pembagian tugas serta tanggungjawab karyawan yang akan melakukan tugas masing-masing.

c. Pengarahan

Pengarahan dilakukan setelah organisasi terbentuk. Pengarahan akan dilakukan oleh seorang manajer agar kegiatan tersebut dapat berjalan dengan efektif. Organisasi yang besar biasanya pengarahan tidak mungkin dilakukan oleh manajer saja, melainkan didelegasikan kepada orang lain yang diberi wewenang

d. Pengawasan

Pengawasan atau pengendalian berfungsi sebagai pengatur kegiatan, supaya kegiatan-kegiatan organisasi itu dapat berjalan sesuai dengan rencana. Pengendalian dimaksudkan untuk mencari jalan keluar apabila terjadi hambatan atau masalah pelaksanaan kegiatan.

2) Fungsi Operasional

a. Pengadaan

Fungsi ini meliputi penentuan program penarikan karyawan baik jumlah, ketrampilan karyawan, maupun kualitas karyawan serta seleksi dan penempatan. Penentuan sumber daya manusia yang akan dipilih harus benar-benar yang diperlukan oleh organisasi, bukan hanya karena ada tenaga yang tersedia.

b. Pengembangan

Kegiatan pengembangan dilakukan setelah sumber daya manusia didapatkan oleh organisasi. Pengembangan sumber daya manusia dilakukan sampai pada taraf tertentu sesuai dengan pengembangan organisasi. Fungsi pengembangan karyawan adalah untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan melalui pelatihan atau pendidikan yang dilakukan untuk melaksanakan kegiatan tertentu.

c. Kompensasi

Fungsi kompensasi dalam organisasi adalah memberikan balas jasa yang memadai dan layak kepada karyawan sesuai dengan kemampuan mereka dalam melaksanakan tanggungjawab. Kompensasi tidak

hanya berupa uang, namun segala sesuatu yang dapat bermanfaat bagi karyawan.

d. Penginterasian

Kegiatan ini biasanya dilakukan oleh manajer yang bertujuan untuk rekonsiliasi kepentingan-kepentingan karyawan dalam suatu organisasi. Disini manajer berupaya memahami keinginan individu setia karyawan dengan keinginan organisasi serta masyarakat guna dalam pengambilan keputusan atau kebijakan organisasi.

e. Pemeliharaan

Fungsi ini berhubungan dengan usaha dalam mempertahankan dan meningkatkan kondisi para karyawan dan pemeliharaan sifat yang menyenangkan dalam organisasi.

f. Pemutusan hubungan kerja

Fungsi ini berhubungan dengan pemisahan karyawan dari organisasi untuk mengembalikan sesuatu kepada masyarakat yang dapat berbentuk pensiun, pemberhentian, pemecatan dan penempatan diluar perusahaan.

Berdasarkan uraian sebelumnya, kedua fungsi yang meliputi fungsi manajerial dan operasional menunjukkan bahwa keduanya merupakan suatu sistem yang tidak dapat dipisahkan. Kedua fungsi tersebut harus dapat dijalankan serta dikembangkan dengan selaras supaya tujuan organisasi dapat dicapai secara efektif dan efisien.

### 3) Fungsi Kedudukan Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi ini menjelaskan bahwa untuk menjalankan tugas-tugas dalam organisasi membutuhkan sumber daya manusia yang terampil dan dalam jumlah yang memadai. Sumber daya manusia yang terampil hanya akan didapatkan jika organisasi atau perusahaan bertanggungjawab untuk mengembangkan para karyawannya dengan melaksanakan aktivitas yang mendukung peningkatan kompetensi karyawan.

## 2. Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia

### a. Pengertian Pelatihan dan Pengembangan SDM

Menurut Mathis dan Jackson (2010:250) pelatihan merupakan proses dimana seorang karyawan memperoleh kemampuan untuk melakukan suatu pekerjaan. Pelatihan memberikan pengetahuan dan keterampilan yang spesifik pada karyawan yang mana nantinya dapat diidentifikasi untuk digunakan dalam pekerjaan mereka saat itu juga. Sikula dalam Mangkunegara (2013:44) mengatakan pelatihan merupakan suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir dimana karyawan non-manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas.

Mathis dan Jackson (2010:303) menyatakan bahwa pengembangan merupakan upaya untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam menangani berbagai tugas dan untuk menumbuhkan kemampuan karyawan diluar kebutuhan pekerjaannya saat ini. Menurut Sunyoto (2012: 145)

pengembangan mempunyai ruang lingkup lebih luas dalam upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap dan sifat-sifat kepribadian. Pengembangan lebih berfokus pada kebutuhan umum jangka panjang dalam organisasi.

Berdasarkan beberapa uraian diatas dapat disimpulkan bahwa pelatihan dan pengembangan merupakan suatu proses yang mendidik untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan dalam jangka pendek dan jangka panjang agar mampu mencapai tujuan organisasi dengan efektif dan efisien. Pelatihan dan pengembangan dilakukan dengan prosedur yang sistematis dan terorganisir. Pada pelatihan dan pengembangan terdapat beberapa perbedaan diantaranya akan dirangkum pada gambar dibawah ini:

**Tabel 2.2**  
**Perbedaan antara Pelatihan dan Pengembangan**

Perbedaan	Jangka waktu	Fokus	Pengukuran efektif
Pelatihan	Jangka Pendek	Mempelajari perilaku dan tindakan yang spesifik  Mempraktekan teknik dan proses	Penilaian Kinerja Analisis <i>Cost-benefit</i> <i>Passing test</i> Sertifikasi
Pengembangan	Jangka Panjang	Memahami informasi tentang konsep dan konteksnya  Mengembangkan penilaian  Memperluas kapasitas untuk menjalankan tugas	Ketersediaan SDM yang berkualitas  Terdapat kemungkinan promosi dari dalam  SDM yang berbasis keunggulan kompetitif

Sumber: Mathis and Jackson (2012: 304)

Pada tabel terdapat tiga poin perbedaan antara pelatihan dan pengembangan, pertama perbedaan pelatihan dan pengembangan terletak pada jangka waktu pelaksanaan, jika pelatihan dilaksanakan untuk peningkatan kinerja dalam jangka waktu yang pendek atau sesuai dengan kebutuhan pekerjaan dan karyawan maka untuk pengembangan dilaksanakan untuk peningkatan kinerja dalam jangka waktu yang panjang misalnya program pencapaian tujuan organisasi.

Kedua, pelatihan berfokus pada pembelajaran perilaku dan tindakan yang spesifik atau yang sudah ditentukan misalnya seminar untuk pelatihan manajerial, serta mempraktekan teknik atau materi dan proses. Sedangkan untuk pengembangan karyawan harus memahami informasi tentang konsep dan konteks tujuan organisasi, menilai setiap aktivitas untuk mencapai tujuan organisasi dan memperluas kapasitas untuk menjalankan tugas atau pekerjaan.

Ketiga, terdapat beberapa pengukuran efektif pada pelatihan diantaranya penilaian kerja sebagai bahan untuk evaluasi, selanjutnya terdapat analisis *cost-benefit* agar anggaran yang dikeluarkan senilai dengan manfaat yang didapat selama pelatihan. Pada beberapa pelatihan terdapat *passing test* diakhir kegiatan yang berguna untuk melihat apakah para peserta dapat menerima materi dengan baik atau tidak, dan terakhir sertifikasi sebagai bukti bahwa para peserta telah mengikuti pelatihan hingga akhir. Sedangkan pengukuran efektif pada pengembangan diantaranya tersedianya sumber daya manusia yang berkualitas sepanjang tahun, kemungkinan muncul promosi dari dalam

organisasi dan terdapat sumber daya manusia dengan keunggulan yang kompetitif.

#### **b. Tujuan Pelatihan dan Pengembangan**

Marwansyah (2012:156) mengemukakan bahwa pelatihan bertujuan untuk meningkatkan kemampuan individu dalam mengerjakan tugas-tugas atau pekerjaan tertentu secara memuaskan. Menurut Sunarto dan Sahedhy (2003) dalam Sunyoto (2012:139) pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia bertujuan: 1) memperbaiki kinerja karyawan; 2) memutakhirkan keahlian para karyawan; 3) mengisi *gap* antara kinerja karyawan yang diprediksikan dengan kinerja aktualnya; 4) memecahkan permasalahan operasional; 5) promosi karyawan; 6) orientasi karyawan terhadap organisasi; 7) memenuhi kebutuhan pertumbuhan pribadi. Wexly dan Latham (2002) dalam Marwansyah (2012:156) menyatakan bahwa kegiatan pelatihan dan pengembangan memiliki beberapa tujuan, antara lain meningkatkan kesadaran diri, meningkatkan keterampilan karyawan dalam satu bidang atau lebih dan meningkatkan motivasi individu untuk melaksanakan pekerjaan dengan memuaskan. Peningkatan kemampuan dan keterampilan selama kegiatan pelatihan dan pengembangan dapat dilakukan melalui kinerja individu dan kerjasama tim.

Berdasarkan beberapa pendapat yang telah diuraikan diatas dapat disimpulkan bahwa pelatihan dan pengembangan memiliki tujuan utama untuk meningkatkan kinerja maupun produktivitas setiap karyawan pada setiap tingkat divisi dalam organisasi. Secara umum tujuan pelatihan dan

pengembangan adalah untuk menyediakan sumber daya manusia yang siap digunakan baik dari sisi kompetensi, manajerial, maupun perilaku sehingga dapat memberikan kontribusi positif bagi kebutuhan organisasi ataupun perusahaan secara terus menerus sesuai dengan perkembangan persaingan dan jabatan.

### c. Manfaat Pelatihan dan Pengembangan

Menurut Sunarto dan Sahedhy (2003) dalam Sunyoto (2012:141) menyatakan selain adanya tujuan pelatihan, terdapat beberapa manfaat juga, antara lain:

- 1) Meningkatkan kuantitas dan kualitas produktivitas.
- 2) Mengurangi waktu belajar yang diperlukan karyawan agar mencapai standar kinerja yang dapat diterima.
- 3) Menciptakan sikap loyalitas dan kerja sama yang lebih menguntungkan.
- 4) Memenuhi kebutuhan-kebutuhan perencanaan sumber daya manusia
- 5) Mengurangi jumlah dan biaya kecelakaan kerja.
- 6) Membantu karyawan dalam peningkatan dan pengembangan pribadi mereka.

Bagi sebuah organisasi terdapat manfaat dalam menyelenggarakan program pengembangan karyawan. Menurut Siagian dalam Sunyoto (2012:146) manfaat tersebut antara lain:

- 1) Meningkatkan produktivitas kerja organisasi;
- 2) Memujudkan hubungan yang serasi antara dan bawahan;
- 3) Proses pengambilan keputusan lebih cepat dan tepat;
- 4) Meningkatkan semangat kerja dan komitmen seluruh karyawan;
- 5) Memperlancar jalannya komunikasi yang efektif;
- 6) Menyelesaikan konflik secara fungsional;

Disamping manfaat bagi organisasi, pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia yang baik juga akan memberikan manfaat bagi para karyawan, antara lain:

- 1) Membantu para karyawan membuat keputusan dengan lebih baik.
- 2) Meningkatkan kemampuan para karyawan untuk menyelesaikan berbagai masalah yang dihadapi.
- 3) Munculnya internalisasi dan operasionalisasi faktor-faktor motivasional.
- 4) Munculnya dorongan, artinya para karyawan akan terus meningkatkan kemampuan kerjanya.
- 5) Meningkatkan kemampuan karyawan untuk mengatasi stress, frustrasi dan konflik yang nantinya dapat meningkatkan kepercayaan pada diri setiap karyawan.
- 6) Tersedianya informasi tentang berbagai program yang dapat dimanfaatkan oleh para pegawai dalam rangka pertumbuhan masing-masing secara teknikal dan intelektual.
- 7) Meningkatkan kepuasan kerja.
- 8) Semakin besarnya pengakuan atas kemampuan seseorang.
- 9) Semakin besarnya tekad pekerja untuk lebih mandiri.
- 10) Mengurangi ketakutan menghadapi tugas-tugas baru dimasa depan.

#### **d. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pelatihan dan Pengembangan**

Menurut Marwansyah (2012:158) terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi keberlangsungan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia, antara lain:

- 1) Dukungan manajemen puncak

Dukungan kepemimpinan dari atas sangat dibutuhkan supaya program-program pelatihan dan pengembangan berhasil. Tanpa adanya dukungan manajemen puncak, program pelatihan dan pengembangan tidak akan berjalan dengan baik, cara yang paling efektif agar kegiatan berjalan dengan baik adalah dimana eksekutif harus aktif mengambil bagian dalam pelatihan dan pengembangan sumber daya yang dibutuhkan organisasi.

- 2) Komitmen para spesialis dan generalis

Selain manajemen puncak, seluruh manajer yang terdiri dari spesialis ataupun generalis, harus berkomitmen dan bertanggungjawab dalam memberikan keahlian teknis selama proses pelatihan dan pengembangan.

### 3) Kemajuan teknologi

Faktor lain yang dapat mempengaruhi proses pelatihan dan pengembangan adalah kemajuan teknologi. Teknologi telah memainkan peran besar dalam memberikan metode penyampaian pengetahuan kepada karyawan, dan perubahan tersebut masih terus berlanjut sesuai yang dibutuhkan.

### 4) Kompleksitas organisasi

Struktur organisasi yang sederhana bukan berarti membuat pengaturan karyawan dan tugas-tugasnya menjadi mudah. Tugas individu dan tim diperluas dan dipercaya, akibatnya para karyawan menghabiskan banyak waktu dalam pekerjaan dan menjalankan tugas yang lebih kompleks dari yang pernah dikerjakan sebelumnya.

### 5) Gaya belajar

Gaya belajar yang berbeda pada setiap individu juga akan mempengaruhi pelatihan dan pengembangan. Mereka yang mudah beradaptasi pada prinsip-prinsip pembelajaran yang sudah ditetapkan maka akan mudah bagi mereka dalam mengikuti proses pelatihan dan pengembangan.

#### e. *Training Need Analysis*

Menurut Mathis dan Jackson (2010:260) *Training Need Analysis* merupakan fase diagnosa dari sebuah rencana pelatihan dan pengembangan. Penilaian ini mempertimbangkan masalah kinerja karyawan dan organisasi yang sedang dihadapi saat ini dan tantangan di masa mendatang. Menurut

Ardana, Mujiati dan Utama (2012:94) tujuan dari kegiatan ini tak lain untuk mengidentifikasi kemampuan-kemampuan apa yang diperlukan oleh karyawan dalam rangka menunjang kebutuhan organisasi atau perusahaan.

Menurut Rivai dan Sagala (2010:222) terdapat enam langkah sistematis untuk melakukan analisis kebutuhan pelatihan atau TNA, antara lain:

- 1) Mengumpulkan data untuk menentukan lingkup kerja TNA
- 2) Menyusun uraian tugas menjadi sasaran pekerjaan atau kegiatan dari sasaran yang telah ditentukan
- 3) Mengukur instrumen untuk mengukur kemampuan kerja.
- 4) Melaksanakan pengukuran peringkat kemampuan kerja.
- 5) Mengolah data hasil pengukuran dan menafsirkan data hasil pengolahan.
- 6) Menetapkan peringkat kebutuhan pelatihan.

Adanya penilaian kebutuhan akan membantu untuk mengetahui masalah dan tantangan dimasa depan yang harus dihadapi oleh organisasi maupun perusahaan dengan pelaksanaan pelatihan dan pengembangan terhadap karyawannya. Menurut Mathis dan Jackson (2010:261) terdapat tiga sumber penting yang menjadi pertimbangan dalam menganalisis TNA.

- 1) Analisis Organisasional

Analisis kebutuhan pelatihan dapat didiagnosa dengan melihat kebutuhan organisasi sekarang dan dimasa depan. Dalam analisis organisasi kekuatan internal dan eksternal akan mempengaruhi pelatihan. Analisis organisasi berasal dari berbagai ukuran operasional kinerja

organisasi. Contoh masalah yang bisa muncul adalah kemampuan dan pendidikan karyawan yang kurang untuk kebutuhan tertentu, dari situ akan diketahui kebutuhan pelatihan yang tepat untuk menghadapi masalah tersebut.

## 2) Analisis Pekerjaan

Cara kedua untuk menganalisis kebutuhan pelatihan adalah meninjau ulang pekerjaan yang terlibat dan tugas yang dilakukan dalam pekerjaan tersebut. Cara ini dilakukan dengan membandingkan persyaratan karyawan dengan kemampuan mereka sehingga kebutuhan pelatihan dapat diidentifikasi.

