

**RENCANA PENGELOLAAN PELATIHAN DAN  
PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA STRATEGIS  
PADA BUMN**

(Studi pada PT Pelabuhan Indonesia III (Persero))

**SKRIPSI**

Diajukan untuk Menempuh Gelar Sarjana  
pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya

**IRFAN MAULANA  
NIM. 145030100111040**



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA  
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI  
JURUSAN ILMU ADMINISTRASI PUBLIK  
KONSENTRASI ILMU ADMINISTRASI PUBLIK  
MALANG  
2018**

## PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, didalam naskah skripsi 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 oleh naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan serta daftar pustaka.

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

Malang, 28 Maret 2018

Mahasiswa



IRFAN MAULANA  
NIM.145030101111020

## TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

**Judul** : Analisis Rencana Pengelolaan Pelatihan dan  
Pengembangan Sumber Daya Manusia Strategis pada  
BUMN (Studi pada PT Pelabuhan Indonesia (Persero))

**Disusun oleh** : Irfan Maulana

**NIM** : 145030100111040

**Fakultas** : Ilmu Administrasi

**Jurusan** : Administrasi Publik

**Program Studi** : Ilmu Administrasi Publik

Malang, 28 Maret 2018

Komisi Pembimbing



**Dr. Suryadi, MS.**  
**NIP. 19601103 198703 1 003**

## LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

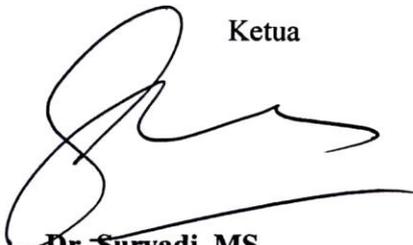
Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, pada :

Hari : Kamis  
Tanggal : 12 April 2018  
Waktu : 09:00 – 10:00 WIB  
Skripsi Atas Nama : Irfan Maulana  
Judul : Rencana Pengelolaan Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Strategis pada BUMN (Studi pada PT Pelabuhan Indonesia III (Persero))

**Dan dinyatakan LULUS**

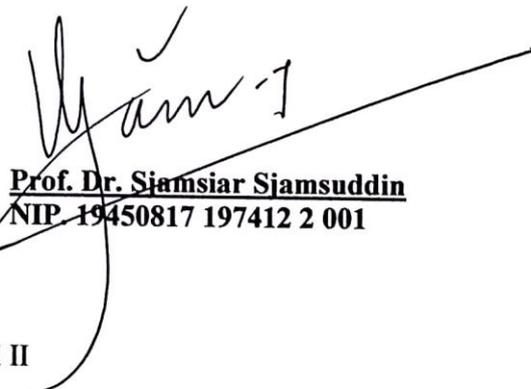
### MAJELIS PENGUJI

Ketua



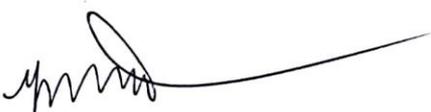
**Dr. Suryadi, MS.**  
NIP. 19601103 198703 1 003

Penguji I



**Prof. Dr. Sjamsiar Sjamsuddin**  
NIP. 19450817 197412 2 001

Penguji II



**Drs. Minto Hadi, M.Si.**  
NIP. 19540127 198103 1 003

## MOTTO

وَمَنْ جَاهَدَ فَإِنَّمَا يُجَاهِدُ لِنَفْسِهِ إِنَّ اللَّهَ لَغَنِيٌّ عَنِ الْعَالَمِينَ

“Dan barangsiapa yang berjihad, maka sesungguhnya jihadnya itu adalah untuk dirinya sendiri. Sesungguhnya Allah benar-benar Maha Kaya (tidak memerlukan sesuatu) dari semesta alam.” – (Q. S. Al Ankabut : 6)

*“And whoever strives only strives for [the benefit of] himself. Indeed, Allah is free from need of the worlds.” – (Q. S. Al Ankabut : 6)*

يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّ وَعْدَ اللَّهِ حَقٌّ فَلَا تَغُرَّنَّكُمُ الْحَيَاةُ الدُّنْيَا وَلَا يَغُرَّنَّكُم بِاللَّهِ الْغُرُورُ

“Hai manusia, sesungguhnya janji Allah adalah benar, maka sekali-kali janganlah kehidupan dunia memperdayakan kamu dan sekali-kali janganlah syaitan yang pandai menipu, memperdayakan kamu tentang Allah.” - (Q.S. Fathir : 5)

*“O people! The promise of God is true; so let not the lowly life seduce you, and let not the Tempter tempt you away from God.” - (Q.S. Fathir : 5)*

## HALAMAN PERSEMBAHAN

Segala Puja dan Puji Syukur Saya Panjatkan kepada Allah 'Azza Wa Jalla, sehingga Saya bisa menyusun karya ilmiah ini untuk kedua orang tua saya:

*Agus Maulana Yusuf, S. Pd.*

**&**

*Djulianawati Kusnadi, SKM.*

## RINGKASAN

Irfan Maulana, 2018, **Rencana Pengelolaan Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Strategis Pada BUMN (Studi pada PT Pelabuhan Indonesia III (Persero))**. Jurusan Administrasi Publik. Fakultas Ilmu Administrasi. Universitas Brawijaya. Dosen Pembimbing: Dr. Suryadi, MS.

---

Salah satu bentuk persoalan penting yang perlu diperbaiki dalam menyinggung fenomena Globalisasi adalah terkait peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) baik secara mikro maupun secara makro. Berkaitan dengan hal tersebut, sesuai dengan Undang-undang Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara (BUMN), menjadikan BUMN sebagai salah satu pelaku kegiatan ekonomi nasional yang mempunyai peranan penting dalam penyelenggaraan perekonomian nasional guna mewujudkan kesejahteraan masyarakat. Persaingan global yang begitu ketat menuntut BUMN untuk mengelola SDM-nya secara baik dan profesional agar tercipta keseimbangan antara kinerja SDM dengan tuntutan visi misi BUMN. Adanya Keputusan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi Republik Indonesia terkait Penetapan Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia (SKKNI) menjadikan setiap BUMN harus memiliki standar kompetensi yang senantiasa diperbaharui secara berkala bagi setiap pegawainya. Dalam hal ini PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) atau disingkat Pelindo III merupakan salah satu BUMN yang bergerak dibidang jasa kepelabuhan yang baru melakukan rencana pelatihan dan pengembangan pegawainya pada pertengahan tahun 2017.

Penelitian ini adalah penelitian kualitatif dan hanya dibatasi oleh dua fokus penelitian, yaitu (1) Dasar berangkatnya dan target utama rencana pengelolaan pelatihan dan pengembangan SDM pada Pelindo III (2) Analisis kesesuaian teori MSDM strategis terhadap perencanaan pengelolaan pelatihan dan pengembangan pegawai atau sumber daya manusia pada Pelindo III. Sumber data dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Sedangkan analisis data yang digunakan adalah analisis data deskriptif dengan melalui proses *data collection*, *data condensation*, *data display*, dan *conclusion*.

Rencana pelatihan dan pengembangan SDM di Pelindo III disebut dengan *Learning Design* atau Desain Pembelajaran. Penilaian kebutuhan rencana pelatihan dan pengembangan di Pelindo III sesuai dengan konsep Goldstein. Dari sisi urgensi, kualifikasi, konsep dan teknis *Learning Design* dinilai sudah sangat koheren satu sama lain dan mengarah pada sasaran strategis perusahaan yakni *Integrated Port and Logistic Services*, *Port Management Excellence*, dan *Commitement to Global Standard Performance*. Hasil akhir dari analisis menyatakan *Learning Design* sesuai dengan teori Raymond A. Noe dkk. dan Zainal dkk. yakni dapat dikatakan rencana yang strategis. Oleh karenanya, *Learning Design* ini disarankan agar diselenggarakan oleh BUMN lainnya, pihak swasta, maupun pihak instansi pemerintah agar dapat menciptakan pelatihan dan pengembangan pegawai yang senantiasa terintegrasi dengan visi misi organisasi.

**Kata kunci : rencana strategis, pelatihan dan pengembangan, Pelindo III, *Learning Design*.**

## *SUMMARY*

Irfan Maulana, 2018, **Strategic Plan of Human Resource Training and Development at BUMN (Study at PT Pelabuhan Indonesia III (Persero))**. Public Administration Department, Faculty of Administrative Science. Supervisors: Dr. Suryadi, MS.

---

One of the important issues that need to be improved in alluding to the phenomenon of Globalization is related to improving the quality of Human Resources (HR) both in micro and macro. In connection with this matter, according in Undang-undang Republik Indonesia No. 19 year 2003 about Badan Usaha Milik Negara (BUMN), making BUMN as one of the national economic activities that have an important role in the implementation of the national economy in order to realize the welfare of the community. Global competition is so tight demanding BUMN to manage their human resources properly and professionally in order to create a balance between the performance of human resources with the demands of the vision and the mission of BUMN. The existence of Keputusan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi Republik Indonesia about Penetapan Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia (SKKNI) makes every BUMN's must have a regularly updated standard of competence for every employee. In this case PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) or abbreviated Pelindo III is one of the BUMN engaged in the services of new ports to design the training plan and staff development in mid-2017.

This qualitative research only limited by two focus, that is: (1) Basic and main target of management plan and human resource development at Pelindo III (2) Analysis of conformity with theory of MSDM strategic to training management plan and development of employee or human resource at Pelindo III. The data source in this research consist of primary data and secondary data. The data analysis is using descriptive data analysis with through data collection process, data condensation, display data, and conclusion.

The training and development plan of human resources in Pelindo III is called Learning Design. Assessment of the training and development plans in Pelindo III accordance with the Goldstein concept. In terms of urgency, qualifications, concepts and technical Learning Design is considered to be very coherent with each other and leads to the company's strategic goals of Integrated Port and Logistics Services, Port Management Excellence, and Commitment to Global Standard Performance. The end result of the analysis that Learning Design is in accordance with Raymond A. Noe et al. and Zainal et al. that is said a strategic plan. Therefore, Learning Design is suggested to be held by other BUMN's, private, and government agencies in order to create training and employee development that is always integrated with the vision and mission of the organization.

**Keywords: strategic plan, training and development, Pelindo III, Learning Design.**

## KATA PENGANTAR

Segala puji bagi Allah ‘Azza Wa Jalla atas limpahan berkah, taufik dan hidayah-Nya penulis dapat menyelesaikan Skripsi dengan judul ”**Rencana Pengelolaan Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Strategis pada BUMN (Studi Pada PT Pelabuhan Indonesia III (Persero))**”, tepat pada waktunya. Salawat dan salam juga tak lupa Penulis panjatkan kehadiran Rasulullah Muhammad Sallallahu ‘Alaihi Wasallam, karena berkat bimbingan beliaulah, kita bisa merasakan indahnya memiliki ilmu dan mengamalkan ilmu hingga saat ini.

Penyusunan karya ilmiah ini dimaksudkan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Ilmu Administrasi Publik pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang. Penulis menyadari bahwa penyusunan Skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada :

1. Allah ‘Azza Wa Jalla yang telah memberikan saya limpahan rahmat dan karunia-Nya sehingga Penulis dapat menyelesaikan Skripsi ini dengan sepenuh tenaga.
2. Kedua Orang Tua Penulis, Mama dan Papa yang tanpa lelah mendukung baik dari sisi tenaga, spriritual dan material selama berpuluh tahun ini agar mencetak generasi yang kuat iman, berakhlak dan berilmu.
3. Bapak Prof. Dr. Bambang Supriyono, M.S. selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
4. Bapak Drs. Andy Fefta Wijaya, MDA, Ph.D. selaku Ketua Jurusan Administrasi Publik Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.

5. Bapak Dr. Suryadi, MS. selaku Ketua Komisi Pembimbing Skripsi dan juga sebagai dosen favorit penulis yang telah dengan sabar membimbing dan memberikan arahan yang konstruktif bagi penulis sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.
6. Seluruh Bapak dan Ibu dosen Fakultas Ilmu Administrasi yang telah menanamkan benih-benih ilmu praktis didalam perkuliahan dan menjadikan modal penulis dalam mencapai kesuksesan dimasa depan.
7. Kedua adik Penulis, Khoirunnisa Maulana dan Muhammad Ihsan Maulana yang senantiasa menghibur penulis selama jauh diperantauan serta Gladis Glaudini Politon yang selalu menemani Penulis dikala senang maupun susah.
8. Ibu Pitria, Pak Kajeng dan Pak Indra selaku Pegawai Pelindo III yang telah memberikan kesempatan pada Penulis untuk melaksanakan penelitian.
9. Para anggota pegawai Pelindo III lain yang telah ikut membantu dalam kegiatan penelitian. Mereka adalah Bapak Rendra Krestyawan selaku Asisten Senior Manajer Perencanaan SDM dan Manajemen Talenta, Ibu Vilia, Mas Yogi, Mas Tama & Mas Dani, Bu Pungki, Bu Dyah, Bu Dian, dan Pak Didit serta seluruh Pegawai Pelindo III yang tak dapat disebutkan namanya satu-persatu.
10. Sahabat seperjuangan yang telah memberikan banyak tawa dalam keseharian khususnya Catur Bachtral Umam, Muhammad Room Chaidir, Septyan Eka Buchari, Muhammad Bagus Wibowo, Yusuf Ilham Romadhoni, Danang Subekti, Haidar Fakhri, Irfan Efendi, Osvaldo Sativa, Yudha Aditya, Ahmad Fauzi, Alfarisi, Suryo dan semua teman-teman ngopi yang tak dapat penulis sebutkan satu-persatu.
11. Seluruh teman-teman Jurusan Ilmu Administrasi Publik angkatan 2014 khususnya Ardian Prabowo, Wildan Ardiansyah, Bayu Adi, Quntum Chanif, Farah Dhiba, Adiba Jeyhan, Adinda Saraswati, Reyna Lazuardi, Afifatuz Zakiyah, dan lainnya.

12. Kakak tingkat FIA yang mengajarkan penulis arti perjuangan yakni Mas Fahmi, Mas Isa, Mbak Farah Hanifah, Mbak Uni, Bang Dimas, dan Kak Nasir Tongkono.
13. Kakak-kakak Pergerakan Mahasiswa Islam Indonesia (PMII) rayon Humaniora dan rayon FIA yang sudah mengakselerasikan penulis khususnya untuk Mas Efwan Hasby, Mas Khusni Mubarak, Mas Rendy, Mas Arif, Mas Zezen, Mbak Zharfani, Mbak Aisyah, Mas Afif, Mas Zhumroni, Mas Muchlis, Mas Barok, Mas Aldi dan lainnya.
14. Seluruh teman-teman kelas C yang sejak maba berjuang bersama penulis khususnya Alfathansyah Widyantorto, Hedinar Khairunnisya, Yualita Windi, Ayang Della, Dheo Rifaldy, Rizal Pahlevi, Azmi Aziz, Robby, Bos Ozi, Angga, dan lainnya.
15. Teman-teman maba Pleton 27 khususnya Dyah Retno, Tasya Kurnia, Cici, dan Vira.
16. Teman-teman *Research Study Club* FIA UB yang mengajari penulis berorganisasi dan memikul tanggung jawab khususnya Mbak Rican, Mbak Nelly, Mas Uli, Mbak Lucia, Mbak Erlis, Zakiya, Kipti, Fiona, Taufan, Aziz Ketum, Fitriasari dan lainnya.
17. Seluruh keluarga besar Ikatan Alumni MAN Insan Cendekia Gorontalo Malang dan juga Metamorf Malang yakni Muhammad Wafiq, Abdul Hafidz, Azis Razak, Sakinah Azzahra, Iqmi Qaisah, Kirom, Afifah, Fitsal, Nara, Tiya, Aldi, dan lainnya.
18. Seluruh pihak yang telah terlibat membantu Peneliti dalam menyelesaikan skripsi ini. Semoga Tuhan Yang Maha Esa membalas dengan pahala yang berlipat ganda.

Malang, April 2018



Irfan Maulana

## DAFTAR ISI

<b>PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI .....</b>	<b>i</b>
<b>TANDA PERSERTUJUAN SKRIPSI .....</b>	<b>ii</b>
<b>LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI .....</b>	<b>iii</b>
<b>MOTTO .....</b>	<b>iv</b>
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN .....</b>	<b>v</b>
<b>RINGKASAN .....</b>	<b>vi</b>
<b>SUMMARY .....</b>	<b>vii</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>xi</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xiv</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xv</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN.....</b>	<b>xvii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Masalah .....	11
C. Tujuan Penelitian.....	11
D. Kontribusi Penelitian .....	11
E. Sistematika Pembahasan .....	13
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	<b>15</b>
A. Manajemen Sumber Daya Manusia.....	15
1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia .....	15
2. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia .....	17
3. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia.....	19
4. Pentingnya Manajemen Sumber Daya Manusia.....	20
5. Pendekatan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia .....	21
B. Perencanaan dalam Manajemen SDM yang Strategis.....	22
1. Pengertian Perencanaan Strategi MSDM .....	22
2. Tahap Perencanaan Startegis .....	25
3. MSDM yang Strategis .....	27
C. Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia .....	30
1. Pengertian Pelatihan dan Pengembangan.....	30
2. Sasaran Pelatihan dan Pengembangan.....	33

3.	Manfaat Pelatihan dan Pengembangan.....	36
4.	Langkah-langkah Pelatihan dan Pengembangan.....	39
5.	Faktor-Faktor yang Berperan dalam Pelatihan dan Pengembangan...	41
6.	Metode Pelatihan dan Pengembangan.....	43
<b>BAB III METODE PENELITIAN.....</b>		<b>50</b>
A.	Jenis Penelitian.....	50
B.	Fokus Penelitian.....	51
C.	Lokasi dan Situs Penelitian.....	52
D.	Sumber Data.....	53
1.	Data Primer.....	54
2.	Data Sekunder.....	54
E.	Pengumpulan Data.....	55
1.	Wawancara.....	55
2.	Observasi.....	56
3.	Dokumentasi.....	56
F.	Instrumen Penelitian.....	57
G.	Metode Analisis.....	58
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....</b>		<b>61</b>
A.	Gambaran Umum Lokasi Penelitian.....	61
1.	Profil Pelindo III.....	61
2.	Sejarah Berdirinya dan Bidang Usaha Pelindo III.....	63
3.	Visi Misi dan Identitas Pelindo III.....	66
4.	Struktur Organisasi Pelindo III.....	68
5.	Budaya Perusahaan.....	74
B.	Gambaran Umum Direktorat SDM dan Umum Pelindo III.....	76
1.	Sub Direktorat Strategi dan Kesisteman SDM.....	78
2.	Sub Direktorat Pelayanan SDM.....	79
3.	Sub Direktorat Umum.....	79
4.	Sub Direktorat Pengadaan Barang dan Jasa.....	80
C.	Penyajian Data.....	81
1.	Dasar Perencanaan Pelatihan dan Pengembangan SDM.....	81
a.	Urgensi <i>Learning Design</i> .....	85
b.	Kualifikasi <i>Learning Design</i> .....	88
c.	Teknis dan Skala Prioritas <i>Learning Design</i> .....	91
2.	Sasaran Strategis Pelatihan dan Pengembangan SDM.....	94
a.	Sasaran Akhir <i>Learning Design</i> .....	95
b.	Kesesuaian Filosofi Perusahaan.....	98
3.	Konsep Rencana Pelatihan dan Pengembangan SDM.....	100
a.	Pendekatan Rencana.....	104

b. Konsep Rencana .....	106
c. Metode.....	109
d. Faktor-faktor yang Mempengaruhi .....	113
4. Komparasi Kesesuaian Konsep MSDM Strategis .....	115
D. Analisis dan Interpretasi Data .....	120
1. Dasar Perencanaan Pelatihan dan Pengembangan SDM.....	120
2. Sasaran Strategis Pelatihan dan Pengembangan SDM.....	126
3. Konsep Rencana Pelatihan dan Pengembangan SDM .....	133
4. Komparasi Kesesuaian Konsep MSDM Strategis .....	140
<b>BAB V PENUTUP .....</b>	<b>143</b>
A. Kesimpulan.....	143
B. Saran .....	145
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>147</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>151</b>

## DAFTAR TABEL

<b>Tabel 1</b>	Teknik-teknik Pelatihan dan Pengembangan .....	43
<b>Tabel 2</b>	Perubahan Nama Jabatan Struktural Kantor Pusat Pelindo III .....	71

## DAFTAR GAMBAR

<b>Gambar 1</b>	Skema Target BUMN Masuk Global Fortune 500 .....	7
<b>Gambar 2</b>	Wilayah Kerja Pelindo I, II, III, dan IV .....	9
<b>Gambar 3</b>	Skema praktik-praktik MSDM yang strategis.....	29
<b>Gambar 4</b>	Konsep Pelatihan Tradisional.....	33
<b>Gambar 5</b>	Konsep Pelatihan Sistem .....	33
<b>Gambar 6</b>	Model Proses Pelatihan Goldstein.....	39
<b>Gambar 7</b>	Model Proses Pelatihan Zainal dkk .....	40
<b>Gambar 8</b>	Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pelatihan dan Pengembangan .....	42
<b>Gambar 9</b>	Komponen Analisis Data Model Interaktif .....	59
<b>Gambar 10</b>	Peta Lokasi Pelindo III .....	62
<b>Gambar 11</b>	Logo Pelindo III .....	68
<b>Gambar 12</b>	Struktur Organisasi Kantor Pusat PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) .....	69
<b>Gambar 13</b>	Struktur Dewan Direksi Kantor Pusat Pelindo III.....	70
<b>Gambar 14</b>	Budaya Perusahaan Pelindo III .....	74
<b>Gambar 15</b>	Struktur Organisasi Pada Direktorat SDM dan Umum PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) .....	76
<b>Gambar 16</b>	Penulis dalam Rapat Rencana <i>Learning Design</i> Pelindo III .....	81
<b>Gambar 17</b>	Buku Panduan <i>Learning Design</i> Pelindo III .....	82
<b>Gambar 18</b>	Logo PPM Manajemen.....	89
<b>Gambar 19</b>	Grand Design Sasaran Strategis Desain Pembelajaran Pelindo III.....	94
<b>Gambar 20</b>	Alur Perencanaan dan Implementasi <i>Learning Design</i> .....	100
<b>Gambar 21</b>	Kesetaraan Kelompok Jabatan dan Tingkat Kemahiran .....	102
<b>Gambar 22</b>	Metode Inti Pengembangan Kompetensi .....	109
<b>Gambar 23</b>	<i>Coursework</i> Pembelajaran Pegawai .....	113

<b>Gambar 24</b>	Pertemuan Antara Calon Mahasiswa S2 dengan Pihak Institut Teknoogi Bandung (ITB) untuk Pembekalan .....	118
<b>Gambar 25</b>	Perbandingan Konsep Goldstein dan Konsep Pelindo III .....	122
<b>Gambar 26</b>	Grand Design Sasaran Strategis Desain Pembelajaran Pelindo III.....	126
<b>Gambar 27</b>	Keterkaitan Teori dan Strategi <i>Learning Design</i> .....	134
<b>Gambar 28</b>	Konsep Rencana Pembelajaran Pegawai Pelindo III .....	135
<b>Gambar 29</b>	Konsep Tradisional Rencana Pembelajaran Pegawai .....	136

## DAFTAR LAMPIRAN

**Lampiran 1** Surat Izin Riset Fakultas Ilmu Administrasi

**Lampiran 2** Dokumentasi Peneliti pada Pelindo III

**Lampiran 3** *Interview Guide* Peneliti pada Pelindo III

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang**

Era globalisasi ekonomi yang dimulai pada abad ke-21 menurut Prawironegoro dan Utari (2016 : 1) merupakan periode yang penuh dengan persaingan untuk menghadapi dinamika konflik ekonomi dunia. Pendapat kedua ahli tersebut didukung dengan adanya organisasi-organisasi perekonomian internasional yang kian bermunculan pada era ini. Organisasi-organisasi tersebut dibentuk dalam rangka menstimulus persaingan perdagangan internasional seperti *International Trade Organization (ITO)*, *North America Trade Agreement (NAFTA)*, *UNI EROPA*, *General Agreement on Tarif and Trade (GATT)*, *The Group of Twenty (G-20)* dan hingga yang paling mutakhir adalah Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA). Organisasi-organisasi tersebut kemudian menjadi sebuah media “perang dagang” antarnegara untuk bersaing di era tanpa batas ini agar mampu mempertahankan eksistensinya dan memperoleh dukungan satu sama lain.

Globalisasi ekonomi menurut Joshi (2009 : 3) adalah peningkatan integrasi ekonomi dan saling ketergantungan ekonomi nasional, regional, dan lokal di seluruh dunia melalui intensifikasi pergerakan barang, jasa, teknologi, dan modal lintas batas. Hal tersebut kemudian dilanjutkan dengan ungkapan dari Rivai dan Sagala (2010 : 3) mengatakan bahwa dilihat dari berbagai aspek kegiatan negara, dewasa ini terlihat pergerakan yang begitu masif oleh aktor perekonomian negara yang makin memperkuat dan memperbaiki posisinya agar dapat bersaing dan tetap eksis di pasar global. Pasar global dalam hal ini muncul sebagai lanjutan dari fenomena globalisasi ekonomi yang menuntut kebebasan akses antar negara diseluruh dunia yang dikarenakan oleh adanya

interdependensi antar negara. Persaingan yang begitu ketat serta keterkaitan antar negara dalam globalisasi ekonomi tersebut, membuat negara-negara yang berada diseluruh penjuru dunia harus selalu siap siaga menghadapi dinamika pasar. Dilansir dari Wikipedia.com bahwasannya James *et al.* vol. 1-4 (2007) mengatakan bahwa globalisasi ekonomi terdiri dari globalisasi produksi dan keuangan, pasar dan teknologi, rezim organisasi dan lembaga, perusahaan dan tenaga kerja.

Dari beberapa bentuk globalisasi ekonomi tersebut, persoalan yang belakangan ini cukup diperhatikan secara serius untuk dikembangkan dan bersifat krusial untuk dipecahkan adalah terkait dengan tenaga kerja atau dalam hal ini disebut dengan Sumber Daya Manusia (SDM). Hal tersebut sejalan dengan pendapat Rivai dan Sagala (2010 : 3) yang mengatakan bahwasannya salah satu bentuk persoalan penting yang perlu diperbaiki dalam menyinggung fenomena dari pasar global ini adalah terkait kualitas SDM, baik secara mikro yaitu perbaikan manajemen SDM dalam perusahaan maupun organisasi yang terlibat dalam persaingan global, serta secara makro yaitu perbaikan angkatan kerja dalam skala nasional. Swasto (2011 : 2-3) juga menyampaikan bahwa Manajemen SDM dapat dikaji dari segi mikro maupun makro, dimana dari segi mikro adalah berkaitan dengan teknis administratif pegawai sedangkan dari segi makro berkaitan dengan perbaikan angkatan kerja hingga pengelolaan kependudukan. Dalam penelitian ini, penulis kemudian memfokuskan untuk membahas perbaikan SDM secara mikro melalui suatu bentuk analisis yakni terkait pengembangan SDM pada perusahaan negara ataupun organisasi negara, guna memberikan kontribusi positif terhadap persoalan yang ada dalam globalisasi ekonomi.

Berkaitan dengan hal ini, Badan Usaha Milik Negara (selanjutnya disebut BUMN) merupakan salah satu pelaku kegiatan ekonomi dalam perekonomian nasional

yang mempunyai peranan penting dalam penyelenggaraan perekonomian nasional guna mewujudkan kesejahteraan masyarakat. Dikutip dari Undang-undang Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2003 tentang BUMN bahwasannya :

1. BUMN merupakan salah satu pelaku kegiatan ekonomi dalam perekonomian nasional berdasarkan demokrasi ekonomi.
2. BUMN mempunyai peranan penting dalam penyelenggaraan perekonomian nasional guna mewujudkan kesejahteraan masyarakat.
3. Pelaksanaan peran BUMN dalam perekonomian nasional untuk mewujudkan kesejahteraan masyarakat belum optimal.
4. Untuk mengoptimalkan peran BUMN, pengurusan dan pengawasannya harus dilakukan secara professional.

Sesuai dengan Undang-undang tersebut, BUMN didefinisikan sebagai badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh negara melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan negara yang dipisahkan. Undang-undang tersebut membuat BUMN sebagai badan usaha kemudian dituntut agar mampu mengerahkan segala kemampuan yang dimiliki agar mampu bertahan menghadapi gejolak perekonomian global. Gejolak perekonomian global yang tidak dihadapi dengan serius, dapat berakibat fatal bagi BUMN. Seperti halnya peristiwa meruginya negara baru-baru ini yang dilansir dari BBC.com, yakni kerugian yang terjadi pada kuartal pertama tahun 2017 sebesar Rp 5,852 triliun, dikarenakan BUMN yang kalah bersaing dalam memenuhi kebutuhan pasar global. Kementerian Badan Usaha Milik Negara (Kementrian BUMN) mencatat 24 perusahaan yang mengalami kerugian pada tahun 2017. Jumlah tersebut dilaporkan lebih tinggi dibanding periode yang sama tahun lalu, yaitu Rp5,826 triliun. Kerugian tersebut mencerminkan bahwa sebagian BUMN berada

pada posisi yang cukup berbahaya, sehingga kecerobohan yang fatal dapat membawa BUMN terperosok kedalam keterpurukan perusahaan. Dikarenakan dalam segala aspek kegiatan BUMN dilakukan oleh manusia, maka dari itu, BUMN perlu untuk memperkuat dan meningkatkan kemampuan atau kapasitas serta kapabilitas maupun kompetensi khususnya pada bidang SDM agar dapat menghindari resiko ini.

Gagasan tersebut berangkat dari pentingnya peningkatan kemampuan atau kapasitas serta kapabilitas yang harus dilakukan oleh BUMN pada aspek SDM, merupakan hal krusial selain aspek-aspek pelayanan, produksi, tanggung jawab sosial, hubungan antar perusahaan, dan lain sebagainya. Hal tersebut sejalan dengan pendapat dari Zainal dkk. (2015 : 62) yang mengatakan bahwa perubahan zaman yang begitu cepat membuat perencanaan strategi SDM menjadi lebih penting, bahkan hal ini dinilai akan menjadi lebih sulit diformulasikan dalam pengelolaan suatu perusahaan. Selain itu, Suryono (2017 : 1) juga menyampaikan bahwa Manajemen SDM merupakan aspek penting dalam pembangunan bangsa, negara dan masyarakat karena didasarkan atas asumsi bahwa peran manusia sangat besar pengaruhnya sebagai motor penggerak (*driving force*) dan agen perubahan (*agent of change*) dari pembangunan itu sendiri. Aspek SDM ini memiliki andil yang sangat besar dalam menentukan gerak-geriknya perusahaan, berhasil atau tidaknya perusahaan, bahkan untung atau ruginya. Oleh karenanya, SDM perlu dikelola secara baik dan profesional agar dapat tercipta keseimbangan antara kinerja SDM dengan tuntutan visi misi serta kemajuan bagi BUMN.

Berangkat dari hal tersebut, maka penting kiranya suatu bentuk pengelolaan untuk meningkatkan kemampuan SDM dalam rangka merespon kebutuhan pasar global, khususnya pada BUMN yang merupakan salah satu pelaku ekonomi nasional terbesar di Indonesia. Salah satu cara untuk meningkatkan kemampuan, kapasitas serta kompetensi

SDM tersebut adalah dengan melalui pelatihan dan pengembangan SDM. Pergerakan masif dibidang perbaikan SDM ini pun terlihat dari dibentuknya organisasi *Forum Human Capital Indonesia* (FHCI) yang dibentuk sejak tahun 2007 yang dimaksudkan untuk para Direktur SDM agar dapat bersama-sama membantu memikirkan solusi terbaik untuk pengelolaan SDM BUMN melalui *sharing* dan *best practice*.

Gagasan tersebut berkorelasi dengan pendapat dari Zainal dkk. (2015 : 8) yang pada awalnya mengatakan bahwa keseimbangan pengelolaan SDM merupakan kunci sukses bagi BUMN agar dapat berkembang dan tumbuh secara produktif. Hal ini kemudian dilanjutkan dengan pemikiran bahwa pengelolaan SDM secara profesional dalam rangka meraih kunci sukses tersebut, sehendaknya harus dimulai sejak perekrutan, seleksi, pengklasifikasian, penempatan sesuai dengan kemampuannya, penataran atau pelatihan dan pengembangan karier. Dari semua bentuk pengelolaan yang dikemukakan Zainal dkk. tersebut, yang dipilih untuk menjadi bahasan utama dalam penelitian ini adalah pelatihan atau pengembangan SDM (dalam hal ini Zainal dkk. menyebutnya penataran). Hal tersebut dikarenakan pelatihan dan pengembangan memberikan kontribusi yang sangat besar dalam menentukan produktivitas pegawai dalam suatu perusahaan selain melalui pendidikan formal.

Bedasarkan beberapa pendapat sebelumnya, dapat ditarik benang merah bahwa pelatihan dan pengembangan SDM berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai atau SDM untuk melaksanakan pekerjaan-pekerjaannya. Keterkaitan tersebut diperjelas dengan pendapat dari Mangkuprawira (2011 : 135) yang mengatakan bahwa setiap sistem pelatihan dan pengembangan yang bermakna harus terintegrasi dengan strategi SDM dalam perusahaan jika ingin hal itu terlaksana secara efektif. Hal ini yang kemudian menjadi perhatian besar bagi BUMN sebagai badan usaha yang memiliki peran yang

sangat besar untuk memajukan perekonomian nasional. Dengan kata lain, perkembangan BUMN sangatlah tergantung pada produktivitas tenaga kerja yang ada di dalam perusahaan tersebut. Berangkat dari pemaparan tersebut, permasalahan pelatihan dan pengembangan SDM merupakan masalah yang layak untuk dibahas dan dinilai sangat krusial dalam rangka meningkatkan kemampuan SDM pada BUMN agar produktivitasnya makin baik dan lebih berdaya saing.

Berbicara terkait BUMN tentu sangatlah luas pembagiannya. Dikutip dari Rencana Strategis (Renstra) Kementerian BUMN, terdapat 13 kelompok BUMN yang kemudian terbagi kedalam 36 sektor usaha. Kelompok BUMN tersebut antara lain :

1. Pertanian, Kehutanan, dan Perikanan
2. Pertambangan dan Penggalian
3. Industri Pengolahan
4. Pengadaan Listrik, Gas, Uap/Air Panas dan Udara Dingin
5. Pengadaan Air, Pengelolaan Sampah dan Daur Ulang, Pembuangan Pembersihan Limbah dan Sampah
6. Konstruksi
7. Perdagangan Besar dan Eceran; Reparasi dan Perawatan Mobil dan Motor
8. Transportasi dan Pergudangan
9. Penyediaan Akomodasi dan Makan Minum
10. Informasi dan Komunikasi
11. Jasa Keuangan dan Asuransi
12. Real Estate
13. Jasa Profesional, Ilmiah, dan Teknis

Kini jumlah BUMN di Indonesia secara keseluruhan adalah sebanyak 118 BUMN. Dari sekian banyak BUMN yang ada, terdapat beberapa BUMN yang mampu menerobos persaingan dikancah internasional yakni masuk dalam daftar *Global Fortune 500*. *Global Fortune 500* adalah sebuah daftar tahunan yang disusun dan diterbitkan oleh majalah *Fortune* yang memeringkatkan 500 perusahaan umum dan milik pemerintah teratas yang diperingkatkan berdasarkan pendapatan bruto mereka setelah penyesuaian dibuat oleh *Fortune*. Pada tahun 2015, BUMN yang mampu menerobos masuk kedalam daftar *Global Fortune 500* tersebut adalah PT Pertamina pada urutan 123 dan PT Pembangkit Listrik Negara (PLN) pada urutan 480. Dari pencapaian tersebut, ditargetkan pada tahun 2019 nanti, BUMN yang masuk dalam daftar *Global Fortune 500* bisa bertambah. Tambahan BUMN yang ditargetkan masuk daftar *Global Fortune 500* pada tahun 2019 berjumlah 4 BUMN dengan total seluruhnya adalah 6 BUMN, yang antara lain Holding Pelabuhan Indonesia, Telkom Indonesia, Holding Perbankan, Jasa Keuangan dan Asuransi, serta PT. Perkebunan Nusantara 3.



Sumber : Renstra KBUMN 2015-2019

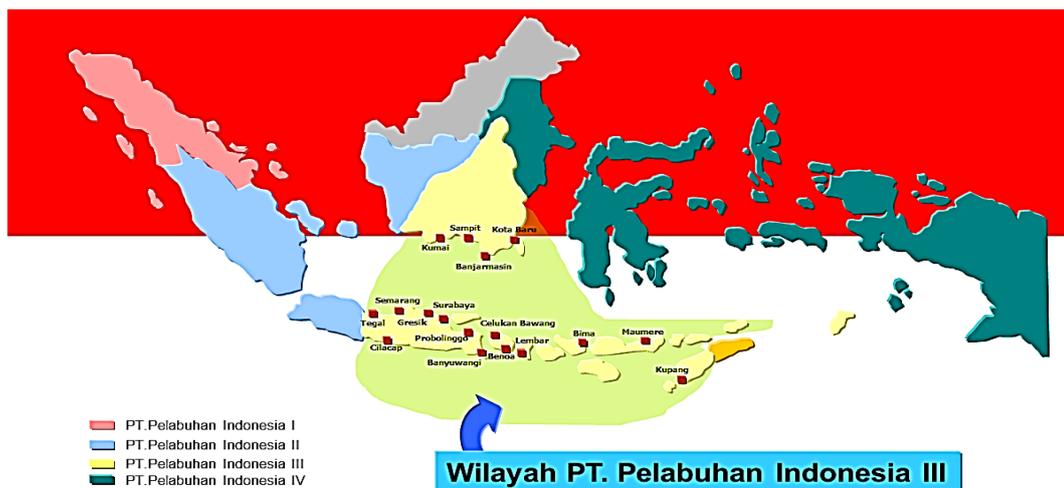
**Gambar 1. Skema Target BUMN Masuk Global Fortune 500**

Target yang telah disusun tersebut menuntut BUMN agar mampu menerobos persaingan dalam rangka memantapkan posisinya sebagai perusahaan nasional yang berperan memajukan perekonomian negara. Salah satu BUMN yang memiliki peran cukup besar adalah Holding Pelabuhan Indonesia atau PT. Pelabuhan Indonesia (Persero) (selanjutnya disebut Pelindo) yang terdiri dari Pelindo I, Pelindo II, Pelindo III, dan Pelindo IV. Hal tersebut dikarenakan Indonesia adalah negara maritim yang terdiri dari pulau-pulau dan membutuhkan peran yang besar bagi moda transportasi laut dalam melakukan aktivitas perdagangannya. Selain itu, Pelindo juga sangat berperan dalam kegiatan perekonomian negara, dimana segala bentuk kegiatan pengiriman barang secara lokal maupun interlokal (ekspor-impor) dilakukan juga oleh Pelindo.