## 3) Analisis Individual

Cara ketiga untuk mendiagnosis kebutuhan pelatihan difokuskan pada individu karyawan, bagaimana mereka melakukan pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggungjawab mereka. Adapun pendekatan yang dapat dilakukan antara lain, tes keterampilan, penilaian kerja individu, kuesioner dan survey kepada semua karyawan atau anggota dalam organisasi. Kebutuhan pelatihan akan diproses setelah melihat hasil dari analisis tersebut.

### **f. Jenis-jenis Pelatihan dan Pengembangan**

Menurut Hasibuan (2009:72) terdapat dua jenis pelatihan dan pengembangan, antara lain:

- 1) Pelatihan dan pengembangan secara formal, yaitu pelatihan yang dilaksanakan secara resmi oleh organisasi atau perusahaan untuk para

karyawan. Kegiatan ini dilakukan secara teratur, terjadwal dengan mengacu pada kurikulum berdasarkan kebutuhan pelatihan dan pengembangan yang sudah direncanakan sebelumnya, sehingga materi pelatihan pengembangan dapat berkaitan dan meningkatkan kemampuan pelaksanaan pekerjaan saat ini maupun mendatang. Metode pelatihan formal dilakukan dengan mengikuti belajar dikelas atau lembaga-lembaga pelatihan lainnya.

- 2) Pelatihan dan pengembangan secara informal, yaitu kegiatan untuk meningkatkan kemampuan, keterampilan dan pengetahuan yang dilakukan atas keinginan serta usaha sendiri. Metode yang dapat dilakukan dalam pelatihan informal antara lain dengan mempelajari literature yang ada kaitannya dengan pekerjaan atau jabatannya. Berlatih dan mengembangkan diri secara informal menunjukkan bahwa seseorang memiliki keinginan keras untuk maju. Hal ini juga bermanfaat bagi organisasi karena prestasi dan produktivitas karyawan semakin baik.

#### **g. Peserta Pelatihan dan Pengembangan**

Menurut Hasibuan (2009:73) peserta yang dapat mengikuti pelatihan dan pengembangan dari suatu organisasi maupun perusahaan adalah karyawan baru dan lama, baik karyawan operasional maupun manajerial.

- a) Karyawan baru, yaitu mereka yang baru saja bergabung dalam perusahaan. Pelatihan dan pengembangan diperlukan agar para karyawan baru dapat memahami, terampil dan ahli dalam melakukan

tugas dan pekerjaannya. Selain itu pelatihan dan pengembangan akan membantu mereka untuk mengimplementasikan teori dasar yang telah dipelajari dengan efektif dan efisien.

- b) Karyawan lama, yaitu karyawan yang telah bekerja dalam kurun waktu lama, mereka membutuhkan pengembangan karena tuntutan pekerjaan, jabatan, perluasan perusahaan, pembaruan metode kerja, pergantian teknologi serta persiapan untuk promosi. Selain itu pelatihan dan pengembangan dilakukan agar karyawan semakin memahami keterampilan teknis, keterampilan inter-personal, keterampilan konseptual dan keterampilan manajerial, dengan begitu moral kerja dan prestasi karyawan akan semakin baik.

#### **h. Metode-metode Pelatihan dan Pengembangan**

Pelaksanaan pelatihan dan pengembangan harus didasarkan pada metode-metode yang sudah ditetapkan dalam program pengembangan perusahaan (Hasibuan, 2009:76). Program pengembangan ditetapkan langsung oleh penanggungjawab kegiatan pengembangan atau sebuah tim. Sebelum pelaksanaan program pengembangan, sasaran, proses, waktu dan metode harus sudah ditetapkan. Sasaran utama dalam pengembangan karyawan antara lain:

- 1) Untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan teknis dalam melakukan pekerjaan.
- 2) Untuk meningkatkan keahlian dan kecakapan dalam memimpin serta mengambil keputusan.

Menurut Sikula dalam Hasibuan (2009:77) metode-metode pelatihan yang dapat dilakukan antara lain:

- a) *On The Job Training* adalah pelatihan dengan cara menempatkan karyawan dalam kondisi pekerjaan yang sebenarnya, dibawah bimbingan dan pengawasan dari karyawan atau tim yang berengalaman atau bisa disebut supervisor.
- b) *Vestibule* adalah metode pelatihan yang dilaksanakan diluar lingkungan kerja. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan tidak jauh berbeda dengan pekerjaan yang nantinya akan di lakukan oleh karyawan tersebut.
- c) *Demonstration and Example*, sesuai dengan namanya metode pelatihan ini diberikan dengan cara peragaan dan penjelasan bagaimana cara-cara yang akan dilakukan untuk melaksanakan pekerjaan tersebut.
- d) *Simulation*, metode pelatihan ini menampilkan kondisi belajar yang sangat mirip dengan kondisi pekerjaan. Pelatihan ini digunakan untuk belajar secara teknikal. Disini karyawan akan mencotoh semirip mungkin terhadap konsep sebenarnya dari pekerjaan yang akan dilakukan.
- e) *Apprenticeship* adalah suatu metode untuk mengembangkan berbagai macam keahlian agar karyawan dapat mempelajari segala sapek pekerjaan yang mereka butuhkan, atau bisa disebut dengan magang. Pembelajaran ini melibatkan pekerja yang lebih berpengalaman.

- f) *Classroom Methods* adalah metode pelatihan yang dilaksanakan didalam ruang, yang meliputi: *lecture, conference, programmed instruction*, studi kasus, *role playing*, metode diskusi dan seminar.

**i. Tahapan Manajemen Pengembangan**

Menurut Sondang dalam Sunyoto (2012: 148) penyelenggaraan program pengembangan bagi tenaga kerja suatu organisasi diperlukan tahap-tahap pengembangan, yaitu:

- 1) Penentuan kebutuhan
- 2) Penentuan sasaran
- 3) Penetapan isi program
- 4) Identifikasi prinsip-prinsip belajar
- 5) Pelaksanaan program
- 6) Penilaian pelaksanaan program

**j. Kendala-kendala Pelatihan dan Pengembangan**

Menurut Hasibuan (2009:85) menyatakan bahwa kendala pengembangan akan selalu muncul dan setiap perusahaan harus mampu memahami dan menangani pengaruh kendala tersebut. Kendala-kendala yang muncul selama pelaksanaan pelatihan pengembangan hanya akan menghambat pencapaian sasaran yang telah ditetapkan. Kendala-kendala yang muncul pada pelaksanaan pelatihan dan pengembangan antara lain:

a) Peserta

Peserta pengembangan memiliki latar belakang yang berbeda-beda, misalnya dalam hal pendidikan, pengalaman kerja maupun usia. Beberapa hal tersebut nantinya akan menyulitkan dan menghambat kelancaran pelaksanaan pelatihan karena daya tangkap, persepsi, dan daya nalar mereka terhadap pelajaran yang diberikan akan berbeda.

b) Pelatih atau instruktur

Pelatih atau instruktur yang ahli dan cakap dalam mentransfer pengetahuan kepada para peserta pelatihan sangat terbatas dan sulit didapat, sehingga sasaran yang sudah ditetapkan seringkali tidak tercapai.

c) Fasilitas pelatihan

Fasilitas sarana dan prasarana yang pengembangan yang dibutuhkan kurang memadai maka akan menghambat proses pelatihan dan pengembangan. Misalnya buku-buku atau literature, alat-alat dan mesin-mesin yang akan digunakan untuk praktek kurang atau bahkan tidak ada.

d) Kurikulum

Kurikulum yang ditetapkan dan diajarkan kurang serasi atau menyimpang dari kebutuhan bahkan tidak sistematis untuk mendukung sasaran yang diinginkan oleh pekerjaan atau jabatan peserta pelatihan dan pengembangan.

e) Dana pelatihan pengembangan

Pelaksanaan pelatihan dan pengembangan akan terhambat jika dana yang tersedia sangat terbatas, sehingga semua dilakukan atas keterpaksaan.

Pelatih maupun sarana kurang memenuhi persyaratan yang dibutuhkan.

**k. Evaluasi Pelatihan dan Pengembangan**

Pengembangan SDM merupakan proses perubahan dari karyawan yang belum terlatih menjadi karyawan terlatih atau memiliki kemampuan. Proses transformasi tersebut dinilai secara sistematis dalam sebuah evaluasi kegiatan. Evaluasi pelatihan dan pengembangan merupakan suatu proses menyediakan

informasi yang dapat dijadikan sebagai pertimbangan untuk menentukan tujuan yang dicapai, desain, implementasi dan dampak untuk membantu membuat keputusan (Nurbiyati, 2011). Menurut Snell dan Bohlander (2010) langkah-langkah dalam menilai program latihan dan pengembangan adalah sebagai berikut:

1. Membuat kriteria untuk mengukur berhasil atau tidaknya latihan dan pengembangan yang dilakukan. Biasanya yang dipakai sebagai ukuran adalah tujuan yang telah ditetapkan untuk program latihan dan pengembangan tersebut;
2. Melaksanakan *pretest*. *Pretest* adalah tes yang diberikan sebelum latihan dan pengembangan. Tes yang diujikan adalah kemampuan karyawan;
3. Melatih atau mengembangkan karyawan (*treatment*);
4. Melakukan *post-test* setelah latihan dan pengembangan dilakukan;
5. Menempatkan karyawan pada pekerjaan yang sebenarnya (tentunya setelah karyawan melakukan tes dan benar-benar menunjukkan kemampuan yang diperlukan);
6. Studi lanjutan diberikan pada karyawan yang bersangkutan.

Menurut Yusuf dan Sarwono dalam Nurbiyati (2011) mengatakan ada beberapa model evaluasi program yang banyak digunakan sebagai strategi atau pedoman kerja dalam pelaksanaan evaluasi program kegiatan. Salah satunya model evaluasi CIPP (*Context, input, Process, Product/Output*) yang dikemukakan oleh Stufflebeam & Shinkfield (1985) adalah sebuah pendekatan evaluasi yang berorientasi pada pengambil keputusan untuk memberikan bantuan kepada administrator atau leader pengambil keputusan. Model evaluasi CIPP ini terdiri dari 4 komponen yang diuraikan sebagai berikut:

1. Evaluasi Konteks

Evaluasi konteks merupakan dasar dari evaluasi yang bertujuan untuk menyediakan alasan-alasan dalam penentuan tujuan. Evaluasi konteks dilakukan untuk menggambarkan dan merinci lingkungan, kebutuhan

dan tujuan organisasi maupun individu yang belum terpenuhi. Evaluasi konteks berhubungan dengan analisis masalah yang berkaitan dengan kelebihan dan kelemahan suatu lingkungan dan objek tertentu. Evaluasi konteks memberikan informasi kepada pengambil keputusan dalam perencanaan suatu program yang akan datang.

## 2. Evaluasi *Input*

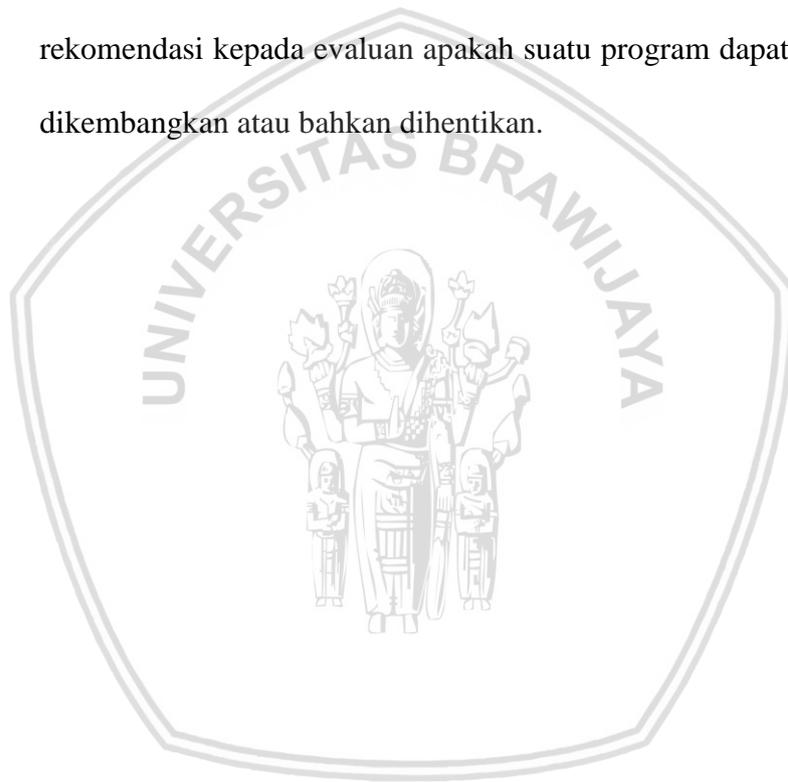
Evaluasi *Input* atau masukan berguna untuk membantu mengatur keputusan, menentukan sumber-sumber yang dibutuhkan, menentukan alternative, rencana dan strategi untuk mencapai tujuan yang belum tercapai serta menentukan prosedur kerja untuk mencapai tujuan. Komponen pada evaluasi masukan meliputi: 1) Sumber daya manusia, 2) Sarana dan peralatan pendukung, 3) Dana atau anggaran, dan 4) Berbagai prosedur dan aturan yang diperlukan.

## 3. Evaluasi Proses

Medeteksi rancangan prosedur atau rancangan implementasi selama tahap implementasi, menyediakan informasi untuk keputusan program sebagai *record* atau arsip prosedur yang telah dilaksanakan. Pada dasarnya evaluasi proses untuk mengetahui sampai sejauh mana rencana telah diterapkan dan komponen apa yang perlu diperbaiki. Contohnya dengan membuat catatan harian setelah pelaksanaan pelatihan. Memonitor secara cermat setiap perubahan-perubahan yang terjadi pada aktivitas peserta yang telah mengikuti pelatihan.

#### 4. Evaluasi *Output*

Evaluasi output merupakan penilaian yang dilakukan guna melihat ketercapaian atau keberhasilan suatu program dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya misalnya apakah ada peningkatan terhadap *skill* setelah dan sesudah pelaksanaan pelatihan. Pada tahap evaluasi inilah seorang evaluator dapat menentukan atau memberikan rekomendasi kepada evaluasi apakah suatu program dapat dilanjutkan, dikembangkan atau bahkan dihentikan.



## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan oleh penulis dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif, dengan pendekatan kualitatif. Penelitian deskriptif bertujuan untuk menggambarkan suatu kondisi atau fenomena tertentu tanpa memilah faktor-faktor atau variabel tertentu (Zulganef, 2013:11). Serta Pendekatan kualitatif merupakan penelitian yang melintasi beberapa disiplin ilmu dan materi, melibatkan pemahaman yang mendalam tentang perilaku manusia dan alasan yang mengatur perilaku manusia tersebut (Wahyuni, 2012:7).

- a. Menurut pernyataan sebelumnya maka metode penelitian ini dipilih karena peneliti ingin menggambarkan kebutuhan karyawan, serta upaya yang akan dilakukan oleh perusahaan untuk mengadakan kegiatan pelatihan dan pengembangan sumberdaya manusia dan metode yang akan digunakan untuk memenuhi kebutuhan selama kegiatan pelatihan dan pengembangan. Metode ini dipilih karena dengan menggunakan kualitatif peneliti dapat mengeksplorasi secara mendalam tentang sebuah fenomena dan data yang digunakan diperoleh dari beberapa informan. Peneliti menggali data dari *Chief Human Resource and Finance Departement, Human Resource Officer, Customer Officer*, dari

para informan inilah peneliti dapat mengetahui secara menyeluruh bagaimana manajemen sumber daya manusia di PT. Beon Intermedia.

## **B. Fokus Penelitian**

Menurut Sugiyono (2015:207) fokus penelitian kualitatif bersifat holistik (menyeluruh, tidak dapat dipisah-pisahkan) sehingga penelitian kualitatif menetapkan penelitiannya tidak berdasarkan variabel penelitian, tetapi keseluruhan situasi sosial yang diteliti meliputi aspek tempat (*place*), pelaku (*actor*), dan aktifitas (*activity*) yang berinteraksi secara sinergis. Maka peneliti menetapkan fokus penelitian sesuai dengan tujuan diantaranya:

1. Analisis kebutuhan untuk pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan di PT Beon Intermedia.
2. Metode pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan di PT Beon Intermedia.
3. Faktor pendukung untuk pelaksanaan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia di PT beon Intermedia.
4. Faktor yang menghambat selama pelaksanaan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia di PT Beon Intermedia.
5. Proses evaluasi dan manfaat dari dilaksanakannya pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia di PT Beon Intermedia

## **C. Lokasi Penelitian**

Lokasi penelitian merupakan tempat bagi peneliti melakukan penelitian untuk memperoleh data atau informasi yang dibutuhkan untuk menjawab semua permasalahan penelitian. Lokasi penelitian dilakukan di PT. Beon Intermedia

Cabang Malang. Lokasi ini dipilih oleh peneliti karena PT. Beon intermedia merupakan perusahaan swasta yang berdiri selama 9 tahun dan telah memiliki karier yang cemerlang. Salah satunya pada tahun 2011 mendapatkan penghargaan “Best E-Commerce” dari SparxUp yang merupakan ajang bergengsi pemilihan website-website paling kreatif. (PT Beon Intermedia, 2017).

PT. Beon Intermedia sangat mendukung dan memfasilitasi setiap kebutuhan karyawan melalui pelatihan dan pengembangan yang dilaksanakan sehingga para karyawan mampu melaksanakan setiap tugas dan fungsi manajemen dengan baik serta mampu menghasilkan karya inovasi tepat guna (PT Beon Intermedia, 2017). Kelebihan PT Beon Intermedia adalah mereka menggunakan pendekatan pada penulisan informasi berbasis *website* untuk menyeleksi karyawan yang akan bergabung ditahap awal untuk mengikuti pelatihan. PT Beon Intermedia telah meluncurkan produk yang dipasarkan hingga kancah internasional. Saat ini selain kantor yang ada di Surabaya dan Cabang Malang, Beon juga telah mendirikan kantor di Singapura.

#### **D. Jenis dan Sumber Data**

Suatu penelitian dapat dilakukan jika peneliti memiliki sebuah data. Data dalam penelitian dengan metode kualitatif pasti bersifat deskriptif. Data dapat berupa gejala-gejala, kejadian dan peristiwa-peristiwa yang dapat dianalisis. Penggunaan data untuk penelitian kualitatif peneliti juga harus mengetahui jenis data yang akan digunakan. Jenis-jenis data tersebut diantaranya:

### 1. Data primer

Data primer ini berupa teks hasil wawancara dan didapat oleh peneliti melalui wawancara dengan informan yang saat itu dijadikan sebagai sampel dalam penelitian (Sarwono, 2006: 209) agar menjadi data yang utuh, data dapat direkam atau dicatat oleh peneliti. Adapun sumber data primer yang diambil peneliti adalah:

- a. *Chief Human Resource and Finance Departement,*
- b. *Human Resource Officer staff,*
- c. *Customer Officer staff.*

Responden merupakan penyelenggara dan peserta dari kegiatan pelatihan dan pengembangan di PT Beon Intermedia. Peserta telah mengikuti beberapa pelatihan di beberapa divisi yang pernah mereka tempati antara lain *customer officer, marketing officer, human resource, dan team leader.*

### 2. Data sekunder

Data sekunder ini berupa data-data yang sudah tersedia dan dapat diperoleh oleh peneliti dari dokumen yang dimiliki oleh PT. Beon Intermedia.

## **E. Teknik Pengumpulan Data**

Menurut Sarwono (2006:244) ada beberapa teknik pokok dalam pengumpulan data dalam penelitian kualitatif diantaranya:

### 1. Observasi

Observasi merupakan kegiatan yang meliputi pengamatan secara sistematis terhadap kejadian-kejadian, perilaku, obyek-obyek yang dilihat dan hal-hal lain yang terjadi pada PT. Beon Intermedia untuk mendukung penelitian yang sedang dilakukan.

## 2. Wawancara

Wawancara merupakan kegiatan pengumpulan data yang dilakukan dengan cara tatap muka secara langsung dengan informan. Dalam menggunakan teknik wawancara ini, keberhasilan dalam mendapatkan data atau informasi dari obyek yang diteliti sangat bergantung pada kemampuan peneliti dalam melakukan wawancara. Wawancara dilakukan secara langsung pada *Chief Human Resource and Finance Departement* sebagai penyelenggara, *Human Resource Officer staff*, dan *Customer Officer staff* sebagai peserta yang pernah mengikuti pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia di PT. Beon Intermedia.

## 3. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan sarana yang akan membantu peneliti dalam mengumpulkan data atau informasi dengan cara membaca surat-surat, pengumuman, pernyataan tertulis kebijakan tertentu dan bahan-bahan tulisan lainnya yang berkaitan dengan permasalahan atas obyek yang diteliti. Teknik ini bisa dilakukan dengan cara pencatatan atau memperbanyak dokumen-dokumen terkait. Dokumen-dokumen tersebut didapatkan secara resmi dengan menggunakan rangkaian procedural milik PT. Beon Intemedia cabang Malang.

## F. Instrument Penelitian

### 1. Pedoman Wawancara

Selama wawancara berlangsung dilapangan, peneliti menggunakan pedoman wawancara untuk mempermudah pada saat proses wawancara.

Pedoman wawancara berisi serangkaian pertanyaan yang diajukan kepada narasumber sehingga dapat dijadikan petunjuk oleh peneliti pada proses penggalan data. Informan dalam wawancara ini adalah *Chief Human Resource and Finance Departement, Human Resource Officer, Customer Officer* di PT. Beon Intermedia cabang Malang.

**Tabel 3.1 Pedoman wawancara untuk *Chief Human Resource and finance Department (CHRFD)***

NO.	Fokus Penelitian	Pertanyaan
1.	<b>Analisis Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan Karyawan PT. Beon Intermedia</b>	1. Bagaimana cara PT Beon Intermedia mengetahui kebutuhan karyawan dan organisasi untuk dilakukan pelatihan dan pengembangan?
		2. Kapan pelatihan dan pengembangan karyawan dilakukan? Apakah pada periode tertentu atau disaat karyawan membutuhkan?
		3. Bagaimana PT. Beon Intermedia memutuskan teknik yang tepat untuk analisis kebutuhan tersebut?
		4. Bagaimana cara PT Beon Intermedia menyampaikan informasi mengenai pelaksanaan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia kepada karyawan?
		5. Dimanakah kegiatan pelatihan dan pengembangan dilaksanakan?
		6. Bagaimana cara PT Beon Intermedia menentukan karyawan yang harus mengikuti pelatihan dan pengembangan?
		7. Apakah karyawan baru juga harus mengikuti pelatihan dan pengembangan?
2.	<b>Metode yang digunakan dalam pelaksanaan pelatihan dan pengembangan</b>	1. Apa saja metode yang digunakan dalam pelaksanaan pelatihan dan pengembangan SDM di PT Beon Intermedia?

		<p>2. Bagaimana PT Beon Intermedia menentukan metode yang tepat untuk pelatihan dan pengembangan SDM?</p> <p>3. Apakah metode-metode yang dipilih berhasil dalam melatih dan mengembangkan SDM di PT Beon Intermedia?</p>
3.	<b>Faktor pendukung pelatihan dan pengembangan SDM</b>	<p>1. Apa saja yang dapat mendukung pelatihan dan pengembangan karyawan PT. Beon Intermedia?</p> <p>2. Apakah PT. Beon Intermedia melakukan kerjasama dengan pihak luar untuk menunjang pelatihan dan pengembangan karyawan? Misalnya pemateri atau lembaga-lembaga pengembangan lainnya.</p> <p>3. Apa saja fasilitas yang diberikan PT. Beon Intermedia kepada karyawan untuk pelatihan dan pengembangan mereka?</p> <p>4. Apakah karyawan juga berperan aktif untuk memberikan ide dalam pelaksanaan pelatihan dan pengembangan?</p>
4.	<b>Faktor Penghambat pelatihan dan pengembangan SDM</b>	<p>1. Apa saja faktor penghambat yang dihadapi oleh PT. Beon Intermedia dalam menjalani kegiatan pelatihan dan pengembangan?</p> <p>2. Apakah faktor penghambat sebagian besar yang dihadapi berasal dari karyawan ataukah organisasi?</p> <p>3. Apa saja upaya yang dilakukan PT Beon Intermedia untuk mengatasi hambatan-hambatan yang terjadi selama pengembangan karier berlangsung?</p>
5	<b>proses evaluasi dan manfaat dari dilaksanakannya pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia di PT Beon Intermedia</b>	<p>1. Bagaimana proses evaluasi kegiatan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia di PT Beon Intermedia?</p> <p>2. Apakah pelatihan dan pengembangan yang disediakan sesuai dengan kebutuhan yang diinginkan oleh karyawan?</p> <p>3. Apakah pelatihan dan pengembangan yang dilaksanakan dapat memenuhi kebutuhan organisasi?</p>



		4. Siapakah yang melakukan penilaian atau evaluasi mengenai pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia di PT Beon Intermedia?
		5. Apakah pendapat karyawan juga diambil untuk membantu evaluasi pelatihan dan pengembangan karyawan yang dilakukan?
		6. Apakah pelatihan dan pengembangan yang telah diberikan kepada karyawan PT. Beon Intermedia berdampak besar bagi perusahaan sendiri?
		7. Apakah hasil dari analisis kebutuhan karyawan sangat membantu pelaksanaan pelatihan dan pengembangan SDM PT. Beon Intermedia? Jika iya, bagaimana hal itu dapat membantu?
		8. Apakah hasil dari penilaian dan evaluasi diberikan pada peserta pelatihan dan pengembangan?
		9. Apa manfaat yang didapat karyawan setelah mengikuti pelatihan dan pengembangan? Apakah dapat meningkatkan kemampuan dan pengetahuan yang dapat membantu pekerjaan sehari-hari?
		10. Apa manfaat bagi perusahaan setelah melaksanakan pelatihan dan pengembangan pada karyawannya? Apakah kinerja karyawan bisa lebih baik?

Sumber: Diolah oleh Peneliti (2018)

**Tabel 3.2 Pedoman Wawancara untuk *Human Resource Officer* dan *Costumer Officer* sebagai peserta pelatihan dan pengembangan**

NO.	Fokus Penelitian	Pertanyaan
1.	<b>Analisis Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan Karyawan PT. Beon Intermedia</b>	1. Bagaimana anda mendapatkan informasi tentang pelatihan dan pengembangan yang akan dilaksanakan?
		2. Bagaimana proses hingga anda terpilih dan ikut serta dalam pelatihan dan



		<p>pengembangan sumber daya manusia di PT Beon Intermedia</p> <p>3. Apakah pelatihan dan pengembangan dilakukan pada periode waktu tertentu atau dilakukan ketika dibutuhkan oleh karyawan?</p> <p>4. Apakah materi yang disampaikan sesuai dengan yang dibutuhkan karyawan?</p>
2.	<b>Metode yang digunakan dalam pelaksanaan pelatihan dan pengembangan</b>	<p>1. Apakah metode yang digunakan untuk pelatihan dan pengembangan oleh PT Beon Intermedia sudah bagus atau belum?</p> <p>2. Apakah metode yang digunakan oleh pemateri dapat diterima dengan baik?</p>
3.	<b>Faktor pendukung pelatihan dan pengembangan SDM</b>	<p>1. Menurut anda apa saja faktor yang mendukung penyelenggaraan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia di PT Beon Intermedia?</p> <p>2. Fasilitas apa saja yang anda dapatkan selama mengikuti kegiatan pelatihan dan pengembangan?</p> <p>3. Apakah menurut anda pemateri dalam program pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia merupakan pemateri yang tepat?</p>
4.	<b>Faktor Penghambat pelatihan dan pengembangan SDM</b>	<p>1. Faktor apa saja yang menghambat anda selama mengikuti pelatihan dan pengembangan?</p> <p>2. Kesulitan apa saja yang anda hadapi pada saat mengikuti program pelatihan dan pengembangan?</p> <p>3. Apa saha hal yang kurang selama program pelatihan dan pengembangan berlangsung di PT Beon Intermedia?</p>
5	<b>proses evaluasi dan manfaat dari dilaksanakannya pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia di PT Beon Intermedia</b>	<p>1. Apakah materi yang pelatihan dan pengembangan yang diberikan dapat diaplikasikan untuk membantu anda menyelesaikan pekerjaan?</p> <p>2. Apakah pelaksanaan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia dapat membantu memenuhi tujuan yang diinginkan?</p> <p>3. Seperti yang sudah saya tahu bahwa PT Beon Intermedia perusahaan yang banyak bekerja dalam hal yang berbasis</p>

		teknologi. Bagaimana cara karyawan mengimplementasikan hasil dari pelatihan dan pengembangan sehingga PT Beon Intermedia masih terus berkembang sampai saat ini?
		4. Apakah PT Beon Intermedia memberikan hasil penilaian dan evaluasi dari pelatihan dan pengembangan yang telah anda ikuti?
		5. Apa manfaat yang anda dapatkan setelah mengikuti kegiatan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia?
		6. Apakah hasil yang anda dapat dari kegiatan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia berdampak positif terhadap kinerja anda sehari-hari?
		7. Apakah kegiatan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia juga meningkatkan pengetahuan serta keterampilan anda?

Sumber: Diolah oleh Peneliti (2018)

5. Pedoman Dokumentasi

Dokumentasi dilakukan oleh peneliti pada saat melakukan wawancara dan observasi selama dilapangan. Dokumentasi ini berupa rekaman wawancara, catatan hasil wawancara pihak-pihak yang bersangkutan dan gambar-gambar yang dibutuhkan untuk mendukung penelitian.

6. Peneliti

Peneliti dalam hal ini sebagai sarana untuk memperoleh informasi. Pada penelitian kualitatif instrument utama adalah peneliti itu sendiri. Peneliti sebagai instrument utama, peneliti diharapkan dapat menangkap fenomena-fenomena yang terjadi selama penelitian berlangsung dilapangan.

### **G. Metode Analisis Data**

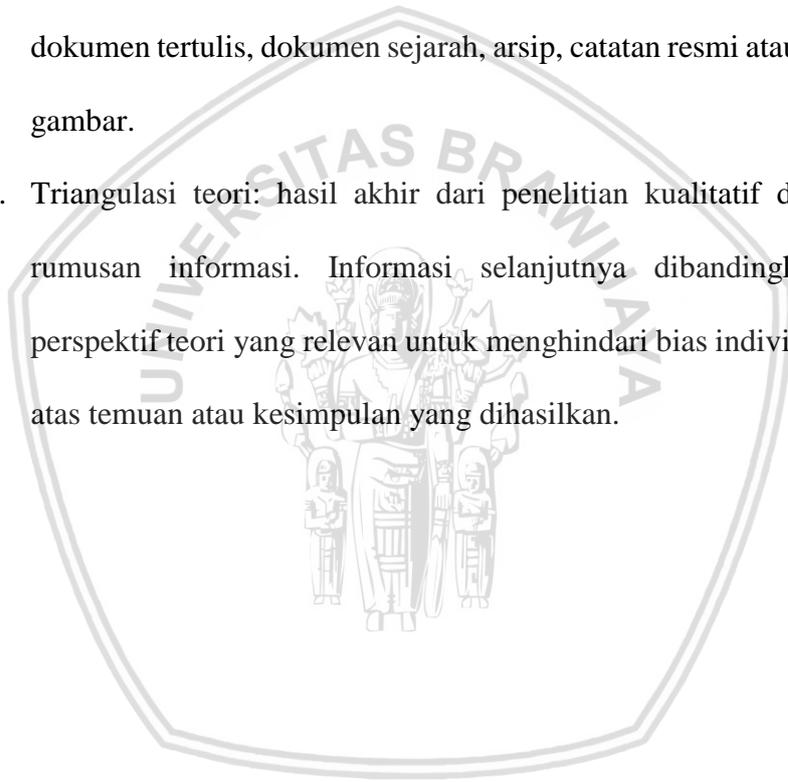
Menurut sugiyono (2015:244) analisis data merupakan proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan bahan-bahan lain, sehingga mudah dipahami dan temuannya dapat diinformasikan kepada orang lain. Pada penelitian ini, peneliti memilih untuk menggunakan analisis data lapangan dengan model Miles and Huberman dalam metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D (Sugiyono, 2015:246) yaitu reduksi data, display data atau penyajian data dan verifikasi data atau kesimpulan.

1. Reduksi data merupakan kegiatan merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, mencari tema serta polanya.
2. Display Data atau penyajian data dilakukan setelah data direduksi. Penyajian data akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi dan merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan dengan apa yang dipahami.
3. Verifikasi Data, langkah ini merupakan kegiatan untuk penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan ini berupa deskripsi atau gambaran suatu obyek yang sebelumnya masih terlihat abu-abu hingga akhirnya setelah diteliti menjadi jelas.