Pelindo I, II, III, dan IV sangatlah vital keberadaannya bagi Indonesia. Hal tersebut dinyatakan lebih lanjut oleh Erman Rajagukguk selaku Guru Besar Fakultas Hukum Universitas Indonesia yang dilansir dari [Tribunnews.com](http://tribunnews.com). Beliau menyatakan bahwa peranan Pelindo I, II, III dan IV sangatlah vital sebagai penyedia dan layanan jasa dermaga, penumpang, gudang dan bongkar muat barang. Terlebih lagi, dilansir dari [presidenri.go.id](http://presidenri.go.id) bahwasannya Presiden Jokowi saat menyampaikan sambutannya dalam Konferensi Tingkat Tinggi (KTT) di Myanmar pada tahun 2015 lalu menegaskan bahwa beliau bertekad menjadikan Indonesia sebagai poros maritim dunia. Hingga kini, Indonesia sedang gencar-gencarnya membangun tol laut dalam rangka mewujudkan target besar tersebut. Hal ini menjadikan penguatan Pelindo sebagai BUMN sangat penting untuk dilakukan, terutama di bidang SDM karena segala sesuatu kegiatan didalamnya pastilah digerakkan oleh manusia.

Pelindo I, II, III, dan IV memiliki wilayah operasi yang berbeda-beda. Pelindo I beroperasi di setengah pulau Sumatera, Pelindo II beroperasi di sebagian Sumatera, Jawa

dan Kalimantan, sedangangkan Pelindo III beroperasi di setengah pulau Jawa, Kalimantan, Bali, NTT hingga Kupang dan yang terakhir Pelindo IV yang beroperasi untuk Indonesia bagian timur dan sedikit pulau Kalimantan. Lebih jelasnya disajikan dalam gambar berikut ini.



Sumber : <http://pkbl.pelindo.co.id/wilayah-bina-lingkungan>

**Gambar 2. Wilayah Kerja Pelindo I, II, III, dan IV**

Dari gambar pembagian wilayah kerja Pelindo I, II, II dan IV tersebut, peneliti kemudian memutuskan untuk mengambil lokasi penelitian pada Pelindo III yang berlokasi di Surabaya, Jawa Timur. Hal tersebut didorong atas alasan *moral obligation* serta karena hasil observasi awal peneliti pada tanggal 25 Juli 2017 lalu, ditemukan bahwasannya perencanaan pengelolaan pelatihan dan pengembangan SDM pada Pelindo III baru saja dilakukan pada pertengahan tahun 2017 dan baru akan dilaksanakan pada awal tahun 2018. Oleh karenanya diperlukan suatu bentuk analisis yang harapannya dapat memberikan gambaran, serta prediksi pelaksanaan pelatihan dan pengembangan SDM kedepannya guna meningkatkan kualitas BUMN dalam rangka merespon kebutuhan pasar global. Hal tersebut selaras dengan apa yang dikemukakan oleh Simon A. Burthonsaw–Gunn (2011 : 1-2) bahwasannya analisis dari suatu perencanaan diperlukan

agar mampu mendorong manajemen untuk memeriksa perusahaan secara logis dengan cara yang terstruktur dan memikirkan apa yang dilakukan perusahaan saat ini dan saat mendatang. Selanjutnya, Burtonshaw (2011 : 3) juga menambahkan bahwa analisis perencanaan dalam manajemen perusahaan sangat dibutuhkan dan bukanlah merupakan hal yang jarang digunakan, melainkan hal ini perlu digunakan, dikaji, dan secara berkala diulangi untuk memastikan bahwa perusahaan mencapai tingkat kinerja yang diinginkan.

Pentingnya melakukan analisis terhadap rencana pengelolaan pelatihan dan pengembangan SDM juga didorong oleh adanya beberapa isu mutakhir yang muncul belakangan ini berupa masih kurangnya SDM berkualitas pada BUMN. Hal tersebut dikatakan langsung oleh Hambra Samal selaku Deputy Bidang Infrastruktur Bisnis Kementerian BUMN yang dilansir dari nasional.kontan.com. Selain itu, Keputusan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi Republik Indonesia Nomor : KEP. 195/MEN/IV/2007 Tentang Penetapan Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia Sektor Jasa Perusahaan Sub Sektor Jasa Perusahaan Lainnya Bidang Jasa Administrasi Perkantoran telah menekankan bahwa kemajuan perekonomian dan teknologi dalam era globalisasi semakin menuntut tersedianya SDM yang berkualitas dan kompeten di segala sektor usaha, agar mampu menghadapi persaingan yang semakin tajam.

Hal tersebutlah yang menjadi salah satu penyebab perlunya peningkatan kemampuan SDM setempat agar diakui memiliki kompetensi pada bidangnya masing-masing. Atas alasan tersebut, penelitian ini dimaksudkan untuk membahas upaya-upaya pengembangan SDM pada Pelindo III, dimana era globalisasi ekonomi yang dimulai pada abad ke-21 ini pada hakikatnya merupakan tantangan bagi manajemen SDM pada BUMN serta merupakan era persaingan SDM antarbangsa. Berdasarkan pemaparan tersebut, masalah yang diangkat dalam skripsi ini dinilai layak untuk diteliti. Sehingga peneliti

bertekad untuk menyusun penelitian yang berjudul **“Rencana Pengelolaan Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Strategis pada BUMN (Studi Pada PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero))”**.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan penjelasan dari latar belakang permasalahan yang telah dipaparkan, maka yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana dasar berangkatnya rencana pengelolaan pelatihan dan pengembangan SDM pada PT Pelabuhan Indonesia III (Persero)?
2. Bagaimana analisis dari rencana pengelolaan pelatihan dan pengembangan SDM strategis pada PT Pelabuhan Indonesia III (Persero)?

## **C. Tujuan Penelitian**

Adapun yang menjadi tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan dan menganalisa mengenai:

1. Dasar berangkatnya rencana pengelolaan pelatihan dan pengembangan SDM strategis pada PT Pelabuhan Indonesia III (Persero).
2. Analisis dari rencana pengelolaan pelatihan dan pengembangan SDM strategis pada PT Pelabuhan Indonesia III (Persero).

## **D. Kontribusi Penelitian**

Hasil dari penelitian ini harapannya kedepan dapat memberikan kontribusi baik secara akademik maupun praktis:

### 1. Kontribusi Teoritis

- a. Sebagai bahan kajian dalam menambah wacana keilmuan pengembangan Ilmu Administrasi Publik khususnya dalam bidang Manajemen SDM.
- b. Diharapkan dengan penelitian ini akan menjadi wacana keilmuan manajemen perusahaan atau dalam hal ini berupa BUMN, khususnya dalam bidang perencanaan sistem pengelolaan pelatihan dan pengembangan SDM pada BUMN.

### 2. Kontribusi Praktis

- a. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat dipergunakan sebagai masukan atau sumber informasi bagi pihak lain yang akan melakukan penelitian lebih lanjut tentang perencanaan sistem pengelolaan pelatihan dan pengembangan SDM pada BUMN.
- b. Dapat memberikan manfaat bagi peneliti sebagai data atau pedoman pelaksanaan penelitian tentang perencanaan sistem pengelolaan pelatihan dan pengembangan SDM pada BUMN.
- c. Diharapkan penelitian ini mampu memberikan tambahan wawasan dan gambaran bagi kalangan akademisi maupun praktisi serta para pelaku (*stakeholder*) yang terlibat pada perencanaan sistem pengelolaan pelatihan dan pengembangan SDM pada BUMN. Sehingga nantinya diharapkan mampu menjadi alat untuk memprediksi atau memperkirakan melalui tahap perencanaan, terkait sistem pengelolaan pelatihan dan pengembangan SDM yang dilakukan pada BUMN, Instansi Pemerintahan, maupun perusahaan swasta.

## **E. Sistematika Pembahasan**

Sebagai bentuk upaya untuk memberikan kemudahan dalam memahami isi karya ilmiah ini secara keseluruhan, dan agar terdapatnya susunan yang logis dan sistematis, maka penulisan dalam penelitian ini mengacu pada sistematika sebagai berikut:

### **BAB I PENDAHULUAN**

Pada bab ini menjelaskan mengenai latar belakang penelitian yaitu rencana pengelolaan pelatihan dan pengembangan Sumber Daya Manusia pada BUMN (Studi pada PT Pelabuhan Indonesia III (Persero)). Dalam bab ini juga memaparkan rumusan masalah sebagai batasan penelitian, kemudian penjelasan terkait tujuan penelitian, kontribusi penelitian baik secara akademis maupun praktis, dan sistematika pembahasan.

### **BAB II KAJIAN PUSTAKA**

Bab ini merupakan paparan dan uraian teori sebagai landasan yang digunakan peneliti untuk menyusun penelitian ilmiah ini. Teori atau konsep yang dipaparkan dalam bab ini juga dapat digunakan sebagai instrumen analisis data yang telah didapat oleh peneliti di lapangan. Selain itu, teori yang dipaparkan dalam bab ini juga menjadi sebagai pisau analisis untuk membahas hasil penelitian pada bab IV nanti.

### **BAB III METODE PENELITIAN**

Bab ini membahas metode penelitian apa yang digunakan oleh peneliti dalam penelitian ini. Metode penelitian ini terdiri dari : jenis penelitian, fokus penelitian, pemilihan lokasi dan situs penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data, instrumen penelitian, dan analisis data.

### **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Bab ini membahas mengenai hasil dari penelitian di lapangan serta menyajikan data primer dan data sekunder yang telah didapat oleh peneliti saat terjun ke lapangan.

Penyajian data yang disajikan mengacu pada rumusan masalah sesuai dengan fokus penelitian yang telah ditentukan sebelumnya.

## **BAB V PENUTUP**

Bab ini membahas mengenai kesimpulan dari penyajian data serta analisa berdasarkan kajian teoritik, empirik, dan normatif. Kesimpulan yang tertera pada bab ini merupakan kumpulan keseluruhan dari proses analisis berdasarkan fokus penelitian serta saran dan masukan yang bersifat konstruktif berdasarkan permasalahan empirik di lapangan.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Manajemen Sumber Daya Manusia**

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

Menurut Suryono (2017 : 3) Manajemen Sumber Daya Manusia atau yang disingkat dengan MSDM merupakan kemampuan untuk mengelola semua potensi dan aktivitas manusia yang produktif yang dapat ditumbuhkembangkan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya sendiri dan masyarakatnya berupa materi dan non materi demi mencapai kehidupan yang lebih baik. Singkatnya, MSDM mencakup semua aspek-aspek kemampuan dan kekuatan yang dimiliki sebagai kualitas individu dan kelompok dalam upaya mencapai tujuan yang di inginkan. Sedangkan Zainal dkk. (2015 : 1) menyatakan bahwa MSDM adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan (*goal*) bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal. MSDM didasarkan pada suatu konsep bahwa setiap karyawan adalah manusia –bukan mesin– dan bukan semata-mata menjadi sumber daya bisnis. Kajian dari MSDM itu sendiri kemudian melibatkan bebrapa bidang ilmu seperti psikologi, sosiologi dan lain-lain. SDM dianggap semakin penting perannya dalam pencapaian tujuan perusahaan, maka berbagai pengalaman dan hasil penelitian dalam bidang SDM dikumpulkan secara sistematis dalam apa yang disebut manajemen sumber daya manusia.

Unsur utama dari MSDM adalah manusia, MSDM juga menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan karyawan, pengembangan karyawan, pengelolaan karir, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan dan hubungan ketenagakerjaan yang baik. Hal tersebut sejalan dengan pendapat dari Malayu S. P. Hasibuan (2013 : 9) bahwasannya manajemen adalah ilmu dan seni mengatur pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Dari pendapat ini, beliau menepatkan penyebutan 'sumber daya manusia' diawal dan kemudian menyebutkan 'sumber daya lainnya'. Hal itu mengindikasikan bahwasannya sumber daya manusia menjadi hal yang terpenting untuk dikelola dalam suatu proses manajerial. Beliau kemudian melanjutkan bahwasannya manajemen yang didefinisikan tersebut memiliki esensi enam unsur (6M) yaitu : *men, money, method, materials, dan market*. Seperti sebelumnya, Malayu S. P. Hasibuan lagi-lagi menyebutkan *man* atau manusia pada urutan pertama.

Zainal dkk (2015 : 5) mengemukakan alasan utama perbaikan kualitas SDM dalam perusahaan terutama karena peran strategis SDM sebagai pelaksana dari fungsi-fungsi perusahaan yaitu perencanaan, pengorganisasian, manajemen staff, kepemimpinan, pengendalian dan pengawasan serta sebagai pelaksana operasional perusahaan seperti pemasaran, produksi, perdagangan, industri, keuangan dan administrasi, Berhasil atau gagalnya pelaksanaan fungsi-fungsi tersebut, sangatlah bergantung pada sejauh mana kualitas SDM yang dimiliki. Dengan demikian, betapa pentingnya peran strategis pengembangan dan peningkatan kualitas SDM dalam suatu perusahaan yang terus berkembang sejalan dengan tuntutan era globalisasi.

Dari beberapa pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwasannya MSDM adalah sebuah proses pengelolaan manusia pada suatu organisasi atau perusahaan melalui perencanaan, rekrutmen, pelatihan, pengembangan, kompensasi, hingga pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan organisasi atau perusahaan dan meningkatkan kesejahteraan serta kualitasnya.

## **2. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Zainal dkk (2015 : 8) mengemukakan bahwasannya tujuan dari MSDM adalah meningkatkan kontribusi produktif orang-orang yang ada dalam perusahaan melalui sejumlah cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis dan sosial. Hal ini berangkat dari pemahaman bahwasannya SDM memengaruhi keberhasilan setiap perusahaan atau organisasi. Setiap studi dalam pengembangan SDM dimaksudkan oleh para manajer personalia agar mampu meningkatkan andil dalam upaya-upaya memajukan perusahaan atau organisasi. Meningkatkan andil manusia sangat penting sehingga setiap perusahaan membentuk departmen SDM atau direktorat SDM. Berkaitan dengan hal tersebut, maka lebih jelasnya, tujuan akhir yang ingin dicapai oleh MSDM pada dasarnya adalah peningkatan efisiensi, peningkatan efektivitas, peningkatan produktivitas, rendahnya tingkat perpindahan pegawai, rendahnya tingkat absensi, tingginya kepuasan kerja karyawan, tingginya kualitas pelayanan, rendahnya komplain dari pelanggan, serta meningkatnya bisnis perusahaan.

Untuk mencapai tujuan akhir tersebut secara bertahap perlu dicapai tujuan-tujuan perantara yaitu diperolehnya :

- a. SDM yang memenuhi syarat dan dapat menyesuaikan diri dengan perusahaan melalui :

- 1) Perencanaan SDM
  - 2) Rekrutmen
  - 3) Seleksi
  - 4) Induksi
- b. SDM yang memenuhi syarat dengan keterampilan, keahlian, dan pengetahuan yang sesuai dengan perkembangan melalui :
- 1) Pelatihan dan pengembangan
  - 2) Pengembangan karier
- c. SDM yang memenuhi syarat bersedia bekerja sebaik mungkin melalui:
- 1) Motivasi
  - 2) Penilaian karya
  - 3) Pemberian hadiah dan hukuman
- d. SDM yang memenuhi syarat yang berdedikasi terhadap perusahaan yang luas terhadap pekerjaannya melalui :
- 1) Kesejahteraan dan kompensasi
  - 2) Lingkungan kerja yang sehat dan aman
  - 3) Hubungan industrial yang baik

Dari hal-hal tersebut di atas, yang akan dibahas lebih dalam lagi pada penelitian adalah terkait pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia. Oleh karena itu, pemahaman terkait tujuan SDM yang lainnya akan dikesampingkan untuk sementara mengingat fokus pada penelitian yang hanya membahas pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia.

### 3. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi dari manajemen SDM menurut Zainal dkk (2015 : 13) seperti halnya fungsi manajemen umum yaitu :

- a. Fungsi Manajerial
  - 1) Perencanaan (*planning*)
  - 2) Pengorganisasian (*organizing*)
  - 3) Pengarahan (*directing*)
  - 4) Pengendalian (*controlling*)
- b. Fungsi Operasional
  - 1) Pengadaan tenaga kerja (SDM)
  - 2) Pengembangan
  - 3) Kompensasi
  - 4) Pengintegrasian
  - 5) Pemeliharaan
  - 6) Pemutusan hubungan kerja

Sementara menurut pendapat dari Malayu S. P. Hasibuan (2013 : 21) fungsi-fungsi dari MSDM meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahannya, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian. Pendapat yang dikemukakan Malayu S. P. Hasibuan tidak membagi secara spesifik kedalam klasifikasi fungsi tertentu. Sementara itu, pendapat dari Zainal mungkin dilengkapi oleh Hasibuan dengan menambahkan 'kedisiplinan' kedalamnya. Fungsi manajemen yang ada tersebut mungkin agak berbeda dikarenakan perbedaan literatur, hal ini sebagai akibat dari berbagai sudut pandang, akan tetapi dasar pemikirannya relatif sama.

#### **4. Pentingnya Manajemen Sumber Daya Manusia**

Seperti yang telah dikemukakan pada pengertian MSDM sebelumnya bahwa Manajemen merupakan ilmu dan seni untuk mencapai satu tujuan melalui kegiatan atau peran orang lain. Sementara itu, Manajemen SDM adalah suatu bidang manajemen yang khusus membahas hubungan dan peranan manusia dalam suatu organisasi atau perusahaan. Dalam penjelasan yang dikemukakan oleh Zainal dkk (2015 : 14) saat ini banyak perusahaan maupun organisasi yang kemudian menyadari bahwasannya SDM merupakan masalah perusahaan yang paling penting, karena melalui sumber daya manusia yang menyebabkan sumber daya lain dalam perusahaan atau organisasi dapat berfungsi/dijalankan atau dilaksanakan. SDM juga kemudian mampu menciptakan efisiensi dan efektivitas perusahaan atau organisasi. SDM yang efektif, mengharuskan manajer atau pimpinan organisasi atau perusahaan agar menemukan cara-cara terbaik dalam mendayagunakan orang-orang yang ada dalam lingkungan organisasinya agar tujuan-tujuan yang diinginkan dapat tercapai.

Suryono (2017 : 24) juga menyampaikan bahwa pentingnya penelaahan masalah fenomena bagi SDM dengan orientasi yang memenuhi jabatan, kriteria, fungsi, dan penugasan, perlu didukung oleh keterampilan, pengalaman, kemampuan, pendidikan metodologis, pengetahuan, tertib penalaran, sikap mental, penjabatan dan profesionalisme. Sejalan dengan hal tersebut, Zainal dkk. (2015 : 15) juga menambahkan bahwa hal lain juga dapat berpengaruh yakni kemajuan dari beberapa bidang, baik ekonomi, budaya, pengetahuan, pendidikan, hukum, sosial, politik, maupun pembangunan sudah dapat dipastikan akan menimbulkan berbagai rintangan serta kendala yang beraneka ragam, dan semakin kompleksnya kehidupan dalam bermasyarakat dan bernegara. Dengan adanya berbagai rintangan dan kendala ini,

maka manajemen SDM kemudian dirasa penting untuk suatu organisasi atau perusahaan, agar mampu menyelesaikan berbagai masalah yang sedang dihadapi ataupun yang mungkin akan muncul di kemudian hari.

## **5. Pendekatan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Zainal dkk (2015 : 15) pendekatan dalam MSDM antara lain:

- a. Pendekatan Strategis. Maksudnya adalah manajemen SDM harus memberikan andil terhadap tercapainya keberhasilan strategis suatu organisasi atau perusahaan.
- b. Pendekatan SDM. Pendekatan ini bermaksud bahwa MSDM merupakan manajemen manusia, sehingga pentingnya manusia serta martabat manusia itu sendiri tidak boleh diabaikan.
- c. Pendekatan manajemen. Maksudnya adalah MSDM merupakan tanggung jawab setiap manajer, dimana departemen atau direktorat SDM ada dalam rangka melayani manajer dan karyawan atau pegawai melalui keahliannya.
- d. Pendekatan sistem. Maksudnya adalah pendekatan SDM berlangsung di dalam sistem yang lebih besar yakni perusahaan atau organisasi itu sendiri.
- e. Pendekatan proaktif. Pendekatan ini bermaksud agar MSDM dapat meningkatkan meningkatkan andilnya atas karyawan/pegawai dan organisasi dengan mengantisipasi masalah sebelum kemunculannya.
- f. Pendekatan mekanis. Mekanisasi atau dalam hal ini berarti otomatisasi adalah mengganti peranan tenaga kerja manusia dengan tenaga mesin untuk melakukan pekerjaan. Lebih menitikberatkan analisisnya kepada spesialisasi, efektivitas, standarisasi dan memperlakukan karyawan atau pegawai layaknya sebuah mesin.

- g. Pendekatan paternalis. Maksudnya adalah dimana manajer dalam hal ini bertindak seolah-olah sebagai bapak untuk para karyawan atau pegawainya. Para bawahan diperlakukan dengan baik, fasilitas-fasilitas diberikan layaknya bawahan dianggap sebagai anak-anaknya.
- h. Pendekatan sistem sosial. Pendekatan ini memandang bahwa organisasi adalah suatu sistem yang kompleks dan beroperasi di dalam lingkungan yang kompleks pula. Setiap karyawan ataupun pegawai harus tetap mendapatkan penghargaan yang terbaik serendah apapun jabatannya, agar tujuan perusahaan atau organisasi dapat tercapai.

## **B. Perencanaan dalam Manajemen SDM yang Strategis**

Seperti yang telah disinggung sebelumnya, bahwa terdapat beberapa pendekatan-pendekatan yang dapat digunakan dalam Manajemen SDM. Pendekatan ini kemudian menjadi sebuah pola berpikir untuk memandang suatu fenomena atau peristiwa yang ada, dari satu sisi yang dianggap paling relevan dan menguntungkan. Dalam hal ini, pendekatan strategislah yang digunakan untuk menjadi titik berangkatnya pembahasan, guna mencapai tujuan dari suatu organisasi atau perusahaan, khususnya untuk PT Pelabuhan Indonesia III (Persero). Pembahasan lebih jelas terkait perencanaan strategik MSDM adalah sebagai berikut.

### **1. Pengertian Perencanaan Strategi MSDM**

Menurut Siswanto (2013 : 42) perencanaan adalah proses dasar yang digunakan untuk memilih tujuan dan menentukan cakupan pencapaiannya. Merencanakan berarti mengupayakan penggunaan sumber daya manusia (*human resources*), sumber daya alam (*natural resources*), dan sumber daya lainnya (*other*

*resources*) untuk mencapai tujuan. Suatu perencanaan adalah suatu aktivitas integratif yang berusaha memaksimalkan efektivitas seluruhnya dari suatu organisasi sebagai suatu sistem, sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Berdasarkan definisi tersebut, perencanaan minimum memiliki tiga karakteristik berikut.

- a. Perencanaan tersebut harus menyangkut masa yang akan datang.
- b. Terdapat suatu elemen identifikasi pribadi atau organisasi, yaitu serangkaian tindakan di masa yang akan datang dan akan diambil oleh perencana.
- c. Masa yang akan datang, tindakan dan identifikasi pribadi, serta organisasi merupakan unsur yang amat penting dalam setiap perencanaan.

Batasan lain tentang perencanaan adalah memilih dan menghubungkan fakta serta membuat dan menggunakan dugaan mengenai masa yang akan datang, menggambarkan dan merumuskan aktivitas yang diusulkan dan dianggap perlu untuk mencapai hasil yang diinginkan (Terry, 1975: 140-142). Berbeda dengan batasan dari pendapat sebelumnya, Hayashi (1976:2) dalam Siswanto (2013 : 42) mendefinisikan perencanaan sebagai suatu proses bertahap dari tindakan yang terorganisasi untuk menjembatani perbedaan antara kondisi yang ada dan aspirasi organisasi.

Sementara itu, strategis yang dimaksudkan dalam hal ini ialah MSDM Strategik yang merupakan suatu sistem dimana terjadi keterkaitan antara MSDM dengan sasaran dan tujuan strategik perusahaan atau organisasi dalam rangka meningkatkan kinerja serta mengembangkan budaya organisasi ataupun perusahaan yang mengadopsi inovasi dan fleksibilitas (Mathis dan Jackson, 2003; Sadikin, 2009, dalam Mangkuprawira, 2011 : 2).

Menurut Zainal dkk (2015 : 63) suatu rencana SDM disebut strategi bila rencana itu mampu membantu manajemen dalam mengantisipasi dan mengatur

perubahan yang muncul dengan cepat, bahkan perubahan yang menggemparkan. Adanya sebuah gerakan untuk manajemen SDM strategis dikarenakan perubahan yang begitu cepat akibat kompetisi global yang intensif dan kemajuan teknologi, membuat banyak organisasi dan perusahaan sulit untuk bertahan hidup. Oleh karena itu, masa depan dari suatu organisasi maupun perusahaan menjadi milik mereka para manajer yang mampu mengelola perubahan, namun dalam mengelola perubahan ini mereka harus memiliki karyawan atau pegawai yang setia. Pada situasi yang demikian, strategi manajemen SDM perlu lebih ditingkatkan perhatiannya sama halnya dengan memperhatikan masalah keuangan, pemasaran, strategi pengelolaan informasi dan sebagainya.

SDM dalam suatu organisasi atau perusahaan merupakan faktor kunci bagi jalannya organisasi atau perusahaan pada masa kini maupun pengembangan perusahaan pada masa depan yang merupakan salah satu faktor produksi disamping mesin, peralatan, dana dan bahan-bahan lain. Hal tersebut membuat SDM dapat memengaruhi produktivitas sehingga tingkat produktivitas dapat meningkat ataupun sebaliknya tergantung pada motivasi atau persepsi SDM itu terhadap dirinya ataupun perusahaan. Dengan demikian, SDM dalam suatu perusahaan harus dikelola dengan baik dan dikembangkan secara berkesinambungan dengan strategi yang tepat.

Pada akhirnya, dari semua pendapat tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwasanya manajemen SDM strategis adalah suatu pertalian antara manajemen SDM dengan tujuan dan sasaran strategi organisasi atau perusahaan yang dimaksudkan agar dapat memperbaiki kinerja bisnis dan mengembangkan budaya organisasi sehingga mampu mendorong dan membantu untuk berkreasi, berinovasi dan lebih fleksibel. Strategi manajemen SDM juga dapat diartikan sebagai suatu pola

penyebaran SDM yang terencana dan suatu tindakan yang dimaksudkan untuk meyakinkan dan meningkatkan bahwa organisasi dapat mencapai tujuannya.

## **2. Tahap Perencanaan Startegis**

Jika ditelaah pada sub pembahasan sebelumnya, kita akan menemukan defenisi dari Siswanto (2013 : 42) yang kemudian mensyaratkan bahwa dalam perencanaan harus mengandung tiga karakteristik yaitu (1) perencanaan tersebut harus menyangkut masa yang akan datang, (2) terdapat suatu elemen identifikasi pribadi atau organisasi, yaitu serangkaian tindakan di masa yang akan datang dan akan diambil oleh perencana, dan (3) masa yang akan datang, tindakan dan identifikasi pribadi, serta organisasi merupakan unsur yang amat penting dalam setiap perencanaan. Jika kemudian ditambahkan istilah 'strategis', maka perencanaan strategis akan berhubungan dengan perspektif jangka pajangdan secara otomatis mengalir ke seluruh perencanaan operasional perusahaan.

Dari pemahaman yang demikian, maka perencanaan strategis bertindak sebagai proses dalam menentukan tujuan dan program perusahaan secara menyeluruh. Berangkat dari hal tersebut, Zainal dkk (2015 : 64) merumuskan unsur-unsur perencanaan strategis yang mampu membawa dampak bagi SDM antara lain adalah:

- a. Mendefinisikan filosofi perusahaan sebagai langkah awal.
- b. Mengkaji kondisi lingkungan (meliputi teknologi, sosial, eknomi, budaya, dan politik).
- c. Mengetahui kelemahan dan kekuatan perusahaan.
- d. Menentukan tujuan dan sasaran perusahaan.
- e. Menyusun strategi akhir.

Selama mengkonsep perencanaan strategis SDM, Zainal dkk. (2015 : 35) mengemukakan beberapa syarat yang harus dipenuhi sehingga perencanaan dapat dikatakan baik. Syarat tersebut antara lain:

- a. Melalui rencana dapat lebih mempermudah setiap upaya untuk mencapai tujuan perusahaan.
- b. Karena sejak penyusunan hingga pelaksanaannya perlu melibatkan semua pihak, karena rencana hanyalah sebagai alat dan bukan tujuan. Sebab melalui rencana yang dibuat dengan baik tujuan perusahaan dapat dicapai.
- c. Penyusunan perencanaan perlu ditangani oleh ahlinya dengan kemampuan dan pengetahuan yang memadai.
- d. Penyusun perencanaan harus dilaksanakan oleh mereka yang ahli dan pengalaman di bidangnya.
- e. Perencanaan yang baik adalah hasil kombinasi antara *top down* dan *bottom up*.
- f. Perencanaan yang disusun harus didasarkan pada data yang akurat dan telah melalui tahapan uji coba.
- g. Perencanaan perlu disertai dengan program kerja atau *action plan*.
- h. Perencanaan perlu secara jelas menggambarkan skala prioritas.
- i. Perencanaan disusun dengan cara dan bahasa yang sederhana sehingga akan memudahkan dalam pelaksanaannya, terutama bagi mereka yang tidak terlibat dalam penyusunan perencanaan.
- j. Perencanaan yang baik adalah yang fleksibel, sebagai antisipasi atas perubahan, kebijakan pemerintah dan kondisi yang tidak menentu.
- k. Tersedia celah-celah jika pada suatu saat tertentu terpaksa dilakukan penyimpangan agar bisnis perusahaan tidak terganggu, artinya fleksibel.

- l. Dalam penyusunan hendaknya telah diperhitungkan kemungkinan faktor-faktor ketidakpastian.
- m. Perencanaan dihitung serealistis mungkin, dengan mengabaikan keinginan-keinginan pihak tertentu.
- n. Perencanaan yang disusun adalah rencana yang mungkin dapat dilaksanakan, (realistis).

Menurut Siswanto (2013 : 44) sebelum melakukan aktivitas mengorganisasi, mengarahkan, memotivasi, dan mengendalikan terlebih dahulu manajer harus membuat rencana yang memberikan tujuan dan arah kepada organisasi, menentukan apa (*what*) yang akan dikerjakan, kapan (*when*) akan dikerjakan, siapa (*who*) yang akan mengerjakan, di mana (*where*) akan dikerjakan, dan bagaimana (*how*) mengerjakannya.

Perencanaan bertalian dengan hal-hal yang akan terjadi dari keputusan sekarang. Aktivitas hari ini adalah pekerjaan untuk hari selanjutnya yang dipikirkan oleh manajer pada hari yang lalu. Perencanaan berhubungan dengan tindakan yang diusulkan. Melalui perencanaan, anggota organisasi berusaha melihat ke depan, mengetahui lebih dahulu hal-hal yang mungkin terjadi, mempersiapkan hal-hal yang tidak tentu, menggambarkan aktivitas, dan memberikan arahan kronologis untuk pencapaian tujuan yang kemudian keseluruhan hal tersebut berhubungan dengan sasaran strategis perusahaan.

### **3. MSDM yang Strategis**

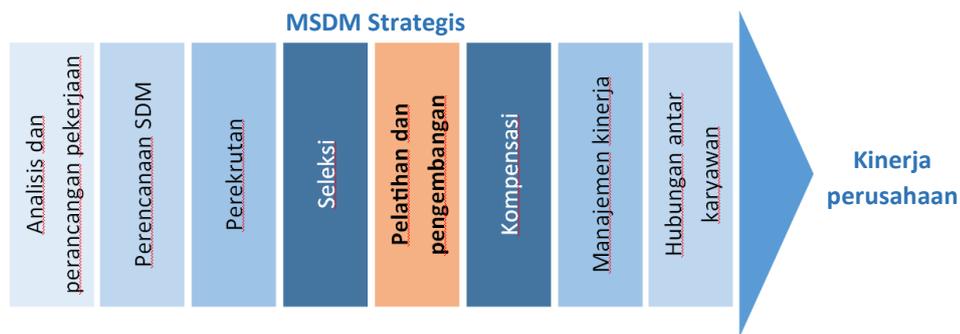
Dari penjelasan sebelumnya, maka dapat dikatakan bahwasannya pusat untuk mencapai keunggulan bersaing telah mengarahkan pada bidang yang dikenal sebagai manajemen SDM strategis. Manajemen SDM strategis telah didefinisikan sebagai

kesatuan dari SDM dengan tujuan dan sasaran strategis untuk meningkatkan kinerja dan mengembangkan budaya perusahaan atau organisasi yang mendorong pada inovasi dan fleksibilitas. Hal ini menjadikan SDM strategis juga berarti menerima fungsi SDM sebagai mitra strategis dalam formulasi dari strategi-strategi perusahaan, juga dalam implementasi strategi-strategi tersebut, melalui kegiatan-kegiatan SDM seperti perekrutan, seleksi, pelatihan dan pengembangan, hingga pengimbalan personel (Zainal dkk, 2015 : 75).

Menurut Siswanto (2013 : 44) perencanaan yang efektif dan dinilai strategis didasarkan atas fakta, bukan didasarkan atas intuisi. Fakta yang tepat dikumpulkan dan dianalisis, kemudian aktivitas yang diusulkan didasarkan atas kondisi yang diberikan oleh fakta. Suatu pandangan menurut Zainal dkk (2015 : 77) juga muncul terkait peran manajemen SDM yang strategis ini, beliau menyebutkan bahwa manajemen SDM yang strategis ini hanya untuk mencocokkan strategi perusahaan. Pandangan yang dinilai lebih canggih ini (namun barang kali tidak lebih akurat) memandang bahwa peran strategi SDM adalah untuk menyesuaikan praktik SDM individual (seperti perekrutan, pelatihan, pengembangan dll) agar cocok dengan strategi perusahaan.

Selain itu, menurut Fanani (2012 : 26) pengembangan baru dalam MSDM yang dianggap penting terdiri dari adanya keterbukaan, peningkatan produktivitas, orientasi sistem, penilaian efektifitas dan adanya keterlibatan strategi. Dalam hal ini, SDM diminta agar menciptakan program-program yang dituntut untuk berhasil mengimplementasikan strategi perusahaan. Singkatnya, manajemen SDM yang strategis adalah suatu sistem dimana terjalin sinergitas antara MSDM dengan tujuan strategis perusahaan dalam rangka mempertahankan keunggulan bersaing agar

perusahaan atau organisasi tetap eksis dan memiliki kemampuan untuk bertahan hidup. Adapun jika melihat kedalam konsep yang dikemukakan oleh Raymond A. Noe dkk. (2011 : 5) MSDM yang strategis dapat digambarkan seperti gambar berikut:



Sumber : Diadopsi dari Raymond A. Noe et al. (2011 : 5)

### **Gambar 3. Skema praktik-praktik MSDM yang strategis**

Raymond A. Noe dkk. menjelaskan bahwasannya MSDM yang strategis dipegang oleh departemen SDM dalam suatu perusahaan atau organisasi, dimana segala bentuk kegiatan yang dilakukan didalamnya harus mengarah pada kinerja perusahaan atau organisasi yang telah ditargetkan. Tanggung jawab departemen SDM ini untuk memastikan setiap langkah dalam manajemen SDM berkaitan dengan strategi perusahaan atau organisasi. Setiap langkah tersebut antara lain analisis dan perancangan pekerjaan, perencanaan SDM, perekrutan, seleksi, pelatihan dan pengembangan, kompensasi, manajemen kinerja hingga hubungan karyawan. Dari kesemua langkah yang ada, pelatihan dan pengembangan merupakan langkah yang menjadi fokus dalam skripsi ini. Hal tersebut dikarenakan pelatihan dan pengembangan memberikan kontribusi yang sangat besar dalam pemantapan kualitas SDM seperti yang telah dijelaskan pada latar belakang dan sub-sub bab sebelumnya. Oleh karena itu, pembahasan terkait pelatihan dan pengembangan SDM juga diperlukan.

## C. Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia

### 1. Pengertian Pelatihan dan Pengembangan

Menurut Swasto (2011 : 66) pelatihan merupakan kunci pekerja dan implementasi desain secara lengkap dan menyeluruh yang digabungkan dalam suatu proses sedemikian rupa sehingga menjadi suatu kesatuan yang tak dapat dibedakan. Adapun menurut Fanani (2012 : 58) pelatihan ditujukan kepada pegawai pelaksana dalam rangka meningkatkan pengetahuan dan keterampilan teknis, sedangkan pengembangan diperuntukkan bagi pegawai tingkat manajerial dalam rangka meningkatkan kemampuan konseptual, kemampuan dalam pengambilan keputusan, dan memperluas *human relation*. Dilain pihak, Zainal dkk. (2015 : 164) mengatakan bahwa pelatihan adalah proses secara sistematis mengubah tingkah laku pegawai untuk tujuan organisasi. Pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan saat ini. Pelatihan memiliki orientasi saat ini dan membantu untuk mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya. Program pelatihan formal adalah usaha pemberi kerja untuk memberikan kesempatan pegawai untuk memperoleh pekerjaan atau bidang tugas yang sesuai dengan sikap, dan pengetahuannya. Pelatihan adalah salah satu bentuk edukasi dengan prinsip-prinsip pembelajaran. Langkah-langkah berikut dapat diterapkan dalam pelatihan:

- a. Pihak yang diberikan pelatihan (*trainee*) harus dapat dimotivasi untuk belajar;
- b. *Trainee* harus mempunyai kemampuan untuk belajar;
- c. Proses pembelajaran harus dapat dipaksakan atau diperkuat;
- d. Pelatihan harus menyediakan bahan-bahan yang dapat dipraktikkan atau diterapkan;

- e. Bahan-bahan yang dipresentasikan harus memiliki arti yang lengkap dan memenuhi kebutuhan;
- f. Materi yang diajarkan harus memiliki arti yang lengkap dan memenuhi kebutuhan.

Sedangkan pengembangan menurut Zainal dkk. (2015 : 164) adalah suatu proses bagaimana manajemen mendapatkan pengalaman, keahlian dan sikap untuk menjadi atau meraih sukses sebagai pemimpin dalam organisasi mereka. Karena itu, kegiatan pengembangan ditujukan membantu karyawan untuk dapat menangani jawabannya di masa mendatang, dengan memperhatikan tugas dan kewajiban yang dihadapi sekarang.

Pada sisi lain, berbeda dengan Zainal dkk, Malayu Hasibuan (2013 : 68) mengemukakan bahwasannya pengembangan (*development*) diartikan sebagai fungsi operasional kedua dari manajemen personalia. Dimana dalam hal ini yang dimaksud dengan pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoretis, konseptual, dan moral karyawan atau pegawai sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan pelatihan.

Pendapat selanjutnya datang dari Mangkuprawira (2011 : 134) dimana beliau menerangkan bahwasannya pelatihan adalah sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu, serta sikap agar karyawan atau pegawai semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik, dan sesuai dengan standar. sedangkan pelatihan umum merupakan dimana karyawan atau pegawai memperoleh keterampilan yang dapat dipakai di hampir semua jenis pekerjaan.