### **H. Validasi Data**

Salah satu teknik untuk mengecek validitas dari suatu data adalah triangulasi data. Menurut Pujileksono (2015:155) triangulasi data pada hakikatnya merupakan pendekatan multi metode yang dilakukan peneliti pada saat mengumpulkan dan menganalisis data. Triangulasi dalam penelitian ini dilakukan dengan:

1. Triangulasi Metode: dilakukan dengan cara membandingkan informasi atau data dengan cara yang berbeda. Misalnya, membandingkan data yang diperoleh dari wawancara dengan observasi.
2. Triangulasi sumber data: adalah menggali kebenaran data atau informasi melalui sumber yang berbeda. Misalnya, selain memanfaatkan wawancara dan observasi peneliti bisa menggunakan observasi terlibat, dokumen tertulis, dokumen sejarah, arsip, catatan resmi atau pribadi dan gambar.
3. Triangulasi teori: hasil akhir dari penelitian kualitatif dapat berupa rumusan informasi. Informasi selanjutnya dibandingkan dengan perspektif teori yang relevan untuk menghindari bias individual peneliti atas temuan atau kesimpulan yang dihasilkan.



## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### A. Gambaran Umum Perusahaan

##### 1. Sejarah Umum Perusahaan

PT Beon Intermedia merupakan sebuah perusahaan yang bergerak di bidang *Information and Communication Technology* (ICT). PT Beon Intermedia memiliki beberapa produk di bidangnya antara lain Jagoanhosting.com, Jagoanweb.com, Jagoanstore.com, beon.co.id, mebiso.com, dan inovasi produk terbarunya Revoluzio. Perusahaan yang telah berdiri 9 tahun ini memiliki dua kantor sebagai tempat beroperasi yaitu di Kota Surabaya dan Kota Malang. Perusahaan ini memiliki tujuan untuk membuat keinginan setiap orang menjadi nyata dan mudah. Berdasarkan hal tersebut PT Beon Intermedia menyediakan berbagai layanan yang memudahkan siapapun yang serius di dunia *internet*, baik untuk mengenali profil pribadi, hingga dalam rangka menghasilkan pendapatan dari produk yang dikenalkan.

PT Beon Intermedia berdiri pada tahun 2007, berawal dari 2 orang *founder*. Beroperasi di 2 kota yang berada di Jawa Timur, Surabaya dan Malang. Melayani lebih dari 30.000 *customer*, perusahaan ini merupakan *online partner* bagi seluruh *customer* yang membutuhkan. Pada perkembangan bisnis yang telah ada, PT Beon Intermedia juga memiliki kantor baru yang berada di Singapura. Keputusan untuk memiliki kantor di Singapore tentunya tidak timbul begitu saja, di dalam proses operasional bisnis, PT Beon Intermedia menggunakan kantor yang berada di Kota Malang dan Surabaya, sedangkan

kantor di Singapore yang alamatnya terdapat di Scott Road, Shaw centre-Singapore 228208 akan difokuskan untuk kantor pemasaran sebagai langkah perluasan pasar internasional.

## **2. Lokasi Perusahaan**

Kantor PT Beon Intermedia Cabang Malang berlokasi di Jalan MT. Haryono, Komplek Ruko Istana Dinoyo I Blok C No 3-4, Kelurahan Dinoyo Kecamatan Lowokwaru, Dinoyo, Kec. Lowokwaru, Kota Malang, Jawa Timur 65144.

## **3. Visi dan Misi Perusahaan**

### **a. Visi**

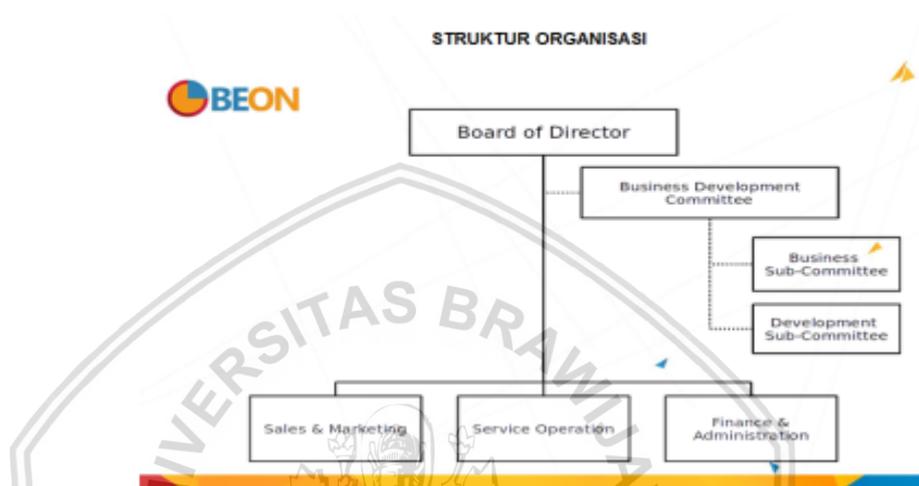
PT Beon Intermedia adalah perusahaan profesional yang memiliki visi “Memberi manfaat lebih dari yang Anda bayangkan”. Visi yang akan membawa PT Beon Intermedia untuk selalu memberikan yang terbaik untuk pelanggan. Terbaik dalam layanan maupun pelayanan. Visi tersebut akan PT Beon Intermedia wujudkan melalui misi.

### **b. Misi**

“Menyediakan berbagai layanan yang unggul dan profesional bagi *customer* dan *potensial customer*”. PT Beon Intermedia akan terus mengembangkan diri untuk menjadi yang terbaik. PT Beon Intermedia meyakini bahwa untuk selalu menjadi yang terbaik, PT Beon Intermedia harus berkompetisi dengan diri sendiri, sehingga PT Beon Intermedia akan selalu melayani pelanggan dengan baik.

#### 4. Struktur Organisasi

Struktur organisasi yang digunakan oleh PT beon Intermedia adalah sistem fungsional yang dapat dilihat pada Gambar 4.1:



**Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT beon Intermedia**

Sumber: Dokumentasi HRD PT Beon Intermedia (2017)

Berdasarkan gambar diatas, maka dapat dijabarkan bahwa setiap fungsi jabatan memiliki tugas dan tanggung jawab yang berbeda, yaitu:

a. *Board of Director*

Pada jabatan ini, *Board of Director* bertugas memikirkan strategi dan target untuk menuju visi dan mencapai tujuan yang ditetapkan oleh PT Beon Intermedia;

b. *Business Development Committee*

Pada jabatan ini, *Business Development Committee* bertugas memunculkan solusi dalam bentuk layanan berdasarkan feedback customer PT beon Intermedia;

c. *Business Sub-Committee*

Pada jabatan ini, *Business Sub-Committee* bertugas untuk fokus pada riset dan pengembangan bisnis PT Beon Intermedia;

d. *Development Sub-Committee*

Pada jabatan ini, *Development Sub-Committee* bertugas untuk fokus terhadap riset dan pengembangan bisnis PT Beon Intermedia secara teknik;

e. *Sales and Marketing*

Pada jabatan ini, *Sales and Marketing* bertugas untuk melakukan kegiatan penjualan dan pemasaran maupun segala bentuk kegiatan yang berhubungan dengan pihak eksternal PT Beon Intermedia;

f. *Service Operation*

Pada jabatan ini, *Service Operation* bertugas untuk memberikan feedback customer dan melakukan maintenance terhadap hal-hal teknis yang dibutuhkan oleh customer PT Beon Intermedia;

g. *Finance and Administration*

Pada jabatan ini, *Finance and Administration* Bertugas untuk mengatur dan mengelola segala bentuk transaksi dan keuangan perusahaan, divisi ini juga memiliki tugas dalam hal administrasi yang berhubungan seperti rekrutmen maupun internal PT beon Intermedia.

## 5. **Budaya Perusahaan**

Budaya PT Beon Intermedia adalah BEON TOP, yang merupakan singkatan dari *Balance, Excellence, Ownership, Nyaman, Teamwork*,

Optimis dan Puji Syukur. Budaya tersebut diterapkan *team* PT Beon Intermedia di semua kegiatan. PT Beon Intermedia juga memiliki tagline, *good is never enough*. Bersama *customer*, PT Beon Intermedia berkomitmen untuk “*Together Be On Top*”. Melayani *customer* menuju kesuksesan merupakan kebanggaan bagi PT Beon Intermedia.

## 6. Logo Perusahaan

Berdasarkan gambar logo PT Beon Intermedia, perusahaan memiliki makna dalam penciptaan logo. Warna lingkaran merah melambangkan persaingan yang ada mayoritas adalah *red ocean strategy*, PT Beon Intermedia sebagai perusahaan yang bergerak di bidang ICT (*information and communication technology*) berusaha melakukan bisnis pada ranah *blue ocean strategy*. Warna *orange* melambangkan produk awal yang diusung perusahaan dengan tema *orange*, yaitu *JagoanHosting.com*.



**Gambar 4.2 Logo PT Beon Intermedia**

Sumber: Dokumen HRD PT Beon Intermedia (2017)

## **B. Penyajian Data**

### **1. Analisis Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Analisis kebutuhan untuk pelaksanaan pelatihan dan pengembangan di PT Beon Intermedia harus dan sangat penting untuk dilakukan. Analisis kebutuhan dilakukan agar pelatihan dan pengembangan yang akan dilaksanakan sesuai dengan apa yang dibutuhkan oleh para karyawan perusahaan dan sesuai pula dengan kebutuhan organisasi. Analisis kebutuhan inilah yang akan membawa karyawan untuk mengikuti pelatihan yang berhubungan dan nantinya akan membantu pekerjaan mereka masing-masing.

Analisis kebutuhan menjadi langkah awal untuk memulai pelaksanaan kegiatan pelatihan dan pengembangan. Pada tahap ini para pihak manajemen akan mengumpulkan data untuk menyusun rencana dan strategi bagaimana pelatihan dan pengembangan ini akan berlangsung. Para manajer akan menganalisa kebutuhan yang dilihat dari sisi organisasi dan individu karyawan.

#### **a) Analisis Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan**

Menganalisis kebutuhan pelatihan dan pengembangan menjadi tahap awal untuk dilaksanakannya kegiatan tersebut. Analisis kebutuhan pelatihan dan pengembangan juga merupakan alat untuk membantu mengidentifikasi faktor-faktor yang membuat performa dan kemampuan karyawan masih berada dibawah target perusahaan. PT Beon Intermedia menganalisis

kebutuhan pelatihan karyawan melalui analisis pekerjaan dan individu karyawan.

Berikut hasil wawancara dengan *Chief Human Resource and Finance Departement (CHRFD)* PT Beon Intermedia pada tanggal 3 Januari 2018 pukul 18.28 WIB, bahwa:

“untuk semester 1 itu tidak ada cara khusus untuk menentukan siapa yang harus mengikuti pelatihan dan pengembangan, tapi pada semester 2 kemarin kita membuat analisa matrik dengan dua quadran. Antara lain *quadran culture* dan *skill*. *Culture* digunakan untuk melihat attitude dan skill untuk melihat kemampuan mereka. Setelah itu kita nilai, ada penilaian misalnya dari jabatan *customer service*, skill komunikasinya harus mendapat nilai tiga atau pada presentasi berapa, dan semua itu ada kualifikasinya. Setelah itu atasan akan menilai, misalkan putri di *customer service* harus mendapatkan nilai komunikasi 3 tapi dia hanya mendapat 2, kemudian atasan juga melihat *attitude* melalui *culture* yang ada di Beon, ternyata putri ini secara skill dia kurang namun secara attitude dia sudah bagus berarti dia masih perlu pelatihan. Tapi jika *skill* dan *attitude* sudah bagus pada posisinya saat ini maka perlu dikembangin ke posisi yang lebih tinggi, siapa tahu dia memiliki kompetensi di jabatan yang lebih tinggi. untuk karyawan baru ada masa training, tapi training yang di berikan secara internal jadi supaya mereka memiliki kemampuan yang cocok di posisi yang akan mereka tempati.”

Berdasarkan wawancara dengan *Chief Human Resource and Finance Departement*, melalui top manajerial PT Beon Intermedia menganalisis kebutuhan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia dengan cara melihat pada pekerjaan dan individu setiap karyawan. Analisis kebutuhan pelatihan dan pengembangan seharusnya melihat skala kepentingan pelaksanaannya. Berikut hasil wawancara mengenai waktu pelaksanaan pelatihan dan pengembangan.

“untuk waktu pelaksanaan saat atasan itu membutuhkan saja, jadi tidak terjadwal. Bahkan sekalipun karyawan mengusulkan bahwa mereka

membutuhkan, jika atasan (Manajer SDM) belum mengizinkan, ya saya tidak bisa menjadwalkannya, seperti itu.

Penelitian ini tidak melibatkan Manager SDM sebagai *top level management* karena semua pelaksanaan pelatihan dan pengembangan dikelola oleh *Chief Human Resource and Finance Departement*. Manager SDM berperan sebagai analis kebutuhan perusahaan dan pihak yang mengatur anggaran untuk pelaksanaan.

Peneliti juga melakukan triangulasi kepada beberapa peserta pelatihan dan pengembangan. Salah satunya karyawan yang sudah bekerja 2 tahun 3 bulan di PT Beon Intermedia serta pernah menempati beberapa divisi sebelum menempati divisi *Human Resource Officer*. Berikut hasil wawancara pada 4 januari 2018 pukul 17.15 WIB.

“selama ini saya sudah mengikuti sekitar 4 kali pelatihan. terus semua informasi untuk mengikuti pelatihan biasanya kita langsung diberi tahu oleh atasan atau manajer misal tanggal segini ada pelatihan ini kamu harus ikut ya seperti itu. untuk waktunya pun tidak punya periode khusus, jadi ya kita melihat kegiatan yang ada diluar juga. Oh disana ada seminar ini, ini kelihatannya bagus ni, kamu ikut ya. Seperti itu.”

Selanjutnya wawancara dilakukan dengan karyawan yang sudah bekerja 3,5 tahun yang saat ini berada di posisi *Customer Care*, dan pernah mengikuti beberapa kali pelatihan dan pengembangan di PT Beon Intermedia.

“saya dapat informasi adanya pelatihan itu dari HR, setiap tahun pasti dilakukan pelatihan, ada seminar dan itu juga disesuaikan sama kebutuhan dari setiap divisi dan dilihat juga dari kebutuhan anggota tim tersebut itu bagaimana.”

Berdasarkan keterangan yang didapat dari tiga informan, yaitu *Chief Human Resource and Finance Departement, Human Resource Staff Officer,* dan *Customer Care*, dapat disimpulkan bahwa semua keputusan baik rencana, waktu pelaksanaan, informasi berasal dari para atasan, dengan melihat kesempatan yang ada diluar dan disesuaikan dengan pekerjaan yang ditempati oleh karyawannya.

b) Peserta Pelatihan dan Pengembangan

Peserta yang mengikuti pelatihan dan pengembangan di PT Beon Intermedia ditentukan dan dipilih langsung oleh top manajerial. Karyawan yang mereka anggap membutuhkan pengetahuan dan kemampuan lebih maka harus mengikuti kegiatan pelatihan dan pengembangan. Berikut hasil wawancara dengan *CHRFD*:

“Untuk pelatihan, di tahun 2017, dari atasan langsung bilang “dalam satu semester ini saya butuh pelatihan untuk siapa, siapa, siapa. Jadi itu bisa jadi karyawan lama atau baru, semua bisa mengikuti”.

Selanjutnya peneliti melakukan wawancara dengan karyawan yang telah beberapa kali mengikuti pelatihan dan pengembangan, yaitu *Human Resource staff Officer*.

“di PT Beon tidak ada proses untuk mengikuti pelatihan karena semua keputusan ada pada atasan kita. Jadi kadang kita ditawarkan, akan ada pelatihan ini kamu mau ikut atau nggak seperti itu.

Selanjutnya peneliti melakukan wawancara dengan karyawan yang telah beberapa kali mengikuti pelatihan dan pengembangan, yaitu ketua tim *Customer Care* di PT Beon Intermedia.

“sebenarnya tidak ada proses khusus, seperti tadi saya hanya tahu karena ditunjuk ya sudah, kalau mengenai pelatihan manajerial saya

ditunjuk untuk mengikuti pelatihan tersebut karena kebetulan waktu itu saya menjadi team leader, jadi dari atasan mungkin berfikir kalau saya membutuhkannya. Selain itu pelatihan manjerial kan baru dan karena posisi saya juga saya jadi tertarik saat ditunjuk untuk mengikuti pelatihan tersebut.

Berdasarkan hasil wawancara dengan *CHRFD, Human Resource staff Officer*, ketua tim *Customer Care*, peserta pelatihan dan pengembangan di PT Beon Intermedia tidak melihat pada karyawan baru atau lama, melainkan mereka yang membutuhkan dan menurut atasan mereka memang pantas untuk mendapat pengalaman lebih agar menunjang pekerjaan yang sedang mereka kerjakan.

## 2. Metode Pelatihan dan Pengembangan

Metode pelatihan yang digunakan oleh PT Beon Intermedia adalah Seminar dan workshop, sedangkan untuk pengembangan metode yang digunakan adalah *On Job Training* dan pemberian proyek. Materi dan proyek yang diberikan pada saat pelatihan dan pengembangan disesuaikan dengan kebutuhan pekerjaan dan individu peserta. Pemateri pada kegiatan pelatihan karyawan PT Beon Intermedia berasal dari eksternal perusahaan, sedangkan untuk pengembangan PT Beon Intermedia menunjuk beberapa mentor yang berasal dari internal perusahaan untuk mendampingi para peserta. Berikut hasil wawancara dengan *CHRFD*;

“metode yang di gunakan untuk training di Beon ini adalah metode workshop jadi para peserta kami ikut sertakan pada workshop-workshop yang diselenggarakan di luar kantor.”

“Kalau untuk pengembangan metode yang kami lakukan hanya OJT dan pemberian proyek, dulu di Beon ada Inovation team jadi dalam satu bulan team ini diberi challenge “kalian ingin mengerjakan proyek apa” dan anggota team ini bisa di ambil dari beberapa divisi yang berbeda harapannya agar

kemampuan setiap karyawan bisa kelihatan. Misalnya staf A ini ternyata bisa manajerial karena proyek yang dia pegang itu berhasil.”

Selanjutnya peneliti melakukan wawancara dengan karyawan yang telah beberapa kali mengikuti pelatihan dan pengembangan, yaitu ketua tim *Customer Care* di PT Beon Intermedia. Hasil dari wawancara tersebut yaitu

“Dengan cara kerja kita disini yang kebanyakan berbasis pada digital work, metode pelatihan yang berbentuk workshop, seminar, itu sudah cukup tepat”

“Kemudian pengembangan dengan On Job Training juga saya rasa sudah tepat. Karena selama saya berada disini pelatihan-pelatihan yang saya ikuti sudah cukup membantu pekerjaan saya. Soalnya dari seminar dan training itu tidak hanya dapat ilmunya saja, ya meskipun terkadang beberapa seminar yang kita ikuti tidak bisa kita implementasikan langsung hanya saja kita bisa mendapat gambaran diluar itu bagaimana lalu kita akan mencari tahu sendiri untuk perkembangan lebih lanjut.”

Berdasarkan hasil wawancara antara peneliti dengan para narasumber mengenai metode yang digunakan oleh PT Beon Intermedia untuk pelatihan dan pengembangan yang terdiri dari seminar, *workshop*, *on the job training*, dan pemberian proyek merupakan metode yang tepat. Para peserta merasa dengan selain mereka mendapatkan materi yang dibutuhkan untuk menunjang pekerjaan, mereka juga mendapat pengalaman dan relasi lebih dari yang mereka butuhkan.

### **3. Faktor Pendukung Pelatihan dan Pengembangan**

Dukungan dari beberapa pihak dalam suatu perusahaan sangat dibutuhkan untuk pelaksanaan pelatihan dan pengembangan. Selama ini faktor pendukung untuk pelatihan dan pengembangan PT Beon Intermedia antara lain, manajerial yang proaktif, pemateri, pendampingan oleh mentor, fasilitas termasuk biaya dan sarana lainnya. Beberapa dukungan tersebut telah membantu kelancaran

dan keberhasilan kegiatan pelatihan dan pengembangan yang dilaksanakan oleh PT Beon Intermedia.

a) Dukungan Perusahaan

Dukungan dari PT Beon Intermedia untuk kegiatan pelatihan dan pengembangan antara lain aktifnya para manajer dalam mengawasi para karyawan yang akan menjadi peserta pelatihan dan pengembangan, serta aktif dalam memberikan informasi-informasi mengenai pelatihan dan pengembangan langsung pada calon peserta. Karyawan PT Beon Intermedia diberi kesempatan untuk menyampaikan bahwa mereka membutuhkan pelatihan. PT Beon Intermedia juga akan menunjuk beberapa mentor untuk mendampingi para karyawan yang mengikuti pengembangan. Berikut hasil wawancara peneliti dengan *CHRFD* yaitu;

“faktor yang mendukung pelaksanaan pelatihan dan pengembangan itu lebih ke proaktifnya manajerial, manajer masing-masing, jika atasan memang *concern* ke pengembangan karyawannya atau mereka merasa kemampuan anak buahnya masih dibawah ekspektasi maka harapannya para manajerial *concern* dan mendorong para sumber daya manusia dalam memberikan masukan untuk pelatihan dan pengembangan. Inilah yang dapat mendukung selain *budgeting*. Tapi jika atasan tidak memperhatikan mengenai pelatihan dan pengembangan anak buahnya ya sudah, karena divisi HR sekedar melaksanakan training. Untuk mengontrol keseharian mereka ya para manajernya. beberapa karyawan menyampaikan mereka butuh training ini, training ini seperti itu, tapi tidak semua karyawan bisa menyampaikan keinginannya, karena mungkin mereka masih canggung dan sungkan terhadap manajer masing-masing.

Peneliti juga melakukan wawancara dengan salah satu karyawan yang telah mengikuti beberapa pelatihan dan pengembangan yaitu *Human Resource Officer* yang telah bekerja selama 2 tahun 3 bulan di PT Beon Intermedia;

“dari pihak Beon sendiri sangat mendukung, mulai dari mereka memperhatikan keseharian kita, lalu menunjuk untuk ikut pelatihan, saat itu informasi seputar tempat, materi, fasilitas sudah disiapkan, jadi kita tinggal ikut saja.”

“Untuk peserta pengembangan saat “On job training” biasanya kami didampingi oleh satu mentor disetiap divisi, misalnya di divisi marketing ada dua karyawan baru dan mereka sedang dalam pelatihan pada pekerjaan mereka, nah disitu aka nada satu mentor yang mendampingi mereka.”

Selanjutnya peneliti melakukan wawancara dengan karyawan yang telah beberapa kali mengikuti pelatihan dan pengembangan, yaitu ketua tim *Customer Care* di PT Beon Intermedia. Hasil dari wawancara tersebut yaitu:

“Untuk faktor pendukung ya disesuaikan dengan kebutuhan peserta pelatihan dan pengembangan dari setiap tim, misalkan saya butuh materi A untuk menunjang project tim saya, nanti para manajerial akan mencarikan seminar/workshop bahkan bisa mendatangkan pemateri ke perusahaan.”

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan para narasumber dapat diketahui bahwa PT beon Intermedia memberi banyak dukungan berupa perhatian yang mendalam pada semua karyawan terhadap setiap hal yang mereka butuhkan. Dukungan tersebut diberikan pada setiap karyawan atau peserta dalam pelatihan dan pengembangan yang diikuti didalam maupun diluar lingkungan perusahaan.

#### b) Pemateri dan Kesesuaian Materi

Pemateri dalam kegiatan pelatihan dan pengembangan harus ditentukan dengan baik. Pemateri yang tepat tidak hanya dilihat dari isi materi yang akan disampaikan, tetapi juga mereka yang mampu berinteraksi dengan para peserta pelatihan dan pengembangan agar materi tersampaikan dengan baik. PT Beon Intermedia memutuskan untuk memilih pemateri yang berasal dari

luar perusahaan untuk pelaksanaan pelatihan, dan dari dalam perusahaan untuk pelaksanaan pengembangan. Berikut hasil wawancara peneliti dengan *CHRFD* yaitu;

“Iya, kami juga bekerja sama dengan pihak luar tapi tidak dengan MOU. Jadi kita hanya pakai jasa vendor sekali saja, kemudian akan mencari lagi yang lain yang kita butuhkan. Untuk pengembangan langsung dibimbing saat OTJ”

Peneliti juga melakukan wawancara dengan salah satu karyawan yang telah mengikuti beberapa pelatihan dan pengembangan yaitu *Human Resource Officer* yang telah bekerja selama 2 tahun 3 bulan di PT Beon Intermedia;

“Menurut saya pemateri yang didatangkan maupun pada seminar-seminar diluar seharusnya sudah tepat karena selama saya mengikuti pelatihan itu saya tidak pernah mengalami kesulitan untuk menerima materi dari mereka.”

Selanjutnya peneliti melakukan wawancara dengan karyawan yang telah beberapa kali mengikuti pelatihan dan pengembangan, yaitu ketua tim *Customer Care* di PT Beon Intermedia. Hasil dari wawancara tersebut yaitu:

“Kalau masalah pemateri pasti sudah tepat, saya juga tidak mengalami kesulitan hanya saja yang saya rasakan itu seperti ini, dulu aku pernah ikut seminar untuk menunjang “*convert service into sells*” kebanyakan selama ini kan banyak perusahaan-perusahaan menjalankan penjualan dan pelayanan dalam bentuk *offline* sedangkan kita semuanya berbasis online jadi setelah kita mendapat materi kita lebih membutuhkan mentor yang mendampingi selama kita dalam proses pengembangan seperti itu.”

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan para narasumber dapat diketahui bahwa PT Beon Intermedia lebih memilih bekerja sama dengan pihak luar sebagai pemateri dalam pelaksanaan kegiatan pelatihan. Hal itu dikarenakan agar para peserta mendapat materi yang sesuai dengan

kebutuhan untuk membantu pekerjaan mereka langsung dari para ahli dibidangnya.

c) Fasilitas Pelatihan dan Pengembangan

Fasilitas yang disediakan oleh perusahaan akan mempengaruhi pelaksanaan pelatihan dan pengembangan. Fasilitas yang baik akan membantu efektifitas pelaksanaan pelatihan dan pengembangan itu sendiri. Peserta pelatihan dan pengembangan juga akan merasakan kenyamanan, dengan begitu mereka dapat menerima materi yang disampaikan dengan baik. PT Beon Intemedia selalu mengirim para peserta untuk mengikuti seminar dan workshop sebagai metode pelatihannya, karena itulah perusahaan akan memberikan fasilitas berupa surat izin untuk meninggalkan jam kerja, uang saku dan transportasi, akomodasi penginapan jika pelatihan dilakukan diluar kota. Sedangkan untuk kegiatan pengembangan, perusahaan memberikan fasilitas dikantor sesuai dengan kebutuhan para karyawan yang sedang mengerjakan proyek sebagai salah satu metode pengembangan begitu juga dengan “*On The Job training*”. Berikut hasil wawancara peneliti dengan *CHRFD* yaitu;

“Untuk fasilitas, ya sarana prasarana yang kita berikan standar saja antara lain Sppd, kemudian kita berikan uang saku kita mereka harus mengikuti training di waktu libur. Dan selebihnya kita fleksibel saja di waktu kerja.”

Peneliti juga melakukan wawancara dengan salah satu karyawan yang telah mengikuti beberapa pelatihan dan pengembangan yaitu *Human Resource Officer* yang telah bekerja selama 2 tahun 3 bulan di PT Beon Intermedia;

“Biasanya kalau pelatihan dilakukan didalam perusahaan, ya mereka mendukung dengan menyediakan tempat, sarana prasarana yang dibutuhkan, anggaran biaya pelatihan.”

Selanjutnya peneliti melakukan wawancara dengan karyawan yang telah beberapa kali mengikuti pelatihan dan pengembangan, yaitu ketua tim *Customer Care* di PT Beon Intermedia. Hasil dari wawancara tersebut yaitu:

“Fasilitas yang diberikan juga tergantung dari bentuk pelatihannya, misalkan pelatihannya dilakukan dalam beberapa hari atau workshop diluar kota kita diberikan uang saku, akomodasi penginapan, transportasi dan konsumsi.”

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan para narasumber mengenai fasilitas yang diberikan saat pelatihan menunjukkan bahwa peserta sudah merasa puas, artinya fasilitas yang diberikan oleh PT Beon Intermedia untuk mendukung kegiatan pelatihan dan pengembangan sudah cukup baik dan memadai.

#### **4. Faktor Penghambat Pelatihan dan Pengembangan**

Faktor penghambat pasti muncul disegala bentuk kegiatan, begitu juga dengan pelaksanaan pelatihan dan pengembangan. PT Beon Intermedia merasakan adanya faktor penghambat selama kegiatan pelatihan dan pengembangan berlangsung. Faktor penghambat tersebut datang dari peserta maupun manajerial. Berikut hasil wawancara peneliti dengan *CHRFD* yaitu;

“Faktor penghambat ya kembali lagi pada para atasan yang kurang *concern* pada pelatihan dan pengembangan karyawannya. Karena kita belum merekam hasil pelatihan dan pengembangan karyawan secara keseluruhan jadi salah satunya apakah pelatihan dan pengembangan ini efektif atau tidak ya para manajernya yang tahu. Sedangkan kita hanya akan menindak lanjuti pelatihan dan pengembangan jika mendapat permintaan dan persetujuan para manajerial atau atasan. Selain itu hambatan juga pernah muncul dari karyawan. Misalkan ada karyawan yang telat selama pelatihan atau *workshopnya* padahal perusahaan telah

mengeluarkan anggaran yang besar. Dari situ terlihat kalau motivasi karyawan tersebut kurang atau kurang kuat. Mungkin karena mereka belum tahu kenapa mereka harus ikut pelatihan ini.”

Peneliti juga melakukan wawancara dengan salah satu karyawan yang telah mengikuti beberapa pelatihan dan pengembangan yaitu *Human Resource Officer* yang telah bekerja selama 2 tahun 3 bulan di PT Beon Intermedia;

“Faktor yang menghambat paling besar menurut saya ya dari saya sendiri, karena ya itu saya merasa malas, kemudian merasa ya mungkin aku tidak membutuhkan materi ini atau materi yang disampaikan ini sebenarnya sudah saya dapatkan di tempat lain, seperti itu. Selain hambatan dari diri saya sendiri sebenarnya saya tidak mengalami kesulitan apapun selama mengikuti pelatihan yang diberikan.”

“Kalau untuk “On Job Training” saya rasa tidak ada yang kurang, untuk keseluruhan menurut saya seharusnya track recordnya sih yang perlu di perbaiki, dan saya ingin para penilai atau dari HR itu lebih transparan, supaya kita juga tahu mana yang kurang, mana yang perlu diperbaiki.”

Selanjutnya peneliti melakukan wawancara dengan karyawan yang telah beberapa kali mengikuti pelatihan dan pengembangan, yaitu ketua tim *Customer Care* di PT Beon Intermedia. Hasil dari wawancara tersebut yaitu:

“Menurut saya selama saya mengikuti pelatihan tidak ada hambatan apa-apa, terus juga tidak mengalami kesulitan apapun, semua sudah disiapkan oleh atasan, dan saya hanya perlu mengikutinya. Dibanding kesulitan atau hambatan, yang kurang dari pelatihan dan pengembangan di sini itu reviewnya, jadi review penilaian, evaluasi bagaimana perkembangan karyawan setelah kegiatan pelatihan dilakukan, terus implementasinya bagaimana, apakah ada yang perlu diperbaiki atau bagaimana. Tapi ini bukan sepenuhnya tidak ada, hanya saja recordnya itu tidak menyeluruh dan tidak jelas.”

Berdasarkan hasil wawancara dengan *CHRFD* dan peserta pelatihan dan pengembangan peneliti menemukan bahwa hambatan yang dirasakan pihak manajemen dengan peserta memiliki perbedaan, jika pihak manajemen merasakan hambatan yang paling besar muncul dari persiapan pihak

manajemen yang kurang baik, sedangkan peserta pelatihan merasakan bahwa hambatan yang lebih besar muncul dari kurangnya motivasi diri mereka. Namun mereka tetap merasakan bahwa tidak adanya laporan dan evaluasi yang formal dari pihak manajemen setelah pelaksanaan pelatihan dan pengembangan membuat para peserta kurang termotivasi untuk mengikuti pelatihan selanjutnya.