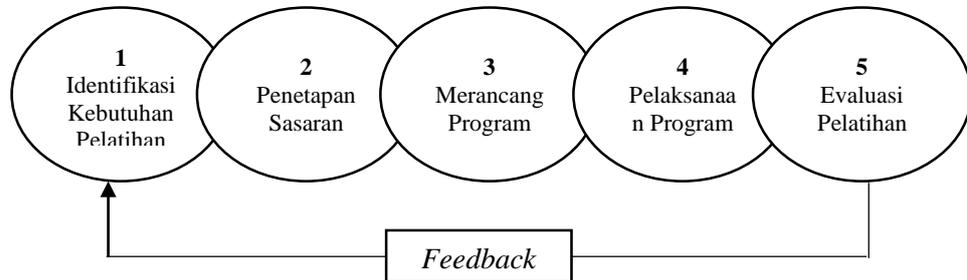
Istilah pelatihan dan pengembangan menurut Mangkuprawira (2011 : 135) merujuk pada struktur total dari program di dalam dan luar pekerjaan karyawan atau

pegawai yang dimanfaatkan perusahaan atau organisasi dalam mengembangkan keterampilan dan pengetahuan, utamanya untuk kinerja pekerjaan dan promosi karier. Pengembangan manajemen dalam hal ini merujuk pada program pelatihan dan pengembangan untuk penyelia dan manajer, dan tidak sering termasuk untuk profesional (seperti ahli mesin, sales, akuntan), karyawan operasional terlatih (seperti juru gambar, pembuat perkakas, dan ahli tata buku), tenaga semi dan tak terlatih khusus (seperti pengepak barang, pengolah tanah, dan pemelihara kebun).

Dari semua pendapat tersebut, dapat ditarik suatu kesimpulan bahwasannya pelatihan dan pengembangan SDM merupakan proses untuk membentuk dan membekali karyawan atau pegawai dengan menambah keahlian, kemampuan, pengetahuan, serta perilakunya yang diharapkan oleh perusahaan atau organisasi yang bersangkutan. Artinya, pelatihan dalam hal ini disediakan oleh perusahaan atau organisasi untuk mempelajari pekerjaan yang berhubungan dengan pengetahuan, keahlian, serta perilaku yang sebelumnya sudah direncanakan oleh perusahaan atau organisasi tersebut.

Kegiatan pelatihan yang dilakukan mampu memberikan dividen kepada karyawan dan perusahaan berupa keahlian dan keterampilan yang selanjutnya akan menjadi aset yang berharga bagi perusahaan. Namun, kegiatan pelatihan dan pengembangan bukan solusi universal yang dapat memenuhi semua kebutuhan. Kegiatan pelatihan baru dapat memberikan kontribusi yang berarti kalau dikerjakan secara benar. Oleh karena itu, perlu kiranya mengetahui konsep pelatihan, dan berikut merupakan model konsep pelatihan menurut konsep tradisional dan konsep sistem.

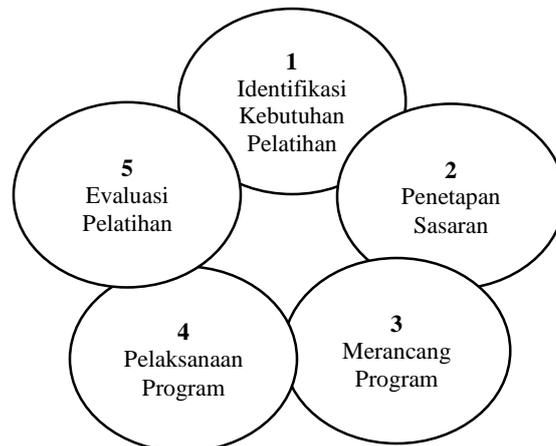
a. Pelatihan, Konsep Tradisional



Sumber : Zainal dkk (2015 : 165)

**Gambar 4. Konsep Pelatihan Tradisional**

b. Pelatihan, Konsep Sistem



Sumber : Zainal dkk (2015 : 165)

**Gambar 5. Konsep Pelatihan Sistem**

## 2. Sasaran Pelatihan dan Pengembangan

Pada dasarnya setiap kegiatan yang terarah tentu harus mempunyai sasaran yang jelas, dimana didalamnya memuat hasil yang ingin dicapai dalam melaksanakan kegiatan tersebut. Menurut Zainal (2015 : 165) sasaran pelatihan dan pengembangan yang dirumuskan dengan jelas akan bermanfaat dalam :

- a. Menjamin konsistensi dalam menyusun program pelatihan yang mencakup materi, metode, cara penyampaian, dan sarana pelatihan.

- b. Memudahkan komunikasi antara penyusun program pelatihan dengan pihak yang memerlukan pelatihan.
- c. Memberikan kejelasan bagi peserta tentang apa yang harus dilakukan dalam rangka mencapai sasaran.
- d. Memudahkan penilaian peserta dalam mengikuti pelatihan.
- e. Memudahkan penilaian hasil program pelatihan.
- f. Menghindari kemungkinan konflik antara penyelenggara dengan orang yang meminta pelatihan mengenai efektivitas pelatihan yang diselenggarakan.

Sementara itu, Malayu Hasibuan (2013 : 70) memberikan penjabaran yang begitu kompleks terhadap sasaran atau tujuan dari pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia yang ada dalam suatu organisasi atau perusahaan. Hal tersebut menyangkut antara lain:

- a. Meningkatnya produktivitas kerja karena dengan pelatihan dan pengembangan *technical skill*, *human skill*, dan *managerial skill* sumber daya manusia yang ada akan semakin baik.
- b. Efisiensi tenaga, waktu dan bahan baku.
- c. Mengurangi kerusakan barang, produksi, serta mesin-mesin karena para karyawan atau pegawai semakin ahli.
- d. Mengurangi tingkat kecelakaan karyawan.
- e. Meningkatkan pelayanan yang lebih baik lagi.
- f. Moral yang makin baik.
- g. Meningkatkan kesempatan karier karyawan.
- h. Dari sisi konseptual manajer makin cakap dan cepat mengambil keputusan yang baik.

- i. Meningkatkan gaya kepemimpinan manajer agar lebih baik.
- j. Balas jasa (gaji, upah insentif, dan *benefits*) karyawan akan meningkat karena prestasi kerja semakin besar
- k. Memberi manfaat yang baik bagi masyarakat konsumen karena pelayanan lebih bermutu.

Selain itu perlu diketahui pula jenis sasaran dari program pelatihan menurut Zainal dkk (2015 : 167), sehingga setiap pelatihan dapat dikategorikan sasarannya dan dapat mudah diketahui jika telah tercapai. Hal tersebut antar lain :

- a. Berdasarkan tingkatannya
  - 1) Sasaran primer, sasaran ini merupakan inti dari program pelatihan. Sasaran primer ini sangat penting karena akan memberikan arti kejelasan dan kesatuan atas segala kegiatan selama kegiatan pelatihan berlangsung.
  - 2) Sasaran sekunder, sasaran ini merupakan inti dari masing-masing pelajaran dalam suatu program pelatihan. Sasaran sekunder ini sesungguhnya sebagai penjabaran lebih lanjut dan sekaligus merupakan bagian integral dari sasaran primer.
- b. Berdasarkan kontennya
  - 1) Berpusat pada kegiatan instruktur, yaitu menggambarkan apa yang dilakukan instruktur selama pelatihan dilaksanakan (seperti: mendemonstrasikan cara menggunakan program Microsoft Word)
  - 2) Berpusat pada bahan pelajaran, yaitu menggambarkan bahan yang disampaikan dalam pelatihan (seperti: prosedur mengaktifkan komputer).

- 3) Berpusat pada kegiatan peserta, yaitu menggambarkan kegiatan yang dilakukan peserta selama pelatihan (seperti: peserta mampu menggunakan komputer).

### **3. Manfaat Pelatihan dan Pengembangan**

Manfaat bagi pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia menurut Zainal dkk (2015 : 168) dapat dibagi dalam tiga kelompok yakni manfaat untuk karyawan atau pegawai itu sendiri, manfaat untuk perusahaan, dan manfaat dalam hubungan SDM (intra dan antargrup serta pelaksanaan kebijakan). Mangkuprawira (2014 : 136) juga berpendapat serupa terkait manfaat dari pelatihan dan pengembangan ini. Beliau mengkategorikan manfaat pelatihan dan pengembangan kedalam 3 kategori yang hampir mirip-mirip dengan pendapat Zainal dkk. Lebih jelasnya terkait manfaat dari pelatihan SDM antara lain :

#### **a. Manfaat untuk karyawan**

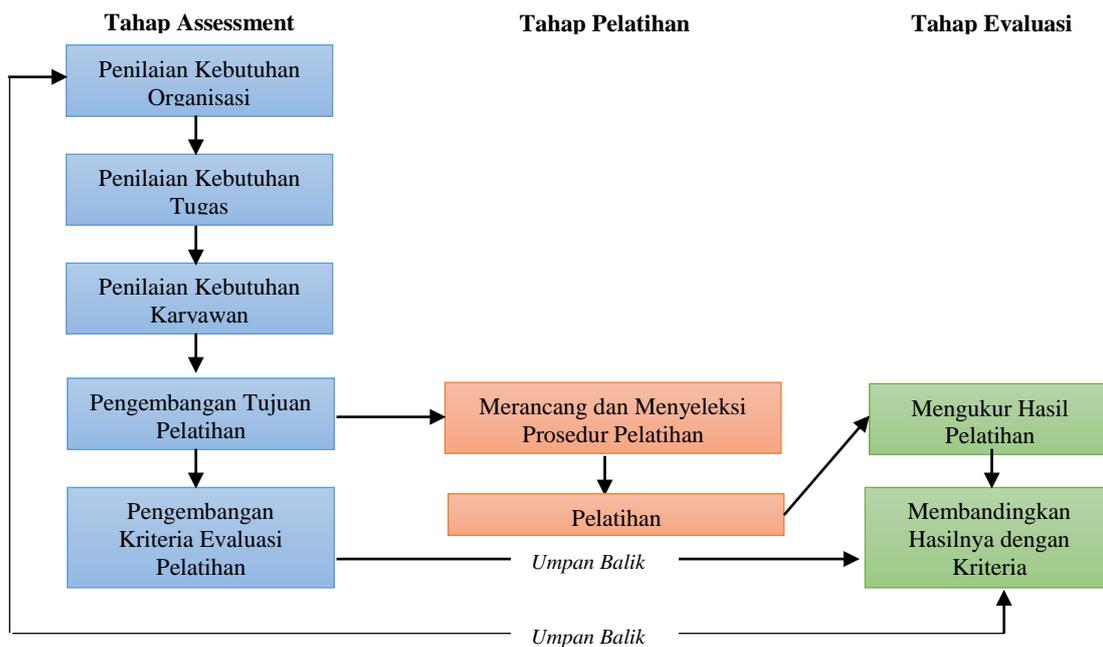
- 1) Membantu karyawan dalam membuat keputusan dan pemecahan masalah yang lebih fektif.
- 2) Melalui pelatihan dan pengembangan, variabel pengenalan, pencapaian prestasi, pertumbuhan, tanggung jawab dan kemajuan dapat diinternalisasi dan dilaksanakan.
- 3) Membantu mendorong dan mencapai pengembangan diri dan rasa percaya diri.
- 4) Membantu karyawan mengatasi stres, tekanan, frustasi, dan konflik.
- 5) Memberikan informasi tentang meningkatnya pengetahuan kepemimpinan, keterampilan komunikasi dan sikap.
- 6) Meningkatkan kepuasan kerja dan pengakuan.

- 7) Membantu karyawan mendekati tujuan pribadi sementara meningkatkan keterampilan interaksi.
  - 8) Memenuhi kebutuhan personal peserta dan pelatih.
  - 9) Memberikan nasihat dan jalan untuk pertumbuhan masa depan.
  - 10) Membangun rasa pertumbuhan dalam pelatihan.
  - 11) Membantu pengembangan keterampilan mendengar, bicara dan menulis dengan latihan.
  - 12) Membantu menghilangkan rasa takut melaksanakan tugas baru
- b. Manfaat untuk perusahaan
- 1) Mengarahkan untuk meningkatkan profitabilitas atau sikap yang lebih positif terhadap orientasi profit.
  - 2) Memperbaiki pengetahuan kerja dan keahlian pada semua level perusahaan.
  - 3) Membantu karyawan untuk mengetahui tujuan perusahaan.
  - 4) Membantu menciptakan image perusahaan yang lebih baik.
  - 5) Mendukung otentisitas, keterbukaan dan kepercayaan.
  - 6) Meningkatkan hubungan antara atasan dan bawahan.
  - 7) Membantu pengembangan perusahaan.
  - 8) Membantu mempersiapkan dan melaksanakan kebijakan perusahaan.
  - 9) Memberikan informasi tentang kebutuhan perusahaan di masa depan.
  - 10) Perusahaan dapat membuat keputusan dan memecahkan masalah yang lebih efektif.
  - 11) Membantu pengembangan promosi dari dalam.
  - 12) Membantu pengembangan keterampilan kepemimpinan, motivasi, kesetiaan, sikap dan aspek lain yang biasanya diperlihatkan pekerja.

- 13) Membantu meningkatkan efisiensi, efektivitas, produktivitas dan kualitas kerja.
  - 14) Membantu menekan biaya dalam berbagai bidang seperti produksi, SDM, administrasi.
  - 15) Meningkatkan rasa tanggung jawab terhadap kompetensi dan pengetahuan perusahaan.
  - 16) Meningkatkan hubungan antarburuh dengan manajemen.
  - 17) Mendorong mengurangi perilaku merugikan.
  - 18) Menciptakan iklim yang baik untuk pertumbuhan.
  - 19) Membantu meningkatkan komunikasi organisasi.
  - 20) Membantu karyawan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan.
  - 21) Membantu menangani konflik sehingga terhindar dari tekanan kerja.
- c. Manfaat dalam hubungan SDM, intra dan antargrup dan pelaksanaan kebijakan
- 1) Meningkatkan komunikasi antargrup dan individual.
  - 2) Membantu dalam orientasi bagi karyawan baru dan karyawan transfer atau promosi.
  - 3) Memberikan informasi tentang kesamaan kesempatan dan aksi afirmatif.
  - 4) Memberikan informasi tentang hukum pemerintah dan kebijakan internasional.
  - 5) Meningkatkan keterampilan interpersonal serta kualitas moral.
  - 6) Membuat kebijakan perusahaan, aturan dan regulasi.
  - 7) Membangun kohesivitas dalam kelompok.
  - 8) Memberikan iklim yang baik untuk belajar, pertumbuhan dan koordinasi.

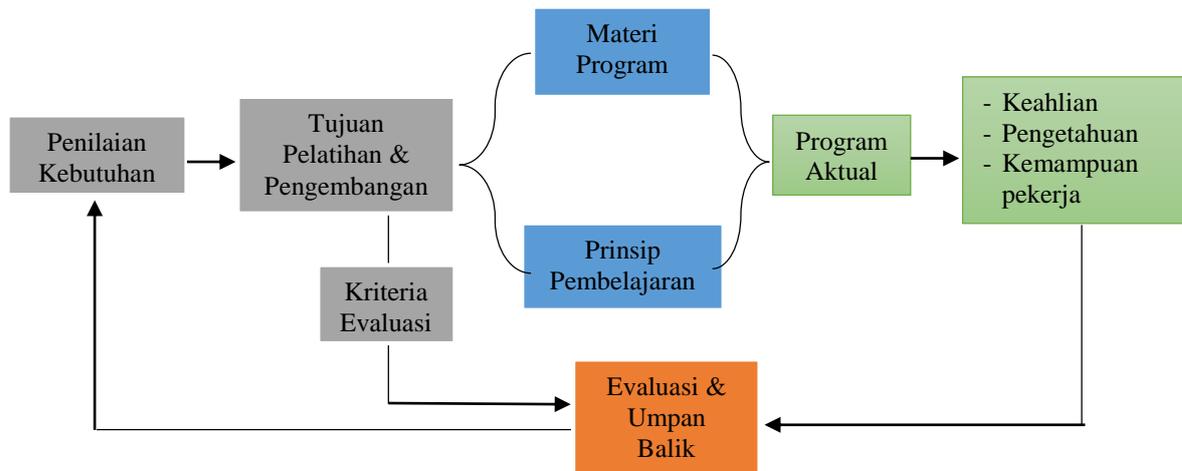
#### 4. Langkah-langkah Pelatihan dan Pengembangan

Terdapat banyak pendapat tentang model langkah-langkah pengembangan dan pelatihan untuk sumber daya manusia. Namun, terdapat dua model utama yang sering digunakan sebagai bahasan dalam pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia. Model yang pertama dikemukakan oleh Goldstein I. L. yang diadopsi oleh Mangkuprawira (2014 : 139) sedangkan model yang kedua dikemukakan oleh Zainal dkk. (2015 : 170). Agar lebih jelasnya, berikut digambarkan kedua model proses pelatihan yang dimaksud.



Sumber : Goldstein I. L. *Training in Organizations : Needs Assesment, Development and Evaluation* (Diadopsi oleh Mangkuprawira, 2014 : 139)

**Gambar 6. Model Proses Pelatihan Goldstein**



Sumber : Zainal dkk. (2015 : 170)

**Gambar 7. Model Proses Pelatihan Zainal dkk.**

Dari kedua model yang telah dipaparkan sebelumnya, terlihat cukup berbeda namun pada dasarnya memiliki esensi yang hampir mirip. Hal tersebut terlihat dari adanya tahap yang mesti ada pada kedua model tersebut. Tahap tersebut antara lain tahap penilaian kebutuhan pelatihan, tahap perancangan program pelatihan, pelaksanaan dan pada tahap akhir terdapat *feedback* atau umpan balik untuk menjadi masukan baru untuk pelatihan yang lebih baik kedepannya. Model dari Goldstein lebih banyak menekankan pada bagian penilaian kebutuhan untuk pelatihan. Hal ini menjadi nilai tambah bagi model ini, karena tanpa adanya penilaian kebutuhan yang akurat, mustahil akan terlaksananya suatu program pelatihan yang terarah dan tepat sasaran.

Berbeda dengan Goldstein, Zainal dkk. dengan modelnya lebih menitikberatkan pada program actual berupa materi-materi serta metode ataupun prinsip dalam pelatihan itu sendiri. Sehingga pelatihan dan pengembangan yang diberikan pada SDM dapat dilakukan semaksimal mungkin dengan harapan mendapatkan hasil yang terbaik usai pelatihan terlaksanakan. Hal tersebut tidak

berarti Zainal dkk. melupakan sisi penilaian kebutuhan. Penilaian kebutuhan tetaplah ada pada model tahapan pelatihan Zainal dkk. namun tidak sekompleks yang ada pada model Goldstein. Oleh karena itu, hal tersebut diperkuat lagi dengan adanya tahapan penentuan tujuan pelatihan agar sasaran semakin jelas dan tidak melenceng dari apa yang telah direncanakan.

Dari pemaparan model tahapan pelatihan dan pengembangan yang telah dibahas sebelumnya, dapat dipahami bahwa kedua bentuk model tersebut memiliki kelebihan masing-masing. Oleh karena itu, kedua model ini kemudian akan dikomparasikan dan menjadi titik fokus berangkatnya pembahasan dalam penelitian ini. Dimana hasil dari kedua model tersebut adalah penekanan pada sisi penilaian kebutuhan dan penekanan pada sisi perencanaan program-program pelatihan. Hal tersebut diharapkan dapat menghasilkan suatu pembahasan yang mendalam dan terperinci terkait perencanaan pelatihan dan pengembangan SDM yang menekankan pada sisi penilaian kebutuhan dan program-program pembelajaran. Hal ini akan menguatkan model satu sama lain yang kemudian akan dijadikan acuan pembahasan dan penelaahan terkait analisis perencanaan pengelolaan pelatihan dan pengembangan SDM yang ada pada BUMN.

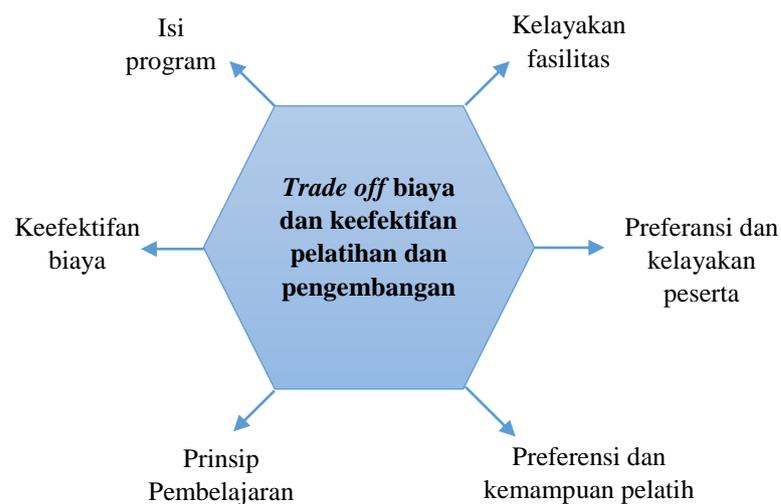
## **5. Faktor-Faktor yang Berperan dalam Pelatihan dan Pengembangan**

Menurut Fanani (2012 : 78-79) terdapat 5 faktor yang memengaruhi pelatihan dan pengembangan SDM antara lain dari sisi peserta, pelatih atau instruktur, fasilitas pengembangan, kurikulum, dan dana pelatihan dan pengembangan. Adapaun pendapat yang tak jauh berbeda, yakni pendapat dari Zainal dkk. (2015 : 173) yang mengatakan bahwa terdapat beberapa faktor yang berperan dalam pelaksanaan pelatihan SDM yakni instruktur, peserta, materi (bahan), metode, tujuan pelatihan dan

lingkungan yang menunjang. Dalam menentukan teknik-teknik pelatihan dan pengembangan yang paling baik, sangatlah tergantung pada faktor-faktor tersebut, sehingga tidak ada teknik tunggal yang terbaik. Beberapa faktor yang perlu dipertimbangkan dan berperan dalam pelatihan dan pengembangan adalah :

- a. Efektivitas biaya.
- b. Materi program yang dibutuhkan.
- c. Prinsip-prinsip pembelajaran.
- d. Ketepatan dan kesesuaian fasilitas.
- e. Kemampuan dan preferansi peserta pelatihan.
- f. Kemampuan dan preferansi instruktur pelatihan.

Pendapat tersebut juga sejalan dengan Sentot Imam Wahjono (2015 : 84) yang menggambarkan bahwa faktor-faktor yang memengaruhi *trade off* antara biaya dan efektivitas pelatihan dan pengembangan dapat digambarkan dengan bagan sebagai berikut.



Sumber : Dr. Sentot Imam Wahjono (2015 : 84)

**Gambar 8. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pelatihan dan Pengembangan**

Dari gambar tersebut dapat dilihat bahwa faktor-faktor yang dapat memengaruhi pelatihan dan pengembangan SDM yang dikemukakan oleh Sentot Imam Wahjono tak jauh berbeda dengan apa yang dikemukakan oleh Zainal dkk. Sama-sama terdapat 6 faktor yang mungkin hanya berbeda penyebutannya saja seperti kelayakan fasilitas, kelayakan peserta, kemampuan pelatih, prinsip pembelajaran, keefektifan biaya, dan isi program pelatihan dan pengembangan. Sedangkan untuk pendapat Fanani yang terdiri dari 5 faktor juga sudah sesuai, hanya sebelumnya ditambahkan faktor 'prinsip pembelajaran' oleh Sentot Imam dan Zainal dkk.

## 6. Metode Pelatihan dan Pengembangan

**Tabel 1. Teknik-teknik Pelatihan dan Pengembangan**

TEKNIK	PARTISIPASI	REPETISI	RELEVANSI	TRANSFER	UMPAN BALIK
<i>On The Job</i>					
Intruksi	Ya	Ya	Ya	Ya	Kadang <sup>2</sup>
Rotasi	Ya	Kadang <sup>2</sup>	Ya	Kadang <sup>2</sup>	Tidak
Magang	Ya	Kadang <sup>2</sup>	Ya	Kadang <sup>2</sup>	Kadang <sup>2</sup>
Latihan	Ya	Kadang <sup>2</sup>	Ya	Kadang <sup>2</sup>	Ya
<i>Off The Job</i>					
Ceramah	Tidak	Tidak	Tidak	Kadang <sup>2</sup>	Tidak
Video	Tidak	Tidak	Tidak	Ya	Tidak
Vestibule	Ya	Ya	Kadang <sup>2</sup>	Ya	Kadang <sup>2</sup>
Permainan Peran	Ya	Kadang <sup>2</sup>	Kadang <sup>2</sup>	Tidak	Kadang <sup>2</sup>
Studi Kasus	Ya	Kadang <sup>2</sup>	Kadang <sup>2</sup>	Kadang <sup>2</sup>	Kadang <sup>2</sup>
Simulasi	Ya	Kadang <sup>2</sup>	Kadang <sup>2</sup>	Kadang <sup>2</sup>	Kadang <sup>2</sup>
Studi Mandiri	Ya	Ya	Kadang <sup>2</sup>	Kadang <sup>2</sup>	Tidak
Belajar Terprogram	Ya	Ya	Tidak	Ya	Ya
Laboratorium	Ya	Ya	Kadang <sup>2</sup>	Tidak	Ya

Sumber : Vetihzal dkk (2015 : 174)<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Penulis menemukan tabel ini diadaptasi dari Keith Davis dan Werther William B., 1996. Namun dalam buku Zainal dkk. tidak dicantumkan pengadaptasian tabel ini. Melainkan di buku Mangkuprawira (2014 : 146) dengan tabel yang hampir mirip, dicantumkan pengadaptasiannya.

Metode pelatihan dan pengembangan hendaknya perlu disesuaikan terlebih dahulu dengan kebutuhan. Tabel 1. sebelumnya adalah tabel yang dirancang oleh Zainal dkk. (2015 : 174) agar memberikan gambaran secara ringkas dan padat terkait seluruh metode pelatihan yang dapat dipilih agar pelatihan menjadi efektif untuk dilaksanakan. Pendapat dari Zainal dkk. ini telah mewakili dari beberapa sumber yang didalamnya menjelaskan metode yang tak jauh berbeda yakni dalam Fanani (2012 : 68-74) dan juga Swasto (2011 : 67-70). Keseluruhan metode pelatihan dan pengembangan perlu diketahui agar dapat dengan mudah mengkalsifikasikan metode pelatihan seperti apa yang tepat untuk kondisi-kondisi tertentu agar efektif, efisien dan tepat sasaran.

a. *On the Job Training*

*On the job training* adalah pelatihan yang dilaksanakan sewaktu karyawan atau pegawai bekerja menjalankan tugasnya. Teknik ini disebut juga pelatihan dengan instruksi pekerjaan sebagai suatu metode pelatihan dengan cara para pekerja atau calon pekerja ditempatkan dalam kondisi pekerjaan yang riil, di bawah bimbingan dan supervisi dari pegawai yang telah berpengalaman atau seorang supervisor. Zainal dkk. (2015 : 175) mengemukakan tahap dari teknik ini yakni yang pertama, peserta menerima penjelasan tentang pekerjaan, tujuan dan hasilnya. Kemudian pelatih menunjukkan pekerjaan untuk memberi contoh pada peserta. Pada tahap pemberian petunjuk ini, pelatihan ditransfer kepada peserta. Kemudian peserta diberi kesempatan meniru contoh pelatih. Demonstrasi si pelatih dan latihan peserta diulang-ulang sampai pekerjaan dikuasai dengan baik oleh peserta. Demonstrasi dan latihan yang berulang memberikan peluang dan umpan balik.

b. Rotasi

Rotasi jabatan juga merupakan teknik pelatihan dengan metode *on the job training*. Dengan memutar pegawai atau karyawan pada jabatan lain yang setingkat, hal itu akan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk belajar dan melatih dirinya untuk berada pada situasi yang berbeda dengan situasi peerjaan sebelumnya. Setiap perpindahan umumnya didahului dengan pelatihan pemberian instruksi kerja. Di samping memberikan variasi kerja bagi karyawan, pelatihan teknik rotasi jabatan turut membantu perusahaan ketika ada karyawan yang cuti, tidak hadir, perampingan atau terjadi pengunduran diri.

c. Magang

Magang adalah teknik pelatihan *on the job training* yang paling sering digunakan khususnya bagi pegawai atau karyawan yang akan menjalankan tugas baru. Magang berarti bekerja secara langsung dibawah bimbingan dan pengawasan pegawai atau karyawan lain yang lebih berpengalaman. Biasanya perusahaan mengadakan pelatihan melalui program magang secara resmi sehingga magang dapat dikatakan memiliki partisipasi tingkat tinggi dari peserta pelatihan.

Latihan sama dengan magang karena latihan berusaha memberikan contoh bagi peserta. Banyak perusahaan memakai modal latihan karena kurang resmi dibanding magang, dan hal tersebut juga karena lebih sedikit sesi ruang kelas dan diadakan bila diperlukan dan bukan program yang dirancang dengan cermat.

d. Ceramah Kelas dan Presentasi Video

Ceramah dan teknik lain dalam *off the job training* tampaknya mengandalkan komunikasi daripada memberi model. Ceramah adalah pendekatan

terkenal karena menawarkan Sisi ekonomis dan material organisasi, tetapi partisipasi, umpan balik, transfer dan repetisi sangat rendah. Umpan balik dan partisipasi dapat meningkat dengan adanya diskusi selama ceramah.

e. Pelatihan *Vestibule*

Agar pembelajaran tidak mengganggu operasional rutin, beberapa perusahaan menggunakan pelatihan *vestibule*. Wilayah atau *vestibule* terpisah dibuat dengan peralatan yang sama dengan yang digunakan dalam pekerjaan. Cara ini memungkinkan adanya transfer, repetisi, dan partisipasi serta material perusahaan bermakna dan umpan balik.

f. Permainan Peran dan Model Perilaku

Permainan peran adalah alat yang mendorong peserta untuk membayangkan identitas lain. Misalnya, pekerja pria dapat membayangkan peran supervisor wanita dan sebaliknya. Kemudian keduanya ditempatkan dalam situasi kerja tertentu dan diminta memberikan respons sebagaimana harapan mereka terhadap lainnya. Idealnya mereka harus dapat melihat diri mereka sebagaimana orang lain melihat mereka. Pengalaman ini menciptakan empati dan toleransi lebih besar terhadap perbedaan individual dan karenanya cara ini cocok untuk pelatihan keanekaragaman yang bertujuan untuk menciptakan lingkungan kerja kondusif bagi keanekaragaman tenaga kerja.

g. Studi Kasus

Metode studi kasus adalah metode pelatihan yang menggunakan deskripsi tertulis dari suatu permasalahan riil yang dihadapi oleh perusahaan atau perusahaan lain. Manajemen diminta mempelajari kasus untuk mengidentifikasi menganalisis masalah, mengajukan solusi, memilih solusi terbaik, dan

mengimplementasikan solusi tersebut. Dengan mempelajari suatu kasus, para peserta pelatihan mempelajari suatu keadaan yang bersifat riil atau hipotesis dan tindakan lain yang diambil dalam keadaan seperti itu, serta peserta dapat mengembangkan keahlian-keahlian dalam pengambilan keputusan.

#### h. Simulasi

Teknik simulasi dapat dibagi menjadi dua macam. *Pertama*, simulasi yang melibatkan simulator yang bersifat mekanik (mesin) yang mengandalkan aspek-aspek utama dalam suatu situasi kerja. Metode pelatihan ini hampir sama dengan vestibule training, hanya saja simulator tersebut lebih sering menyediakan umpan balik yang bersifat instant dalam suatu kinerja. *Kedua*, simulasi komputer. Untuk tujuan pelatihan dan pengembangan, metode ini sering berupa games atau permainan. Para pemain membuat suatu keputusan, dan komputer menentukan hasil yang terjadi sesuai dengan kondisi yang telah diprogramkan dalam komputer. Teknik ini umumnya digunakan untuk melatih para manajer untuk mempelajari pembuatan keputusan.

#### i. Belajar Mandiri dan Proses Belajar Terprogram

Teknik belajar mandiri berkisar pada cara manual sampai kaset rekaman atau video. Beberapa prinsip belajar tercakup dalam tipe pelatihan ini. Bahan-bahan pembelajaran terprogram adalah bentuk lain dari belajar mandiri. Biasanya terdapat program komputer atau cetakan *booklet* yang berisi tentang pertanyaan dan jawaban. Setelah membaca dan menjawab pertanyaan, pembaca langsung mendapatkan umpan balik kalau benar, belajar lanjut kalau salah. Pembaca diarahkan untuk mengkaji kembali materi tersebut.

j. Praktik Laboratorium

Pelatihan di laboratorium dirancang untuk meningkatkan keterampilan interpersonal. Juga dapat digunakan untuk membangun perilaku yang diinginkan untuk tanggung jawab pekerjaan di masa depan. Peserta mencoba untuk meningkatkan keterampilan hubungan manusia dengan lebih memahami diri sendiri dan orang lain.

Selain itu, Zainal dkk. juga menambahkan beberapa inovasi dan variasi bentuk pelatihan yang sering dijumpai akhir-akhir ini pada organisasi ataupun perusahaan yakni:

a. Pelatihan Tindakan (*Action Learning*)

Pelatihan ini terjadi dalam kelompok kecil yang berusaha mencari solusi masalah nyata yang dihadapi oleh perusahaan, dibantu oleh fasilitator (dari luar atau dalam perusahaan). Kebutuhan pelatihan dan pengembangan ini muncul ketika kelompok tersebut secara teknik atau prosedur mengalami kebuntuan. *Action learning* memfokuskan pada proses mempelajari perilaku baru.

b. *Role Playing*

Merupakan perpaduan metode studi kasus dan program pengembangan sikap. Peserta dihadapkan pada suatu situasi dan diminta memainkan peranan, kemudian bereaksi terhadap taktik yang dijalankan oleh peserta lain.

c. *In-basket Technique*

Pada teknik ini, peserta diberikan materi yang berisikan berbagai informasi seperti email khusus dari manajer. Peserta pelatihan kemudian mengambil keputusan dan tindakan, kemudian keputusan atau tindakan tersebut

dianalisis dengan derajat pentingnya tindakan, pengalokasian waktu, kualitas dan prioritas keputusan.

d. *Management Games*

Menekankan pada pengembangan kemampuan problem solving. Keuntungan simulasi ini adalah kemampuan bereksperimen terhadap keputusan serta umpan balik dari keputusan yang diambil.

e. *Behavior Modelling*

Teknik ini merupakan metode pelatihan dalam rangka meningkatkan keahlian interpersonal. Kunci dari behavior modelling adalah belajar melalui observasi atau imajinasi. Jadi singkatnya, suatu proses belajar itu terjadi bukan melalui pengalaman, melainkan melalui observasi atau berimajinasi dari pengalaman orang lain.

f. *Outdoor Oriented Programs*

Program ini biasanya dilakukan di suatu wilayah tertentu dengan mengkombinasikan kemampuan luar kantor dengan kemampuan ruang kelas. Program ini biasa dikenal dengan istilah outing seperti kompetisi tim, mendaki gunung, arung jeram, dan lain-lain.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Jenis Penelitian**

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif untuk menganalisis rencana pengelolaan pelatihan dan pengembangan SDM pada BUMN yakni Pelindo III. Oleh karena itu, sesuai dengan peneliti mengklasifikasikan penelitian ini sesuai dengan masalah yang diselidiki, teknik dan alat yang digunakan, sehingga termasuk kedalam penelitian yang menggunakan metode deskriptif dengan jenis analisis kerja dan aktivitas. Menggunakan pendekatan penelitian kualitatif menurut Moleong (2017 : 6) adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian, seperti perilaku, persepsi, motivasi, tindakan dan lain lain, yang secara holistik, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan memanfaatkan berbagai metode ilmiah.

Penelitian yang kemudian menggunakan metode deskriptif ini bertujuan untuk mengetahui fenomena-fenomena sosial dari sudut pandang partisipan. Metode deskriptif menurut Moh. Nazir (2005 : 54) metode deskriptif merupakan suatu metode dalam meneliti status kelompok manusia, suatu objek, suatu set kondisi, suatu sistem pemikiran, ataupun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang. Tujuannya adalah untuk membuat deskripsi, gambaran atau lukisan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat sifat-sifat serta hubungan antar fenomena yang di selidiki.

Jenis klasifikasi penelitian analisis kerja dan aktivitas menurut Moh. Nazir (2005 : 61) merupakan penelitian yang ditujukan untuk menyelidiki secara terperinci aktivitas

dan pekerjaan manusia, dan hasil penelitian tersebut dapat memberikan rekomendasi-rekomendasi untuk keperluan di masa yang akan datang. Dalam penelitian ini, data mengenai hal-hal yang ingin diselidiki, kemudian di analisis, diberikan interpretasi dan diadakan generalisasi dengan teori dalam rangka menetapkan sifat-sifat pekerjaan yang baik. Dengan menggunakan metode penelitian yang demikian, peneliti menggambarkan bagaimana analisis perencanaan pelatihan dan pengembangan SDM pada Pelindo III guna memperoleh suatu bentuk pelatihan dan pengembangan yang tepat sasaran dan sesuai rencana strategis perusahaan.

## **B. Fokus Penelitian**

Fokus dalam sebuah penelitian khususnya dalam penelitian kualitatif memiliki peran yang sangat penting. Fokus pada dasarnya menurut Moleong (2017 : 97) adalah masalah pokok yang bersumber dari pengalaman peneliti atau melalui pengetahuan yang diperolehnya melalui kepustakaan ilmiah ataupun kepustakaan lainnya. Dengan adanya fokus penelitian, diharapkan dapat memberikan arah penelitian dan memberikan batasan masalah yang diteliti. Penentuan fokus penelitian yang tepat menjadikan informasi yang dibutuhkan sesuai dengan permasalahan yang dibahas. Unsur-unsur yang kemudian menjadi fokus dalam penelitian ini antara lain :

- 1) Dasar berangkatnya dan target utama rencana pengelolaan pelatihan dan pengembangan SDM pada PT Pelabuhan Indonesia III (Persero).
  - a. Perlunya perencanaan pengelolaan pelatihan dan pengembangan SDM pada PT Pelabuhan Indonesia III (Persero).
  - b. Sasaran strategis dalam rencana pengelolaan pelatihan dan pengembangan SDM pada PT Pelabuhan Indonesia III (Persero).

- 2) Analisis kesesuaian teori MSDM strategis terhadap perencanaan pengelolaan pelatihan dan pengembangan pegawai atau sumber daya manusia pada PT Pelabuhan Indonesia III (Persero).
  - a. Mendapatkan konsep rencana secara keseluruhan dalam pengelolaan pelatihan dan pengembangan SDM pada PT Pelabuhan Indonesia III (Persero).
  - b. Mengkomparasikan kesesuaian antara teori MSDM strategis dengan rencana pengelolaan pelatihan dan pengembangan SDM pada PT Pelabuhan Indonesia III (Persero).

### **C. Lokasi dan Situs Penelitian**

Lokasi dan situs penelitian adalah tempat peneliti melakukan serangkaian kegiatan penelitian yang berkaitan dengan masalah dan fokus yang diangkat dalam penelitian. Lokasi yang dipilih oleh peneliti yakni di Kota Surabaya, Jawa Timur. Hal tersebut dikarenakan lokasi yang memungkinkan peneliti melakukan penelitian karena aksesnya cukup mudah dijangkau. Sedangkan situs dalam penelitian ini adalah PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) atau disingkat Pelindo III yang merupakan salah satu BUMN yang berada di Kota Surabaya dan merupakan perusahaan negara yang bergerak dibidang transportasi laut.

Pelindo III bergerak sebagai perusahaan yang bertanggung jawab terhadap bidang penyelenggaraan dan pengusaha jasa kepelabuhanan. Adapun ketertarikan peneliti yang dijadikan latar belakang dalam memilih Pelindo III sebagai tempat penelitian adalah karena Pelindo III merupakan salah satu *holding* BUMN yang ditargetkan pada tahun 2019 oleh Kementerian BUMN untuk masuk kedalam daftar *Fortune 500*. Selain itu, sesuai hasil observasi awal peneliti, Pelindo III baru memulai perencanaan pelatihan dan

pengembangan pegawainya pada pertengahan tahun 2017 dan baru akan dilaksanakan pada awal tahun 2018 ini. Itulah yang menyebabkan peneliti mengambil lokasi dan situs penelitian di Pelindo III. Adapun secara lebih spesifik, peneliti melakukan penelitian pada Kantor Pusat Pelindo III tepatnya di Jl. Perak Timur No. 610 Surabaya 60165. Peneliti meneliti pada bagian Direktorat Sumber Daya Manusia dan Umum dikarenakan pada bagian inilah perencanaan pengelolaan pelatihan pegawai dilakukan.

#### **D. Sumber Data**

Data merupakan kunci utama yang digunakan untuk melakukan penelitian. Ketersediaan data dibutuhkan untuk membantu kelancaran peneliti dalam melakukan penelitian yang dimaksud. Menurut Lofland dan Lofland sebagaimana yang telah dikutip oleh Lexy. J. Moleong (2017 : 157) dalam bukunya yang berjudul Metodologi Penelitian Kualitatif, bahwasannya Lofland dan Lofland (1984 : 47) mengemukakan bahwa sumber data utama dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata dan tindakan, selebihnya berupa data tambahan seperti dokumen dan lain-lain.

Sedangkan yang dimaksud sumber data dalam penelitian ini adalah subyek dari mana data dapat diperoleh. Apabila menggunakan wawancara dalam mengumpulkan data maka sumber datanya disebut informan yaitu orang yang merespon atau memberikan jawaban terhadap pertanyaan-pertanyaan baik tertulis maupun lisan. Apabila menggunakan observasi maka sumber datanya adalah berupa benda, gerak atau proses sesuatu. Apabila menggunakan dokumentasi maka dokumen atau catatanlah yang menjadi sumber datanya. Jenis data yang digunakan peneliti dalam penelitian ini antara lain:

## **1. Data Primer**

Data primer adalah data atau informasi yang diperoleh oleh peneliti berdasarkan sumber yang terdapat dilapangan ataupun laboratorium (Nasution, 2007 : 143). Sumber data utama melalui data primer bersumber dari informan. Informan adalah seseorang dianggap paham dan mengetahui secara benar tentang objek penelitian. Data yang diperoleh berupa argumen-argumen yang dilontarkan oleh informan yang bersifat objektif melalui tanya jawab berupa wawancara. Sehingga nantinya memudahkan peneliti guna menghimpun informasi dan data-data untuk dikembangkan. Jadi guna mendapatkan informasi dan data-data empiris dilapangan, peneliti melakukan wawancara kepada informan yang dianggap mengetahui betul kegiatan perencanaan sistem pelatihan dan pengembangan pegawai atau sumber daya manusia. Dimana pemilihan informan ini tentunya dilatar belakangi oleh kepentingan untuk menelusuri terkait perencanaan sistem pengelolaan pelatihan dan pengembangan pegawai pada PT Pelindo III. Data ini didapat melalui wawancara kepada beberapa orang narasumber antara lain :

- a. Pitria Kartikasari (Asisten Senior Manajer Pengembangan SDM Kantor Pusat PT Pelabuhan Indonesia III (Persero))
- b. Nyoman Kajeng Sadnyana Putra (Staf *Human Capital Development*)
- c. Indra Teguh Wicaksana (Staf Pengembangan SDM)

## **2. Data Sekunder**

Data sekunder merupakan hasil pengumpulan oleh orang lain dengan maksud tersendiri dan mempunyai kategori atau klasifikasi menurut keperluan mereka (Nasution, 2007 : 143). Data tersebut adalah data yang berasal dari arsip-arsip,

dokumen, peraturan perundang-undangan, buku ilmiah, jurnal, yang dianggap ideal untuk menunjang fokus penelitian. Sumber data sekunder yang digunakan yaitu :

- a. Annual Report PT Pelindo III (Persero)
- b. Kamus Kompetensi PT Pelabuhan Indonesia III (Persero)
- c. Buku pedoman *Board Manual* PT Pelindo III (Persero)
- d. Buku pedoman *Code of Corporate Governance (Code of CG)* PT Pelindo III (Persero)
- e. *Powerpoint draft* pengembangan SDM oleh PT Pelindo III (Persero) yang berkerjasama dengan PPM Manajemen dalam merencanakan program pelatihan dan pengembangan.
- f. Sumber-sumber Peraturan Direksi Pelindo III.
- g. Hasil observasi peneliti di Pelindo III.

## **E. Pengumpulan Data**

### **1. Wawancara**

Teknik pengumpulan informasi dengan wawancara dilakukan melalui narasumber yang disebut informan. Wawancara ditujukan kepada informan yang dianggap memiliki kapasitas sesuai dengan fokus penelitian. Menurut Irawati Singarimbun dalam Sofian Effendi (1987 : 145) wawancara merupakan suatu proses interaksi dan komunikasi. Dalam proses ini wawancara ditentukan oleh beberapa faktor yang berinteraksi dan memmpengaruhi arus informasi. Faktor-faktor tersebut ialah : pewawawancara, responden, topik penelitian yang tertuang dalam daftar pertanyaan dan situasi wawancara. Wawancara dilakukan untuk mendapatkan data

yang dibutuhkan agar mampu menggali informasi yang penting tentang rencana pengelolaan pelatihan dan pengembangan pegawai pada Pelindo III.

## **2. Observasi**

Teknik pengumpulan data dengan cara observasi maksudnya adalah dengan turun langsung ke lapangan atau subjek penelitian. Dalam penjelasan yang dikemukakan Prof. Dr. S. Nasution, M. A. (2007 : 106) observasi digunakan sebagai alat pengumpul data yang dilakukan secara sistematis bukan observasi sambil atau kebetulan saja. Dalam observasi ini diusahakan mengamati keadaan yang wajar dan yang sebenarnya tanpa upaya yang disengaja untuk mempengaruhi, mengatur, atau memanipulasikannya. Secara mendasar, teknik pengumpulan data melalui observasi merupakan kegiatan yang dilakukan berdasarkan pengamatan empiris, atau dengan kata lain menggunakan panca indera, baik indra pengelihatan, indra pendengaran, dan lainnya guna memperoleh informasi atau data untuk menjawab masalah yang diangkat dalam penelitian. Pengamatan dilakukan untuk melihat hal-hal yang telah dicapai dalam merencanakan sistem pengelolaan pelatihan dan pengembangan pegawai pada Pelindo III.

## **3. Dokumentasi**

Teknik pengumpulan data dengan dokumentasi ini dapat dipahami melalui sebutannya yakni dokumen, yang artinya barang-barang dalam wujud tertulis. Menurut Sangadji dan Sopiah (2010 : 153) dalam melaksanakan penelitian dengan metode dokumentasi, peneliti menyelidiki benda-benda tertulis seperti buku-buku, majalah, dokumen, peraturan, notulen rapat, catatan harian, dan lain sebagainya. Dokumen yang dijadikan data penelitian adalah segala sesuatu yang berkaitan

ataupun menyinggung dengan perencanaan pelatihan dan pengembangan pegawai pada PT Pelabuhan Indonesia III (Persero). Teknik dokumentasi dijadikan bukti tambahan untuk keakuratan penelitian serta untuk memberikan gambaran tentang kondisi empiris dilapangan.

## **F. Instrumen Penelitian**

Menurut Sangadji dan Sopiah (2010 : 149) instrumen adalah alat bantu pada waktu penelitian menggunakan suatu metode. Oleh karena itu, untuk beberapa metode yang digunakan kali ini, kebetulan istilah bagi instrumennya memang sama dengan nama metodenya. Oleh karena itu, dalam penelitian ini menggunakan tiga instrumen yakni wawancara, observasi dan dokumentasi. Adapun pendapat dari Moleong (2017 : 163) bahwasannya ciri khas penelitian kualitatif tidak dapat dipisahkan dari pengamatan berperan serta, namun peranan penelitalah yang menentukan keseluruhan skenarionya. Sehingga dalam penelitian ini, instrumen atau alat bantu yang digunakan untuk mengumpulkan data antara lain :

1. Instrumen pertama adalah peneliti. Menurut Moleong (2017 : 168) kedudukan peneliti dalam penelitian kualitatif cukup rumit, dimana ia berperan sekaligus sebagai perencana, pelaksana pengumpulan data, analisis, penafsir data dan pada akhirnya ia menjadi pelapor hasil penelitiannya. Pengertian instrumen atau alat penelitian disini tepat karena ia menjadi segalanya dari keseluruhan proses penelitian. Selama menjalankan proses penelitian, peneliti tidak pernah diwakili oleh orang lain, dan selalu melakukannya sendiri baik wawancara, observasi maupun dokumentasi. Oleh karena itu maka semua data yang diperoleh dilapangan, benar-benar dipahami oleh peneliti.

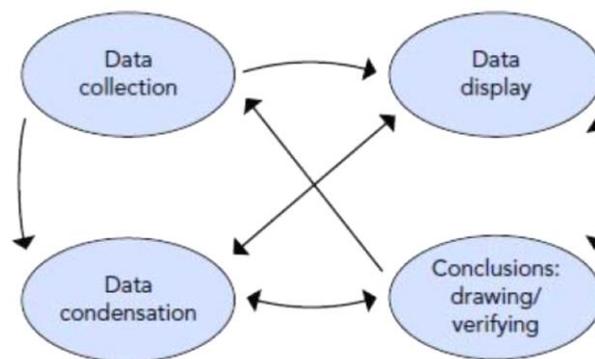
2. Pedoman wawancara (*interview guide*), hal ini berguna untuk membatasi dan mengarahkan peneliti dalam mencari data-data yang diperlukan guna kegiatan penelitian. Menurut Sangadji dan Sopiah (2010 : 152) wawancara yang dilakukan peneliti ini termasuk kedalam wawancara bebas terpimpin, dimana dalam pelaksanaannya pewawancara membawa pedoman yang berisikan garis-garis besar tentang hal-hal yang ditanyakan. Dalam hal ini pewawancara didorong untuk menciptakan suasana santai namun serius dalam kegiatan wawancara. Artinya wawancara dilaksanakan dengan tidak main-main tetapi tidak kaku.
3. Dalam melakukan penelitian ini, peneliti menggunakan beberapa peralatan penunjang, diantaranya yaitu aplikasi perekam suara dan kamera melalui *hand phone* penulis, serta buku saku kecil untuk menulis hal-hal penting yang diperlukan untuk pengumpulan data.

### **G. Metode Analisis**

Analisis data menurut Brannen dan Julia (2008) dalam Sopiah dan Sangadji (2010) adalah analisis data disebut pula pengelolaan data dan penafsiran data. Analisis data adalah rangkaian kegiatan penelaahan, pengelompokkan, sistemisasi, penafsiran, dan verifikasi data agar sebuah fenomena memiliki nilai sosial, akademis, dan ilmiah. Seperti yang sudah disinggung pada bagian sebelum-sebelumnya, dalam penelitian ini metode analisis yang digunakan adalah metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif yang meliputi analisis-*analisis* berdasarkan obyek penelitian yang dalam hal ini adalah analisis perencanaan pelatihan dan pengembangan pegawai, sehingga penelitian ini dapat lebih terarah. Oleh karena itu, dalam penelitian ini peneliti menggunakan rancangan analisis data menurut model interaktif yang terdiri dari pengumpulan data, kondensasi data,

penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Penggunaan rancangan analisis model ini karena sifat dari penelitian ini bersifat interaktif, dimana peneliti melakukan penelitian dilapangan dan berinteraksi secara langsung dengan sumber informan. Rancangan analisis data diperlukan agar rumusan masalah penelitian dapat terpecahkan dan akhirnya tujuan penelitian dapat tercapai (Sopiah dan Sangadji, 2010 : 197).

Dalam kegiatan menganalisis data penelitian, peneliti mengacu pada teori yang dikemukakan oleh Miles dan Hubberman (1994) terkait dengan model analisis interaktif. Adapun model analisis data interaktif yang dikemukakan oleh Miles, Huberman dan Saldana pada buku terbarunya edisi tiga adalah sebagai berikut :



Sumber : Miles, Huberman dan Saldana (2014 : 33)<sup>2</sup>

### Gambar 9. Komponen Analisis Data Model Interaktif

#### 1. *Data Collection* (Pengumpulan Data)

Tahap ini merupakan aktivitas mengumpulkan data sesuai dengan jenis dan sifat data yang telah ditentukan sebelumnya. Pada penelitian ini, peneliti menggunakan tiga teknik yakni dengan wawancara, observasi dan dokumentasi. Pada kegiatan wawancara, peneliti menggunakan informan dari pihak PT Pelabuhan Indonesia III

<sup>2</sup> Miles, M. B., Huberman, A. M. and Saldana, J. 2014. *Qualitative data Analysis : A Sourcebook of New Methods. Third Edition*. California : SAGE Publications, Inc. Halaman : 33. Namun, model ini diadopsi dari model interaktif tahun 1994, buku edisi ke-2 dari Miles dan Huberman dengan sedikit modifikasi.

(Persero) sebagai sumber pengumpulan data, sedangkan observasi dan dokumentasi dilakukan peneliti untuk dapat menguatkan data-data yang peneliti temukan melalui proses wawancara.

## 2. *Data Condensation* (Kondensasi Data)

Tahap ini merupakan proses memilih, memfokuskan, menyederhanakan, membuat abstraksi, dan/atau merubah data yang telah ditemukan di lapangan berdasarkan catatan lapangan, hasil wawancara, dokumen-dokumen dan fakta empiris yang ada di lapangan. Melalui tahap kondensasi inilah data yang didapatkan akan menjadi lebih kuat.

## 3. *Data Display* (Penyajian Data)

Pada tahap ini dilakukan pengklasifikasian atau menyederhanakan kumpulan informasi yang didapat dari pengumpulan data sehingga memudahkan peneliti memahami makna dari suatu data yang telah didapat. Kemudian kegiatan ini dilanjutkan dengan penyederhanaan data yang didapat dari lapangan dan kemudian disajikan oleh peneliti. Tindakan dalam melakukan penyajian data ini didasarkan pada pemahaman peneliti terkait hal apa yang di teliti.

## 4. *Drawing and Verifying Conclusion* (Pengambilan Kesimpulan)

Dalam proses ini data yang telah dikondensasi serta dirangkaikan secara sistematis, selanjutnya diambil kesimpulannya. Penarikan kesimpulan dalam penelitian ini yaitu kesimpulan yang berhubungan dengan fokus penelitian yaitu analisis rencana pelatihan dan pengembangan SDM atau pegawai pada PT Pelabuhan Indonesia III (Persero).

## **BAB IV**

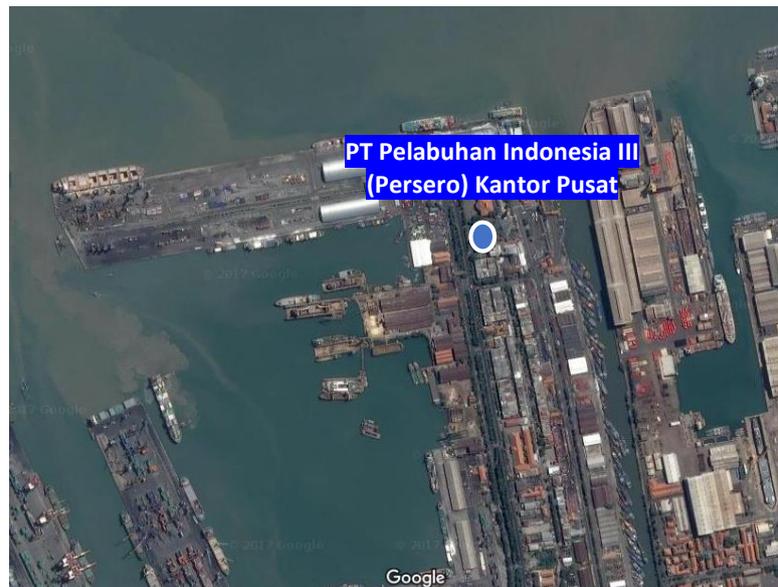
### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian**

##### **1. Profil Pelindo III**

PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) atau lebih dikenal dengan sebutan Pelindo III merupakan salah satu BUMN yang bergerak dalam jasa layanan operator terminal pelabuhan. Dilansir dari [www.pelindo.co.id](http://www.pelindo.co.id), perusahaan ini dibentuk berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 58 Tahun 1991 tentang Pengalihan Bentuk Perusahaan Umum (Perum) Pelabuhan III menjadi Perusahaan Perseroan (Persero). Peraturan tersebut ditandatangani oleh Presiden Ke-2 Republik Indonesia Soeharto pada tanggal 19 Oktober 1991. Selanjutnya, pembentukan Pelindo 3 dituangkan dalam Akta Notaris Imas Fatimah, S.H., Nomor : 5, tanggal 1 Desember 1992 sebagaimana telah mengalami beberapa kali perubahan hingga perubahan terakhir dalam Akta Notaris Yatiningsih, S.H, M.H., Nomor: 72, tanggal 10 Juli 2015.

Sebagai operator terminal pelabuhan, Pelindo III saat ini mengelola 43 pelabuhan dengan jumlah 16 kantor cabang yang tersebar di tujuh Provinsi di Indonesia meliputi Jawa Tengah, Jawa Timur, Bali, Nusa Tenggara Barat, Nusa Tenggara Timur, Kalimantan Tengah, dan Kalimantan Selatan. Keberadaan Pelindo III melingkupi hampir setengah wilayah Indonesia dan tak lepas dari sumber daya maritim Indonesia yang terbentuk atas jajaran pulau-pulau dari Sabang sampai Merauke. Lokasi Pelindo III sendiri terletak di Jl. Perak Timur, No. 610, Surabaya, 60165.



*Sumber : Google Maps diolah oleh penulis.*

**Gambar 10. Peta Lokasi Pelindo III**

Sebagai jembatan penghubung antar pulau maupun antar negara, peranan pelabuhan sangat penting dalam keberlangsungan dan kelancaran arus distribusi logistik. Pelayanan terbaik dan maksimal merupakan komitmen Pelindo III untuk menjaga kelancaran arus logistik nasional. Komitmen itu tertuang dalam visi perusahaan yakni, berkomitmen memacu integrasi logistik dengan layanan jasa pelabuhan yang prima. Dalam rangka mendukung visi tersebut, Pelindo III menetapkan strategi-strategi yang dituangkan dalam Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) yang dievaluasi setiap 4 tahun sekali.

Pelindo III memiliki komitmen yang kuat dalam mewujudkan visi dan misi perusahaan. Oleh karenanya, setiap tindakan yang diambil oleh perusahaan selalu mengacu pada tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*). Perusahaan juga menerbitkan pedoman etika dan perilaku (*Code of Conduct*) sebagai acuan bagi seluruh insan Pelindo III mulai dari Komisaris, Direksi, hingga Pegawai untuk beretika dan berperilaku dalam proses bisnis serta berperilaku dengan pihak

eksternal. Perangkat lain yang mendukung Pelindo III dalam meraih visi dan misi perusahaan adalah penghayatan nilai-nilai Budaya Perusahaan. Sebagai perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa, mengutamakan kepuasan pelanggan adalah menjadi prioritas. *Customer Focus* menjadi budaya perusahaan yang pertama harus tertanam dalam diri setiap insan Pelindo III, dilanjutkan oleh *Care* dan budaya perusahaan yang ketiga adalah *Integrity*.

## **2. Sejarah Berdirinya dan Bidang Usaha Pelindo III**

### **a. Sebelum tahun 1960**

Keberadaan pelabuhan di Indonesia telah ada sejak jaman kerajaan Hindu-Budha menguasai Nusantara. Peranan pelabuhan saat itu sangat penting sebagai jalur perdagangan antar daerah maupun antar benua. Tercatat saudagar dari Tiongkok, India, Arab, dan negara-negara lainnya pernah menginjakkan kaki di bumi Nusantara, hingga pada akhirnya pada tahun 1596, Belanda pertama kali datang melalui Pelabuhan Banten di bawah pimpinan *Cornelis de Houtman*. Pada masa kolonial Belanda pengelolaan pelabuhan di bawah koordinasi *Department Van Scheepvaart* yang bertugas untuk memberikan layanan jasa kepelabuhan dan dilaksanakan oleh *Havenbedrijf*. Pada tahun 1952 bentuk perusahaan berubah menjadi Jawatan Pelabuhan hingga tahun 1959.

### **b. Tahun 1960**

Cikal bakal Pelindo III bermula pada tahun 1960 saat pemerintah mengeluarkan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang (Perpu) No. 19 Tahun 1960 tentang Perusahaan Negara. Pasca terbitnya Perpu No. 19 Tahun 1960 pemerintah Republik Indonesia kala itu menerbitkan Peraturan Pemerintah Nomor 115 – 122 Tahun 1961 dimana masing-masing peraturan tersebut berisi

tentang Pendirian Perusahaan Pelabuhan Negara (PN) Pelabuhan Daerah I-VIII, dimana Pelabuhan Belawan sebagai pusat PN Pelabuhan Daerah I, Pelabuhan Teluk Bayur sebagai pusat PN Pelabuhan Daerah II, Pelabuhan Palembang sebagai pusat PN Pelabuhan Daerah III, Pelabuhan Tanjung Priok sebagai pusat PN Pelabuhan Daerah IV, Pelabuhan Semarang sebagai pusat PN Pelabuhan Daerah V, Pelabuhan Surabaya sebagai pusat PN Pelabuhan Daerah VI, Pelabuhan Banjarmasin sebagai pusat PN Pelabuhan Daerah VII, dan Pelabuhan Makassar sebagai pusat PN Pelabuhan Daerah VIII.

c. Tahun 1969

Pengelolaan Perusahaan Negara Pelabuhan Daerah I-VIII bertahan hingga tahun 1969 seiring dengan diterbitkannya Peraturan Pemerintah No. 18 Tahun 1969 tentang Pembubaran Perusahaan-perusahaan Negara Pelabuhan dan Pengalihan Pembinaannya ke Dalam Organisasi Pembinaan Pelabuhan.

d. Tahun 1983

Pada tahun 1983 pengelolaan pelabuhan kembali berubah. Perusahaan Pelabuhan Daerah I-VIII dilebur menjadi empat wilayah pelabuhan dengan nama Perusahaan Umum (Perum) Pelabuhan I-IV. Perum Pelabuhan III terbentuk berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 16 Tahun 1983 tentang Perusahaan Umum Pelabuhan III dengan kantor pusat berkedudukan di Surabaya. Perum Pelabuhan III mengelola 36 pelabuhan yang tersebar di 9 (sembilan) provinsi meliputi Jawa Tengah, Jawa Timur, Bali, Nusa Tenggara Barat, Nusa Tenggara Timur, Timor Timur, Kalimantan Tengah, Kalimantan Selatan, dan Kalimantan Timur.

e. Tahun 1991 – sekarang

Terbitnya Peraturan Pemerintah No. 58 Tahun 1991 tanggal 19 Oktober 1991 tentang Pengalihan Bentuk Perusahaan Umum (Perum) Pelabuhan III Menjadi Perusahaan Perseroan (Persero) kembali mengubah status perusahaan dari Perum Pelabuhan III menjadi PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero). Berdasarkan Peraturan Pemerintah tersebut Pelindo III mengelola 33 pelabuhan di 8 (delapan) provinsi meliputi Jawa Tengah, Jawa Timur, Bali, Nusa Tenggara Barat, Nusa Tenggara Timur, Timor Timur, Kalimantan Tengah, dan Kalimantan Selatan. Perubahan status menjadi perusahaan perseroan dicatatkan di hadapan Notaris Imas Fatimah S.H. pada tanggal 1 Desember 1992. Tanggal pencatatan itulah yang kini dijadikan sebagai hari jadi Pelindo III. Kini, Pelindo III mengelola 43 pelabuhan di bawah kendali 16 kantor cabang di 7 provinsi di Indonesia.

Demikianlah sepak terjang Pelindo III dalam sejarah perkembangan bisnisnya. Kini, sebagai operator terminal pelabuhan, Pelindo III memiliki beberapa bidang usaha yang menjadi bisnis inti perusahaan. Lingkup usaha yang dijalankan oleh Pelindo 3 diatur dalam Keputusan Menteri Perhubungan Nomor KP 88 Tahun 2011 tentang Pemberian Izin Usaha kepada PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) sebagai Badan Usaha Pelabuhan. Usaha-usaha yang dijalankan oleh Pelindo III meliputi:

- a. Penyediaan dan/atau pelayanan jasa terminal peti kemas, curah cair, curah kering, dan *Ro-Ro*.
- b. Penyediaan dan/atau pelayanan jasa bongkar muat barang.
- c. Penyediaan dan/atau pelayanan jasa dermaga untuk pelaksanaan kegiatan bongkar muat barang dan peti kemas.

- d. Penyediaan dan/atau pelayanan jasa dermaga untuk bertambat.
- e. Penyediaan dan/atau pelayanan fasilitas naik turun penumpang dan/atau kendaraan.
- f. Penyediaan dan/atau pelayanan jasa gudang dan tempat penimbunan barang, alat bongkat muat, serta peralatan pelabuhan.
- g. Penyediaan dan/atau pelayanan pengisian bahan bakar dan pelayanan air bersih.
- h. Penyediaan dan/atau pelayanan pusat distribusi dan konsolidasi barang.
- i. Penyediaan dan/atau pelayanan jasa penundaan kapal.

### **3. Visi Misi dan Identitas Pelindo III**

Visi dan misi Pelindo III yang telah dirumuskan sejalan dengan UU No. 17 tahun 2008 tentang Pelayaran. Visi dan misi ini juga diunggah ke halaman website Pelindo III yang tertulis :

#### **VISI**

“Berkomitmen memacu integrasi logistik dengan layanan jasa pelabuhan yang prima”

#### **MISI**

- a. Menjamin penyediaan jasa pelayanan prima melampaui standar yang berlaku secara konsisten.
- b. Memacu kesinambungan daya saing industri nasional melalui biaya logistik yang kompetitif.
- c. Memenuhi harapan semua *stakeholder* melalui prinsip kesetaraan dan tata kelola perusahaan yang baik.
- d. Menjadikan SDM yang berkompeten, berkinerja handal, dan berpekeri luhur.
- e. Mendukung perolehan devisa negara dengan memperlancar arus perdagangan.

Maksud dari visi dan misi tersebut adalah Pelindo III ingin menjadi perusahaan pelaku penyedia jasa pelabuhan yang prima. Prima yang dimaksud adalah dengan menjadikan Pelindo III sebagai perusahaan yang menggunakan prinsip-prinsip manajemen modern yang diakui secara global, yang antara lain *Malcolm Baldrige Criteria For Performance excellence*, yang lazim dikenal dengan Kriteria Penilaian Kinerja Unggul (KPKU), prinsip *Good Corporate Governance* (GCG), sistem manajemen terintegrasi ISO 9001, 14001 dan SMK3, sistem pengukuran kinerja menggunakan *Balanced Scorecard* (BSC); prinsip *Supply Chain Management* (SCM) yang terintegrasi serta penyederhanaan bisnis proses yang dilakukan secara berkesinambungan.

Pelindo III juga ingin menjadi penyedia jasa yang berkomitmen memacu integrasi logistik nasional. Hal ini berarti Pelindo III memiliki komitmen untuk melakukan perbaikan secara terus-menerus (*continues improvement*) melalui penggunaan teknologi tepat guna dan bekerja sama dengan berbagai instansi terkait untuk meningkatkan distribusi logistik nasional.

Terkait dengan identitas Pelindo III, maka dalam hal ini akan dibahas terkait logo perusahaan yang dijadikan sebagai identitas utama dari Pelindo III. Penggunaan logo Pelindo III sesuai dengan Surat Keputusan Bersama Direksi Perusahaan Umum Pelabuhan I, II, III, dan IV Nomor : UM.48/49/PP/I-92; Nomor : HK.56/3/17/PP.II-92; Nomor : 607/KPTS.HH.293/PP.III-92; Nomor : KD.25 tahun 1992 tertanggal 6 November 1992 tentang Lambang dan Logo Perusahaan Umum Pelabuhan I, II, III, dan IV.



**Gambar 11. Logo Pelindo III**

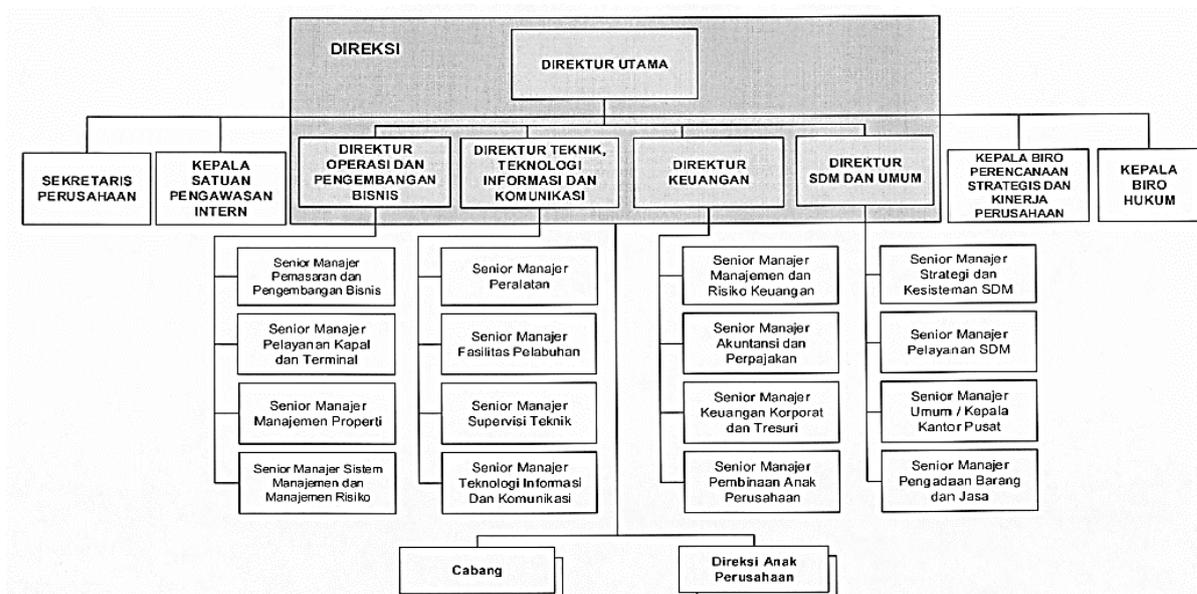
Makna dari logo tersebut adalah terdiri atas gabungan unsur daratan atau dermaga dan kolam pelabuhan di depan dermaga. Jika diterjemahkan secara rinci, maka makna dari logo Pelindo III adalah sebagai berikut :

- a. Warna biru melambangkan laut, sebagai identitas kepelabuhan.
- b. Garis putih mendatar (horizontal) melambangkan dermaga pelabuhan, tempat untuk kapal bersandar dan tempat terjadinya segala kegiatan kepelabuhan.
- c. Garis putih mendatar berjumlah 4 garis, mencerminkan wilayah PT. Pelindo yang terbagi menjadi Pelindo I, Pelindo II, Pelindo III dan Pelindo IV.
- d. Garis biru diantara garis putih menggambarkan kolam pelabuhan yang digunakan sebagai tempat menunggu untuk kapal-kapal yang akan bersandar di dermaga.

#### **4. Struktur Organisasi Pelindo III**

Struktur organisasi dalam hal ini merupakan susunan komponen-komponen atau unit-unit kerja dalam suatu organisasi. Struktur organisasi menunjukkan adanya pembagian kerja dan menunjukkan bagaimana fungsi-fungsi atau kegiatan-kegiatan yang berbeda-beda tersebut diintegrasikan (koordinasi). Selain daripada itu struktur organisasi juga menunjukkan spesialisasi-spesialisasi pekerjaan, saluran perintah dan penyampaian laporan. Agar dalam menentukan hak, kewajiban, dan wewenang serta tanggung jawab tidak terjadi tumpang tindih.

Struktur organisasi ini dimaksudkan untuk memperjelas dan mempertegas kepada setiap karyawan yang ada pada setiap instansi tersebut agar dalam pelaksanaan pekerjaannya harus memperhatikan wewenang tanggung jawab sesuai dengan posisi dan jabatan masing-masing, sehingga tujuan dapat terkoordinir dalam rangka pencapaian tujuan organisasi atau instansi yang bersangkutan. Berangkat dari hal tersebut, dalam lingkungan Kantor Pusat Pelindo III, struktur organisasi ditetapkan melalui Peraturan Direksi Nomor PER.111/OS.0101/P.III-2015 Tanggal 1 September 2015 Tentang Struktur Organisasi dan Tata Kerja. Struktur organisasi tersebut dapat lebih jelas lagi jika melihat langsung bagan berikut ini.



Sumber : PERDIR Nomor PER.III/05.0101/P.III-2015 PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Kantor Pusat

**Gambar 12. Struktur Organisasi Kantor Pusat  
PT Pelabuhan Indonesia III (Persero)**

Dari gambar tersebut, diketahui terdapat empat Direktorat yang bergerak dalam lingkungan Kantor Pusat Pelindo III dan berada dibawah perintah Direktur Utama. Ke-empat direktorat tersebut antara lain Direktorat Operasi dan

Pengembangan Bisnis, Direktorat Teknik, Teknologi Informasi dan Komunikasi, Direktorat Keuangan, dan Direktorat SDM dan Umum. Selain itu terdapat beberapa sub bagian yang setara dengan empat Direktorat sebelumnya yakni Sekretariat Perusahaan (Sekper), Satuan Pengawasan Intern (SPI), Biro Perencanaan Strategis dan Kinerja Perusahaan, serta Biro Hukum. Direksi serta sub-bagian perusahaan di Pelindo III berada langsung dibawah tanggung jawab Direktur Utama. Lebih lanjut lagi terkait posisi strategis utama yang ada di Kantor Pusat Pelindo III yakni para direksi dapat dijelaskan melalui bagan berikut ini.



Sumber : Olahan Penulis.

### Gambar 13. Struktur Dewan Direksi Kantor Pusat Pelindo III

Posisi Direktur Utama dijabat oleh I Gusti Ngurah Askhara Danadiputra yang diangkat sesuai dengan Keputusan Menteri BUMN No: SK-89/MBU/5/2017 tanggal 4 Mei 2017 tentang Pemberhentian dan Pengangkatan Direktur Utama Perusahaan perseroan (Persero) PT Pelabuhan Indonesia III. Diangkatnya beliau menjadi direktur utama salah satunya karena pengalaman kerja beliau yang pernah menjabat sebagai Direktur Keuangan dan Manajemen Resiko PT Garuda Indonesia (Persero), Direktur *Human Capital* dan Pengembangan Sistem PT Wijaya Karya (Persero), dan *Head of*

*Natural Resources* ANZ Bank Indonesia. Dari gambar tersebut, dapat diketahui Dewan Direksi yang diangkat langsung oleh Menteri BUMN yang antara lain:

- a. Direktur Operasi dan Pengembangan Bisnis yang dijabat oleh Mohammad Iqbal sejak tahun 2016
- b. Direktur Teknik, Teknologi Informasi dan Komunikasi yang dijabat oleh Husein Latief sejak tahun 2014
- c. Direktur Keuangan yang dijabat oleh U. Saefudin Noer sejak tahun 2105
- d. Direktur Sumber Daya Manusia dan Umum yang dijabat oleh Toto Heli Yanto sejak tahun 2014

Terdapat pula perubahan penyebutan nama jabatan struktural di Kantor Pusat Pelindo III yang ditetapkan melalui Peraturan Direksi PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Nomor PER.51/OS.0101/P.III-2017 tanggal 18 Juli 2017 tentang Penyempurnaan Atas Peraturan Direksi PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Nomor: PER.10/OS.0101/P.III-2016 Tentang Perubahan Atas Peraturan Direksi Nomor PER.111/OS.0101/P.III-2015 Tanggal 1 September 2015 Tentang Struktur Organisasi dan Tata Kerja PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Kantor Pusat. Perubahan penyebutan nama jabatan struktural tersebut antara lain sebagai berikut.

**Tabel 2. Perubahan Nama Jabatan Struktural Kantor Pusat Pelindo III**

No	Job Title
I.	<b>INTERNAL AUDIT</b>
	<b>Head Of Internal Audit</b>
	Vice President Finance, Human Capital, and General Affair Audit
	Vice President of Engineering, Information and Communication Technology Audit
	Vice President Operation and Business Development Audit
	Supervisor Administration and Audit Evaluation

<b>II</b>	<b>CORPORATE SECRETARY</b>
	<b>Corporate Secretary</b>
	Vice President Corporate Communication
	Vice President Investor Relation and Corporate Governance
	Vice President Small Medium-sized Enterprises Partnership and Community Development
	Jakarta Representative Office Manager
<b>III</b>	<b>STRATEGIC PLANNING AND CORPORATE PERFORMANCE BUREAU</b>
	<b>Head of Strategic Planning and Corporate Performance Bureau</b>
	Vice President Corporate Strategic Planning
	Vice President Corporate Performance and Research
<b>IV</b>	<b>LEGAL BUREAU</b>
	Head Of Legal Bureau
	Vice President Legal Agreement
	Vice President Legal Advisory and Internal Regulation
<b>V</b>	<b>COMMERCIAL AND OPERATIONAL DIRECTORATE</b>
<b>1</b>	<b>Senior Vice President Port Operations</b>
	Vice President Marine Operation
	Vice President Terminal Operation
<b>2</b>	<b>Senior Vice President Marketing and Business Development</b>
	Vice President Marketing and Customer Relations
	Vice President Business Development
<b>3</b>	<b>Senior Vice President Property Management</b>
	Vice President Property Management Area I
	Vice President Property Management Area II
<b>4</b>	<b>Senior Vice President Management System and Risk Management</b>
	Vice President Management System
	Vice President Risk Management
<b>VI</b>	<b>ENGINEERING, INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGY DIRECTORATE</b>
<b>1</b>	<b>Senior Vice President Port Equipment</b>
	Vice President Port Equipment
	Vice President Vessel and Installation
<b>2</b>	<b>Senior Vice President Port Facility</b>
	Vice President Port Engineering Planning
	Vice President Port Maintenance and Survey
<b>3</b>	<b>Senior Vice President Port Engineering Supervision</b>
	Vice President Port Facility Supervision
	Vice President Port Equipment Supervision
	Project Manager Officer (PMO)

4	<b>Senior Vice President Information and Communication Technology</b>
	Vice President Information and Communication Technology Risk and Governance
	Vice President Information and Communication Technology Solution and Development
	Vice President Information and Communication Technology Operation and Services
<b>VII</b>	<b>HUMAN CAPITAL AND GENERAL AFFAIR DIRECTORATE</b>
1	<b>Senior Vice President Human Capital System and Strategy</b>
	Vice President Human Capital Planning and Talent Management
	Vice President Organization Development and Human Capital System
2	<b>Senior Vice President Human Capital Services</b>
	Vice President Human Capital Administration, Compensation, Industrial Relations
	Vice President Human Capital Development
3	<b>Senior Vice President General Affair / Head Office</b>
	Vice President Administration and General Services
	Vice President Head Office Finance
	Supervisor Head Office Facilities Maintenance
4	<b>Senior Vice President Procurement</b>
	Vice President Procurement Planning
	Vice President Procurement
<b>VIII</b>	<b>FINANCE DIRECTORATE</b>
1	<b>Senior Vice President Management and Financial Risk</b>
	Vice President Budget Planning and Controlling
	Vice President Financial Risk and Analysis
2	<b>Senior Vice President Accounting and Tax</b>
	Vice President Financial Accounting and Reporting
	Vice President Tax and Asset Management
3	<b>Senior Vice President Corporate Finance and Treasury</b>
	Vice President Treasury and Fund Management
	Vice President Corporate Finance
4	<b>Senior Vice President Subsidiary Management</b>
	Vice President Subsidiary Strategic Planning and Performance
	Vice President Subsidiary Business Supervision

Sumber : Peraturan Direksi Pelindo III Nomor PER.51/OS.0101/P.III-2017

## 5. Budaya Perusahaan



Sumber : *pelindo.co.id*

**Gambar 14. Budaya Perusahaan Pelindo III**

Pelindo III menetapkan Budaya Perusahaan dengan tiga nilai inti utama yang menjadi pedoman bagi seluruh insan Pelindo III untuk menjalankan segala kegiatan operasional perusahaan. Budaya Perusahaan tersebut adalah *Customer Focus*, *Care* dan *Integrity* atau yang disingkat CCI. Penjelasan terkait Budaya Perusahaan yang dimaksud sebagai berikut:

### a. *Customer Focus*

*Customer Focus* dalam hal ini berarti selalu mengutamakan kepuasan pelanggan. Perilaku utama dalam nilai inti *Customer Focus* adalah melayani dan tangguh.