## **5. Proses Evaluasi dan Manfaat Pelatihan dan Pengembangan**

Pada pelatihan dan pengembangan, evaluasi merupakan tahap dimana para manajemen ataupun HRD memberikan penilaian terhadap kegiatan yang sudah dilaksanakan, apakah pelatihan dan pengembangan yang dilaksanakan sudah berhasil atau belum. Banyak perusahaan yang telah mengeluarkan dana yang cukup besar untuk pelaksanaan pelatihan dan pengembangan namun akan sangat sia-sia jika kegiatan tersebut tidak memberikan dampak yang positif bagi semua pihak. PT Beon Intermedia hingga saat ini belum pernah melakukan penilaian secara formal, sehingga efektifitas dan keberhasilan dari pelaksanaan pelatihan dan pengembangan tidak terlihat.

### **a) Proses Evaluasi**

PT Beon Intermedia belum melakukan evaluasi secara formal atau tertulis. Peneliti melakukan wawancara dengan beberapa narasumber untuk mengetahui apakah evaluasi tetap berjalan dengan baik. Berikut hasil wawancara peneliti dengan *CHRFD* yaitu:

“seperti yang sudah saya sebutkan berkali-kali, kita belum tahu apakah pelatihan dan pengembangan yang kita lakukan ini sudah efektif atau belum. Kita belum memiliki ukurannya. seharusnya yang melakukan

penilaian itu *human resource*, tapi kemarin kami belum bisa mencatatnya dengan baik.”

Peneliti juga melakukan wawancara dengan salah satu karyawan yang telah mengikuti beberapa pelatihan dan pengembangan yaitu *Human Resource Officer* yang telah bekerja selama 2 tahun 3 bulan di PT Beon Intermedia;

“saya dan teman-teman lain biasanya langsung mempraktekan, mengimplementasikan apa yang sudah kami pelajari pada pekerjaan kita sehari-hari. Sebelum itu biasanya kita ada *sharing session* jadi anak yang habis mengikuti pelatihan biasanya ditanyai “apa yang sudah kamu dapat?” “jadi yang saya dapat ini, ini, ini” terus kita mempraktekannya bareng-bareng. Setelah itu kadang kita melakukan evaluasi, kadang ya nggak, atau biasanya langsung ada tanggapan saat itu juga.”

Selanjutnya peneliti melakukan wawancara dengan karyawan yang telah beberapa kali mengikuti pelatihan dan pengembangan, yaitu ketua tim *Customer Care* di PT Beon Intermedia. Hasil dari wawancara tersebut yaitu:

“biasanya untuk untuk evaluasi, setiap selesai mengikuti pelatihan kan kita ada *sharing session* disana nanti kita mengumpulkan informasi dan menciptakan ide-ide baru untuk menunjang dan meng-*upgrade* produk-produk kita. Meskipun belum ada *review* yang jelas dari HR, tapi implementasi tetap berjalan.

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan narasumber mengenai proses evaluasi menunjukkan bahwa, selama ini PT Beon Intermedia belum memiliki ukuran yang pasti untuk evaluasi, sehingga proses evaluasi dilakukan dengan cara *sharing session*. Para peserta bersama setiap ketua tim mereka mendiskusikan bagaimana mereka akan mengimplementasikan materi yang sudah didapat dan membantu mereka yang masih kesulitan saat mengikuti pelatihan dan pengembangan.

b) Keberhasilan Pelatihan dan Pengembangan

Keberhasilan pelaksanaan pelatihan dan pengembangan ditunjukkan oleh apa yang terjadi setelah kegiatan pelatihan dan pengembangan. Di PT Beon Intermedia keberhasilan itu dinilai oleh peserta dan HR. mereka melihat jika dampak positif yang mereka dapat lebih besar maka dianggap berhasil. Berikut hasil wawancara peneliti dengan *CHRFD* yaitu:

“sejauh ini pelatihan dan pengembangan yang kita laksanakan juga belum berdampak besar misal perusahaan memiliki target untuk mengeluarkan produk baru pada periode tertentu itu belum bisa kita capai. Lalu jika ditanya apakah dengan dilaksanakannya pelatihan dan pengembangan dapat memenuhi kebutuhan organisasi, dari penglihatan saya masih setengah-setengah soalnya jika tadi efektif atau tidak kita belum bisa mengukur. Tapi untuk kebutuhan, jika targetnya itu tujuan perusahaan dan *revenue* masih belum, harapan kita setelah pelatihan itu ya supaya fungsi jabatan dapat dijalankan dengan baik oleh setiap karyawan. Kalau fungsi itu dapat dijalankan dengan baik kan secara otomatis tujuan tercapai, GPA kinerjanya bagus. Tapi semua belum bisa maksimal 100%.”

Peneliti juga melakukan wawancara dengan salah satu karyawan yang telah mengikuti beberapa pelatihan dan pengembangan yaitu *Human Resource Officer* yang telah bekerja selama 2 tahun 3 bulan di PT Beon Intermedia;

“Selama ini saya merasa pelatihan yang saya ikuti sudah sesuai kebutuhan, karena dari atasan sendiri juga sudah menyesuaikan siapa-siapa yang ditunjuk untuk mengikuti pelatihan. Misalnya ada workshop dan seminar tentang pemasaran, pasti yang ditunjuk ya karyawan divisi marketing seperti itu. Tapi belum bisa memenuhi tujuan saya, karena selama 2 tahun ini saya sudah pindah-pindah divisi sebanyak 3 kali, pertama jadi customer assistant, terus pindah ke marketing, nah baru ini saya pindah ke HR.”

“kalau yang aku rasakan metode pelatihan di sini kurang bagus, dari awal sudah tidak ada seleksi peserta pelatihan, para atasan hanya menunjuk siapa-siapa yang akan mengikuti pelatihan tanpa mencari tahu apakah karyawan ini membutuhkan pelatihan A atau pelatihan B. Misalnya beberapa waktu lalu aku diminta datang di seminar yang

materinya tentang “Penghargaan pada perusahaan-perusahaan yang masuk ke marketeers” aku pikir nanti disana aku akan dapat sesuatu yang bisa aku pelajari untuk membantu pekerjaan ku, tapi ternyata tidak, mereka hanya memperlihatkan pencapaian perusahaan-perusahaan yang sudah tergabung di marketeers dan mereka promosi secara soft selling ya hanya begitu saja.”

Selanjutnya peneliti melakukan wawancara dengan karyawan yang telah beberapa kali mengikuti pelatihan dan pengembangan, yaitu ketua tim *Customer Care* di PT Beon Intermedia. Hasil dari wawancara tersebut yaitu:

“saya rasa pelatihan dan pengembangan disini sudah cukup bagus salah satunya yang dari manajerial kemarin. Seorang manajer kan harus kuat dalam konseptualnya, nah kita dilatih untuk membuat “*to do list*” dan dalam satu minggu itu harus ada 40 “*to do list*” dimana itu bukan saya yang langsung mengerjakan tapi saya yang harus merencanakan dan mendelegasikan “*to do list*” itu pada anggota saya, seperti itu. Terus saat pelatihan tentang *customer service*, kita belajar bagaimana memposisikan diri sebagai *potensial costumer*, dan menggali lebih dalam apa yang mereka inginkan.”

Berdasarkan hasil dari wawancara peneliti dengan para narasumber mengenai hasil dari pelaksanaan pelatihan dan pengembangan di PT Beon Intermedia menunjukkan bahwa kegiatan itu hanya berhasil untuk meningkatkan wawasan, kemampuan dan kinerja. Namun belum mampu memenuhi target maksimal perusahaan.

#### c) Manfaat Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan dan pengembangan akan dikatakan berhasil jika kegiatan tersebut memberikan manfaat yang baik bagi perusahaan dan para karyawan. Manfaat yang didapat oleh karyawan antara lain meningkatnya pengetahuan, kemampuan dan keterampilan mereka dalam menjalankan pekerjaan, secara

langsung perusahaan juga akan merasakan dampaknya. Berikut hasil wawancara dengan *CHRFD* yaitu;

“keinginan kita seperti itu, orang yang kita tunjuk untuk mengikuti pelatihan supaya pengetahuan, kemampuan dan keterampilannya meningkat. Misalnya karyawan di *Customer service* yang tadinya hanya tau telpon-telpon saja atau *chatting-chatting* saja dengan pelanggan. Tapi setelah dia menerima *knowledge* baru terkait *public speaking* atau konseptual *selling* harapannya dia semakin tahu ketika komunikasi dengan *costumer* menggunakan *greeting* yang seperti ini, seperti ini ternyata konversinya semakin banyak. Manfaat nya untuk perusahaan saya tidak bisa mengatakannya dengan akurat karena rekam data yang tidak ada, tapi *at least* PT Beon Intermedia akan mendapat customer yang lebih banyak”

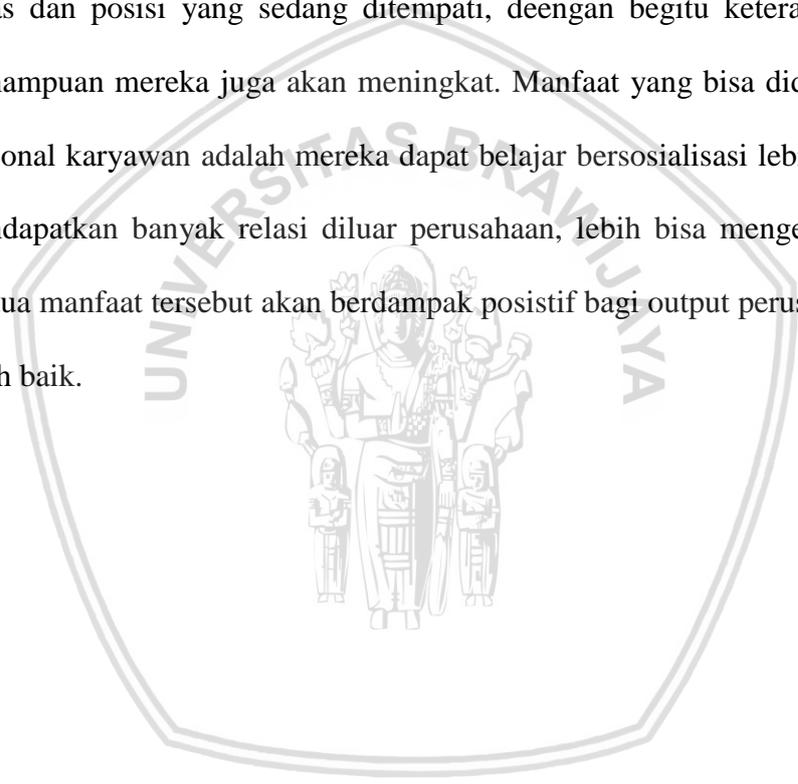
Peneliti juga melakukan wawancara dengan salah satu karyawan yang telah mengikuti beberapa pelatihan dan pengembangan yaitu *Human Resource Officer* yang telah bekerja selama 2 tahun 3 bulan di PT Beon Intermedia;

“kalau manfaatnya ya otomatis ilmunya nambah, kalau masalah wawasan baru pasti ada, terus kita jadi memiliki koneksi dengan orang-orang diluar perusahaan. Selain itu hasil yang saya dapat dari pelatihan membuat saya lebih terbuka, kalau masalah yang menyangkut dengan posisi saya sekarang ini saya bisa tahu dan belajar dasar-dasar iklan di social media salah satunya *facebook ads*. Dampak positif yang sudah saya rasakan secara otomatis pengetahuan saya terutama mengenai pemasaran melalui iklan, kemudian keterampilan saya untuk melakukan promosi juga meningkat.”

Selanjutnya peneliti melakukan wawancara dengan karyawan yang telah beberapa kali mengikuti pelatihan dan pengembangan, yaitu ketua tim *Customer Care* di PT Beon Intermedia. Hasil dari wawancara tersebut yaitu

“seperti yang saya katakan jadi selain materinya saya bisa dapat hal lain yang di perusahaan belum pernah saya tahu, saya perlu memilah dan memilih mana yang bisa saya manfaatkan untuk membantu perusahaan dan mana yang bisa membantu pengembangan diri saya pribadi. kalau bagi saya dampak dari setiap pelatihan yang saya ikuti dan pengembangan yang saya lakukan pasti positif. Sedikit atau banyak saya bisa menambah pengetahuan dan kemampuan, walaupun muncul dampak negative semua tergantung individu dan itu harus diselesaikan oleh peserta dan para manajerial.”

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan para narasumber mengenai manfaat yang didapat setelah pelaksanaan pelatihan dan pengembangan diantaranya dapat membantu karyawan dalam melakukan pekerjaan yang lebih baik serta membantu karyawan dalam kegiatan diluar pekerjaan. Manfaat terkait pada pekerjaan adalah meningkatnya pengetahuan karyawan terhadap tugas dan posisi yang sedang ditempati, dengan begitu keterampilan dan kemampuan mereka juga akan meningkat. Manfaat yang bisa didapat terkait personal karyawan adalah mereka dapat belajar bersosialisasi lebih baik lagi, mendapatkan banyak relasi diluar perusahaan, lebih bisa mengelola waktu. Kedua manfaat tersebut akan berdampak positif bagi output perusahaan yang lebih baik.



## C. Analisis dan Pembahasan

### 1. Analisis Kebutuhan untuk Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia

#### a) Analisis Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan

Menurut Mathis dan Jackson (2010:261) terdapat tiga sumber penting yang menjadi pertimbangan dalam menganalisis *Training Need Analysis* (TNA) antara lain analisis organisasional, pekerjaan dan individual. Menurut hasil dari wawancara peneliti dengan narasumber dapat ditunjukkan bahwa PT Beon Intermedia menganalisis kebutuhan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia dengan cara melihat pada pekerjaan dan individu setiap karyawan.

Analisis ini bertujuan untuk meninjau ulang pekerjaan dan tugas yang sudah dilakukan serta mendiagnosis kebutuhan yang berfokus untuk meningkatkan kemampuan, keterampilan dan pengetahuan individu karyawan didalam pekerjaan mereka sehari-hari. Hasil dari diagnosa terhadap pekerjaan maka PT Beon Intermedia akan mengetahui apa yang masih dibutuhkan oleh karyawannya supaya pekerjaan dan tugas tersebut dapat maksimal.

Menurut Mathis dan Jackson (2010:261) analisis pekerjaan dapat dilakukan dengan membandingkan persyaratan karyawan dengan kemampuan mereka sehingga kebutuhan pelatihan dapat diidentifikasi. Adapun pendekatan yang dapat dilakukan untuk analisis individual antara lain, tes keterampilan, penilaian kerja individu, kuesioner dan *survey* kepada

semua karyawan atau anggota dalam organisasi. Kebutuhan pelatihan akan diproses setelah melihat hasil dari analisis tersebut.

*Training need Analysis* dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh kemampuan karyawan dan apa yang harus mereka miliki untuk memenuhi posisi atau pekerjaan mereka. Jarak atau *gap* antara kemampuan karyawan dengan target pekerjaan yang ada di PT Beon Intermedia, membuat para pihak manajerial merasa bahwa mereka harus melaksanakan pelatihan dan pengembangan atau jika tidak maka para karyawan tidak akan mampu menyelesaikan pekerjaan dan tugas mereka pada posisi yang ditempati.

Berdasarkan hasil wawancara dan teori yang disampaikan oleh Mathis dan Jackson (2010:261), ditemukan suatu kesenjangan pada analisis kebutuhan pelatihan dan pengembangan yang ada di PT Beon Intermedia. Menurut Mathis dan Jackson (2010:261) untuk melakukan analisis kebutuhan diperlukan analisis terhadap organisasi contohnya pada tahun 2018 PT Beon Intermedia memiliki tujuan untuk meningkatkan penjualan produk, maka karyawan yang berada di divisi pemasaran harus dapat mencapai tujuan tersebut, untuk membantu para karyawan dalam memasarkan produk atau mencari pelanggan maka dibutuhkan pelatihan pembuatan iklan pada social media lain, selanjutnya analisis terhadap pekerjaan contohnya adanya aplikasi baru yang akan menunjang pembuatan *website* yang lebih baik maka para karyawan yang berada di divisi yang bertanggungjawab atas desain *website* harus mendapatkn pelatihan sebelum melakukan perkerjaan mereka. Terakhir analisis individual contohnya

adanya karyawan baru di divisi *costumer assistant* yang ingin mengetahui bagaimana cara berkomunikasi dengan baik dan benar terhadap pelanggan, jika sebelumnya mereka hanya menguasai cara mengoperasikan program untuk mendampingi para pelanggan maka kali ini mereka membutuhkan pelatihan untuk *public speaking*. Sedangkan PT Beon Intermedia hanya menganalisis melalui kebutuhan pekerjaan dan individu karyawan.

b) Peserta Pelatihan dan Pengembangan

Peserta yang mengikuti kegiatan pelatihan dan pengembangan ditentukan langsung oleh para manajerial di PT Beon Intermedia. Peserta yang dipilih untuk mengikuti pelatihan dan pengembangan adalah mereka yang dianggap membutuhkan materi untuk menunjang tugas dan pekerjaan mereka pada saat itu. Menurut Hasibuan (2009:73) peserta yang dapat mengikuti pelatihan dan pengembangan dari suatu organisasi maupun perusahaan adalah karyawan baru dan lama, baik karyawan operasional maupun manajerial.