**Melayani** : Melayani pelanggan secara inovatif sehingga memuaskan pelanggan dan tak bisa ditiru pesaing, berinteraksi dengan ramah, santun, dan hormat serta proaktif dalam mengidentifikasi kebutuhan serta keinginan pelanggan. Bila pelanggan ada keluhan, insan Pelindo III menanganinya secara responsif dan profesional.

**Tangguh** : Insan Pelindo III bersikap tangguh baik dalam rangka melayani maupun menangani keluhan pelanggan dengan rasa percaya diri serta tegas dalam menjalankan sistem dan prosedur yang ada.

Bersikap sabar dalam berinteraksi, tekun dan bekerjasama dengan pelanggan sehingga kepuasan pelanggan tercapai. Insan Pelindo III selalu melakukan perbaikan berkelanjutan terhadap pelayanan yang telah dilakukan.

*b. Care*

*Care* dalam hal ini diartikan terdepan dalam kepedulian kepada pemangku kepentingan dan lingkungan. Perilaku utama dalam nilai inti *Care* adalah peka dan sigap.

**Peka** : Insan Pelindo III peka terhadap perubahan keinginan pemangku kepentingan (stakeholder) dan permasalahan lingkungan hidup, karena selalu tanggap akan situasi yang terjadi di sekitarnya. Selain itu, insan Pelindo III selalu berinisiatif untuk menjadi yang terdepan dalam kepedulian kepada pemangku kepentingan dan lingkungan melalui proses belajar berkelanjutan.

**Sigap** : Insan Pelindo III selalu sigap yakni dengan siap sedia menjalankan tugas, cekatan dalam menyelesaikan permasalahan yang terjadi, dan tangkas dalam melakukan tindakan nyata. Insan Pelindo III mampu memberi solusi terkait permasalahan yang muncul baik dalam lingkungan usaha maupun lingkungan hidup.

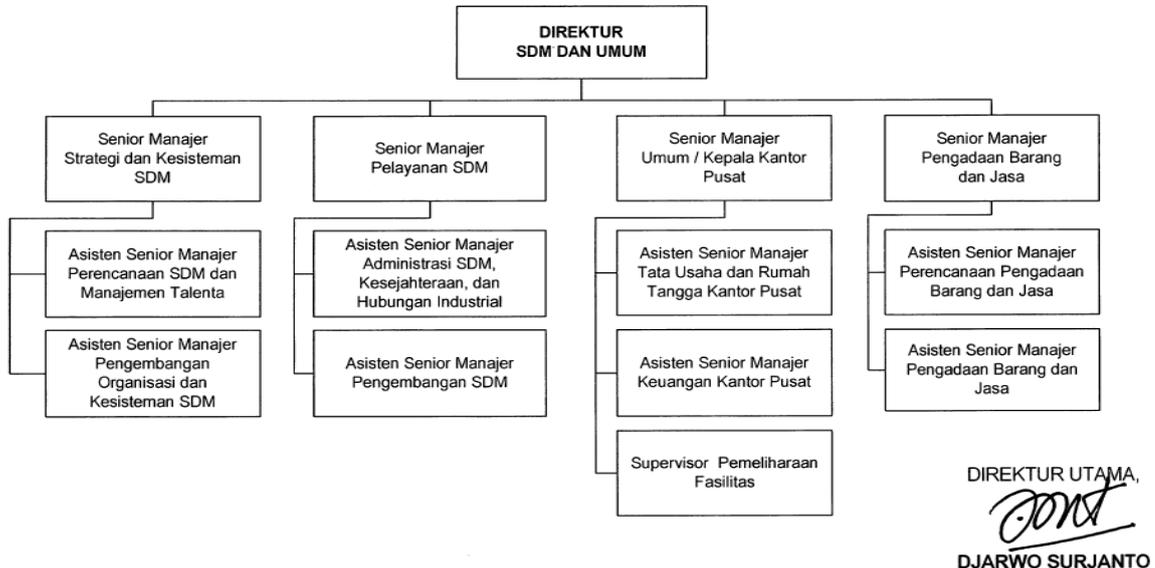
*c. Integrity*

*Integrity* dalam hal ini adalah upaya untuk senantiasa berpikir, berkata dan berperilaku terpuji, menjaga martabat serta menjunjung tinggi etika. Perilaku utama dalam nilai inti *Integrity* adalah disiplin dan tanggung jawab.

**Disiplin** : Insan Pelindo 3 disiplin dalam menjalankan tugasnya karena taat aturan, jujur, adil dan terbuka, serta konsisten baik dalam setiap ucapan maupun tindakan.

**Tanggung jawab** : Insan Pelindo 3 melaksanakan tugas dengan penuh tanggung jawab, baik dari segi hasil maupun proses karena didasari sikap amanah (komitmen). Insan Pelindo 3 selalu bersungguh-sungguh dalam bekerja menjaga nilai-nilai etika, selalu produktif dalam setiap kegiatan serta tuntas dalam bekerja.

### B. Gambaran Umum Direktorat SDM dan Umum Pelindo III



Sumber : PERDIR Nomor PER.III/05.0101/P.III-2015 Kantor Pusat Pelindo III.

### Gambar 15. Struktur Organisasi Pada Direktorat SDM dan Umum PT Pelabuhan Indonesia III (Persero)

Direktorat SDM dan Umum yang diarahkan oleh Bapak Toto Heli Yanto, merupakan bagian yang memiliki tugas pokok melaksanakan pembinaan dalam kegiatan

merencanakan, menetapkan, mengandalikan, menganalisis, dan mengevaluasi serta melaporkan kebijakan kegiatan perencanaan dan pengembangan SDM, sistem kepegawaian dan organisasi, manajemen perubahan, kesejahteraan, administrasi kepegawaian, penilaian kinerja pegawai, strategi bisnis (pengusahaan) perusahaan yang telah ditetapkan dalam *Master Plan* Perusahaan, Rencana Jangka Pendek, Menengah, dan Panjang Perusahaan.

Gambar 15. sebelumnya menjelaskan bahwa Direktorat SDM dan Umum membawahi empat Sub Direktorat yaitu, 1) Sub Direktorat Strategi dan Kesteman SDM; 2) Sub Direktorat Pelayanan SDM; 3) Sub Direktorat Umum; dan 4) Sub Direktorat Pengadaan Barang dan Jasa. Masing-masing sub direktorat dipimpin oleh Senior Manajer dan dibantu oleh dua Asisten Senior Manajer yang kemudian bertanggung jawab langsung kepada Direktur SDM dan Umum. Terkecuali pada Sub Direktorat Umum, terdapat tambahan satu orang supervisor. Penjelasan lebih lanjutnya adalah sebagai berikut :

1. Sub Direktorat Strategi dan Kesteman SDM dipimpin oleh Senior Manajer Strategi dan Kesteman SDM, serta dibantu oleh 2 (dua) Asisten Senior Manajer yakni, Asisten Senior Manajer Perencanaan SDM dan Manajemen Talenta dan Asisten Senior Manajer Pengembangan Organisasi dan Kesteman SDM.
2. Sub Direktorat Pelayanan SDM dipimpin oleh Senior Manajer Pelayanan SDM yang juga dibantu oleh 2 (dua) Asisten Senior Manajer yakni, Asisten Senior Manajer Administrasi SDM, Kesejahteraan, dan Hubungan Industrial dan Asisten Senior Manajer Pengembangan SDM.
3. Sub Direktorat Umum dipimpin oleh Senior Manajer Umum atau Kepala Kantor Pusat, dan dibantu oleh 2 (dua) Asisten Senior Manajer dan 1 (satu) Supervisor yakni,

Asisten Senior Manajer Tata Usaha dan Rumah Tangga Kantor Pusat, Asisten Senior Manajer Keuangan Kantor Pusat, dan Supervisor Pemeliharaan Fasilitas.

4. Sub Direktorat Pengadaan Barang dan Jasa dipimpin oleh Senior Manajer Pengadaan Barang dan Jasa, dan dibantu oleh 2 (dua) Asisten Senior Manajer yakni, Asisten Senior Manajer Perencanaan Pengadaan Barang dan Jasa dan Asisten Senior Manajer Pengadaan Barang dan Jasa.

Selanjutnya, sesuai dengan PERDIR Pelindo III NOMOR : PER.III/05.0101/P.III – 2015 tentang Struktur Organisasi dan Tata Kerja Pelindo III Kantor Pusat, dirumuskan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawab dari empat Sub Direktorat ini antara lain.

#### **1. Sub Direktorat Strategi dan Kesisteman SDM**

- a. Merencanakan, menetapkan, mengendalikan, membina menganalisis dan mengevaluasi kebijakan pengembangan organisasi, pengelolaan jabatan dan pekerjaan sesuai dengan struktur organisasi.
- b. Budaya perusahaan termasuk rencana implementasi beserta evaluasinya, serta strategi untuk manajemen perubahan.
- c. Tersedianya strategi dan kebijakan dalam mengembangkan sistem SDM yang terintegrasi (manajemen kinerja individu, manajemen kompetensi, karir dan manajemen talenta, pendidikan dan pelatihan, manajemen kompensasi).
- d. Penyelenggaraan dan pembinaan *Coaching Mentoring Counseling*, manajemen talenta terintegrasi, *asesstment center*, dan karir (mulai dari perencanaan karir, pembuatan Surat Keputusan sampai dengan pendistribusian pada yang bersangkutan).
- e. Merencanakan, menyelenggarakan, mengevaluasi dan melaporkan kegiatan rekrutmen pegawai.

## **2. Sub Direktorat Pelayanan SDM**

- a. Merencanakan, menetapkan, melaksanakan, membina, menganalisis, dan mengevaluasi kegiatan terkait dengan kesejahteraan Sumber Daya Manusia sesuai dengan kebijakan yang berlaku.
- b. Melaksanakan penilaian kinerja individu sumber daya manusia dan administrasi data pegawai melalui pengelolaan sistem informasi SDM.
- c. Melaksanakan kegiatan hubungan industrial sesuai ketentuan perundangan yang berlaku.
- d. Menyusun, menetapkan, dan menyelenggarakan program-program pengembangan SDM (mulai dari pembuatan analisa kebutuhan training, penyelenggaraan kegiatan pendidikan dan pelatihan, terdiri dari kegiatan administrasi, penyediaan fasilitas sampai pengembangan modul, evaluasi dan review kegiatan pelatihan, serta tindak lanjut hasil pendidikan dan pelatihan, terpenuhinya kebutuhan cabang atas pengembangan SDM yang sesuai dengan strategi yang telah ditetapkan).
- e. Pelaporan di bidang kepegawaian secara korporat.

## **3. Sub Direktorat Umum**

- a. Merencanakan menetapkan mengendalikan, membina, menganalisis dan mengevaluasi kegiatan ketatausahaan, administrasi, dan pengarsipan kantor pusat yang efektif.
- b. Administrasi personalia dan kesejahteraan pegawai kantor pusat.
- c. Pengelolaan pekerja tidak tetap kantor pusat dan kegiatan rumah tangga.
- d. Pengendalian biaya dan pengelolaan keuangan kantor pusat melalui manajemen pengendalian anggaran , serta pelaporan keuangan tepat waktu.

- e. Pemeliharaan fasilitas kantor pusat melalui pengelolaan kegiatan pemeliharaan, perbaikan, dan renovasi.
- f. Pengamanan area kantor pusat dan rumah dinas jabatan direksi.

#### **4. Sub Direktorat Pengadaan Barang dan Jasa**

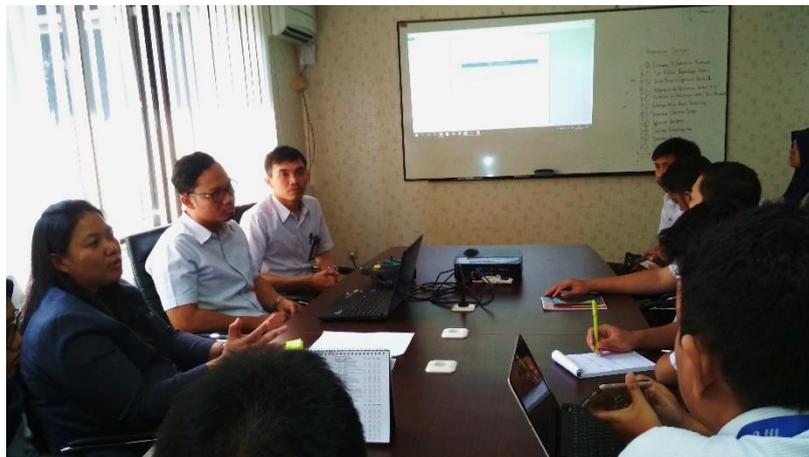
- a. Merencanakan, menetapkan, mengendalikan, membina, menganalisi, dan mengevaluasi kegiatan perencanaan dan administrasi pengadaan barang dan jasa.
- b. Pelaksanaan prekualifikasi pelelangan pengadaan barang dan jasa.
- c. Pembuatan kontrak kerjasama khusus pengadaan barang dan jasa.
- d. Pengadaan barang dan jasa sesuai dengan kebijakan dan aturan yang berlaku melalui verifikasi kelengkapan dan keabsahan dokumen pra pelelangan dan tatakelola administrasi, serta kontrak pengadaan barang dan jasa.
- e. Penyusunan sistem dan prosedur pengadaan barang dan jasa dan petunjuk teknisnya.

Sesuai dengan PERDIR Pelindo III NOMOR : PER.III/05.0101/P.III – 2015 terkait pembagian tanggung jawab tersebut diatas, maka tugas untuk menjalankan kegiatan pelatihan dan pengembangan pegawai di Pelindo III diselenggarakan oleh Sub Direktorat Pelayanan SDM. Oleh karenanya, pengumpulan data berupa wawancara, observasi, dan dokumentasi dilakukan pada Sub Direktorat bagian ini. Mengingat tema dari penelitian ini membahas Analisis Rencana Pengelolaan Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Strategis pada BUMN.

## C. Penyajian Data

### 1. Dasar Perencanaan Pelatihan dan Pengembangan SDM

Bedasarkan hasil observasi dan hasil wawancara dengan beberapa informan, pelatihan dan pengembangan SDM pada BUMN pada dasarnya merupakan program pembinaan pegawai perusahaan dalam sistem karir dan prestasi kerja. Dalam hal ini pelatihan dan pengembangan merupakan salah satu aspek yang perlu ditangani secara terencana dan berkelanjutan serta penekanannya lebih dititikberatkan pada sistem pelatihan dan pengembangan. Dimana tujuan dari hal ini adalah untuk meningkatkan mutu, keahlian, keterampilan, dan kemampuan pegawai sesuai dengan tuntutan visi misi dan strategi perusahaan.

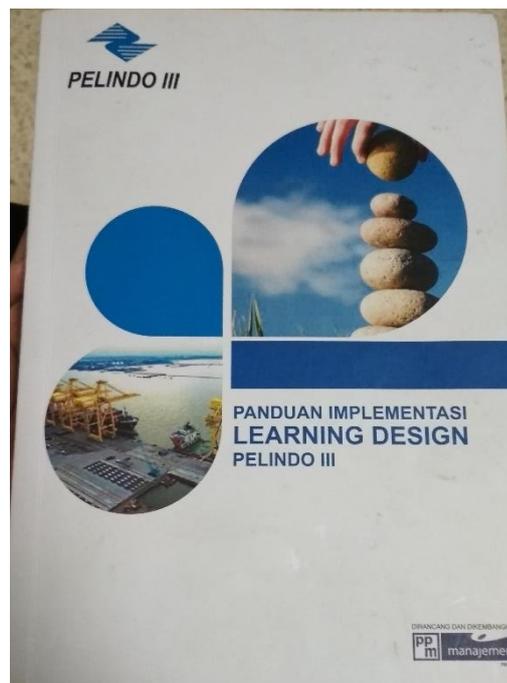


Sumber : Dokumentasi Penulis

#### **Gambar 16. Penulis dalam Rapat Rencana *Learning Design* Pelindo III**

Di lingkungan Pelindo III sendiri, hasil observasi peneliti didapat bahwa pelatihan dan pengembangan pegawai mulai tahun 2018 dituangkan dalam suatu bentuk rencana terperinci yang disebut dengan *Learning Design*. *Learning Design* ini jika disebut dalam bahasa Indonesia, memiliki arti "Desain Pembelajaran". *Learning Design* atau Desain Pembelajaran ini merupakan rancangan proses pembelajaran bagi

karyawan atau pegawai dalam organisasi. Termasuk didalamnya perumusan proses dan konten dari proses pelatihan dan pengembangan melalui pembelajaran yang akan dijalani oleh pegawai.



Sumber : Dokumentasi Penulis

**Gambar 17. Buku Panduan *Learning Design* Pelindo III**

*Learning Design* yang dibentuk merupakan kolaborasi dua Sub Direktorat (Subdit) yakni, Subdit Pelayanan SDM bersama Subdit Strategi dan Kesiteman SDM Pelindo III yang berada dibawah naungan Direktorat SDM dan Umum Pelindo III. *Learning Design* ini merupakan suatu trobosan yang diterapkan baru-baru ini untuk meningkatkan kompetensi pegawainya melalui pelatihan dan pengembangan yang terprosedur sesuai dengan kebutuhan kompetensi yang telah dipertimbangkan sebelumnya. *Learning Design* dibentuk untuk menjadi alat yang koheren dengan situasi serta kondisi para pegawai untuk ditingkatkan kemampuan serta keahliannya.

Hal tersebut didukung dengan hasil wawancara bersama Nyoman Kajeng Sadnyana Putra selaku Staf *Human Capital Development* Pelindo III yang mengatakan bahwa :

“...Nah kalau dulu itu, cabang-cabang ini, setiap cabang satu unit kerja kan, disini kan direktorat teknik dia buat sendiri. Jadi, untuk itu kita butuh pelatihan orang yang kayak gini-gini-gini. Dikasih ke kita. Nah kita kan tidak bisa mengabdikan semua permintaan mereka kan. Kita harus *check* lagi. Apakah pelatihan pengembangan itu udah sesuai dengan jalan untuk mencapai tujuan itu apa nggak. Kan kita juga ada keterbatasan kan, keterbatasan biaya, keterbatasan waktu. Nah kita nanti edit, lalu kita munculkan, oh ini loh pelatihan-pelatihan yang akan kita adakan, gitu. Tapi kalau sekarang, itu kan kemarin tuh usulannya dari mereka, inikan karena sekarang ada *Learning Design* itu, jadinya kita tuh ini kan baru mulai, kita bisa memetakan orang, SDM tuh butuh apa sih....” – (wawancara Senin, 12 Februari 2018, pukul 13:00 WIB di Kantor Pusat Pelindo III).

Pernyataan tersebut juga didukung dengan apa yang dikatakan oleh Ibu Pitria Kartikasari selaku Asisten Senior Manajer Pengembangan SDM bahwa :

“...Tahun lalu, mungkin sebelumnya sudah cerita, bahwa kita sudah menyusun *Learning Design*. Nah *Learning Design* itu yang tahun ini kita coba kawinkan, atau kita *link*-kan dengan hasil-hasil *assessment* potensi yang sudah temen-temen lakukan di subdit sebelah (Subdit Strategi dan Kesisteman SDM). Gitu sih....” – (wawancara Selasa, 13 Februari 2018, pukul 08:15 WIB di Kantor Pusat Pelindo III)

Dari wawancara tersebut, dapat diamati bahwasannya *Learning Design* berangkat dari adanya kebutuhan akan sistem pelatihan dan pengembangan yang prima agar mampu meningkatkan kompetensi pegawai secara tepat. Oleh karenanya, sesuai dengan teori dari Goldstein yang diadopsi oleh Mangkuprawira, bahwa sebelum pelatihan dilakukan, perlu kiranya untuk melakukan penilaian atas kebutuhan pelatihan itu sendiri. Dalam hal ini Pelindo III menyebut penilaian kebutuhan tersebut dengan sebutan TNA atau *Training Need Analysis*. Hal tersebut didukung dengan hasil wawancara bersama Nyoman Kajeng Sadnyana Putra selaku *Staff Human Capital Development* Pelindo III yang mengatakan bahwa :

“....Kan gitu kan, awal mulanya itu dari apasih yang di inginkan perusahaan itu, pelatihan itu. Kalau sudah dapat *goal*-nya perusahaan itu tuh kayak gini. Orang operasi dia jalan ya, oh untuk mencapai target ini, kita butuh peningkatan alat misalnya, peningkatan efisiensi sispro misalnya gitu, oke mereka sudah melakukan, mereka kan bagian terdepan nih, nah kita bagian *supporting*, kita nyediakan orangnya itu gimana biar target ini tuh tercapai. kita isi kompetensinya dia. Itu perencanaannya. Jadi perencanaan itu, kalau dulu itu datangnya dari TNA (*Training Need Analisis*), mungkin pernah baca TNA itu, diturunkan dari organisasi-organisasi kita butuhnya apa, terus bagian unitnya itu, bidang operasinya itu butuh apa aja baru ditujukan ke orangnya siapa yang perlu dilatih. Ada 3 (tiga) level TNA tuh, ada dari bidang perusahaannya, terus organisasi, unit kecilnya itu butuh apa, terus orangnya, siapa yang perlu dilatih....” – (wawancara Senin, 12 Februari 2018, pukul 13:00 WIB di Kantor Pusat Pelindo III).

Dari pernyataan Pak Kajeng tersebut, dapat disimpulkan bahwa *Learning Design* ini didasarkan atas adanya penilaian kebutuhan organisasi, tugas unit, dan karyawan. Sangat sesuai dengan apa yang dikonsepskan oleh Goldstein dalam Mangkuprawira (2014 : 139). Jika kemudian dipadukan dengan pernyataan Ibu Pitria sebelumnya, maka yang disebut dengan ‘*assessment* potensi’ oleh Ibu Pitria sebelumnya, juga berada dalam konsep Goldstein tersebut. Pernyataan dari Pak Kajeng dan Ibu Pitria tersebut juga didukung dengan pernyataan dari Pak Indra Teguh Wicaksana selaku Staf Pengembangan SDM Pelindo III. Beliau menyatakan :

“....Jadi gini, sebelumnya kita pelatihan itu *based on* TNA ya. Dimana TNA itu, datang dari masing-masing fungsi. Kita kan mengetahui, oh pelatihan Pelindo III itu sekarang terjadi perkembangan, arahnya kemana, misalnya dulunya nggak pake sistem aplikasi sekarang pake aplikasi, sehingga pegawai di bagian tersebut dulu dilatih untuk *update* pengetahuan dan lain lain. Pengembangan sistem yang baru misalnya, atau perubahan kebijakan, dulunya harus dengan jalan A, sekarang harusnya dengan jalan B. Nah kan harus update, dulunya pakenya itu TNA. Sekarang dengan adanya kompetensi yang dimiliki oleh setiap pegawai, setiap 2 (dua) tahun sekali dilakukan *assessment*, kita arah pengembangannya itu lebih mengembangkan ke kompetensi yang kurang. Jadi pelatihannya *based on competency*. Nah itu yang kita belum punya, makanya dilakukanlah *Learning Design* ini. Jadi

dimana nanti *Learning Design* itu kita punya silabus pelatihan *based on* kompetensi yang ingin dikembangkan dari setiap pelatihan....”

– (wawancara Selasa, 13 Februari 2018, pukul 10:30 WIB di Kantor Pusat Pelindo III)

Pernyataan dari Pak Indra tersebut menegaskan kembali terkait adanya kegiatan *assessment* yang dilakukan secara rutin 2 (dua) tahun sekali oleh Pelindo III sebelum menentukan pelatihan dan pengembangan seperti apa yang akan dilakukan. Hal ini menunjukkan ketiga informan menyatakan hal serupa terkait bentuk rencana yang dilakukan oleh Pelindo III serta konsep seperti apa yang digunakan. Berangkat dari hal tersebut, dapat disimpulkan bahwa Pelindo III dalam tahap dasar pengambilan keputusan untuk membuat *Learning Design* ini, berangkat dari konsep Goldstein.

Dengan demikian, terdapat 2 (dua) poin utama yang sudah diketahui terkait rencana pelatihan dan pengembangan pegawai di Pelindo III. Yakni *pertama*, rencana pelatihan dan pengembangan di Pelindo III disebut dengan *Learning Design*. *Kedua*, konsep dasar yang digunakan dalam menyusun rencana pelatihan dan pengembangan pegawai di Pelindo III adalah menggunakan konsep Goldstein yang diadopsi oleh Mangkuprawira dalam bukunya. Oleh karena itu, selanjutnya peneliti akan mengulas lebih lanjut terkait urgensi dari pelatihan dan pengembangan, kualifikasi rencananya serta teknis rencana ini dibuat.

#### **a. Urgensi *Learning Design***

Bedasarkan hasil pengumpulan data melalui wawancara yang dilakukan bersama Pak Indra, beliau menyampaikan bahwa:

“....Sebenarnya punya kompetensi banyak. Cuma yang kemarin dilihat PPM Manajemen (vendor yang bekerjasama dengan Pelindo III), kompetensi yang ada di PERPU (Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-undang) itu kurang bisa memenuhi untuk pengelolaan perusahaan yang baru. Dimana perusahaan yang baru sekarang kan lebih fokus kepada

pengembangan bisnis. Tidak hanya untuk mengejar target yang ada sekarang-sekarang ini aja. Sementara kompetensi yang lama itu, nggak ada mengenai hal tersebut. Karena dengan menggali hal tersebut, terus dilakukan *interview* ke beberapa fungsional yang tau strategi dan seluk-beluk perusahaan akhirnya ditemukan *Learning Design* itu. Melalui strategi perusahaan yang terbaik...” – (wawancara Selasa, 13 Februari 2018, pukul 10:30 WIB di Kantor Pusat Pelindo III).

Pak Indra menjelaskan bahwasannya *Learning Design* ini dibentuk karena sangat penting untuk keberlangsungan perusahaan. Dimana sebagai BUMN, Pelindo III harus mampu secara tanggap merespon dinamika perubahan pasar global yang senantiasa berubah-ubah. Berhubung kompetensi yang lama, kurang mampu memenuhi kebutuhan perusahaan dimasa sekarang ini. Selain hal tersebut, *Learning Design* ini juga dibentuk karena kebutuhan pedoman pelatihan yang sebelumnya memang belum ada di Pelindo III. Hal tersebut disampaikan oleh Pak Kajeng, beliau dengan rinci menyatakan bahwa:

“...Terus bagaimana kita menentukan yang mana *urgent*, yang mana nggak? Berarti kita harus tau kan, *urgent* itu apa. Iya kan. Terus kenapa kita butuh pelatihan itu kalau kita lihat itu kan, berarti kita harus lihat dulu. Memetakan gap, memetakan kesenjangan yang ada. Gapnya itu kita bisa dapat dari namanya ‘*assessment*’. Yakan, kita bisa lihat dari *assessment*-nya dia. Kan kita rutin melaksanakan *assessment* 2 tahun sekali toh. Nah *assessment*, oh ternyata pegawai Pelindo dari 100 orang misalnya, 20 orangnya itu kurang di bidang *leadership*. Setengahnya lagi kurang di bidang komunikasi. Nah itu dah, siapa sih 25 orang ini? Nah itu kita naikkan. Kita latihkan orang-orang ini aja. Kan dari *assessment* muncul tuh, kalo kamu pernah tes psikotes gitu kan, nah itu muncul tuh hasilnya, Irfan tuh kurangnya bidang apa sih? Gapnya di bidang mana? Itu yang kita latih. Terus bisa juga dari usulan atasan. Oh orangnya ini kok akhir-akhir ini, kurang semangat yaa? Apanya yang kurang yaa? Di usulin. Kayaknya, staff aku kurang kayak gini deh. Coba dong isi pelatihan gimana gitu. Dari *soft competency*. Kalo *hard competency*-nya. Nah aku punya pelatihan ini, gimana unit kerja? Oh kayaknya nggak deh, yang lebih butuh tuh yang ini. Oke *execute*! Yang penting kita tetep dalam buku itu, *Learning Design* itu, silabusnya itu. Jadi kita nggak melenceng. Karena dari buku itu sudah diatur, sudah di ukur kan? Oh kalo dengan menjalankan ini, maka kurang

lebihnya tujuan dari perusahaan akan tercapai. Jadi gitu untuk sekarang....” – (wawancara Senin, 12 Februari 2018, pukul 13:00 WIB di Kantor Pusat Pelindo III).

Dari wawancara tersebut, mengingat sebelumnya belum pernah dilakukan rencana yang matang dan terkonsepkan dengan baik untuk pelatihan dan pengembangan pegawai di Pelindo III, para pegawai di bidang SDM pun berinisiatif untuk membentuk *Learning Design*. Pak Kajeng dalam wawancara tersebut diatas juga sudah menjelaskan bahwasannya *Learning Design* diperlukan agar pelatihan dan pengembangan pegawai yang dilakukan oleh Pelindo III tidak melebar jauh dari visi misi perusahaan. Dari pertimbangan dan pernyataan tersebut, terlihat *Learning Design* disini merupakan sesuatu yang urgen untuk dilakukan. Hal tersebut didukung dengan pernyataan dari Ibu Pitria, beliau mengatakan:

“...Karena skarang kita sudah punya *Learning Design*, kita sekarang berkaca ke *Learning Design* sih terkait segala sesuatunya. Terus kemudian, kalau untuk tahun lalu, dan tahun ini juga fokus di bidang *operation*. Sebenarnya belum ada standar tertentu, tapi yang pasti, yang kami inginkan di perusahaan dalam waktu 1 tahun, setiap pegawai kami tuh harus melakukan pelatihan. Baik itu *soft competency* maupun *hard competency*....” – (wawancara Selasa, 13 Februari 2018, pukul 08:15 WIB di Kantor Pusat Pelindo III)

Pernyataan Ibu Pitria tersebut menegaskan kembali mengapa *Learning Design* ini urgen untuk dilakukan. Pernyataan tersebut menggambarkan bahwa *Learning Design* diposisikan sebagai acuan utama untuk menentukan kompetensi apa yang akan dilatih dan dikembangkan oleh pegawai Pelindo III. Dengan kata lain, jika seandainya *Learning Design* ini tidak dibentuk, maka kemungkinan besar Pelindo III akan sulit mengidentifikasi dan menjaga arah pelatihan dan pengembangan pegawainya agar selaras dengan visi misi perusahaan. Oleh karena

itu, dengan adanya *Learning Design* ini diharapkan Pelindo III bisa berada pada jalan yang tepat dalam mengelola pegawainya dan mampu bersaing bukan hanya di ranah nasional tetapi internasional.

#### **b. Kualifikasi *Learning Design***

Kualifikasi yang dimaksudkan dalam hal ini adalah pihak yang melakukan penyusunan perencanaan perlu ditangani oleh ahlinya dan berdasar pada data yang akurat serta telah ada tahap uji coba sebelumnya. Hal tersebut ditinjau dari Zainal dkk. (2015 : 35) yang menjelaskan lebih lanjut bahwasannya penyusunan perencanaan harus dilaksanakan oleh mereka yang ahli dan pengalaman di bidangnya serta harus bisa dipertanggungjawabkan agar rencana yang disusun dapat dikatakan baik. Terkait hal tersebut, Pak Indra menjelaskan bahwa :

“...Dari kompetensi itu kan ibarat raport pegawai itu kan ya. Raportnya apa, oh saya merah, saya kurangnya apa, saya mau pengembangan dirinya kesitu. Nah kemarin *Learning Design* itu dengan PPM (pihak vendor yang bekerja sama dengan Pelindo III dalam menyusun *Learning Design*), itu di analisa, di review lagi, tentang keadaan perusahaan, terus apa saja kompetensi yang dibutuhkan untuk mencapai strategi perusahaan tersebut. Nah silabusnya keluar, nah itu sudah *based on* kompetensi yang ada. Jadi dengan judul pelatihannya apa, terus pengembangannya *hard* atau *soft competency*. Sementara di kita kurangnya adalah kita nggak punya *requirement*, tentang misalnya jabatan A, itu *requirementnya soft competency*-nya apa? *Hard competency*-nya apa? Makanya waktu bareng PPM itu, digali lagi, karena memang kita *requirement competency*-nya secara umum, secara global, belum ada...” – (wawancara Selasa, 13 Februari 2018, pukul 10:30 WIB di Kantor Pusat Pelindo III)

Dari hasil wawancara tersebut, dapat diketahui bahwasannya kualifikasi untuk menyusun rencana *Learning Design* ini melibatkan pihak ketiga. Pelindo III memilih pihak ketiga atau dalam hal ini disebut ‘vendor’ yang memiliki kualifikasi terbaik untuk bekerjasama membentuk *Learning Design*. Vendor yang

diajak bekerjasama oleh Pelindo III adalah PPM Manajemen yang merupakan penyedia jasa layanan yang terintegrasi dalam membantu perusahaan bertransformasi atau disebut juga *Integrated Management Solutions for Organization Transformation*.

Dilansir dari *website* resmi PPM Manajemen ([ppm-manajemen.ac.id](http://ppm-manajemen.ac.id)), PPM Manajemen dalam hal ini berperan sebagai pihak yang memberikan bantuan solusi terintegrasi bagi perkembangan perusahaan melalui jasa konsultasi manajemen, rekrutmen-seleksi maupun *assesstment*, riset serta pembelajaran berkelanjutan melalui *In House Training* sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Selain itu, PPM Manajemen juga mengakomodir mengenai solusi manajemen bagi perusahaan, mengenai langkah-langkah mengintegrasikan *company performance*, *business direction*, dan *effective directorship*. Termasuk implementasi standar internasional dari *Good Corporate Governance*.



Sumber : <https://ppm-manajemen.ac.id/page/homepage>

**Gambar 18. Logo PPM Manajemen**

Dari hasil observasi peneliti, dipilihnya PPM Manajemen menjadi mitra kerja sama oleh Pelindo III didasarkan atas kemampuan PPM Manajemen dalam memberikan pelayanan jasa terbaik serta memenuhi kualifikasi yang dibutuhkan. Hal tersebut didukung dengan hasil wawancara bersama Ibu Pitria yang mengatakan bahwa :

“....Saya rasa mungkin ada beberapa juga diterapkan di perusahaan lain. Kebetulan PPM bukan hanya kita, sebelumnya juga di sudah menerapkan

di tempat lain. Kebetulan, kita tidak menunjuk vendor tertentu, tapi kemarin setelah ditimbang-timbang memang PPM Manajemen yang bagus, kita sreknnya di PPM....” – (wawancara Selasa, 13 Februari 2018, pukul 08:15 WIB di Kantor Pusat Pelindo III)

Jadi, tidak ada penunjukan vendor tertentu bagi Pelindo III untuk membentuk *Learning Design* ini. PPM Manajemen memang juga sebelumnya sudah menjadi rekan kerja sama dengan Pelindo III, sehingga memang sudah seperti berlangganan ke PPM Manajemen. Hal tersebut didukung dengan hasil wawancara dari Pak Indra yang menyatakan bahwa:

“...Itu (*Learning Design*) based on pemikiran kita. Terus kita tidak mungkin melakukan sendiri, akhirnya kita carai vendor untuk membantu kita biar lebih cepat. Saat ini vendornya pake PPM doang. Soalnya dari dulu pas awal awal kita kompetensi itu ya PPM juga yang bikin....” – (wawancara Selasa, 13 Februari 2018, pukul 10:30 WIB di Kantor Pusat Pelindo III)

Penjelasan lebih lanjut dan mendetil terkait pemilihan PPM Manajemen sebagai pihak yang dijadikan vendor untuk membentuk *Learning Design*, disampaikan oleh Pak Kajeng. Beliau menyatakan:

“....Jadi pelatihan itu kan, kita udah laksanakan udah lama kan. Nah itu, dari pengamatan PIC-PIC yang mengawasi itu kan pasti tau, ini vendornya ini bagus nggak sih. Kalau sudah bagus, ya daripada kita nyari yang lain, yaudah deh, kita dengan vendor ini aja. Kita udah tau kualitasnya, iyo to. Kita udah tau caranya, tekniknya mengajar, terus mungkin karena sudah sering, kita juga dapat diskon mungkin. Ada fleksibilitas waktunya, iya kan. Ada harga juga bisa di nego. Bisa lebih murah. Dan ya kita juga punya database, vendor-vendor itu, untuk pelatihan A itu, siapasih yang punya, siapasih penyelenggaranya. Untuk pelatihan A, oh ini-ini-ini. Ini bagus nggak, kalo udah bagus, lanjut. Atau mungkin kita juga akan coba 1-2x, untuk tau-untuk tau. Tapi belum sih, masih vendor-vendor yang kemarin. Itu kita punya database-nya kok....” – (wawancara Senin, 12 Februari 2018, pukul 13:00 WIB di Kantor Pusat Pelindo III).

Dari hasil wawancara tersebut, diketahui terdapat 3 (tiga) poin yang menjadi simpulan utama sekaligus juga mengkonfirmasi apa yang dikatakan Ibu Pitria dan Pak Indra sebelumnya. *Pertama* adalah PPM Manajemen sudah diakui kemampuannya dalam mengembangkan organisasi oleh para PIC yang ada di Pelindo III. PIC merupakan singkatan dari *Person in Charge* yang dapat diartikan sebagai seseorang yang bertanggung jawab dalam menangani tugas tertentu di dalam kantor (dilansir dari artiini.com). PIC ditunjuk langsung oleh atasan seperti manajer atau kepala divisi untuk bawahannya yang dianggap berkompeten dalam menangani tugas tertentu. *Kedua*, Pelindo III sudah mengetahui teknik-teknik pelatihan dan pengembangan pegawai dari PPM Manajemen sehingga sudah terbiasa dan mulai cocok dengan PPM Manajemen. *Ketiga*, adanya fleksibilitas terkait biaya karena sudah sering dan berlangganan di PPM Manajemen.