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan narasumber, ditemukan bahwa PT Beon Intermedia memilih dan menunjuk karyawan sebagai peserta pelatihan dan pengembangan telah sesuai dengan teori yang disampaikan oleh Hasibuan (2009:73). *Chief Human Resource and Finance Department* telah mengatakan bahwa peserta pelatihan dan pengembangan di PT Beon Intermedia tidak melihat pada karyawan baru atau lama, melainkan mereka yang membutuhkan dan menurut atasan mereka memang

pantas untuk mendapat pengalaman lebih agar menunjang pekerjaan yang sedang mereka kerjakan.

## 2. Metode Pelatihan dan Pengembangan

Menurut Hasibuan (2009:76) Pelaksanaan pelatihan dan pengembangan dapat dilakukan dengan metode-metode yang sudah ditetapkan dalam program pengembangan perusahaan. PT Beon Intermedia telah menetapkan beberapa metode untuk pelatihan dan pengembangan karyawannya, antara lain seminar, *workshop*, dan *on the job training*. Program-program pelatihan dan pengembangan tersebut telah dipilih dan ditetapkan oleh pihak manajerial. Metode pelatihan dan pengembangan harus ditetapkan sebelum program pelatihan dan pengembangan dimulai dan harus disesuaikan dengan jenis kegiatan, materi, dan kebutuhan peserta untuk menjalankan tugasnya dalam organisasi.

PT Beon Intermedia memilih metode pelatihan yang dilaksanakan didalam ruang atau *classroom methods* yang dilaksanakan oleh pihak eksternal perusahaan. Metode yang dilaksanakan didalam ruangan berbentuk seminar dan *workshop*. Kemudian untuk metode pengembangan PT Beon Intermedia memilih *On The Job Training* atau penempatan karyawan dalam kondisi pekerjaan yang sebenarnya dengan bimbingan para mentor. Beberapa metode tersebut sesuai dengan metode-metode yang diungkapkan oleh Sikula dalam Hasibuan (2009:77) *classroom method* dapat dilakukan dalam beberapa bentuk, antara lain *lecture* (ceramah atau

kuliah), *conference* (pertemuan), *programmed instruction*, studi kasus, *role playing*, metode diskusi dan seminar.

Menurut PT Beon Intermedia metode ini dipilih karena dapat membantu karyawan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan mereka dengan efektif. Karyawan akan mendapatkan materi yang sesuai dengan pekerjaan dan posisi mereka di perusahaan dengan mudah. Selain itu mereka juga mendapatkan pengalaman diluar kantor dan bertemu dengan banyak relasi yang nantinya juga bermanfaat bagi individu maupun perluasan informasi bisnis. seminar dan *workshop* yang diadakan diluar biasanya dibimbing oleh para ahli disetiap bidangnya.

Hal tersebut telah disampaikan oleh beberapa peserta pelatihan dan pengembangan di PT Beon Intermedia melalui wawancara yang dilakukan oleh peneliti. Hasil wawancara tersebut para peserta mengatakan bahwa metode yang dipilih sudah tepat dan efektif, mereka merasa bahwa metode tersebut cukup membantu pekerjaan mereka. Selain ilmu mereka juga mendapatkan gambaran diluar materi yang disampaikan lalu mencari tahu sendiri untuk pengembangan lebih lanjut. Mereka juga merasa nyaman dengan metode *on the job training* yang digunakan untuk pengembangan. Keberadaan mentor selama pengembangan memudahkan proses belajar dan kerja karyawan.

### **3. Faktor Pendukung Pelatihan dan Pengembangan**

Faktor pendukung menjadi komponen penting dalam pelaksanaan pelatihan dan pengembangan. Faktor pendukung tersebut berupa dukungan

perusahaan atau *top managerial*, pemateri dan kesesuaian materi, fasilitas dan paling utama motivasi dari peserta.

a) Dukungan Perusahaan

Dukungan perusahaan sangat penting diberikan untuk pelaksanaan pelatihan dan pengembangan. Dukungan perusahaan biasanya berbentuk sebuah perhatian lebih dari para *top managerial* atau manajemen puncak terhadap para karyawannya. Menurut Marwansyah (2012:158) dukungan perusahaan yang berasal dari manajemen puncak sangat dibutuhkan supaya program-program pelatihan dan pengembangan berhasil. Tanpa adanya dukungan manajemen puncak, program pelatihan dan pengembangan tidak akan berjalan dengan baik.

Berdasarkan dari hasil wawancara peneliti, PT Beon Intermedia memberikan dukungan penuh untuk kegiatan pelatihan dan pengembangan. Dukungan tersebut berupa aktifnya para manajer dalam mengawasi para karyawan yang akan menjadi peserta pelatihan dan pengembangan, serta aktif dalam memberikan informasi-informasi mengenai pelatihan dan pengembangan langsung pada calon peserta. Karyawan PT Beon Intermedia juga diberi kesempatan untuk mengusulkan bahwa mereka membutuhkan pelatihan. PT Beon Intermedia juga akan menunjuk beberapa mentor untuk mendampingi para karyawan yang mengikuti pengembangan. Beberapa hal tersebut dapat disimpulkan bahwa dukungan perusahaan yang diberikan oleh PT Beon Intermedia kepada peserta untuk pelatihan dan

pengembangan telah sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Marwansyah (2012:158).

b) Pemateri dan Kesesuaian Materi

Penentuan pemateri dan kesesuaian materi pelatihan dan pengembangan harus ditentukan oleh perusahaan. Penentuan pemateri dan materi harus disesuaikan dengan kebutuhan calon peserta pelatihan dan pengembangan. Hal lain yang sangat penting diperhatikan adalah pemateri harus orang yang sudah ahli dibidang tersebut, dapat berkomunikasi dengan baik kepada peserta pelatihan dan pengembangan, seorang pemateri harus dapat menyampaikan materi dengan jelas dan mudah diterima oleh peserta.

Menurut Mankunegara (2013:62) seorang pelatih atau dalam hal ini pemateri harus memiliki kriteria kualifikasi persyaratan sesuai dengan kebutuhan calon peserta, diantaranya mempunyai keahlian yang berhubungan dengan materi yang dibutuhkan, mampu membangkitkan motivasi peserta untuk belajar dan mampu menggunakan metode partisipatif. Berdasarkan wawancara yang dilakukan peneliti PT Beon Intermedia memilih pemateri dan mengikut sertakan peserta pelatihan diluar perusahaan karena PT Beon Intermedia ingin agar para peserta bisa mendapatkan materi langsung dari orang-orang yang ahli dibidangnya. Pemilihan pemateri dan materi disesuaikan dengan kebutuhan pekerjaan maupun karyawan saat itu.

Wawancara juga dilakukan dengan peserta yang telah mengikuti kegiatan pelatihan dan pengembangan. Hasilnya mereka merasa tidak

pernah mengalami kesulitan dalam menerima materi, jadi dalam hal ini mereka mengatakan bahwa pemateri dan materi yang disampaikan sudah tepat. Misalnya PT Beon Intermedia merupakan perusahaan yang berbasis *online* maka para peserta paling tidak harus mengikuti seminar-seminar yang berhubungan dengan hal itu. Berdasarkan beberapa hal diatas dapat disimpulkan bahwa penentuan pemateri serta kesesuaian materi untuk kegiatan pelatihan dan pengembangan di PT Beon Intermedia sudah memenuhi kriteria yang disampaikan oleh Mangkunegara (2013:62).

c) Fasilitas Pelatihan dan Pengembangan

Fasilitas pelatihan dan pengembangan juga akan mempengaruhi keberhasilan dari kegiatan itu sendiri. Jika fasilitas yang diberikan memadai maka akan membuahkan hasil yang baik dan efektif. Fasilitas yang diberikan dengan baik maka akan menciptakan suasana yang nyaman bagi peserta pelatihan. Hasil wawancara peneliti dengan para peserta pelatihan dan pengembangan menunjukkan bahwa fasilitas yang yang diberikan PT Beon Intermedia kepada para peserta sudah baik. Fasilitas-fasilitas tersebut antara lain surat izin untuk meninggalkan pekerjaan dikantor, uang saku, akomodasi transportasi dan penginapan, mentor dalam kegiatan pengembangan.

#### 4. Faktor Penghambat Pelatihan dan Pengembangan

Kegiatan pelatihan dan pengembangan juga tidak luput dari kendala atau hambatan meskipun dukungan terhadap itu lebih besar. Sebuah perusahaan yang juga melaksanakan kegiatan pelatihan dan pengembangan harus

memiliki alternative atau solusi jika suatu saat menghadapi hambatan-hambatan tersebut. Kendala atau hambatan yang muncul akan mengganggu pelaksanaan pelatihan dan pengembangan jika tidak ditangani dengan baik. Menurut Hasibuan (2009:85) menyatakan bahwa kendala pengembangan akan selalu muncul dan setiap perusahaan harus mampu memahami dan menangani pengaruh kendala tersebut.

Berdasarkan dari hasil wawancara peneliti dengan *CHRFD*, hambatan yang datang berasal dari perusahaan dan peserta. Hambatan yang berasal dari perusahaan berupa kurangnya perhatian manajemen puncak terhadap peserta setelah pelatihan dan pengembangan dilaksanakan, sehingga tidak ada *record* hasil yang jelas, apakah pelatihan yang telah dilakukan sudah efektif atau belum. Hal itu akhirnya membuat para peserta kehilangan motivasi untuk mengikuti kegiatan pelatihan selanjutnya.

Peneliti juga melakukan wawancara dengan peserta yang pernah mengikuti pelatihan dan pengembangan. Hasil wawancara menunjukkan bahwa hambatan yang besar berasal dari diri mereka karena motivasi yang kurang maksimal, secara tidak langsung kurangnya motivasi pada peserta tidak lain adalah dampak dari kurangnya perhatian para manajemen puncak seperti yang dikatakan oleh *CHRFD*. Berdasarkan penjabaran dapat disimpulkan bahwa faktor penghambat berasal dari perusahaan yang kurang *concern* terhadap apa yang telah dialami peserta setelah mengikuti kegiatan dan kurangnya motivasi peserta untuk mengikuti kegiatan pelatihan dan pengembangan dengan maksimal. Hambatan yang berasal dari atasan dan

karyawan di PT Beon Intermedia ini berkaitan satu sama lain. Hambatan ini muncul berawal dari penentuan kebutuhan yang kurang tepat. Sehingga ada dari peserta yang merasa bahwa mereka sebenarnya tidak membutuhkan materi tersebut atau mereka sudah pernah mendapatkannya sehingga motivasi mereka untuk mengikuti jadi berkurang.

## 5. Proses Evaluasi dan Manfaat Pelatihan dan Pengembangan

Evaluasi keberhasilan menjadi tahap terakhir dalam pelaksanaan kegiatan pelatihan dan pengembangan. Evaluasi merupakan tahap dimana para HRD melihat dan menilai apakah pelatihan dan pengembangan yang telah dilaksanakan sudah efektif, apakah mendatangkan dampak yang positif, apakah sudah sesuai dengan yang direncanakan. Menurut Nurbiyati dalam penelitiannya mengatakan bahwa tujuan evaluasi adalah untuk memperoleh informasi yang akurat dan objektif tentang suatu program. Informasi yang didapat berupa proses pelaksanaan program, dampak atau hasil yang telah dicapai, efisiensi serta manfaat dari pelaksanaan program. Menurut Snell dan Bohlander (2010) langkah-langkah dalam menilai program latihan dan pengembangan adalah membuat kriteria untuk mengukur keberhasilan, melaksanakan *pretest*, *treatment*, melakukan *post-test*, menempatkan karyawan pada pekerjaan yang sebenarnya dan studi lanjutan.

### a) Proses Evaluasi

Evaluasi menjadi tahap akhir yang sangat penting untuk melihat dan mengukur efektivitas pelatihan dan pengembangan yang telah dilaksanakan.

Proses evaluasi dapat dilakukan dengan menggunakan model CIPP yang dikemukakan oleh Stufflebeam & Shinkfield (1985). menurut Nurbiyati (2015) dalam penelitiannya mengatakan bahwa Model evaluasi CIPP (*Context, input, Process, Product/Output*) lebih komprehensif diantara model evaluasi lainnya, karena objek evaluasi tidak hanya pada hasil semata tetapi juga mencakup konteks, masukan, proses, dan hasil. Model CIPP (*Context, input, Process, Product/Output*) terdiri dari 4 komponen yang harus diuraikan selama proses evaluasi. Pertama evaluasi konteks, komponen ini menggambarkan dan merinci lingkungan kebutuhan dan tujuan organisasi maupun individu yang belum terpenuhi oleh PT Beon Intermedia dan menganalisis setiap kelemahan dan kelebihan lingkungan dan objek sekitar perusahaan. Kedua evaluasi terhadap *input* atau masukan, komponen ini untuk membantu mengatur keputusan, menentukan sumber-sumber yang dibutuhkan, menentukan pilihan cadangan solusi, rencana dan strategi untuk mencapai tujuan yang belum tercapai serta menentukan prosedur kerja untuk mencapai tujuan.

Ketiga, evaluasi proses, pada tahap evaluasi ini dapat mendeteksi rancangan prosedur atau rancangan implementasi selama tahap implementasi, menyediakan informasi untuk keputusan program sebagai *record* atau arsip prosedur yang telah dilaksanakan, sehingga dapat mengetahui sampai sejauh mana rencana telah diterapkan dan komponen apa yang perlu diperbaiki. Keempat evaluasi *output*, pada proses ini para manajer atau pihak yang sudah ditentukan memberikan penilaian guna

melihat ketercapaian atau keberhasilan suatu program dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya, serta menentukan apakah pelatihan dan pengembangan yang telah dilaksanakan dapat dilanjutkan, dikembangkan atau bahkan dihentikan.

PT Beon Intermedia belum mampu melaksanakan evaluasi secara formal atau seperti model yang telah dijabarkan oleh peneliti. Menurut hasil dari wawancara peneliti para peserta pelatihan dan pengembangan di PT Beon Intermedia hanya melakukan *Sharing Session* setelah kegiatan pelatihan dan pengembangan. Pada *sharing session* mereka saling tukar informasi dan pengetahuan tanpa menimbang apakah materi-materi yang didapat benar-benar membantu pekerjaan mereka atau tidak. Seharusnya PT Beon Intermedia menentukan metode evaluasi yang sesuai dengan kondisi perusahaan. Jadi selain *sharing session* para atasan harus memiliki *record* yang menunjukkan sejauh mana keberhasilan pelaksanaan pelatihan dan pengembangan.

#### b) Keberhasilan Pelatihan dan Pengembangan

Setiap perusahaan pasti memiliki ukuran dan target masing-masing untuk pelaksanaan pelatihan dan pengembangan. Hasil kinerja yang meningkat setelah pelatihan dan pengembangan menjadi tolak ukur keberhasilan pelaksanaan pelatihan dan pengembangan itu sendiri. Berdasarkan hasil wawancara peneliti hal tersebut belum dimiliki oleh PT Beon Intermedia, selama ini PT Beon Intermedia tidak mengetahui sejauh mana

perkembangan para peserta atau karyawan setelah mengikuti kegiatan pelatihan dan pengembangan.

c) Manfaat Pelatihan dan Pengembangan

Manfaat pelatihan dan pengembangan menjadi salah satu tujuan utama dilaksanakannya kegiatan tersebut. Manfaat yang dirasakan setelah kegiatan akan menjadi ukuran apakah pelatihan dan pengembangan yang telah dilaksanakan ini berdampak positif atau negatif terhadap kinerja karyawan. Manfaat pelatihan akan dirasakan oleh organisasi dan karyawan. Menurut Sunarto dan Sahedhy (2003) dalam Sunyoto (2012:141) terdapat manfaat dari pelaksanaan pelatihan antara lain:

- 1) Meningkatkan kuantitas dan kualitas produktivitas.
- 2) Mengurangi waktu belajar yang diperlukan karyawan agar mencapai standar kinerja yang dapat diterima.
- 3) Menciptakan sikap loyalitas dan kerja sama yang lebih menguntungkan.
- 4) Memenuhi kebutuhan-kebutuhan perencanaan sumber daya manusia
- 5) Mengurangi jumlah dan biaya kecelakaan kerja.
- 6) Membantu karyawan dalam peningkatan dan pengembangan pribadi mereka.

Pelaksanaan pengembangan juga memiliki manfaat sendiri bagi organisasi. Menurut Siagian dalam Sunyoto (2012:146) manfaat tersebut antara lain:

- 1) Meningkatkan produktivitas kerja organisasi;
- 2) Memujudkan hubungan yang serasi antara dan bawahan;
- 3) Proses pengambilan keputusan lebih cepat dan tepat;
- 4) Meningkatkan semangat kerja dan komitmen seluruh karyawan;
- 5) Memperlancar jalannya komunikasi yang efektif;
- 6) Menyelesaikan konflik secara fungsional;

Manfaat pelatihan dan pengembangan bagi karyawan Menurut Siagian dalam Sunyoto (2012:146) antara lain:

- 1) Membantu para karyawan membuat keputusan dengan lebih baik.
- 2) Meningkatkan kemampuan para karyawan untuk menyelesaikan berbagai masalah yang dihadapi.
- 3) Munculnya internalisasi dan operasionalisasi faktor-faktor motivasional.
- 4) Munculnya dorongan, artinya para karyawan akan terus meningkatkan kemampuan kerjanya.
- 5) Meningkatkan kemampuan karyawan untuk mengatasi stress, frustrasi dan konflik yang nantinya dapat meningkatkan kepercayaan pada diri setiap karyawan.
- 6) Tersedianya informasi tentang berbagai program yang dapat dimanfaatkan oleh para pegawai dalam rangka pertumbuhan masing-masing secara teknikal dan intelektual.
- 7) Meningkatkan kepuasan kerja.
- 8) Semakin besarnya pengakuan atas kemampuan seseorang.
- 9) Semakin besarnya tekad pekerja untuk lebih mandiri.
- 10) Mengurangi ketakutan menghadapi tugas-tugas baru dimasa depan.

Berdasarkan wawancara peneliti dengan para narasumber menunjukkan bahwa manfaat pelatihan dan pengembangan di PT Beon Intermedia dapat dirasakan oleh organisasi dan terutama oleh para karyawan. Manfaat yang dirasakan organisasi memang tidak terlihat dengan kasat mata, apalagi PT Beon Intermedia belum memiliki catatan target pencapaian perusahaan. Namun, PT Beon Intermedia dapat merasakan kinerja setiap divisi menjadi lebih baik dan sesuai dengan tanggungjawab masing-masing. Manfaat yang dirasakan oleh para peserta atau karyawan sendiri antara lain meningkatnya pengetahuan tentang tugas dan tanggung jawab pada jabatan, wawasan baru terhadap koneksi diluar perusahaan, keterampilan dan kemampuan terhadap kinerja sehari-hari, serta meningkatnya kepercayaan diri secara pribadi. Contoh dari manfaat yang dirasakan oleh peserta pelatihan dan pengembangan yang dulu berada diposisi marketing adalah meningkatnya

pengetahuan mengenai promosi dan iklan yang didukung oleh peran social media seperti *facebook*.

Contoh lain dari manfaat yang dirasakan oleh peserta yaitu meningkatnya kemampuan dalam menjalankan fungsi jabatan yang baik, dalam kasus ini peserta dari divisi *customer service* sebelumnya hanya tahu tentang cara berkomunikasi dengan pelanggan. Namun, setelah peserta mengikuti kegiatan pelatihan dan menerima knowledge baru terkait *public speaking* atau *conseptual selling* harapannya para peserta semakin tahu apa saja yang dapat dilakukan oleh seorang *customer service*. Misalnya, saat komunikasi dengan customer menggunakan greeting yang seperti yang sudah disampaikan pemateri saat pelatihan, dan hasilnya ternyata konversinya kepada pelanggan semakin banyak. Kesimpulan dari hal ini menunjukkan bahwa manfaat yang dirasakan oleh PT Beon Intermedia serta para peserta pelatihan dan pengembangan sesuai dengan teori yang disebutkan oleh Sunarto dan Sahedhy (2003) dalam Sunyoto (2012:141) dan Siagian dalam Sunyoto (2012:146).

## BAB V

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan mengenai Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia di PT Beon Intermedia, dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

#### 1. Analisis Kebutuhan untuk Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia di PT Beon Intermedia

- a) Analisis Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan di PT Beon Intermedia menggunakan metode analisis pekerjaan dan analisis Individual yang dilakukan oleh manajemen puncak terhadap semua karyawan perusahaan.
- b) Peserta Pelatihan dan Pengembangan adalah semua karyawan lama maupun baru yang membutuhkan.

#### 2. Metode Pelatihan dan Pengembangan

Metode yang digunakan PT Beon Intermedia dalam pelaksanaan pelatihan adalah seminar dan *workshop* dari pihak eksternal perusahaan. Sedangkan metode yang digunakan PT Beon Intermedia dalam pelaksanaan pengembangan adalah *on the job training*. Misalnya pada proyek untuk meningkatkan kualitas dan perfoma domain dan website yang mereka jual kepada konsumen.

### 3. Faktor Pendukung Pelatihan dan Pengembangan

Faktor yang dapat mendukung pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia di PT Beon Intermedia antara lain:

#### a) Dukungan Perusahaan

Dukungan yang diberikan oleh PT Beon Intermedia untuk pelatihan dan pengembangan berupa pengawasan dan perhatian yang aktif dari para manajerial, memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengusulkan kebutuhan pelatihan, dan memberikan informasi-informasi terkait pelaksanaan pelatihan dan pengembangan.

#### b) Pemateri dan Kesesuaian Materi

PT Beon Intermedia memilih untuk mengikutsertakan para peserta pelatihan dalam seminar dan *workshop* yang ada diluar perusahaan agar para peserta bisa mendapatkan materi langsung dari orang-orang yang ahli dibidangnya. Pemilihan pemateri dan materi disesuaikan dengan kebutuhan organisasi maupun karyawan saat itu. Para peserta pelatihan juga merasa bahwa pemateri menyampaikan materi dengan baik dan mudah diterima tanpa ada kesulitan apapun.

#### c) Fasilitas Pelatihan dan Pengembangan

fasilitas yang yang diberikan PT Beon Intermedia kepada para peserta berupa surat izin untuk meninggalkan pekerjaan dikantor,

uang saku, akomodasi transportasi dan penginapan, mentor dalam kegiatan pengembangan.

#### **4. Faktor Penghambat Pelatihan dan Pengembangan**

Hambatan yang muncul selama pelatihan dan pengembangan disebabkan oleh perusahaan maupun peserta. Hambatan yang disebabkan oleh perusahaan berupa kurangnya perhatian manajemen puncak terhadap peserta setelah pelatihan dan pengembangan dilaksanakan, sehingga tidak ada *record* hasil yang jelas, apakah pelatihan yang telah dilakukan sudah efektif atau belum. Sedangkan hambatan yang disebabkan oleh peserta berupa kurangnya motivasi dalam mengikuti pelatihan dan pengembangan.

#### **5. Proses Evaluasi dan manfaat Pelatihan dan Pengembangan**

Proses evaluasi yang dilakukan PT beon Intermedia hanya melalui *sharing session* yang dilakukan setelah kegiatan pelatihan dan pengembangan, tanpa ada evaluasi formal. PT Beon Intermedia belum memiliki kriteria penilaian dan target yang jelas apa saja yang harus dicapai setelah mengikuti pelatihan dan pengembangan. Sehingga keberhasilan dari kegiatan tersebut hanya bisa dirasakan secara individu setiap peserta.

Manfaat pelatihan dan pengembangan dapat dirasakan oleh semua peserta dan organisasi. Manfaat bagi peserta antara lain meningkatnya pengetahuan tentang tugas dan tanggung jawab pada jabatan, wawasan baru terhadap koneksi diluar perusahaan, keterampilan dan kemampuan

terhadap kinerja sehari-hari, serta meningkatnya kepercayaan diri secara pribadi. Manfaat yang dirasakan organisasi tidak lain kinerja setiap divisi menjadi lebih baik dan sesuai dengan tanggungjawab masing-masing.

## B. Saran

Berdasarkan dari pembahasan dan pengamatan oleh peneliti mengenai pelatihan dan pengembangan, terdapat beberapa hal yang dapat disarankan pada PT Beon Intermedia antara lain:

1. Analisis kebutuhan seharusnya dilakukan secara sistematis, terdapat catatan yang jelas tentang *gap skill* dan kualifikasi lainnya, atau lebih jelasnya adalah target kompetensi bagi karyawan.. Analisis kebutuhan pelatihan dan pengembangan jangan hanya ditentukan oleh orang-orang dengan otoritas tertentu, melainkan orang-orang yang efektif atau yang berpengaruh langsung dengan kebutuhan organisasi, pekerjaan maupun individu meskipun harus melibatkan semua level manajemen.
2. PT Beon Intermedia harus memperbaiki proses evaluasi, selain *sharing session* seharusnya memiliki daftar kriteria yang harus dicapai peserta setelah mengikuti kegiatan pelatihan dan pengembangan, memberikan penilaian, dan membantu mengatasi hambatan-hambatan yang mungkin dialami oleh peserta selama mengikuti kegiatan pelatihan dan pengembangan, agar motivasi karyawan bisa menjadi besar untuk mengikuti pelatihan dan pengembangan yang akan datang. Salah satu model evaluasi formal yang dapat digunakan adalah CIPP (*context*,

*input, process, product/output*). Langkah-langkah evaluasi dengan model

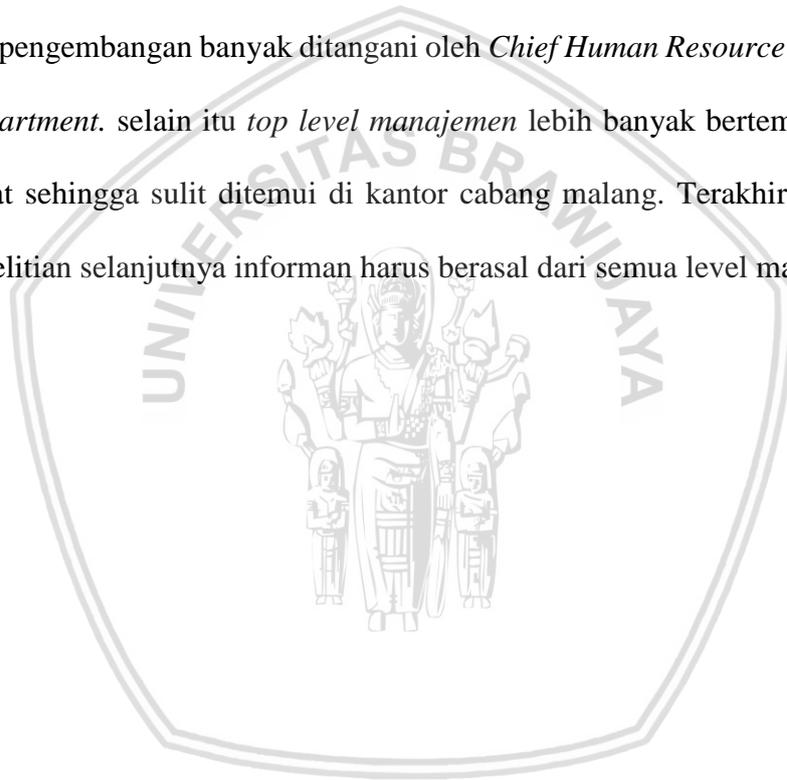
CIPP antara lain:

- a) Pertama lakukan evaluasi konteks, yakni menggambarkan dan merinci lingkungan, kebutuhan dan tujuan organisasi maupun individu yang belum terpenuhi.
- b) Kedua evaluasi *input*, yakni menentukan sumber-sumber yang dibutuhkan, menentukan alternatif, rencana, strategi serta prosedur kerja untuk tujuan yang belum tercapai. Meliputi sumber daya manusia, sarana dan peralatan pendukung, dana atau anggaran, dan berbagai prosedur dan aturan yang diperlukan.
- c) Ketiga evaluasi proses, yakni membuat catatan harian setelah pelaksanaan pelatihan. Memonitor secara cermat setiap perubahan-perubahan yang terjadi pada aktivitas peserta yang telah mengikuti pelatihan untuk mengetahui sampai sejauh mana rencana telah diterapkan dan komponen apa yang perlu diperbaiki.
- d) Keempat evaluasi output, yakni membuat penilaian guna melihat ketercapaian atau keberhasilan suatu program dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya misalnya apakah ada peningkatan terhadap *skill* setelah dan sesudah pelaksanaan pelatihan. Selanjutnya evaluator dapat menentukan atau memberikan rekomendasi kepada evaluasi apakah suatu

program dapat dilanjutkan, dikembangkan atau bahkan dihentikan.

### C. Keterbatasan Penelitian

Pada penelitian ini terdapat keterbatasan diantaranya tidak adanya *top level manajemen* sebagai informan, idealnya wawancara melibatkan *top level manajemen* namun di PT Beon Intermedia cabang malang kegiatan pelatihan dan pengembangan banyak ditangani oleh *Chief Human Resource and Finance Department*. selain itu *top level manajemen* lebih banyak bertempat di kantor pusat sehingga sulit ditemui di kantor cabang malang. Terakhir saran untuk penelitian selanjutnya informan harus berasal dari semua level manajemen.



## DAFTAR PUSTAKA

### Buku

- Ardana, I Komang, Ni Wayan Mujiati dan I Wayan Mudiarta Utama. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Hasibuan, Malayu SP. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT Bumi Aksara
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Marwansyah. 2012. *Manajemen sumber daya manusia edisi kedua*. Bandung: Alfabeta
- Mathis, Robert L. dan Jackson John H. 2010. *Human Resource Management. Edisi Tigabelas*, USA: South-Western, Cengage Learning.
- Pujileksono, Sugeng. 2015. *Metode Penelitian Komunikasi Kualitatif*. Malang: Intrans Publising.
- Rivai, Veithzal. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*: Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Rivai, veithzal. dan Sagala E. J. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Sarwono, Jonathan. 2006. *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Snell, Scott. Bohlander, George. 2010. *Principles of Human Resource Management*. Edisi 15
- Sugiyono. 2015. *Metode Penelitian Bisnis: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sunyoto, Danang. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Center for Academic Publishing Service.
- Tjiptono, Fandy. dan Chandra, Gregorius. 2012. *Pemasaran Strategik*. Yogyakarta: ANDI
- Wahyuni, Sari. 2012. *Qualitative Research Method: Theory and Practice*. 2<sup>nd</sup> Edition, Jakarta: Salemba Empat.
- Wijayanto, D. 2012. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama
- Zulganef. 2008. *Metode Penelitian Sosial & Bisnis*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

### **Jurnal dan Skripsi**

Christanto, Freddie Yeremia. 2014. Analisis Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia di PT Wahana Kosmetika Indonesia. Jurnal: *Manajemen Bisnis, Agora*, 2(2):1 7.

Aisyah, Nugrahanti Khairani. 2017. Analisis Strategi Pemasaran Internasional pada Produk Revoluzio (Studi pada PT Beon Intermedia) . Jurnal: *Administrasi Bisnis (JAB)*, 44(1): 62

Lolowang, Melvin Grady. 2016. Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Berlian Kharisma Pasifik Manado. Jurnal: *EMBA*, 4(2): 177-186

Nurbiyati, Titik. 2015. Evaluasi Pengembangan Sumber Daya Manusia: Sebuah Review. Jurnal: *Kajian Bisnis*, 23(1): 52 63

Tilon, Danny Albert. 2013. Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pada Restoran A&W di *City of Tomorrow* Surabaya. Jurnal: *Manajemen Bisnis, Agora*, 1(3): 1 9

Wicaksono, Yosep Satrio, 2014. Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Rangka Meningkatkan Semangat Kerja dan Kinerja Karyawan. Jurnal: *Bisnis dan Manajemen*, 3(1): 31 39

Yulianto, Eko. 2015. Analisis Pengembangan Sumber Daya Manusia di Balai Latihan Kerja Kulon Progo D.I Yogyakarta. Skripsi: *Unisversitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta*.

### **Internet**

Beon Intermedia. (2017). *About Us*. <https://beon.co.id/about-us>

Beon Intermedia. (2017). *Job and Career*. <http://karir.beon.co.id/careers/>