### **c. Teknis dan Skala Prioritas *Learning Design***

Teknis dalam hal ini terkait adanya penggambaran skala prioritas dalam *Learning Design* dan penggunaan bahasa yang mudah dimengerti oleh para pegawai. Hal tersebut dijelaskan dengan detil oleh Pak Kajeng yang mengatakan bahwa :

“...Oh latihan pokoknya aku butuh latihan misalnya, orang ini kurang ngomong, kita latihan ngomong, gitu. Tapi apakah ngomong itu benar benar dibutuhkan oleh organisasi itu apa nggak. Gitu. Makanya yang sekarang kita punya, oh ngomong itu ternyata bukan visinya dia loh, dia cuma ngerjain di depan komputer masa butuh ngomong sih. Jadi nggak perlu, kita punya kamusnya, kita punya silabusnya, untuk orang yang suka ngetik, silabusnya harusnya kayak gini, orang yang di operasi silabusnya kayak gini, jadi kalau adapun mereka ngasih usulan, kita sesuaikan dulu, oh orang operasi itu butuhnya ini-ini, itu masuk nggak pelatihan ini. Nah, sekarang ada *Learning Design* itu kita punya silabus tuh de. Kamu harus butuhnya apa aja. SDM itu, pas udah butuh, baru kita buat. Yang mana sih yang *urgent*. Kan SDM itu ada 10 (sepuluh), nggak mungkin kita

semuanya sepuluh-sepuluhnya. Pasti ada jenjangnya yang mana sih yang *urgent* dulu, yang *urgent* dulu kita jalankan, gitu, baru kita esekusi. Oh ya, yang *urgent* itu misalnya A, A itu kita jalankan. Jadi semua sekarang berbasis kompetensi. Silabus. Berangkatnya dari TNA....” – (wawancara Senin, 12 Februari 2018, pukul 13:00 WIB di Kantor Pusat Pelindo III).

Dari penjelasan tersebut, terlihat bahwa selama mengkonsep perencanaan pelatihan dan pengembangan pegawai pada Pelindo III, Subdit Strategi dan Kesisteman SDM (Strakes) bersama Subdit Pelayanan SDM juga menyeleksi skala prioritas yang harus didahulukan terlebih dahulu. Yakni dengan melihat pada silabus yang ada, serta melihat kembali pelatihan dan pengembangan apa yang harus segera dilaksanakan. Hal tersebut sesuai dengan apa yang dimuat pada BAB II penelitian ini, dimana Zainal dkk. (2015 : 35) mengemukakan syarat perencanaan dapat dikatakan baik dan bernilai strategis yakni harus menggambarkan skala prioritas secara jelas dan menggunakan bahasa yang sederhana. Pak Indra juga menambahkan terkait skala prioritas yang dimuat dalam *Learning Design* ini bahwa :

“....Jadi kalo dalam *Learning Design* itu, setiap bidang itu ada pelatihan-pelatihan yang harus di ikuti. Nah dari *Learning Design* itu ada *list*-nya. Misalnya, SDM harus ikut pelatihan A, B, C, D, E. Nah tapi yang menentukan ABCDE itu yang mana duluan, itu dari fungsionalnya masing-masing. Kita nggak bisa menentukan oh ini dulu-ini dulu. Itu dari mereka sendiri, misalnya oh ini udah pernah, ini udah pernah. Tapi kita juga bisa ngelihat lagi dari kompetensi yang dimiliki oleh misalnya pegawai-pegawai dari subdit fungsional tersebut. Contohnya harusnya subdit tersebut udah ikut pelatihan ABCDE, ternyata dari 5 staff yang disana A B udah ada nih, berarti yang belum ada C. memang kompetensi C ini dilihat dari 5 pegawai itu kurang semua. Yaudah nanti kita ikutkan pelatihan yang meningkatkan kompetensi C. kalo dari kita bisa melalui administrasi seperti itu. Kalo dari mereka juga bisa lihat pengembangan, oh ternyata ABCDE itu udah ketinggalan zaman. Sekarang metodenya udah beda dengan kita. Mereka bisa mengusulkan perubahan atau penambahan....”

– (wawancara Selasa, 13 Februari 2018, pukul 10:30 WIB di Kantor Pusat Pelindo III)

Dari penjelasan Pak Indra tersebut, skala prioritas dari rencana pelatihan dan pengembangan ini dapat dilihat dari sisi kebutuhan pegawainya dan dari sisi apa yang harus dipenuhi *Learning Design* itu sendiri. Sedangkan berdasarkan hasil pengumpulan data melalui dokumentasi, penulis mendapatkan bahwa dalam Buku Panduan *Learning Design* Pelindo III, tertulis bahwa:

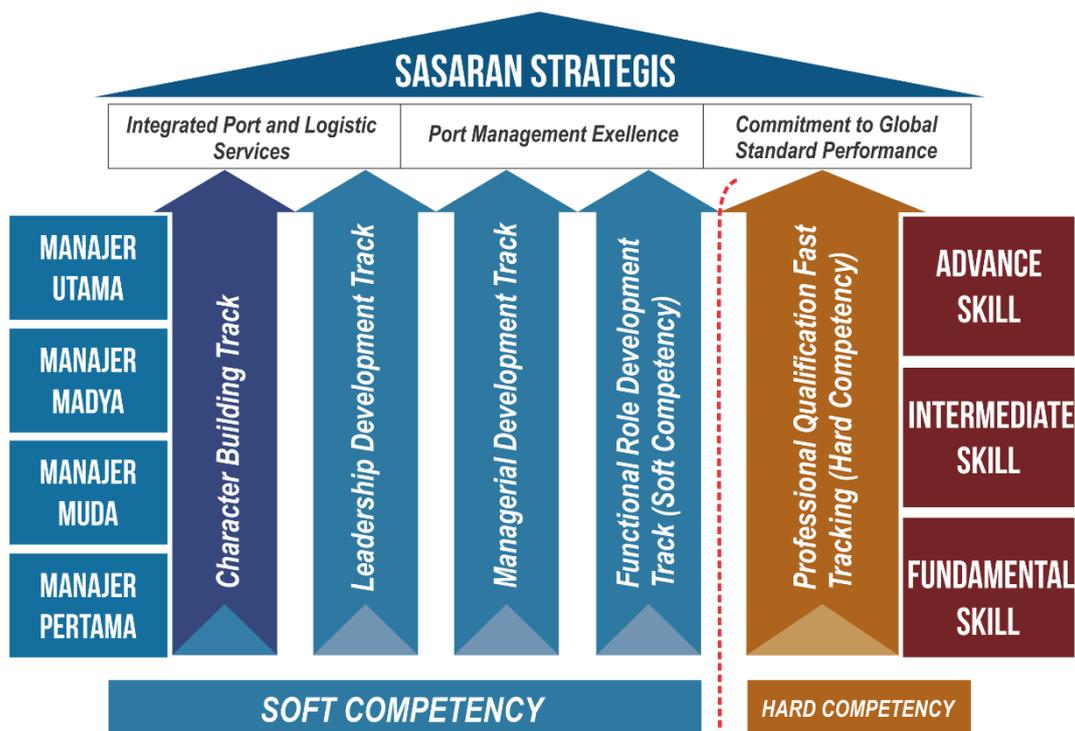
Dalam memfasilitasi program pengembangan kompetensi pegawai unit SDM selain mempertimbangkan hal asesmen dan *database* pegawai, juga perlu mempertimbangkan regulasi dan kebijakan pelatihan dan pengembangan di Pelindo III misalnya terkait dengan jumlah pelatihan dan pengembangan, waktu dan *budget*. Dengan memperhatikan aspek-aspek tersebut, SDM dapat menyusun skala prioritas pengembangan. Dengan demikian, program pengembangan yang dirancang dapat sesuai dengan sasaran dan regulasi yang ada.

Hal tersebut mengkonfirmasi apa yang dikatakan oleh Pak Indra dan Pak Kajeng sebelumnya, namun dalam dokumen ini disebutkan lebih spesifik bahwa yang harus diperhitungkan adalah terkait banyaknya program, waktu dan biaya yang diperlukan. Terkait penggunaan bahasa yang dijadikan syarat agar perencanaan dinilai baik dan strategis dijelaskan oleh Pak Kajeng. Beliau menyatakan :

“...Selama ini kan perencanaan itu kan cuma ada di SDM aja. Selama ini! Seharusnya kan perencanaan itu dari setiap manajer lini dia juga perencanaan buat anak buahnya. Tapi selama ini kan perencanaan untuk pelatihan dan pengembangan itu miliknya kantor pusat dan juga manajer SDM di masing masing cabang. Jadi bahasa-bahasanya itu, aku kira sih mudah dipahami. Cuma arahnya ini, *output*-nya ini kenapa sih. Kita harus mensosialisasikan ini, kamu dilatih ini buat meningkatkan ini-ini-ini, gitu. Jadi kalo bahasanya sih, bahasa SDM sih, oke-oke aja sih bahasanya. Bahasanya masih enak-enak aja kok. Nggak susah-susah amat...” – (wawancara Senin, 12 Februari 2018, pukul 13:00 WIB di Kantor Pusat Pelindo III).

Dari penjelasan tersebut, Pak Kajeng memberikan keterangan bahwa bahasa yang digunakan dalam konsep rencana *Learning Design* ini cukup mudah dipahami oleh para pegawai. Hal tersebut membuat syarat perencanaan yang baik, yang dikemukakan oleh Zainal dkk. telah terpenuhi. Dikarenakan melalui bahasa yang mudah dimengerti oleh para pegawai, maka rencana tersebut akan lebih mudah untuk di sosialisasikan dan dilaksanakan.

## 2. Sasaran Strategis Pelatihan dan Pengembangan SDM



Sumber: Buku panduan implementasi *Learning Design Pelindo III* dengan modifikasi penulis.

**Gambar 19. Grand Design Sasaran Strategis Desain Pembelajaran Pelindo III**

Dari hasil observasi dan dokumentasi penulis, rancangan proses pembelajaran bagi karyawan yang dibentuk oleh Pelindo III dapat dilihat dari gambar *Grand Design* sasaran strategis *Learning Design Pelindo III*. *Grand design*

pembelajaran ini dirumuskan berdasarkan aspek-aspek strategis perusahaan meliputi visi, misi, nilai-nilai, dan sasaran jangka menengah Pelindo III. Untuk dapat mencapai visi, misi, nilai-nilai, dan sasaran strategis tersebut, organisasi dituntut untuk memiliki kompetensi yang telah ditetapkan sebelumnya. kompetensi tersebutlah yang menjadi titik-titik fokus untuk dikembangkan oleh setiap pegawai untuk mengarahkan mereka pada sasaran strategis perusahaan. Terkait dengan sasaran strategis yang menjadi tujuan utama tersebut, maka berikut dijelaskan terkait sasaran akhir yang ingin dicapai oleh Pelindo III melalui *Learning Design* serta kesesuaian antara sasaran strategis yang ingin dicapai melalui *Learning Design* ini dengan filosofi Pelindo III sebagai perusahaan yang bergerak dibidang kepelabuhanan.

#### **a. Sasaran Akhir *Learning Design***

Seperti yang sudah dipahami sebelumnya bahwa sasaran dalam sisi kestrategisan organisasi adalah sistem dimana terjadi keterkaitan antara rencana dengan tujuan strategis organisasi dalam rangka meningkatkan kinerja serta mengembangkan budaya organisasi ataupun organisasi yang mengadopsi inovasi dan fleksibilitas. Sesuai observasi yang dilakukan peneliti di Pelindo III, hal tersebut sudah lumrah dilakukan dan dipahami oleh para pegawai. Dimana para pegawai sadar bahwa setiap pekerjaan yang mereka lakukan harus selalu berkaitan dengan visi misi serta strategi perusahaan. Hal lebih lanjut dijelaskan oleh Pak Kajeng, beliau menyatakan bahwa :

“...Kita harus balik lagi de, ke visi-misi dan sasaran *Corporate Strategy*-nya kita. Visinya kita kan menjadi ‘*to be leader in port businesses*’. Dia menjadi pengusaha di pelabuhan. Nah gimana bisa menjadi pengusaha di pelabuhan itu? Jadi *leader* apalagi ini. Nah yaudah, berarti kita harus meningkatkan kompetensi kita. Dibidang apa? Kompetensi kita dibidang

bongkar muat, misalnya. Bongkar muat apa? *Container*, terus curah cair, atau LNG (*Liquefied Natural Gas*). Kita melakukan diversifikasi, diversifikasi usaha nggak cuma bongkar muat aja. Misalnya Multimoda Transportasi, terus bisnis apalagi, bisnis minyak dan gas, dan lain sebagainya. Nah kan udah ada *Corporate Strategy*-nya. Nah gimana kita mencapai itu? Nah misalnya kita mau diversifikasi, kita mau buat perusahaan Logistik Multimoda itu, orang kita siap nggak di logistik itu, kalau belum siap, yaudah kita sekolahkan dulu, didiklat dulu, dilatih dulu, nah itu konsep kita perencanaan....” – (wawancara Senin, 12 Februari 2018, pukul 13:00 WIB di Kantor Pusat Pelindo III).

Dari hasil wawancara tersebut, dapat ditarik kesimpulan bahwa memang rencana pelatihan dan pengembangan pegawai yang ingin dicapai oleh Pelindo III senantiasa berkiblat ke arah visi misi dan strategi perusahaan. Penjelasan tersebut juga sesuai dengan apa yang dijelaskan oleh Ibu Pitria bahwasannya sasaran terkait rencana pelatihan dan pengembangan senantiasa berkaitan dengan visi misi dan strategi perusahaan. Lebih jelasnya beliau mengatakan bahwa:

“...Kalo kita berbicara tentang pelatihan dan pengembangan SDM itu, sebenarnya semuanya berkiblat pada strategi yah, strategi perusahaan visi misi perusahaan. Jadi kan tahun 2018-2019 kita tuh pengen menjadi *emerging leaders company*, dan karena kita bergeraknya dibidang terminal operator, karena pasca UU Pelayaran juga mengharuskan kita berubah fungsi menjadi terminal operator secara *full*. Memang pada akhirnya pengembangannya SDM itu diarahkan untuk mendukung mewujudkan Pelindo III menjadi terminal operator yang baik. Gitu....” – (wawancara Selasa, 13 Februari 2018, pukul 08:15 WIB di Kantor Pusat Pelindo III).

Dari pernyataan tersebut, didapat kejelasan bahwa rencana dari pelatihan dan pengembangan ini dibentuk dengan memerhatikan sasaran utama perusahaan yakni menjadi yang terdepan atau *leader* dalam bidang usaha pelabuhan. Selain itu, Ibu Pitria juga menjelaskan sasaran secara tak langsung yang ingin dicapai melalui rencana pelatihan dan pengembangan pegawai Pelindo III. Beliau menyatakan bahwasannya:

“...Kalau sasaran utamanya sih pasti kita ngomongin produktivitas ya. Karena itu semua berhubungan. Mau kita ngomong dari sisi *leadership* pun, ya harapannya dia bisa memimpin timnya dengan baik supaya, timnya bisa mencapai produktivitas yang tinggi. Gitu kan! Terus kita ngomong *operation*, ya kita targetnya kan produk ya, produktivitas itu sendiri. Itu memang pada akhirnya seperti itu. Nanti mungkin ada ketika kita nggak hanya meningkatkan produktivitas, ini kan kita pasti ngomongin perubahan perilaku dulu, terus kemudian akan ada peningkatan produktivitas. Kemudian nanti yang ada salah satunya mungkin, peningkatan investasi. Jadi ketika aku investasi ke masnya nih, investasinya ke orang. Dengan masnya kerjanya lebih baik, lebih cepat, lebih efisien, kan pasti ada nilai uang yang kembali ke kami. Oh lebih cepat lebih baik, cepat kerjanya, nggak lambat orangnya, cepet dibayar, gitulah istilahnya...” – (wawancara Selasa, 13 Februari 2018, pukul 08:15 WIB di Kantor Pusat Pelindo III).

Dari penyampaian Ibu Pitria tersebut, terdapat beberapa hal yang perlu di garis bawahi, yakni sasaran utama atau sasaran primer dari pembentukan *Learning Design* ini memang sepenuhnya untuk meningkatkan produktivitas melalui peningkatan kompetensi pegawai serta penguatan kemampuan dan keterampilan pegawainya. Sedangkan terdapat sasaran sekunder yang secara tidak langsung ingin dicapai oleh Pelindo III, yakni adanya perubahan perilaku pegawai dan peningkatan investasi yang ujung-ujungnya juga akan mengarah pada peningkatan produktivitas perusahaan. Terkait dengan sasaran secara tak langsung tersebut, Pak Indra juga menjelaskan hal serupa. Beliau menyatakan bahwa:

“...Kalo secara umum sih sasarannya produktivitas. Tapi kan tugas kita kan nggak bisa langsung ke produktivitas kan. Kita bertugas meningkatkan kompetensi-kompetensi pegawai tersebut, sehingga produktivitas juga meningkat. Seperti ketika suatu subdit itu memiliki kompetensi ABC, ketika sudah dikembangkan ABC itu kan subdit itu kinerjanya meningkat, kemampuannya meningkat, sehingga produktivitas juga meningkat. Kita bagian *supporting*, dengan meningkatnya kompetensi itu, meningkat pula produktivitas perusahaan...” –

*(wawancara Selasa, 13 Februari 2018, pukul 10:30 WIB di Kantor Pusat Pelindo III)*

Penjelasan dari Pak Indra tersebut mengkonfirmasi apa yang dikatakan oleh Ibu Pitria sebelumnya. Bahwa dengan adanya peningkatan kompetensi serta perubahan perilaku pegawai, akan membawa Pelindo III menuju tingkat produktivitas yang diharapkan. Sasaran sekunder dalam hal ini sebenarnya adalah penjabaran lebih lanjut dan sekaligus merupakan bagian integral dari sasaran primer.

#### **b. Kesesuaian Filosofi Perusahaan**

Zainal dkk. pada pembahasan sebelumnya sudah merumuskan unsur-unsur perencanaan strategis yang mampu membawa dampak bagi SDM. Salah satunya adalah mendefinisikan filosofi perusahaan sebagai langkah awal. Hal tersebut dinilai penting karena filosofi perusahaan akan membentuk keterkaitan secara terus-menerus dengan strategi yang akan dirumuskan. Di Pelindo III sendiri, filosofi perusahaan menjadi sesuatu hal yang tidak terlalu dipahami oleh para pegawai. Melainkan budaya perusahaanlah yang menjadi pengganti filosofi perusahaan yang dimaksudkan. Hal tersebut dikatakan oleh Pak Kajeng:

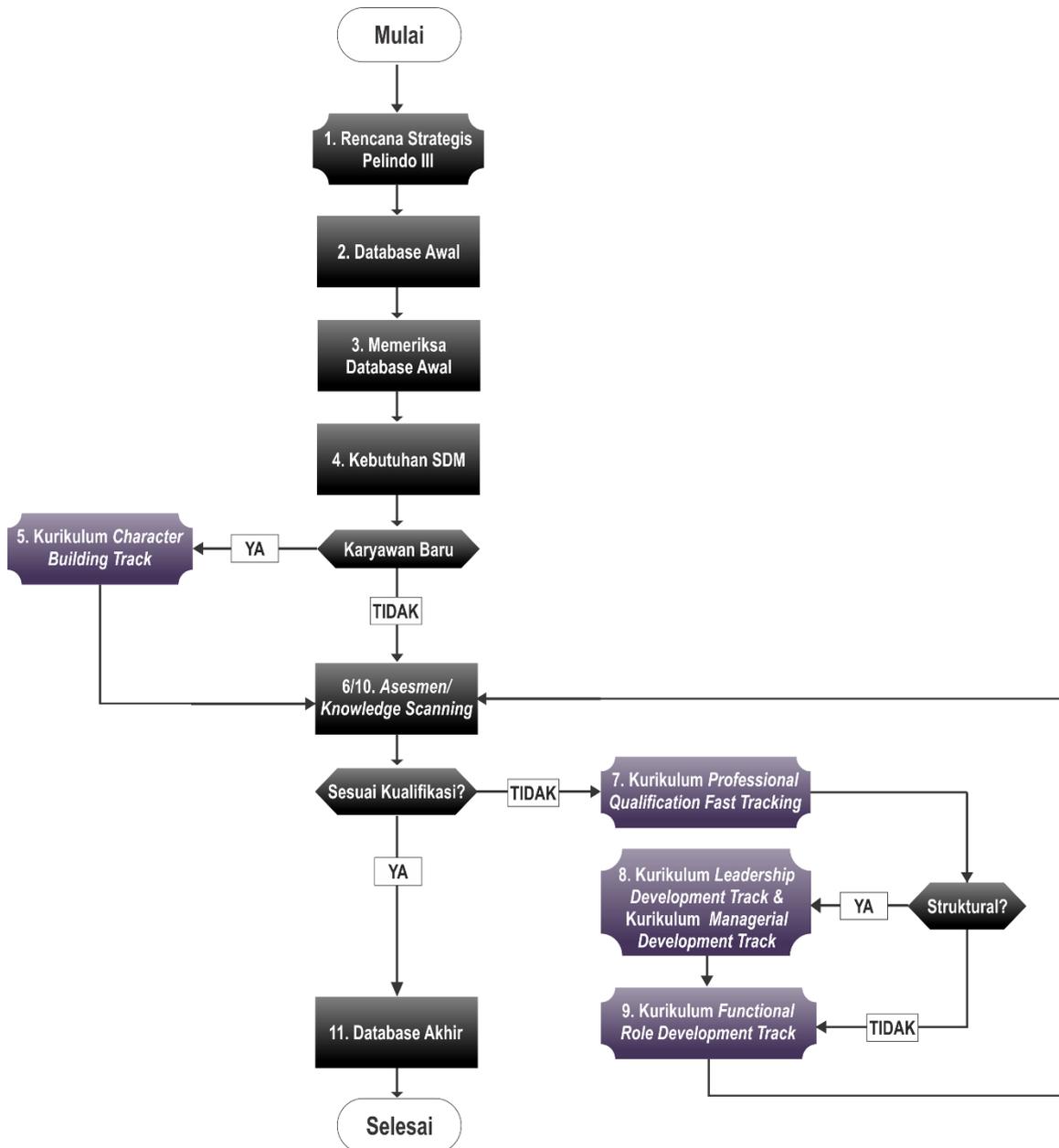
*“...Kita tuh bukan filosofi ya de, kita tuh budaya perusahaan. CCI. Costumer Focus, Care, Integrity. Itulah filosofi perusahaannya....” – (wawancara Senin, 12 Februari 2018, pukul 13:00 WIB di Kantor Pusat Pelindo III).*

Memang sejauh peneliti melakukan pengumpulan data di lapangan, para pegawai tidak terlalu menghiraukan terkait filosofi perusahaan. Namun hal yang sangat dijunjung tinggi sehingga menggantikan posisi filosofi perusahaan tersebut adalah budaya perusahaan yang sudah dijelaskan pada gambaran umum

perusahaan sebelumnya. Budaya perusahaan di Pelindo III disebut dengan CCI yang merupakan singkatan dari *Customer Focus, Care* dan *Integrity*.

CCI ditanamkan dalam diri tiap-tiap pegawai di Pelindo III yang diantaranya selalu mengedepankan kepuasan pelanggan, terdepan dalam kepedulian kepada pemangku kepentingan dan lingkungan, serta senantiasa berpikir, berkata, berperilaku terpuji, dan menjaga martabat serta menjunjung tinggi etika pegawai. Nilai-nilai CCI tersebut kemudian dijadikan dasar dalam merancang desain pembelajaran di Pelindo III atau yang dikenal juga dengan *Learning Design*. Dengan demikian, kesesuaian antara filosofi perusahaan (dalam hal ini budaya perusahaan) dengan sasaran strategis yang ingin dicapai melalui rencana pelatihan dan pengembangan pegawai, dinilai sudah sangat koheren dan berkaitan erat satu sama lain.

### 3. Konsep Rencana Pelatihan dan Pengembangan SDM



Sumber: Buku panduan *Learning Design Pelindo III* dengan modifikasi penulis.

**Gambar 20. Alur Perencanaan dan Implementasi *Learning Design***

Data terkait konsep, tahapan, pendekatan serta metode yang digunakan oleh Pelindo III dalam menyusun *Learning Design* ini didapatkan melalui dokumentasi dari buku-buku pedoman dan Peraturan Direksi yang ada di Pelindo III. Dari Gambar 20.

tersebut, terlihat bahwasannya terdapat setidaknya 11 (sebelas) tahapan dalam menyelenggarakan learning design mulai dari perencanaan hingga pengimplementasiannya. Tahapan tersebut antara lain sebagai berikut.

*Pertama*, adalah Rencana Strategis Pelindo III. Unit SDM dalam hal ini mempelajari rencana strategis perusahaan agar dapat mengidentifikasi kebutuhan SDM yang diperlukan oleh organisasi dalam mendukung pencapaian sasaran strategis perusahaan. *Kedua*, yakni Database Awal yang berisikan data mengenai profil pegawai, antara lain biodata, profil kompetensi pegawai, rekam jejak pengembangan pegawai, dan jalur karir. *Ketiga*, Memeriksa Database Awal. Pada tahap ini unit SDM memeriksa database pegawai apakah sudah memenuhi kebutuhan SDM yang teridentifikasi dari dokumen rencana strategis Pelindo III. Berdasarkan hasil pemeriksaan tersebut, diperoleh informasi kebutuhan SDM yang dibutuhkan perusahaan sesuai tuntutan peran dan tanggung jawabnya, baik untuk kebutuhan saat ini maupun di masa akan datang. Sehingga harapannya mampu mendukung pencapaian sasaran strategis perusahaan.

*Keempat*, adalah Kebutuhan SDM. Hasil pemeriksaan database awal sebelumnya adalah kebutuhan SDM yang harus dipenuhi agar dapat mendukung pencapaian sasaran strategis perusahaan yang tertuang di dokumen rencana strategis Pelindo III. *Kelima*, terdapat tahap Kurikulum *Character Building Track* bagi pegawai baru. Dalam hal ini, jika pegawai yang dibutuhkan merupakan pegawai baru, maka unit SDM memfasilitasi pengembangan kompetensi inti individu kepada pegawai bersangkutan. Pengembangan ini mengacu pada dokumen Kurikulum *Character Building Track* dengan level jabatan sesuai dengan level jabatan pegawai bersangkutan.

*Keenam*, adalah Asesmen atau *Knowledge Scanning*. Pada tahap ini dilakukan asesmen kompetensi untuk mengevaluasi tingkat keterampilan dan pengetahuan bagi

seluruh pegawai. Khusus untuk pegawai baru, asesmen dilakukan setelah mengikuti pengembangan kompetensi inti individu. Hasil asesmen digunakan untuk mengidentifikasi kesenjangan maupun kesesuaian keterampilan dan pengetahuan yang dimiliki pegawai terhadap tuntutan peran dan tanggung jawabnya baik untuk kebutuhan SDM saat ini, maupun masa akan datang. Asesmen kompetensi atau *Knowledge Scanning* dikoordinir oleh Subdit Pelayanan SDM dan dapat dilakukan oleh asesor tersertifikasi ataupun atasan langsung berkompeten.

*Ketujuh*, Kurikulum *Professional Qualification Fast Tracking* jika kualifikasi dari asesmen tidak sesuai. Jika berdasarkan hasil asesmen terdapat kesenjangan keterampilan dan pengetahuan, maka unit SDM beserta atasan berkoordinasi dalam memfasilitasi pengembangan kompetensi fungsional (*hard competency*) kepada pegawai bersangkutan. Pengembangan ini mengacu pada dokumen *Professional Qualification Fast Tracking* (berisikan *hard competency* apa saja yang harus dikuasai) sesuai penempatan unit kerja pegawai bersangkutan dengan tingkat kemahiran *Fundamental*, *Intermediate*, atau *Advanced* seperti yang digambarkan sebelumnya pada bahasan sasaran strategis perusahaan (Gambar 19). Lebih jelasnya bisa diperhatikan Gambar 21 berikut.



Sumber: Buku panduan *Learning Design Pelindo III* dengan modifikasi penulis.

**Gambar 21. Kesetaraan Kelompok Jabatan dan Tingkat Kemahiran**

Dari Gambar 21. tersebut, dapat dipahami bahwa terdapat 4 (empat) kelompok jabatan dan 3 (tiga) tingkat kemahiran pada *track* pengembangan pegawai di Pelindo III. *Kedelapan*, adalah Kurikulum *Leadership Development Track* dan Kurikulum *Managerial Development Track*. Jika berdasarkan hasil asesmen terdapat kesejangan keterampilan dan pengetahuan, selain diberikan pengembangan kompetensi fungsional (*hard competency*), apabila pegawai tersebut merupakan pejabat struktural, maka unit SDM memfasilitasi pengembangan kompetensi peran kepemimpinan dan peran manajerial dengan mengacu pada dokumen kurikulum *Leadership Development Track* dan kurikulum *Managerial Development Track* dengan level jabatan sesuai dengan level jabatan karyawan bersangkutan.

*Kesembilan*, Kurikulum *Functional Role Development Track*. Jika berdasarkan hasil asesmen terdapat kesenjangan keterampilan dan pengetahuan, unit SDM dan atasan berkoordinasi dalam memfasilitasi pengembangan kompetensi peran fungsional (*soft competency*) kepada semua pegawai (pejabat struktural maupun non pejabat struktural). Pengembangan ini mengacu pada dokumen kurikulum *Functional Role Development Track* sesuai dengan level jabatan dan penempatan unit kerja karyawan bersangkutan.

*Kesepuluh*, Asesmen atau *Knowledge Scanning*. Tahap ini berbeda dengan tahap yang keenam sebelumnya, dimana pada tahap ini setelah pegawai menerima program pengembangan kompetensi (*Professional Qualification Fast Tracking*, *Leadership Development Track*, *Managerial Development Track*, dan *Functional Role Development Track*) dilakukan kembali asesmen kompetensi untuk mengevaluasi tingkat keterampilan dan pengetahuan apakah sudah memenuhi tuntutan kompetensi yang dibutuhkan untuk pemenuhan SDM dalam mendukung pencapaian sasaran perusahaan. Asesmen kompetensi atau *knowledge scanning* dikoordinir oleh unit SDM dan dapat dilakukan

oleh asesor tersertifikasi ataupun atasan langsung berkompeten. *Kesebelas, Database Akhir*. Pada tahap terakhir ini, database berisi data mengenai profil pegawai mutahir yaitu biodata pegawai, profil kompetensi pegawai, rekam jejak pengembangan pegawai, dan jalur karir.

Perlu diperhatikan dengan baik bahwa dalam memfasilitasi program pengembangan kompetensi pegawai unit SDM selain mempertimbangkan hasil asesmen dan *database* pegawai, juga perlu mempertimbangkan regulasi dan kebijakan pelatihan dan pengembangan di Pelindo III misalnya terkait dengan jumlah pelatihan dan pengembangan, waktu dan *budget*. Hal ini seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya terkait skala prioritas dari *Learning Design*. Harapannya dengan memperhatikan aspek-aspek tersebut, SDM dapat menyusun skala prioritas pengembangan sehingga program pengembangan yang dirancang dapat sesuai dengan sasaran dan regulasi yang ada. Dari konsep rencana pelatihan dan pengembangan pegawai ini, maka muncul suatu bentuk pendekatan, model, dan metode yang digunakan dalam rencana pelatihan dan pengembangan pegawai. Berikut data yang didapatkan dari hasil wawancara, dokumentasi dan observasi langsung di Pelindo III.

#### **a. Pendekatan Rencana**

Sesuai dengan penjelasan pada BAB II sebelumnya bahwa pendekatan dalam perencanaan MSDM menjadi sebuah pola berpikir untuk memandang sesuatu hal dan diyakini sebagai cara yang paling relevan dan menguntungkan. Pendekatan dalam MSDM tersebut antara lain, pendekatan strategis, pendekatan SDM, pendekatan manajemen, pendekatan sistem, pendekatan proaktif, pendekatan mekanis, pendekatan paternalis, dan pendekatan sistem sosial. Sesuai hasil observasi peneliti, Pelindo III sendiri menggunakan pendekatan strategis

dalam perencanaan pelatihan dan pengembangan SDM atau pegawainya. Hal tersebut didukung dengan hasil wawancara dari Pak Indra yang mengatakan:

“...Kita pendekatannya kalo kemarin *Learning Design* itu pendekatan strategis. Itu kita lihat dari strategi perusahaan kita gali lagi kebutuhan seperti apa yang dibutuhkan untuk memenuhi misi perusahaan itu. Nah dari situ kan bisa ketahuan...” – (wawancara Selasa, 13 Februari 2018, pukul 10:30 WIB di Kantor Pusat Pelindo III)

Pernyataan dari Pak Indra tersebut sebenarnya sudah bisa diketahui sejak pertama kali mengetahui *Grand Design* sasaran strategis *Learning Design* Pelindo III pada Gambar 19. Dalam hal ini hasil wawancara mengkonfirmasi apa yang telah penulis dapatkan dari pengumpulan data dengan cara dokumentasi. Raymond A. Noe dkk. pada penjelasan BAB II sebelumnya mengatakan bahwa yang dimaksud dengan pendekatan strategis adalah terjalin sinergitas antara MSDM dengan tujuan strategis perusahaan dalam rangka mempertahankan keunggulan bersaing perusahaan. Hal tersebut sesuai dengan apa yang menjadi visi misi dari Pelindo III untuk menjadi perusahaan terdepan di bidang kepelabuhanan.

Pendekatan strategis yang digunakan oleh Pelindo III ini merupakan sebuah titik bagi peneliti untuk menilai apakah pendekatan ini sudah benar-benar diterapkan dalam segala aspek perencanaan pengelolaan pelatihan dan pengembangan pegawainya. Harapannya hasil penelitian ini dapat menjabarkan segala aspek perencanaan pelatihan dan pengembangan SDM di Pelindo III, serta memberikan kesimpulan akhir bahwa perencanaan tersebut sudah strategis ataukah masih ada yang kurang sehingga dapat menjadi referensi bagi Pelindo III untuk penyempurnaan kedepannya, maupun organisasi pemerintah dan swasta lainnya yang ingin mengembangkan kompetensi SDM dalam organisasinya.

## b. Konsep Rencana

Sesuai dengan apa yang dikatakan oleh Zainal dkk. pada penjelasan di BAB II sebelumnya, diketahui terdapat dua konsep pelatihan dan pengembangan yakni konsep tradisional dan konsep sistem. Untuk mengetahui konsep apa yang digunakan oleh Pelindo III, maka peneliti melakukan sesi wawancara mendalam yang dilakukan terpisah dengan sesi wawancara sebelumnya, bersama Pak Kajeng selaku PIC yang diberikan wewenang untuk melaksanakan *Learning Design* ini. Hasil wawancara terkait konsep seperti apa yang digunakan oleh Pelindo III, dijelaskan oleh Pak Kajeng bahwasannya:

“....Jadi, pelatihan ya, pertama itu kita *plan* ya, terus *do*, *check*. Kalo dari *plan* ini kita kan ada *research* tuh, kita lihat dulu dari perencanaan kita lihat anggarannya berapa. Terus kita lihat buku *Learning Design*. Terus kita punya kebijakan. Terus ada lagi terkait dengan pengelola regulasi. Ya, ini beberapa. Kita mikirin anggarannya dulu, iya kan. Terus *Learning Design*-nya, kebutuhannya setiap subdit itu apa? Terus kebijakan manajemennya. Misalnya tahun ini, anak-anak itu mau diarahkan kemana. Ada kebijakan khusus misalnya, seperti tahun ini kita dikasih kebijakan untuk lebih fokus ke bidang pemasaran. Terus pemenuhan regulasi misalnya adanya perubahan Undang-undang yang harus membuat SDM tuh harus di sertifikasi. Terus adanya *gap competency*. Misalnya, SDM itu, per masing-masing individu itu minusnya apa. Apa dari *hard competency* atau *soft competency*. Misalnya dia kekurangan terkait *wearness*, atau *achievement orientation*-nya kurang. *Gap competency* kan, ini dari *assessment*. Ini 2 tahun sekali. Ini ktita *plan*. *Plan* dari langkah kesatu ya....” – (wawancara Selasa, 20 Februari 2018, pukul 13:30 WIB di Kantor Pusat Pelindo III).

Dari penjelasan tersebut, dapat diketahui bahwa terdapat 3 (tiga) tahap khusus untuk rencana menjalankan *Learning Design*, yakni tahap *Plan*, tahap *Do* dan tahap *Check*. Pada tahap plan itu sendiri, terdapat beberapa hal yang dijadikan acuan dan pertimbangan antara lain anggaran, dokumen pedoman *Learning Design*, kebijakan manajemen, pemenuhan regulasi yang ada, dan *Gap*

*Competency*. Kebijakan manajemen dalam hal ini adalah kebijakan yang bersifat menyeluruh bagi seluruh Pelindo III. Kebijakan yang ada saat ini adalah orientasi yang lebih diarahkan pada bidang operasional dan pemasaran. Selain itu pemenuhan regulasi yang dimaksudkan yakni aturan-aturan yang datang dari luar Pelindo III, seperti peraturan sertifikasi tenaga kerja, pemenuhan kompetensi minimal, dan lain sebagainya. Selanjutnya terkait *Gap Competency* adalah hasil dari asesmen yang dilakukan 2 tahun sekali untuk melihat kekurangan kompetensi pada pegawai Pelindo III. Setelah melalui tahap *Plan* tersebut, selanjutnya beranjak pada tahap *Do* yang dijelaskan oleh Pak Kajeng. Pada tahap *Do* ini, Pak Kajeng menjelaskan bahwasannya:

“...Nah kita sekarang udah ada *plan*. Nih kan ketemu nih, misalnya diklat. Nih mau lanjutin diklat nih. Diklat ini di eksekusi sama PIC-nya. Ada orangnya yang mengatur ini nih, iya nggak? PIC-nya ini akan membuat urusan administrasi. Misalnya dari membuat usulan pesertanya, bisa dari *gap competency* atau kebutuhan dari cabang atau unit kerja. Usulan peserta, terus perkiraan biayanya, terus ini berhubungan dengan vendornya siapa, tempatnya dimana, berapa lama, terus urusan *time travel management*-nya gimana, terus urusan administrasi surat-suratnya gimana, dan lain sebagainya. Ini di urus sama PIC-nya. Ya ini masih perencanaan juga de....” – (wawancara Selasa, 20 Februari 2018, pukul 13:30 WIB di Kantor Pusat Pelindo III).

Dari penjelasan tersebut, dapat diketahui bahwasannya pada tahap *Do* terdapat komponen yang harus dipertimbangkan oleh PIC yang bertanggung jawab untuk urusan tersebut, sebelum pelatihan dan pengembangan diselenggarakan kepada pegawai Pelindo III. Komponen tersebut antara lain terkait usulan peserta, perkiraan anggaran, vendor, tempat, *time and travel management*, proses surat-menyurat dan lain sebagainya. Dari semua hasil tersebut, maka dapat dibuat *drafting* yang selanjutnya akan dilakukan cek oleh atasan. Hal tersebut sesuai dengan perkataan Pak Kajeng bahwa:

“...Nah terus ada *drafting*, nah *drafting* ini yang di cek oleh atasannya de. Dari VP (*Vice President*) dulu, disetujui, turun ke SPV-nya (*Senior Vice President*). Di cek ini, apakah sesuai anggaran, sesuai kebutuhan? Tujuannya pelatihan yang efektif, efisien dan tepat sasaran. Lalu *plan, do, check, action* kan baru lah pelatihan...” – (*wawancara Selasa, 20 Februari 2018, pukul 13:30 WIB di Kantor Pusat Pelindo III*).

Dari hasil wawancara tersebut, dapat diketahui, bahwa setelah langkah *Check* oleh SPV dan VP, maka barulah langkah *Action* atau pelaksanaan dilakukan. jadi dapat diketahui, bahwa yang termasuk kedalam lingkup perencanaan adalah tahap *plan, do* dan *check*. Hal tersebut sesuai dengan apa yang dikatakan oleh Pak Kajeng bahwa:

“...Jadi perencanaannya itu 3 tahap besar itu de, diluar *action* dan *review*...” – (*wawancara Selasa, 20 Februari 2018, pukul 13:30 WIB di Kantor Pusat Pelindo III*).

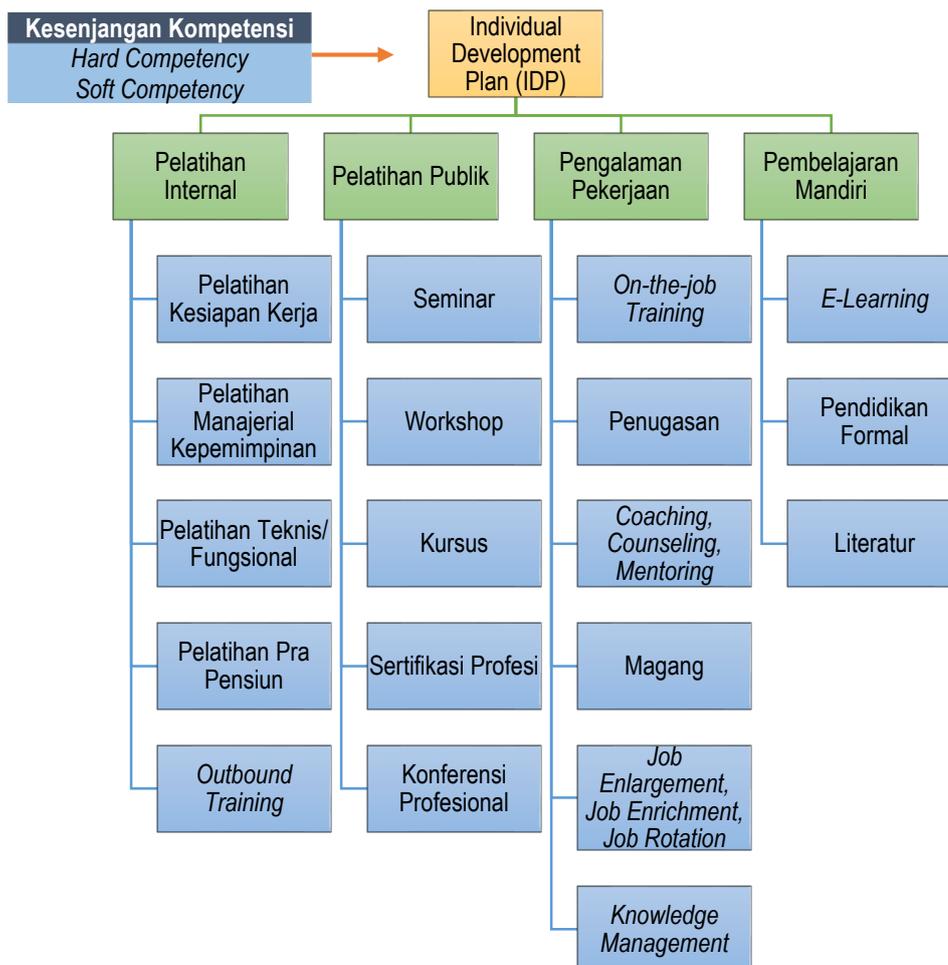
Selanjutnya, pada tahap akhir yakni tahap *Review*, Pak Kajeng menjelaskan bahwa pada tahap ini, nantinya akan kembali lagi ke awal untuk dijadikan bahan pertimbangan oleh perusahaan. Penjelasan lebih lanjutnya didapat melalui wawancara, beliau menyatakan:

“...Baru dari *Plan, Do, Check, Action*, udah nih *Review* nih, di-*review* lagi pelatihannya itu. Di-*review* dari vendor mana, kapabilitasnya, kualitasnya, caranya, ya. Nah ini dari vendor. Dari pesertanya, peningkatan kompetensinya diukur dengan pembelajaran itu. Bisa dengan paling dasar sekali, level reaksinya, gimana ada perubahan nggak. Terus level pembelajaran, terus ada level behavior, lalu ada level hasil. Nah ini, reaksinya, *good or not*. Terus level pembelajaran, ngerti apa nggak? Ini aplikasi menuju peningkatan produktivitas. Nah paham? Nanti ini turun kan, sebagai bahan buat *review*...” – (*wawancara Selasa, 20 Februari 2018, pukul 13:30 WIB di Kantor Pusat Pelindo III*).

Wawancara tersebut membenarkan apa yang sebelumnya dijelaskan oleh penulis bahwa hasil *review* ini menjadi bahan pertimbangan rencana selanjutnya. Dari hal tersebut, dapat ditarik kesimpulan bahwasannya konsep yang dipakai

oleh Pelindo III lebih dekat dengan apa yang sudah dikonsepsikan oleh Zainal dkk. (2015 : 165) terkait konsep pelatihan dan pengembangan dengan konsep tradisional. Zainal dkk. mengonsepsikan kedalam 5 (lima) tahap juga yang terdiri dari identifikasi kebutuhan pelatihan, penetapan sasaran, merancang program, pelaksanaan program hingga pada akhirnya hasil evaluasi dapat menjadi *feedback* bagi perencanaan pelatihan dan pengembangan kedepannya. Namun dalam hal ini ada sedikit perbedaan penggunaan istilah di Pelindo III. Penjelasan terkait hal tersebut dibahas lebih detil pada analisis dan interpretasi data.

### c. Metode



Sumber : PPM Manajemen Guide Book Pelindo III dengan modifikasi penulis.

**Gambar 22. Metode Inti Pengembangan Kompetensi**

Gambar 22. didapat dari hasil pengumpulan data yang bersumber dari dokumen PPM Manajemen sebagai vendor yang bekerja sama membentuk *Learning Design* di Pelindo III. Bagan tersebut memberikan gambaran secara keseluruhan metode-metode yang dapat digunakan oleh Pelindo III untuk mengembangkan kompetensi pegawainya. Namun dari sekian banyak metode tersebut, hanya beberapa metode yang digunakan dalam *Learning Design* karena menyesuaikan dengan kecocokan teknik pembelajaran yang paling tepat untuk pegawai. Hal tersebut didukung dengan pernyataan dari Pak Kajeng yang secara detail menyampaikan bahwa:

“...Model pelatihan dan pengembangan itu kan ada banyak de. Ada orang cukup dilatih, dididik misalnya dengan ngobrol kayak gini, *coaching*. Ini termasuk ke pelatihan juga. Iya kan? Dimentor. Metode pelatihan yang biasa orang tau itu ya *In Class*. Tapi kan kayak gini juga *coaching* juga, pelatihan juga. Bisa juga dengan memberikan *assignment*. Misalnya aku jadi kamu, kamu wawancara, tolong nanti buatin rangkumannya, *summary*-nya, tolong dianalisis, itu kan *project assignment*. Nanti dilaporkan. Itu termasuk ke pelatihan dan pengembangan sebenarnya. Aku jadi bosmu, eh Fan nanti tolong carikan data ini-ini. Tolong analisis. Nah itu kan kamu akan mencari tau kan informasi. Kamu udah menambah wawasan kamu. Kan pelatihan dan pengembangan itu adalah upaya untuk meningkatkan, merubah level kompetensi orang kan. Dari yang biasa menjadi lebih baik. Nanti kan analisa sendiri, nanti kan kamu belajar meningkatkan kompetensimu. Atau kamu tak kasih buku nih, belajar sendiri. Kan ada *self study*, itu pelatihan dan pengembangan juga. Ada kita rotasi. Rotasi juga upaya pengembangan. Mutasi pegawai juga itu. Aku dari bidang SDM terus aku dipindahin ke operasi, kan aku di operasi itu aku belajar, bagaimana sih operasi. Besok lagi pindah ke keuangan. Aku belajar lagi tuh tentang keuangan bagaimana. Gitu. Banyak metodenya. Tapi yang sekarang kita Pelindo gunakan ya pelatihan *In Class* itu. Tapi bukan berarti metode-metode lain itu nggak ada. Cuma khusus untuk diklat yang menangani untuk *In Class Training* itu. Kalau misalnya *On The Job, Assignment*, terus mutasi, rotasi, *Self Study*, itu bisa dilakukan di masing-masing fungsi kerjanya. Gitu...” – (wawancara Senin, 12 Februari 2018, pukul 13:00 WIB di Kantor Pusat Pelindo III).

Dari penjelasan Pak Kajeng tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat beberapa metode pelatihan dan pengembangan pegawai yang sering digunakan di Pelindo III. Metode yang dipilih tersebut antara lain *coaching*, *in class training*, *job assignment*, mutasi, rotasi dan *self study*. Namun bukan berarti metode-metode lain seperti yang dipaparkan pada Gambar 22. tidak ada yang digunakan. Ada namun jarang dipakai sebagai metode inti untuk mengembangkan kompetensi pegawai Pelindo III. Demikian pula yang dikatakan oleh Pak Indra, beliau mengatakan bahwa:

“...Kalo saat ini kita masih banyaknya *workshop* ya, *workshop* pelatihan. Pelatihan di kelas. Terus kita juga ada penugasan-penugasan proyek. Itu termasuk dalam proses pengembangan pegawai. Metode yang kita punya yang udah rilis itu yang *workshop*, cuma kan itu metode pelatihan ada pelatihan di kelas. Untuk mengembangkan orang orang itu kan macem-macem, bisa *training*, bisa CMC (*coaching*, *mentoring*, *counseling*), *project assignment*. Soalnya kompetensi tak hanya didapat melalui misalnya kamu baca buku saja...” – (wawancara Selasa, 13 Februari 2018, pukul 10:30 WIB di Kantor Pusat Pelindo III).

Dari apa yang dikatakan Pak Indra tersebut, pelatihan secara *in class* memang paling sering digunakan oleh Pelindo III untuk mengembangkan kompetensi pegawainya. Selain itu, terdapat pula bentuk-bentuk pelatihan dan pengembangan pegawai yang dapat berupa pembinaan dan melalui penugasan proyek-proyek tertentu yang juga termasuk kedalam metode pengembangan pegawai. Sementara itu, sesuai dengan hasil pengumpulan data secara dokumentasi, pada buku Pedoman *Learning Design* didapat bahwa metode yang secara baku dapat dilaksanakan oleh Pelindo III antara lain:

1) *Lecturette*

2) *Case Study* : studi aktual yang relevan dengan bisnis Pelindo III (materi disesuaikan).

- 3) *Group Discussion* : diskusi kelompok atas kasus yang diberikan atau diskusi kelompok mengenai topik pada pokok pembahasan.
- 4) *Role Play* : bermain peran dengan menerapkan teori atau teknik yang dipelajari pada pokok pembahasan.
- 5) *Simulation* : simulasi atas situasi pekerjaan menggunakan aplikasi atau alat yang sesuai dengan pembelajaran pada pokok pembahasan.
- 6) *Games* : permainan yang cara bermainnya menggunakan teori atau teknik yang dipelajari pada pokok pembahasan.
- 7) *Site Visit* : kunjungan lapangan (*site/cabang/anak perusahaan/perusahaan sejenis lokal, regional atau global*) untuk obeservasi situasi nyata yang sesuai dengan pokok pembahasan.

Tujuh metode tersebut yang sering dipakai oleh Pelindo III dan sudah disesuaikan melalui *Learning Design* dalam program pelatihan dan pengembangan pegawainya. Terdapat pula alur pembelajaran (*coursework*) yang menghubungkan antara tahapan, metode dan ukuran keberhasilan yang dapat dilihat dari hasil pelatihan dan pengembangan. *Coursework* tersebut dapat diperhatikan pada gambar berikut ini.



Sumber : Buku panduan *Learning Design Pelindo III* dengan modifikasi penulis.

### Gambar 23. Coursework Pembelajaran Pegawai

Dari gambar *coursework* tersebut, dapat dilihat bahwa terdapat berbagai macam metode yang dapat digunakan untuk pelatihan dan pengembangan pegawai di Pelindo III. Metode tersebut diantaranya dapat berupa *self learning*, *workshop*, *E-Learning*, simulasi bisnis, *project assignment*, *rotational assignment*, CMC, hingga pelaksanaan langsung pada pekerjaan sehingga dapat dilihat dari ketercapaian KPI atau *Key Performance Indicator*. Dari data tersebut, dapat disimpulkan bahwa apa yang dikatakan oleh Pak Kajeng dan Pak Indra sebelumnya memang benar demikian, dimana tidak semua metode digunakan, hanya beberapa metode yang dirasa paling menguntungkanlah yang digunakan.

#### d. Faktor-faktor yang Mempengaruhi

Dari data yang diperoleh melalui wawancara, ditemukan bahwasannya faktor-faktor yang memberikan pengaruh terhadap pelatihan dan pengembangan di Pelindo III terdiri dari faktor biaya, waktu, tempat, program pelatihan, jarak, dan banyaknya jumlah pekerjaan pegawai. Hal tersebut disampaikan bersama-sama oleh Pak Kajeng dan Ibu Pitria. Pak Kajeng mengatakan bahwa:

“...Perencanaannya dari segi internal tadi kan banyak kan. Misalnya dari segi, kita kan punya target tuh, satu orang satu kali pelatihan. Kira-kira,

2000 orang ini bagaimana cara memecahnya. Dari waktunya, dari segi biayanya, dari segi jenis pelatihan apa aja yang dikasih, eksternal kan kita sesuaikan dengan kebutuhan dari eksternal. Misal nya perubahan politik, misal nya sekarang kita lagi *global firm*. Kan langsung kita kebijakan dari atasan tuh. Awalnya datang begini, tapi di pertengahan manajemen bidangnya gini. Sekarang ada *safety* nih, kita coba seperti ini. Terus, misal nya dari segi, bisa aja terjadi karena kecelakaan kerja, misal nih ya, kecelakaan kerja yang kemarin *zero accident* misal, tiba-tiba ada kecelakaan, terus di inventaris lagi, oh bener gak sih ini *zero accident*. Kok ada kecelakaan? Kita mitigasi lagi, dikasih pelatihan lagi, kan dari *exam* itu, yang mempengaruhi dari kebijakan itu kan. Bisa juga dari kondisi, biasanya kalau puasa, jangan terlalu banyak pelatihan, orangnya capek. Terus bisa juga dari segi minggu-minggu ini banyak *meeting*, pegawai banyak lemburan. Terus dari pihak *trainee*-nya juga. Ya harus tau. Pegawai lagi banyak laporan kok banyak pelatihan. Terus bisa juga dari tempatnya, misal kita mau melatih orang-orang yang dari pulau. Kan kita sesuaikan juga dengan bisa nggak dia ikut pelatihan itu, karena jaraknya terlalu jauh, pasti ada biaya kan. Bisa menggantikan jadwalnya. Mengganti jumlah orangnya. Masa orang dari kupang pelatihan 100 orang sekaligus, nggak. Jangan lah banyak banyak, 5 orang aja misal nya. Itu perencanaannya bisa berubah itu. Banyak faktor jadinya....”

– (wawancara Senin, 12 Februari 2018, pukul 13:00 WIB di Kantor Pusat Pelindo III).

Dari penyampaian Pak Kajeng tersebut, Ibu Pitria juga menyampaikan hal serupa bahwasannya:

“...Kalau sementara sih nggak ada, kalo yang memengaruhi pengembangan pribadi orang ini disini ya pegawai itu, mungkin ini masalah klasik sebenarnya, mungkin *lot* (banyak) pekerjaan ya. Kan pelatihan ini kan dilakukan bersamaan dengan waktu kerja nih, nah kadang-kadang temen-temen pegawai ataupun atasan pegawai, karena si A ini, pegawai yang di pelatihan ini harus meninggalkan pekerjaannya beberapa saat. Itu aja sih. Kalau ganti atasan, yang lain-lain itu nggak terlalu ngaruh. Karena secara, walaupun atasan ganti, kompetensi yang harus dimiliki seorang pegawai itu tidak berubah. Kecuali itu tadi ada perubahan secara organisasi....”

– (wawancara Selasa, 13 Februari 2018, pukul 08:15 WIB di Kantor Pusat Pelindo III).

Dari penjelasan tersebut, bisa disimpulkan bahwa faktor-faktor yang memengaruhi *Learning Design* ini dapat disebabkan dari eksternal maupun internal Pelindo III. Dari sisi internal, faktor yang mempengaruhi antara lain dari sisi waktu, biaya, jarak, jenis pelatihan, pihak trainee, pihak pegawai, banyaknya pekerjaan pegawai, serta kondisi kerja pegawai. Sedangkan dari faktor eksternal adalah perubahan kondisi politik dari luar maupun keadaan pasar yang menuntut adanya perubahan-perubahan yang harus cepat disesuaikan oleh Pelindo III.

#### **4. Komparasi Kesesuaian Konsep MSDM Strategis**

Pada pembahasan sebelumnya sudah diterangkan bahwa Zainal dkk. menganggap suatu rencana SDM disebut strategi bila rencana itu mampu membantu manajemen dalam mengantisipasi dan mengatur perubahan yang muncul dengan cepat, bahkan perubahan yang menggemparkan serta terintegrasi dengan visi dan misi perusahaan. Dari pemahaman tersebut, didapat bahwasannya MSDM strategis dapat dicapai melalui perencanaan yang matang pula yang dalam hal ini di bidang pelatihan dan pengembangan pegawai. Jadi, untuk dapat dikatakan sebagai rencana yang strategis, maka rencana *Learning Design* di Pelindo III ini memang sudah selayaknya mampu mengantisipasi perubahan serta terintegrasi dengan visi misi perusahaan. Penjelasan terkait hal tersebut sudah banyak dijelaskan sebelumnya pada bagian sasaran, urgensi, serta konsep *Learning Design* ini. Namun untuk lebih jelasnya penulis akan menyajikan hasil pengumpulan data dari ketiga informan yang ada serta dari hasil observasi dan dokumentasi. Dari hasil wawancara bersama Pak Kajeng, beliau menyatakan bahwa:

“...Kalau itu kan pelatihan kita sesuaikan dulu, apa sih yang menjadi harapan perusahaan itu. Nah sebagai orang SDM kan *men-support* gimana orang-orang itu bisa mencapai tujuan yang diharapkan oleh perusahaan kan.

Tujuannya itu adalah untuk, bagaimana perusahaan itu dapat mencapai tujuannya seperti ini. Jadi kalau ini adalah visi misi dan *corporate strategy*, nanti kan diturunin nih menjadi RJPP/RJMP. Nah, inikan ada target, nah, disinilah diklat dan SDM diperlukan untuk mencapai rencana jangka panjang perusahaan....” – (wawancara Senin, 12 Februari 2018, pukul 13:00 WIB di Kantor Pusat Pelindo III).

Dari penjelasan tersebut, *Learning Design* ini memang dirancang untuk memenuhi strategi perusahaan yang sudah direncanakan sebelumnya. Hal tersebut juga bisa dilihat dari sasaran strategis yang dimuat pada Gambar 18. Terkait *Grand Design* pembelajaran Pelindo III. Bahkan jika seandainya terjadi perubahan yang datang dari dalam ataupun luar Pelindo III, *Learning Design* tetap direncanakan agar mengedepankan strategi perusahaan dan pencapaian visi dan misi sebagai titik pacu bergeraknya segala kegiatan *Learning Design*. Hal tersebut dijelaskan lagi oleh Pak Kajeng yang mengatakan bahwa:

“...Kan kita harus sesuai dengan visi misi, dan *corporate strategy*-nya perusahaan. Kalo ya ditengah-tengah ganti visi misi, yaudah kita sesuaikan. Ya kan pasti kita tidak memulai rumah itu dari dasar lagi, nggak mungkin kan bisnis kita di pelabuhan, terus tiba-tiba bisnis kita di bandara. Nggak mungkin kan. Pasti kompetensinya itu kurang lebih akan mirip-mirip. Cuma mungkin nambah, kayak kompetensinya tak dibutuhkan lagi nih, sudah mahir. Istilahnya kan, kita udah implementasi nih 2 tahun, kompetensi ini nih kita sudah kasih kesemuanya. Dan semua orang udah bisa. Udah kita nggak usah lagi, gitu, kita ganti dengan kompetensi lain. Atau kita nambah bisnis baru. Kita butuh bisnis perkapalan, yaudah kita turunkan, siapa sih orang yang butuh bisnis perkapalan itu. Kita masukkan lagi silabunya. Pasti tidak akan mulai lagi dari nol, pasti mirip-mirip. Tapi penyesuaian, ya! Wajib kita tinjau biar sasarannya itu tetap tercapai....” – (wawancara Senin, 12 Februari 2018, pukul 13:00 WIB di Kantor Pusat Pelindo III).

Dari penjelasan tersebut, diketahui bahwa fleksibilitas dari penyusunan rencana *Learning Design* ini tak perlu diragukan lagi. Rencana yang dibuat masih memungkinkan untuk segera merespon secara cepat jika terjadi perubahan-perubahan tertentu di lingkungan Pelindo III. Untuk saat ini, dalam rangka mencapai visi misi

dan *corporate strategy* Pelindo III, *Learning Design* ini lebih banyak dikerahkan untuk membangun kompetensi di bidang *marketing*. Hal tersebut disampaikan oleh Ibu Pitria yang menyatakan bahwa:

“...Kalo dulu kan kita kan cuman fokusnya, yaudahlah kita kerja aja. Kalo sekarang ya salah satunya itu, kenapa kita pengen jadi *emerging leaders* itu kan karena perkembangan zaman. Oh iya kalo *someday* itu kita mau *expand* nih ke Vietnam. Itu yang di dengungkan sama Direktur Komersial. Ya, gimana caranya kita bisa meng-*expand* ke Vietnam gitu. Pasti kan ada keilmuan-keilmuan yang harus dimiliki. Makanya kalo tahun ini CEO kita selalu berpesan bahwa, untuk pengembangan pegawai, untuk pendidikan master, peningkatan jenjang. Itu di bidang bisnis dan *marketing*. Nah itu kan kebijakan dari arah-arah yang ingin dicapai sama CEO kan. Jadi bahkan tahun ini kita sudah sekolahin itu kan lebih dari 3 orang. Yang khusus sekolah di bisnis di Mark Plus (Mark Plus Inc.). Terus kita juga punya kelas yang S2, *custom*. Mulai tahun lalu, MBA (*Magister of Business Administration*). Jadi memang kita arahnya sudah bukan lagi belajar tentang pelabuhan, tapi kita belajar tentang bisnis, tentang *marketing*. Karena kita setidaknya sudah memiliki dasar tentang pengelolaan pelabuhan yang baik. Ya mungkin dilengkapi dengan SDM yang kompeten. Itu sudah kita lakukan. Termasuk kami sedang melakukan asesmen operator alat semua di lapangan. Memang udah setahun ini kita lebih *intens* ke operation lah. Termasuk juga temen-temen manajemen resiko, lagi mau menyusun ISO (*International Organization for Standardization*). Terus mesertifikasikan beberapa pegawai kita juga. Tapi kalo untuk sasaran secara global, memang kita pengennya pengembangan bisnis. Pengembangan bisnis itu dalam artian tidak lagi berbicara tentang pelabuhan, tapi mencari bisnis baru. Oleh karena itu, kebijakan CEO adalah program pengembangan dan pendidikan fokusnya di bidang bisnis dan *marketing*. Jadi, kalo ngomong perubahan jaman pasti seperti itu...” – (wawancara Selasa, 13 Februari 2018, pukul 08:15 WIB di Kantor Pusat Pelindo III).

Dari pernyataan Ibu Pitria tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa memang *Learning Design* ini dirancang secara tidak main-main untuk mengembangkan perusahaan melalui peningkatan kompetensi pegawai. Setiap program difokuskan untuk mencapai apa yang menjadi visi dan misi perusahaan yang fokus untuk menjadi yang terdepan dalam bisnis pelabuhan. Hal tersebut dicapai salah satunya dengan

meyelenggarakan pendidikan formal MBA dan menyekolahkan di Mark Plus Inc. pada pemangku jabatan setiap anak cabang perusahaan. Hasil observasi peneliti pun menyatakan demikian saat diselenggarakannya pertemuan antara pihak instansi pendidikan, dalam hal ini Institut Teknologi Bandung (ITB) bersama para calon mahasiswa S2 MBA-ITB yang berasal dari setiap cabang perusahaan Pelindo III.



*Sumber : Dokumentasi Penulis*

**Gambar 24. Pertemuan Antara Calon Mahasiswa S2 dengan Pihak Institut Teknoogi Bandung (ITB) untuk Pembekalan**

Dari hasil observasi yang dilakukan peneliti, pertemuan tersebut dimaksudkan untuk membekali para calon mahasiswa Magister MBA-ITB sebelum memulai perkuliahan di bidang bisnis dan *marketing*. Pemberian sekolah bisnis dan *marketing* adalah salah satu upaya Pelindo III untuk mengembangkan pegawainya dalam rangka menuju visi misi perusahaan. Pelaksanaan tersebut menjadi bukti bahwa pembentukan rencana *Learning Design* sangat berkaitan erat dengan visi misi perusahaan. Selain itu, dalam rangka mendukung rencana pelatihan dan pengembangan strategis ini, Zainal dkk. menambahkan bahwasannya pihak *trainee* harus dapat di motivasi untuk belajar. Adapun penjelasan terkait hal tersebut disampaikan oleh Pak Kajeng:

“...Selama ini motivasi sih nggak sih ya. Tapi secara langsung tidak di motivasi. Jadi secara tidak langsung itu ada. Secara langsungnya nggak ada. Secara nggak langsung kan misalnya, dengan performaku tinggi, berarti kerjanya akan lebih bagus. Nanti dia akan bisa untuk mecapai targetnya sesuai yang diharapkan. Kalau dia sudah mencapai target, berarti kan baliknya apa nanti, misalnya promosi, iya kan? Terus misalnya reputasi iya kan. Oh anak ini bagus nih, naikin! Bisa gitu kan. Dan bisa juga dari sana nanti kan naik jabatan, naik penghasilan, tiap tahun juga kalo kerjanya bagus sama atasan kan nati di nilai tuh. Dinilai, oh ini kerjanya bagus berarti nanti juga bonusnya bagus. Kan disini ada bonus, bonusnya tuh bedasarkan performa. Setiap tahun dibagikan bonus, performanya orang bagus nggak. Gitu secara tidak langsung. Atau kadang juga misalnya motivasinya, misalanya nih ada buat sertifikasi alat misalnya. Aku sekarang pengen pake alat itu, tapi aku belum punya sertifikatnya, aku ikut pelatihan dong, biar aku bisa bawa alat itu. Nah ada motivasi kayak gitu juga. Tapi nggak ada gitu kalo kamu ikut pelatihan tak kasih uang, nggak. Atau juga motivasi biar pelatihan di Surabaya, kan siapa tau orang cabang, ah kan biar pernah dong maen ke Surabaya....” – (wawancara Senin, 12 Februari 2018, pukul 13:00 WIB di Kantor Pusat Pelindo III).

Terkait hal tersebut, Ibu Pitria juga menambahkan bahwa:

“...Jadi kan kalo misalnya sertifikasi, jadi mereka dikasih nih materi 1 minggu *full*, abis itu nanti mereka di asept, apakah mereka sudah paham aturannya, terus bahkan ada beberapa yang di tes di lapangan. Jadi beda, pasti

ada nilainya. Kalau mereka nggak sesuai dengan standarnya yang sudah ditetapkan oleh SKKNI (Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia) dan BNSP (Badan Nasional Sertifikasi Profesi) nantinya mereka nggak akan dapat sertifikat. Jadi mereka nanti tidak dapat, mereka harus ngulang lagi, atau kalau emang nggak yasudah berarti memang dia tidak layak bekerja di bidang itu. Kan tujuan akhirnya kita memang mencari pekerja yang kompeten....” – (wawancara Selasa, 13 Februari 2018, pukul 08:15 WIB di Kantor Pusat Pelindo III).

Jadi rencana *Learning Design* memang tidak memberikan motivasi secara langsung kepada pegawai melainkan secara tidak langsung. Motivasi tersebut datang dari diri pegawai masing-masing yang menginginkan dirinya untuk berkembang. Hal tersebut juga didukung dengan adanya imbalan-imbalan kepada para pegawai jika memiliki performa yang baik, seperti promosi jabatan, pemberian bonus sesuai performa, dan sertifikasi. Pada akhirnya, rencana dari *Learning Design* ini dipahami sebagai usaha untuk membentuk pegawai yang sesuai dengan kebutuhan standar kompetensi di bidang pengelolaan pelabuhan dengan jenjang pembelajaran tertentu yang senantiasa terintegrasi dengan visi misi serta *corporate strategy* Pelindo III.

#### **D. Analisis dan Interpretasi Data**

##### **1. Dasar Perencanaan Pelatihan dan Pengembangan SDM**

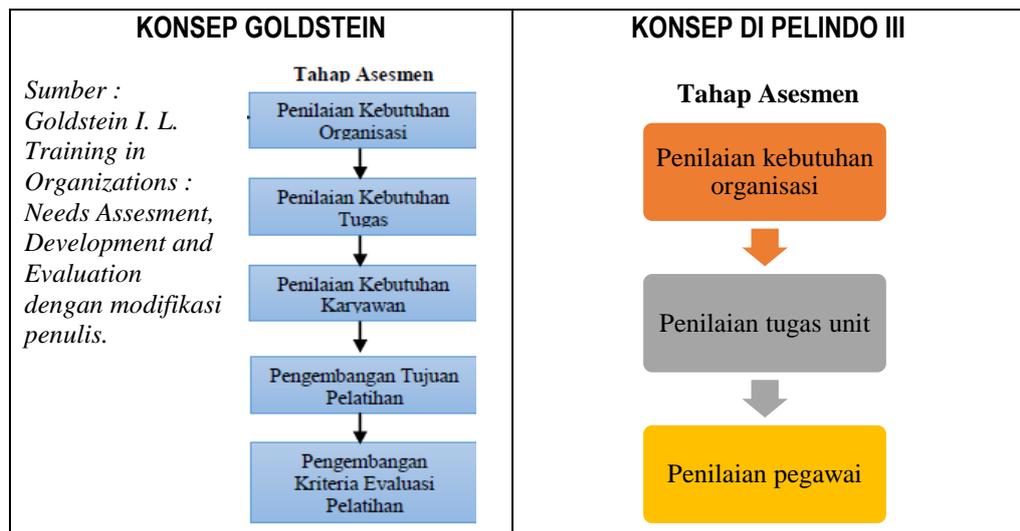
Kemajuan suatu perusahaan bergantung pada kemampuan para personelnnya. Untuk dapat bersaing, suatu perusahaan membutuhkan personel berkeahlian yang memberikan kontribusi penuh terhadap perusahaan. Dalam hal ini, kontribusi pegawai akan semakin meningkat dengan penambahan keahlian maupun kompetensinya. Pegawai dapat meningkatkan keahlian dan kompetensinya melalui pelatihan dan pengembangan kapasitas dalam pekerjaannya. Atas pertimbangan tersebut, maka perusahaan maupun organisasi perlu mengembangkan pengetahuan,

keahlian, sikap serta kompetensi personelnnya. Dalam hal ini, pelatihan pada umumnya diselenggarakan secara formal sehingga membutuhkan aktivitas perencanaan seperti analisis kebutuhan, perancangan dan evaluasi. Sedangkan pengembangan merupakan proses mengembangkan kompetensi untuk meningkatkan kapasitas pegawai atau karyawan untuk tanggung jawab yang lebih tinggi.

Di Pelindo III sendiri, menurut data hasil wawancara, observasi dan dokumentasi yang sudah disajikan sebelumnya, dapat diketahui bahwasannya bentuk rancangan pelatihan dan pengembangan pegawai dituangkan dalam satu panduan yang diistilahkan "*Learning Design*". *Learning Design* merupakan rancangan proses pembelajaran bagi para pegawai dalam organisasi, termasuk didalamnya perumusan proses dan konten dari proses belajar yang akan dijalani oleh para pegawai. dengan adanya *Learning Design* ini, harapannya mampu menyediakan program pelatihan dan pengembangan SDM yang terencana secara sistematis dalam rangka mendukung pencapaian sasaran bisnis perusahaan.

Dari hasil wawancara bersama Pak Kajeng dan Ibu Pitria selaku PIC yang bertanggung jawab terhadap *Learning Design* Pelindo III, ditemukan bahwa *Learning Design* mengadopsi sebagian dari teori yang dikemukakan oleh Goldstein (dalam Mangkuprawira, 2014 :139). Dimana terdapat 3 (tiga) bentuk penilaian di Pelindo III yakni meliputi penilaian kebutuhan organisasi, penilaian tugas unit dan penilaian karyawan atau pegawai, serta adanya tahap asesmen sebelum pelatihan direncanakan. Hal tersebut sesuai dengan konsep yang dikemukakan oleh Goldstein (diadopsi oleh Mangkuprawira, 2014 : 139) bahwa terhadap tiga tahap dalam pelatihan dan pengembangan pegawai yakni tahap asesmen, tahap pelatihan dan tahap evaluasi. Dalam tahap asesmen, Goldstein merincikannya kedalam ke dalam beberapa kegiatan

yakni, penilaian kebutuhan organisasi, penilaian kebutuhan tugas, penilaian kebutuhan karyawan, pengembangan tujuan pelatihan dan pembangunan kriteria evaluasi pelatihan.



*Sumber : Olahan penulis*

**Gambar 25. Perbandingan Konsep Goldstein dan Konsep Pelindo III**

Sedangkan dalam tahap pelatihan, terdapat kegiatan merancang dan menyeleksi prosedur pelatihan serta pelaksanaan pelatihan. Pada tahap terakhir, terdapat kegiatan mengukur hasil pelatihan dan membandingkan hasilnya dengan kriteria, sehingga hasilnya nanti dapat menjadi umpan balik untuk tahap asesmen selanjutnya.

Dilihat dari kesesuaian antara konsep Goldstein dengan apa yang dilakukan oleh Pelindo III, keduanya sama-sama memuat penilaian terhadap kebutuhan dengan adanya tahapan asesmen sebelum pelatihan dan pengembangan pegawai dilakukan. Hal tersebut juga didukung dari hasil wawancara bersama Pak Indra dan Ibu Pitria yang mengatakan bahwa kegiatan asesmen dilakukan secara rutin 2 (dua) tahun sekali oleh Pelindo III. Dalam hal ini memang model dari Goldstein lebih banyak menekankan pada bagian penilaian kebutuhan untuk pelatihan. Itulah yang menjadi

nilai tambah bagi model Goldstein, karena tanpa adanya penilaian kebutuhan yang akurat, mustahil akan terlaksananya suatu program pelatihan yang terarah dan tepat sasaran.

Jadi, dari adanya asesmen tersebut yang ditambah juga dengan hasil evaluasi pelatihan sebelumnya, maka lahirlah *Learning Design* ini sebagai bentuk acuan standar kompetensi yang harus dimiliki pegawai untuk menjabat jabatan tertentu. Disisi lain, kebutuhan akan adanya *Learning Design* ini sesuai yang dijelaskan oleh Pak Indra, berangkat dari adanya ketidaksesuaian antara kompetensi yang ada dalam aturan pemerintah, dengan kebutuhan pengelolaan perusahaan yang baru. Jadi, dari hasil observasi penulis, diapat bahwa standar kompetensi yang ditetapkan oleh SKKNI sebelumnya pada tahun 2009-2013 terkait kompetensi pegawai memang sudah jauh tertinggal. Oleh karenanya, dibuatlah standar-standar mutakhir yang baru saja disahkan pada tahun 2016 lalu, sehingga memunculkan untuk adanya *Learning Design* ini yang dibentuk sejak pertengahan tahun 2017 dan baru selesai pada bulan Januari tahun 2018. Oleh karena itu, *hard competency* dan *soft competency* yang dibentuk dari serangkaian kegiatan penetapan kompetensi pegawai pada tahun 2017 lalu, beberapa masih bersifat baru di lingkungan Pelindo III.

Selain itu, dari hasil wawancara bersama Pak Kajeng, kebutuhan akan adanya *Learning Design* ini dikarenakan untuk memastikan bahwa pelatihan dan pengembangan pegawai yang dilakukan sudah berada pada koridor yang tepat sesuai dengan visi misi dan *corporate strategy* Pelindo III. Ibu Pitria juga menambahkan bahwa *Learning Design* ini menjadi acuan utama untuk menentukan kompetensi apa yang akan dilatih dan dikembangkan oleh pegawai Pelindo III sesuai dengan

posisinya. Itulah yang menjadi alasan kenapa *Learning Design* harus dibuat dan hal apa saja yang diperhitungkan dalam penyusunan *Learning Design* ini.

Dari segi kualifikasi *Learning Design*, Zainal dkk. (2015 : 35) menjelaskan bahwa penyusun perencanaan harus dilaksanakan oleh mereka yang ahli dan pengalaman di bidangnya serta harus bisa dipertanggung-jawabkan agar rencana yang disusun dapat dikatakan baik. Bernagakan dari konsep tersebut, rencana *Learning Design* Pelindo III dibentuk dengan kolaborasi antara Subdit Pelayanan SDM dan Subdit Strategi dan Kesisteman SDM. Kedua Subdit tersebut bekerjasama dengan pihak ketiga yang berasal dari luar perusahaan untuk membentuk *Learning Design* ini. Pihak ketiga tersebut adalah PPM Manajemen yang sudah berpengalaman sejak tahun 1966 dalam mengembangkan manajemen perusahaan dan organisasi baik swasta maupun pemerintah. Hal tersebut didukung dari hasil wawancara bersama Pak Indra, Pak Kajeng dan Ibu Pitria. Ketiga informan tersebut sama-sama mengatakan bahwasannya tidak ada kualifikasi tertentu untuk para vendor yang akan diajak bekerja sama.

Namun dikarenakan sudah sejak awal perencanaan *Learning Design* dilakukan bersama PPM Manajemen, maka PPM Manajemen-lah yang dirasa cocok bagi Pelindo III. Akan tetapi, bukan berarti Pelindo III melupakan kualifikasi yang perlu dimiliki oleh vendor sebagai konsultan perusahaan di bidang pengembangan SDM. PPM Manajemen memang sudah dikenal sejak lama dan memiliki relasi yang luas dengan berbagai perusahaan dan instansi terkemuka di Indonesia. Klien PPM Manajemen tersebar di seluruh Indonesia dan berasal dari berbagai industri, BUMN serta lembaga pemerintahan baik pusat maupun daerah. Contoh organisasi lain yang menggunakan PPM Manajemen sebagai konsultan diantaranya Garuda Indonesia,

Telkomsel, Pertamina, Nike, BNI, BCA, ASKES, BPJS Kesehatan, Kementerian Perdagangan, Pupuk Kaltim, Semen Indonesia, PLN dan lain sebagainya.

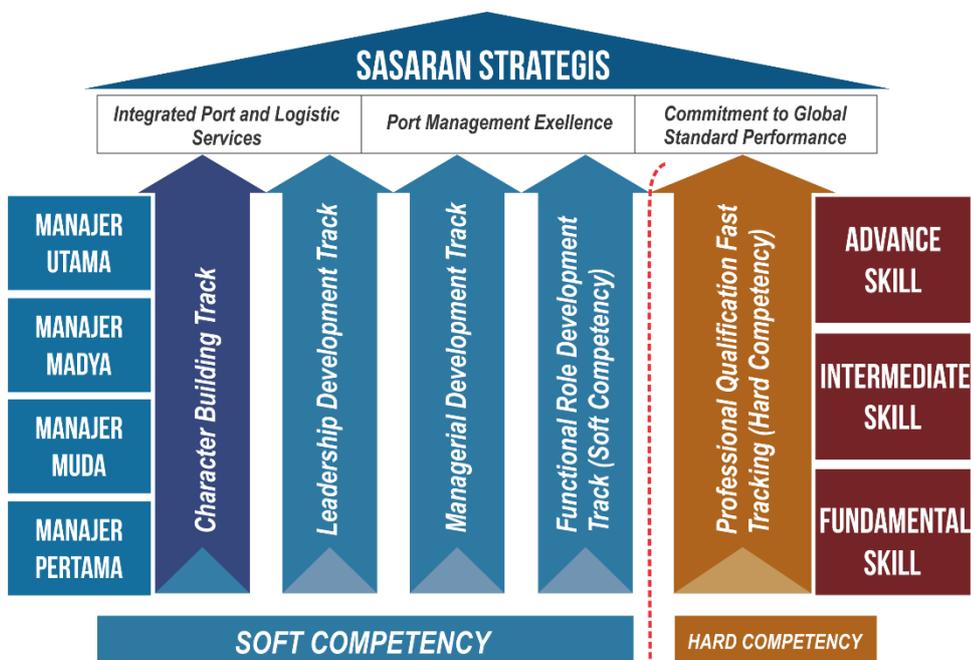
Selain dari segi kualifikasi, *Learning Design* dari segi teknis dan penentuan skala prioritas juga sudah sesuai dengan apa yang dikatakan oleh Zainal dkk. Hal tersebut sesuai dengan apa yang dimuat pada BAB II penelitian ini, dimana Zainal dkk. (2015 : 35) mengemukakan beberapa syarat yang harus dipenuhi sehingga perencanaan dapat dikatakan baik yang salah satunya adalah bahasa yang sederhana dan menggambarkan skala prioritas yang jelas. Demikian pula hasil wawancara yang didapat dari Pak Kajeng dan Pak Indra, bahwasannya skala prioritas dilihat dari silabus yang sudah ada dalam *Learning Design*. Dari data tersebut, kemudian dilakukan penentuan sesuai urgensi yang dapat berasal dari sisi pegawainya, lingkungan, maupun kebutuhan pelatihan. Penentuan tersebut tidak semerta-merta dilakukan begitu saja, namun sesuai data yang diperoleh penulis melalui dokumentasi, dalam Buku Panduan *Learning Design* penentuan tersebut selain mempertimbangkan hal asesmen dan *database* pegawai, juga perlu mempertimbangkan regulasi dan kebijakan pelatihan dan pengembangan di Pelindo III misalnya terkait dengan jumlah pelatihan dan pengembangan, waktu dan *budget*.

Penjelasan-penjelasan sebelumnya sudah berbicara terkait urgensi, kualifikasi, skala prioritas, dan teknis dari *Learning Design*. Pada akhirnya, dapat disimpulkan bahwa dilihat dari dasar adanya rencana *Learning Design* ini sudah sangat sesuai dengan apa yang dikonsepskan oleh beberapa teori. Mulai dari teori Goldstein yang digunakan pada tahap asesmen pegawai, hingga penggunaan teori dari Zainal dkk. yang memberikan syarat agar rencana dapat bernilai strategis yakni

dilaksanakan oleh pihak yang ahli, dirumuskan dalam bahasa yang sederhana serta menggambarkan skala prioritas yang jelas.

Namun terdapat sedikit kekurangan dimana belum adanya kualifikasi tertentu untuk vendor yang akan menjadi mitra kerja sama Pelindo III dalam membantu manajemen perusahaannya. Akan tetapi hal tersebut tidak menjadi masalah, dikarenakan vendor-vendor yang terlibat kerja sama dengan Pelindo III memang dituntut untuk memiliki kualitas dan kapabilitas yang tinggi, sehingga dengan melalui persaingan antar vendor saja sudah bisa memberikan Pelindo III vendor dengan kualifikasi terbaik atau setara di kelasnya. Dengan memperhatikan aspek-aspek tersebut program pelatihan dan pengembangan yang dirancang melalui *Learning Design* ini nantinya dapat sesuai dengan visi misi, sasaran serta regulasi yang ada.

## 2. Sasaran Strategis Pelatihan dan Pengembangan SDM



Sumber: Buku panduan *Learning Design Pelindo III* dengan modifikasi penulis.

**Gambar 26. Grand Design Sasaran Strategis Desain Pembelajaran Pelindo III**

Gambar *grand design* yang diambil dari buku panduan *Learning Design* tersebut, sebelumnya sudah pernah dimuat dalam Sub Bab penyajian data penelitian ini sebagai hasil pengumpulan data melalui metode dokumentasi. Gambar tersebut memberikan interpretasi secara keseluruhan terkait sasaran strategis yang ingin dicapai melalui *Learning Design*. Dapat dilihat dari *grand design* tersebut, Pelindo III memiliki sasaran strategis utama yang terdiri dari 3 (tiga) sasaran antara lain *Integrated Port and Logistic Services*, *Port Management Excellence*, dan *Commitment to Global Standard Performance*. Jika diartikan kedalam bahasa Indonesia, maka sasaran tersebut antara lain adalah Layanan Pelabuhan dan Logistik Terpadu, Keunggulan Manajemen Pelabuhan, dan Komitmen terhadap Standar Kinerja Global. Sasaran tersebut sejalan dengan visi perusahaan untuk berkomitmen memacu integrasi logistik dengan layanan jasa pelabuhan yang prima.

Dari gambar *grand design* tersebut, untuk dapat mencapai sasaran strategis maka dirumuskan program pembelajaran untuk mendukung proses pencapaian sasaran tersebut. Dapat dilihat dari *grand design* bahwa program pembelajaran strategis terdiri dari kurikulum-kurikulum untuk pengembangan pegawai. Kurikulum merupakan panduan pengembangan kompetensi pegawai yang berisikan informasi mengenai sasaran pengembangan kompetensi, metode pengembangan karyawan baik melalui *Coursework*, *Developmental Relationship* maupun *Challenge Assignment*, serta alur pembelajran karyawan untuk *coursework*. Kurikulum tersebut diperuntukkan bagi 4 (empat) level kelompok jabatan antara lain Manajer Pertama, Manajer Muda, Manajer Madya, dan Manajer Utama.

Kurikulum pada Pelindo III disusun berdasarkan masing-masing *track* pengembangan kompetensi untuk kelompok jabatan ataupun tingkat kemahiran yaitu

terdiri dari kurikulum *Character Building Track*, kurikulum *Leadership Development Track* dan kurikulum *Functional Role Development Track & Professional Qualification Fast Tracking*. Salah satu metode pengembangan karyawan yang terdapat dalam kurikulum tersebut adalah *coursework*. *Coursework* terdiri dari pokok-pokok pembelajaran dimana penjelasan detail mengenai pokok pembelajaran tersebut terdapat pada silabus tiap-tiap bidang. Pada silabus terdapat informasi mengenai judul atau topik pengembangan, sasaran modul pembelajaran, kompetensi yang ingin dikembangkan, pokok-pokok pembahasan serta metode pelatihan yang ingin dapat dilakukan. Contoh dari hal tersebut dapat ditinjau pada Gambar 23 di halaman 113.

Dari data hasil dokumentasi penulis, didapat bahwa total jumlah kurikulum pembelajaran Pelindo III sebanyak 72 kurikulum. Dengan rincian sebagai berikut:

- a. *Character Building Track* sebanyak 4 kurikulum.
- b. *Leadership Development Track* sebanyak 4 kurikulum
- c. *Managerial Development Track* sebanyak 4 kurikulum.
- d. *Functional Role Development Track & Professional Qualification Fast Tracking* sebanyak 60 kurikulum

Kurikulum *Character Building Track* merupakan suatu bentuk pengembangan kompetensi individu (*core competency*) bagi seluruh pegawai Pelindo III. Kompetensi ini diturunkan dari aspek strategis organisasi yaitu visi, misi, dan nilai-nilai (budaya perusahaan) dan arah strategis perusahaan sehingga mencerminkan keunikan karakter dan kompetensi pegawai perusahaan Pelindo III dibandingkan dengan perusahaan lain. Kompetensi inti terlihat dalam perilaku semua individu dalam organisasi karena kompetensi ini merupakan persyaratan yang harus dimiliki pegawai dalam organisasi.

Kompetensi inti individu Pelindo III terdiri dari *Customer Service Orientation*, *Integrity*, *Business Acumen*, *Innovation & Creativity*, dan *Acvievment Orientation*.

Kurikulum *Leadership Development Track* merupakan pengembangan kompetensi untuk peran kepemimpinan bagi para pemegang jabatan struktural Pelindo III. Kompetensi peran kepemimpinan diturunkan dari uraian pekerjaan dan ekspektasi manajemen puncak terhadap peran kepemimpinan dari perusahaan. Kompetensi ini hanya dituntut untuk pemegang jabatan struktural. Sedangkan kurikulum *Managerial Development Track* merupakan pengembangan kompetensi peran manajerial para pemegang jabatan struktural Pelindo III. Kompetensi peran manajerial diturunkan dari uraian pekerjaan dan ekspektasi manajemen puncak terhadap peran manajerial pejabat struktural perusahaan. Kompetensi ini hanya dituntut untuk pemegang jabatan struktural.

Terkahir adalah kurikulum *Functional Role Development Track & Professional Qualification Fast Tracking* yang merupakan pengembangan *soft competency* dan *hard competency* pegawai Pelindo III. *Functional Role Development Track* merupakan pengembangan kompetensi perilaku (*soft competency*) untuk setiap pemegang jabatan pada fungsinya masing-masing. Kompetensi perilaku fungsional ini diturunkan dari tanggung jawab dan tugas pokok pekerjaan pegawai yang bersangkutan. Pengembangan *Functional Role Development Track* dikelompokkan dalam 6 (enam) rumpun pekerjaan yang diidentifikasi berdasarkan hasil analisa terhadap tuntutan perilaku yang relatif sama sesuai struktur organisasi perusahaan. 6 rumpun jabatan tersebut meliputi Bisnis, Operasi, pendukung SDM, pendukung Umum, pendukung Keuangan, serta pendukung TI dan Komunikasi. Hal tersebut diturunkan sesuai dengan struktur organisasi yang ada di Pelindo III.

Sedangkan *Professional Qualification Fast Tracking* merupakan pengembangan kompetensi teknis (*hard competency*) untuk setiap pemegang jabatan pada fungsinya masing-masing. Kompetensi teknis ini terkait dengan tuntutan pengetahuan (*knowledge*) dan keterampilan (*skills*) untuk fungsi kerja tertentu yang membedakan satu fungsi dengan fungsi lainnya. Kompetensi fungsional ini diturunkan dari tanggung jawab dan tuntutan pekerjaan pegawai yang bersangkutan. Kurikulum *Functional Role Development Track & Professional Qualification Fast Tracking* diklasifikasikan kedalam 20 unit kerja yang terdiri dari 3 level kemahiran antara lain *Fundamental*, *Intermediate*, dan *Advanced*.

Dari penjelasan terkait kurikulum-kurikulum yang ada, dapat diketahui bahwasannya setiap kurikulum senantiasa mengarah dan terintegrasi dengan sasaran perusahaan. Hal tersebut didukung pula dengan apa yang disampaikan oleh Ibu Pitria, Pak Indra dan Pak Kajeng yang mengatakan bahwa setiap elemen dari rencana pelatihan dan pengembangan pegawai di Pelindo III senantiasa berkiblat ke arah visi misi dan *corporate strategy*. Sehingga ketika berbicara terkait kesesuaian antara rencana *learning design* ini dengan nilai-nilai atau filosofi perusahaan, maka dapat dipastikan sudah sangat sesuai.

Jadi, berdasarkan apa yang disampaikan oleh Pak Kajeng, Pelindo III memiliki budaya perusahaan CCI yang harus dimiliki oleh seluruh pegawai. CCI adalah singkatan dari *Customer Focus*, *Care* dan *Integrity*. Budaya perusahaan tersebut adalah nilai-nilai yang menjadi kompetensi inti yang diatur dalam *learning design* ini. Sedangkan apa yang disesuaikan pada *Character Building Track* atau kurikulum inti perusahaan, sudah dijelaskan sebelumnya bahwa kompetensi ini merupakan persyaratan yang harus dimiliki pegawai dalam organisasi meliputi

*Customer Service Orientation, Integrity, Business Acumen, Innovation & Creativity, dan Achievement Orientation.*

Hal tersebut juga sudah dijelaskan oleh Pak Kajeng sebelumnya, dimana nilai-nilai ini pada intinya mengedepankan kepuasan pelanggan, terdepan dalam kepedulian kepada pemangku kepentingan dan lingkungan, serta senantiasa berpikir, berkata, berperilaku terpuji, dan menjaga martabat serta menjunjung tinggi etika pegawai. Pada akhirnya, dapat disimpulkan bahwa kesesuaian antara filosofi perusahaan (dalam hal ini budaya perusahaan) dengan sasaran strategis yang ingin dicapai melalui rencana pelatihan dan pengembangan pegawai (*learning design*), dinilai sudah sangat koheren dan berkaitan erat satu sama lain. Kesimpulan tersebut berangkat dari hasil pengumpulan data melalui wawancara, observasi dan dokumentasi penulis di Pelindo III.

Berangkat dari kesimpulan tersebut, jika dibandingkan dengan apa yang dikatakan oleh Zainal dkk. (2015 : 165) terkait sasaran dalam pelatihan dan pengembangan pegawai, maka sasaran dari *Learning Design* Pelindo III bisa dikatakan:

- a. Menjamin konsistensi dalam menyusun program pelatihan yang mencakup materi, metode, cara penyampaian, dan sarana pelatihan.
- b. Memudahkan komunikasi antara penyusun program pelatihan dengan pihak yang memerlukan pelatihan.
- c. Memberikan kejelasan bagi peserta tentang apa yang harus dilakukan dalam rangka mencapai sasaran.
- d. Memudahkan penilaian peserta dalam mengikuti pelatihan.
- e. Memudahkan penilaian hasil program pelatihan.

Namun, untuk hal terkait menghindari kemungkinan konflik antara penyelenggara dengan orang yang meminta pelatihan mengenai efektivitas pelatihan yang diselenggarakan, masih tidak dapat diidentifikasi sejauh ini. Hal itu dikarenakan dari hasil observasi Penulis, tidak terdapat singgungan sama sekali terkait konflik antara PPM Manajemen sebagai penyelenggara dengan pihak pegawai Pelindo III sebagai pihak yang diberikan pelatihan. Berdasarkan hal tersebut, dapat diidentifikasi bahwa *Learning Design* sendiri belum diketahui kelemahannya oleh Pelindo III. *Learning Design* masih dipercaya sebagai suatu gagasan yang terbaru dan belum adanya kendala terkait efektivitas pelatihan dan pengembangan pegawai di Pelindo III. Di sisi lain, menurut pendapat Malayu Hasibuan (2013 : 70), sasaran dari *Learning Design* Pelindo III sudah mencakup antara lain:

- a. Meningkatkan produktivitas kerja dan kesempatan karier karyawan
- b. Efisiensi tenaga, waktu dan bahan baku.
- c. Mengurangi kerusakan barang, produksi, serta mesin-mesin karena para karyawan atau pegawai semakin ahli.
- d. Mengurangi tingkat kecelakaan karyawan.
- e. Meningkatkan pelayanan yang lebih baik lagi dan moral yang makin baik.
- f. Dari sisi konseptual manajer makin cakap dan cepat mengambil keputusan yang baik dan meningkatkan gaya kepemimpinan manajer agar lebih baik.
- g. Balas jasa (gaji, upah dan insentif) pegawai akan meningkat karena prestasi kerja semakin besar.

Kesesuaian sasaran *Learning Design* Pelindo III dari Malayu Hasibuan tersebut, didukung dari hasil wawancara bersama Ibu Pitria dan Pak Indra yang mengatakan bahwa adanya sasaran sekunder yang secara tidak langsung juga akan

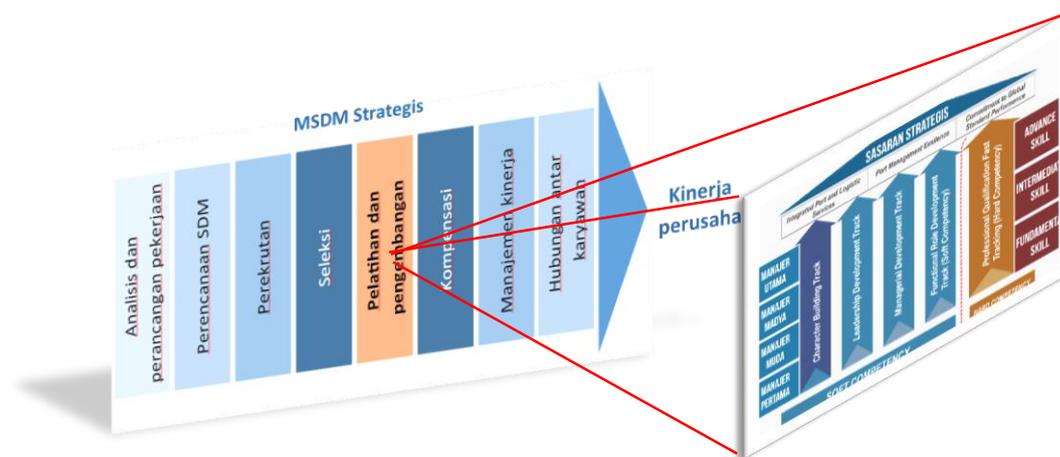
mengarah pada peningkatan produktivitas perusahaan. Berhubung akhir-akhir ini Pelindo III lebih fokus pada pengembangan di bagian operasional perusahaan maka sasaran tersebut dikatakan dapat berupa adanya perubahan perilaku pegawai dan peningkatan investasi yang ujung-ujungnya juga akan mengarah pada peningkatan produktivitas perusahaan. Pada akhirnya, dengan adanya peningkatan kompetensi serta perubahan perilaku pegawai, maka akan membawa Pelindo III menuju tingkat produktivitas yang diharapkan. Sasaran sekunder dalam hal ini sebenarnya adalah penjabaran lebih lanjut dan sekaligus merupakan bagian integral dari sasaran primer.

### **3. Konsep Rencana Pelatihan dan Pengembangan SDM**

Sesuai dengan yang disampaikan pada penyajian data sebelumnya, bahwa terdapat 11 (sebelas) langkah secara keseluruhan dalam merencanakan hingga mengimplementasikan *Learning Design*. *Pertama*, adalah melalui Rencana Strategis Pelindo III. *Kedua*, yakni melihat Database Awal yang berisikan data mengenai profil pegawai, antara lain biodata, profil kompetensi pegawai, rekam jejak pengembangan pegawai, dan jalur karir. *Ketiga*, memeriksa kembali Database Awal. *Keempat*, adalah menilai Kebutuhan SDM. *Kelima*, dilakukan hanya bagi pegawai baru yakni tahap Kurikulum *Character Building Track*. *Keenam*, adalah Asesmen atau *Knowledge Scanning*. *Ketujuh*, Kurikulum *Professional Qualification Fast Tracking* jika kualifikasi dari asesmen tidak sesuai. *Kedelapan*, adalah Kurikulum *Leadership Development Track* dan Kurikulum *Managerial Development Track*. *Kesembilan*, Kurikulum *Functional Role Development Track*. *Kesepuluh*, kembali melakukan Asesmen atau *Knowledge Scanning*. Yang terakhir, *Kesebelas*, didapatkan hasil Database Akhir untuk digunakan kembali jika akan melakukan pelatihan dan pengembangan lagi.

Dalam serangkaian langkah-langkah tersebut, sesuai hasil observasi peneliti, Pelindo III menggunakan pendekatan strategis dalam perencanaan pelatihan dan pengembangan SDM atau pegawainya. Raymond A. Noe dkk. (2011 : 5) pada penjelasan di BAB II mengatakan bahwa yang dimaksud dengan pendekatan strategis adalah terjalin sinergitas antara MSDM dengan tujuan strategis perusahaan dalam rangka mempertahankan keunggulan bersaing perusahaan. Hal tersebut sesuai dengan apa yang digambarkan melalui *grand design* pembelajaran pegawai di Pelindo III yang sudah disampaikan pada sub bahasan sebelumnya. Selain itu, hasil wawancara dari Pak Indra juga menyatakan hal serupa yakni *Learning Design* Pelindo III menggunakan pendekatan strategis.

Jadi dengan kata lain, dari konsep Raymond A. Noe dkk., pada bagian pelatihan dan pengembangan pegawai terdapat turunan yang mengarah pada kinerja perusahaan. Yakni pelatihan dan pengembangan yang merupakan salah satu dari serangkaian komponen MSDM Strategis, memiliki penjabaran tersendiri didalamnya. Hal tersebut dapat diilustrasikan melalui gambar berikut.



Sumber: Raymond A. Noe et al. (2011 : 5) dan buku panduan *Learning Design* Pelindo III dengan modifikasi penulis.

**Gambar 27. Keterkaitan Teori dan Strategi *Learning Design***

Dari gambar tersebut, dapat diketahui bahwa di dalam konsep Raymond A. Noe terkait pelatihan dan pengembangan pegawai, terdapat turunan strategi *Learning Design* yang menunjang agar senantiasa mengarah pada kinerja perusahaan. Sedangkan terkait dengan konsep yang dipakai oleh Pelindo III dalam pengerjaannya, menggunakan konsep pelatihan tradisional. Sesuai dengan apa yang dikatakan oleh Zainal dkk. (2015 : 165) pada penjelasan di BAB II sebelumnya, diketahui terdapat dua model pelatihan dan pengembangan yakni konsep tradisional dan konsep sistem. Dari hasil wawancara terpisah dengan Pak Kajeng, Penulis sudah menyederhanakannya kedalam bentuk alur yang berkaitan satu sama lain. Hasil wawancara tersebut dapat digambarkan secara singkat dengan gambar berikut.

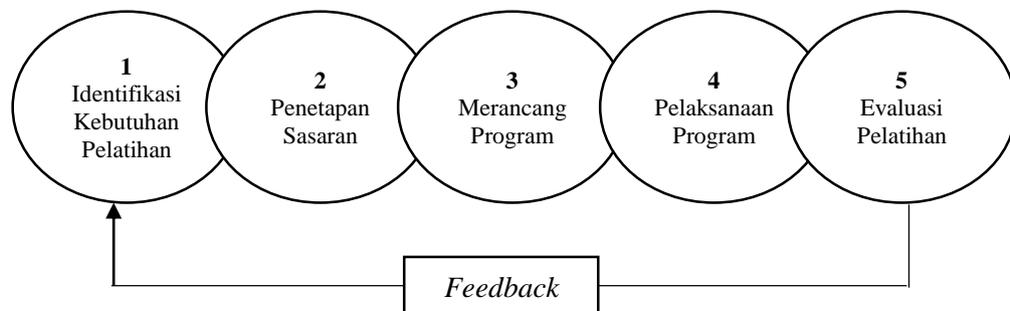


Sumber: Hasil olahan Penulis dari wawancara bersama Pak Kajeng.

### Gambar 28. Konsep Rencana Pembelajaran Pegawai Pelindo III

Dilihat dari konsep tersebut, bentuk ini sangat identik dengan konsep pelatihan tradisional yang disampaikan oleh Zainal dkk. sebelumnya pada penjelasan di BAB II. Hasil wawancara bersama Pak Kejeng menyatakan bahwa terdapat 3 (tiga) tahap khusus untuk rencana menjalankan *Learning Design*, yakni tahap *Plan*, tahap *Do* dan tahap *Check* (pada gambar 26 ditandai dengan warna biru). Berikut adalah

konsep pelatihan tradisional dari Zainal dkk. yang identik dengan apa yang dilakukan oleh Pelindo III, namun dengan sedikit perubahan penggunaan istilah.



Sumber: Zainal dkk. (2015 : 165).

### Gambar 29. Konsep Tradisional Rencana Pembelajaran Pegawai

Dari penjelasan tersebut, dapat disimpulkan bahwa Pelindo III menggunakan konsep pelatihan tradisional dari Zainal dkk. dengan sedikit modifikasi. Jika pada tahap pertama Zainal dkk. melakukan identifikasi kebutuhan pelatihan, Pelindo III menyebutnya dengan tahap *plan* dimana terdapat proses perencanaan yang menyesuaikan dengan anggaran, pemenuhan kompetensi, kebijakan manajemen, regulasi dan *gap competency*. Sedangkan pada tahap kedua, pada konsep Zainal dkk. terdapat penetapan sasaran, sedangkan di Pelindo III sendiri disebut dengan tahap *do*, dimana dilakukan *drafting* atau penetapan perencanaan sesuai dengan usulan peserta, vendor, surat-menyurat, *time & travel management* dan lain sebagainya.

Pada tahap ketiga, Zainal dkk. menyebutnya dengan ‘merancang program’. Berbeda dengan Pelindo III yang menyebut ‘*check*’ pada tahap tersebut, dimana dilakukan pengecekan oleh atasan apakah sudah sesuai dengan apa yang menjadi sasaran dari Pelindo III. Ketiga tahapan tersebut dijelaskan oleh Pak Kajeng adalah tahap rencana sebelum pelatihan dan pengembangan pada pegawai dilakukan. Setelah ketiga hal tersebut dilakukan, barulah beralih pada tahap ‘*action*’ atau Zainal dkk.

menyebutnya ‘pelaksanaan program’, dimana pada tahapan inilah pelatihan dan pengembangan pegawai dilakukan. Pada tahapan yang terakhir, terdapat tahap ‘evaluasi pelatihan’ atau yang disebut ‘*review*’ oleh Pelindo III. Pada tahap ini dilakukan peninjauan ulang terkait pelatihan dan pengembangan pegawai yang sudah dilakukan meliputi vendor, pegawai yang diberikan pelatihan, dan materi pelatihan. Peninjauan vendor dilihat dari sisi kapabilitas, kualitas dan metodenya selama melaksanakan pelatihan dan pengembangan pegawai. Sedangkan untuk pegawai yang sudah diberikan pelatihan dan pengembangan, dilihat dari peningkatan kompetensi, yang serendah-rendahnya dapat dilihat dari adanya 4 (empat) level perubahan yakni level reaksi, level pembelajaran, level behavior dan level hasilnya. Hasil dari peninjauan ulang ini menjadi bahan *review* untuk rencana pelatihan dan pengembangan pegawai selanjutnya, dimana Zainal dkk. juga sudah menyebutnya dengan istilah ‘*feedback*’ yang akan kembali lagi ada tahap awal sebagai bahan pertimbangan rencana pembelajaran selanjutnya.

Dari penjelasan tersebut, dapat ditarik kesimpulan bahwasannya konsep pelatihan dan pengembangan pegawai di Pelindo III sama-sama terdiri dari 5 langkah dengan konsep yang dikemukakan Zainal dkk. Selain itu, konsep Pelindo III juga sama-sama memberikan *feedback* bagi pelatihan dan pengembangan selanjutnya. Berangkat dari hal tersebut, Penulis menyimpulkan bahwa konsep yang digunakan oleh Pelindo III adalah konsep pelatihan tradisional yang dikemukakan oleh Zainal dkk.

Sementara itu, untuk metode yang digunakan oleh Pelindo III dalam pelatihan dan pengembangan pegawainya antara lain menggunakan metode *Lecturette*, *Case Study*, *Group Discussion*, *Role Play*, *Simulation*, *Games*, dan *Site Visit*. Terdapat juga

metode yang berangkat dari *coursework* sesuai tahapan pelatihan yang sudah dimuat pada gambar 24, antara lain *Self Learning* (melalui *Searching, Books & Articles* dan *Video*), *Structured Learning* (*Workshop, E-Learning, dan Business Simulation*), *On The Job Assignment* (*Project Assignment* dan *Rotational Assignment*), *Social Learning* (*Coaching* dan *Mentoring*), dan *On The Job Application* (Implementasi). Metode-metode yang digunakan tersebut sudah dijelaskan oleh Zainal dkk. (2016 : 174) pada penjelasan di BAB II sebelumnya.

Zainal dkk. menyebutkan terdapat metode-metode pelatihan dan pengembangan antara lain instruksi, rotasi, magang, latihan, ceramah, video, vestibule, permainan peran, studi kasus, simulasi, studi mandiri, belajar terprogram dan laboratorium. Sedangkan untuk metode lain yang disampaikan oleh Zainal dkk. seperti pelatihan tindakan dan *management games* juga digunakan oleh Pelindo III dalam melakukan pelatihan dan pengembangan pegawainya. Namun terdapat beberapa metode lain yang belum dimuat dalam *Learning Design* dengan alasan keefektifan dan efisiensi pelatihan yakni *Outdoor Oriented Programs* dikarenakan biaya yang dibutuhkan untuk pelatihan semacam ini cukup besar dan memerlukan waktu dan tempat yang biasanya kurang mampu dikondisikan dengan baik sehingga memengaruhi keefektifan dan efisiensi pelatihan dan pengembangan pegawai.

Sedangkan untuk faktor-faktor yang mempengaruhi rencana pelatihan dan pengembangan, dari hasil wawancara bersama Pak Kajeng terdiri dari faktor biaya, waktu, tempat, program pelatihan, jarak, dan banyaknya jumlah pekerjaan pegawai. Ibu Pitria juga menyampaikan terkait faktor-faktor yang mempengaruhi rencana pelatihan dan pengembangan ini dari sisi internal, antara lain dari sisi waktu, biaya, jarak, jenis pelatihan, pihak *trainee*, pihak pegawai, banyaknya pekerjaan pegawai,

serta kondisi kerja pegawai. Sedangkan dari faktor eksternal adalah perubahan kondisi politik dari luar maupun keadaan pasar yang menuntut adanya perubahan-perubahan yang harus cepat disesuaikan oleh Pelindo III. Jika ditinjau dari apa yang disampaikan oleh Fanani (2012 : 78-79), Zainal dkk. (2015 : 84) dan Sentot Imam Wahjono (2015 : 84) pada pembahasan di BAB II sebelumnya, dinilai sudah sangat sesuai dengan teori dari kedua pendapat tersebut. Dimana faktor yang dijadikan pertimbangan tersebut antara lain:

- a. Efektivitas biaya.
- b. Materi program yang dibutuhkan.
- c. Prinsip-prinsip pembelajaran.
- d. Ketepatan dan kesesuaian fasilitas.
- e. Kemampuan dan preferansi peserta pelatihan.
- f. Kemampuan dan preferensi instruktur pelatihan.

Pada akhirnya, dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan konsep pelatihan dan pengembangan pegawai melalui *Learning Design* di Pelindo III dinilai dari konsep Raymond A. Noe sudah sangat strategis, sedangkan pada tahap pengeksesusiannya menggunakan konsep tradisional yang dikemukakan oleh Zainal dkk. Terkait dengan metode apa saja yang digunakan, Pelindo III melihat metode apakah yang dinilai membawa keuntungan paling besar bagi perusahaan, yakni dari sisi pegawainya dan juga vendor yang memberikan pelatihan dan pengembangan. Sedangkan faktor-faktor yang mempengaruhi rencana pelatihan dan pengembangan ini juga dinilai sudah diperhitungkan oleh Pelindo III sesuai dengan apa yang disampaikan oleh Fanani, Zainal dkk. dan Sentot Imam Wahjono.

#### 4. Komparasi Kesesuaian Konsep MSDM Strategis

Pada pembahasan sebelumnya sudah diterangkan bahwa kesimpulan dari Fanani, Raymond A. Noe dkk. dan Zainal dkk. menganggap suatu rencana SDM disebut strategi bila rencana itu mampu membantu manajemen dalam mengantisipasi dan mengatur perubahan yang muncul dengan cepat bahkan perubahan yang menggemparkan, serta rencana tersebut senantiasa terintegrasi dengan visi dan misi perusahaan. Dari hasil pengumpulan data berupa wawancara dan observasi Penulis, didapat bahwa *Learning Design* ini memang dirancang oleh Direktorat SDM dan Umum untuk memenuhi strategi perusahaan yang sudah direncanakan sebelumnya. Hal tersebut bisa dilihat dari sasaran strategis yang dimuat pada *Grand Design* pembelajaran Pelindo III yang sudah dijabarkan pada penjelasan-penjelasan sebelumnya.

Hal tersebut sesuai dengan konsep Raymond A. Noe dkk. (2011 : 5) yang menjelaskan bahwasannya MSDM yang strategis perlu dipegang oleh departemen SDM dalam suatu perusahaan atau organisasi, dimana segala bentuk kegiatan yang dilakukan didalamnya harus mengarah pada kinerja perusahaan atau organisasi yang telah ditargetkan. Selain itu Fanani (2016 : 26) juga menyatakan hal serupa yakni harus ada keterkaitan dengan strategi perusahaan. Dalam hal ini Pelindo III memiliki visi untuk berkomitmen memacu integrasi logistik dengan layanan jasa pelabuhan yang prima, yang didukung dengan 3 sasaran strategis dari *Learning Design* yakni *Integrated Port and Logistic Services*, *Port Management Excellence*, dan *Commitment to Global Standard Performance*. Bahkan jika seandainya terjadi perubahan yang datang dari dalam ataupun luar Pelindo III, *Learning Design* tetap direncanakan agar mengedepankan strategi perusahaan dan pencapaian visi dan misi

sebagai titik pacu Bergeraknya segala kegiatan *Learning Design*. Jadi jika ditinjau dari sisi fleksibilitas pun, *Learning Design* ini masih dapat mengantisipasi perubahan-perubahan yang terjadi maupun akan terjadi, dengan ketentuan masih berada dalam koridor visi dan misi perusahaan.

Dari pemaparan tersebut, dapat disimpulkan bahwa setiap program pembelajaran di Pelindo III difokuskan untuk mencapai apa yang menjadi visi misi perusahaan dan *corporate strategy*. Hal tersebut dicapai salah satunya dengan menyelenggarakan pendidikan formal MBA dengan menyekolahkan pemangku jabatan setiap anak cabang perusahaan. Hasil observasi Penulis pun menyatakan demikian saat diselenggarakannya pertemuan antara pihak instansi pendidikan, dalam hal ini Institut Teknologi Bandung (ITB) bersama para calon mahasiswa S2 MBA-ITB yang berasal dari setiap cabang perusahaan Pelindo III. Pendidikan MBA tersebut dilakukan dalam rangka menunjang visi misi perusahaan yang akhir-akhir ini memang lebih mengarah pada pengembangan di bidang operasional perusahaan.

Selain itu, dalam rangka mendukung rencana pelatihan dan pengembangan strategis ini, Zainal dkk. (2015 : 164) menambahkan bahwasannya pihak *trainee* harus dapat di motivasi untuk belajar melalui adanya *Learning Design* ini. Dari penjelasan Pak Kajeng, Pak Indra, dan Ibu Pitria melalui wawancara, dihasilkan bahwa memang tidak ada pemberian motivasi secara langsung oleh Pelindo III terhadap pegawai yang diberikan pelatihan dan pengembangan. Melainkan motivasi tersebut datang dari pribadi masing-masing pegawai yang ingin bersaing dan mengembangkan dirinya. Selain itu, motivasi juga di dorong dengan keinginan individu untuk mendapatkan imbalan-imbalan jika memiliki performa yang baik, seperti promosi jabatan, pemberian bonus sesuai performa, dan sertifikasi. Jadi, dapat dikatakan pihak *trainee*

di Pelindo III dimotivasi secara tidak langsung untuk melakukan pelatihan dan pengembangan dirinya.

Pada akhirnya, jika ditinjau dari apa yang dikatakan oleh Fanani, Zainal dkk. dan Raymond A. Noe dkk. terkait rencana manajemen SDM strategis, rencana pelatihan dan pengembangan pegawai Pelindo III melalui *Learning Design* ini dinilai sudah sangat strategis diperhatikan dari sisi kesiapan menghadapi perubahan-perubahan (dalam hal ini fleksibilitasnya) dan senantiasa terintegrasi dengan sasaran akhir perusahaan. Selain itu, *Learning Design* sudah menggambarkan suatu bentuk rencana pelatihan dan pengembangan SDM yang strategis dilihat dari sisi urgensi, kualifikasi *trainer*, teknis dan penentuan skala prioritas, sasaran akhir, nilai-nilai perusahaan, serta pendekatan maupun konsep-konsep yang digunakan.

Intinya, *Learning Design* ini dipahami sebagai usaha untuk membentuk pegawai yang sesuai dengan kebutuhan standar kompetensi di bidang pengelolaan pelabuhan dengan jenjang pembelajaran tertentu yang senantiasa terintegrasi dengan visi misi serta *corporate strategy* Pelindo III. Namun dari kestrategisan tersebut, ada sedikit kekurangan yang sebenarnya cukup penting untuk dipertimbangkan dan harapannya bisa kemudian ditingkatkan kembali oleh Pelindo III. Hal tersebut didapat dari hasil analisis *Learning Design* ini yakni belum adanya kriteria tertentu untuk vendor yang bekerja sama dalam membangun rencana pelatihan dan pengembangan pegawai, serta pelatihan yang dinilai sudah sangat optimal ini belum disertai dengan Sistem Informasi Manajemen yang dapat digunakan untuk seluruh insan Pelindo III terkait kompetensi yang senantiasa dapat dipantau oleh para pegawai.

## BAB V

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan yang dilakukan oleh Penulis, maka dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

1. Rencana pelatihan dan pengembangan SDM di PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) atau Pelindo III disebut dengan *Learning Design* atau Desain Pembelajaran. Perlunya *Learning Design* ini berangkat dari adanya ketidaksesuaian antara kompetensi yang ada dalam aturan pemerintah (dalam hal ini SKKNI), dengan kebutuhan pengelolaan perusahaan yang baru. Penilaian kebutuhan rencana pelatihan dan pengembangan di Pelindo III menggunakan konsep yang dikemukakan oleh Goldstein yang diadopsi oleh Mangkuprawira. Dimana *Learning Design* ini dilaksanakan oleh Direktorat SDM dan Umum Pelindo III spesifiknya pada bagian Subdit Pelayanan SDM dan Subdit Strategi dan Kesisteman SDM dengan pihak ketiga yang diajak bekerja sama untuk membentuk *Learning Design* ini adalah PPM Manajemen yang sudah berpengalaman dibidangnya. Namun terdapat kekurangan yakni tidak adanya kualifikasi tertentu untuk vendor yang diajak bekerja sama oleh Pelindo III. Secara teknis *Learning Design* sudah dapat dipahami dengan baik oleh para pegawai dan penentuan skala prioritasnya berdasarkan kebijakan dan regulasi seperti bentuk pelatihan dan pengembangan, waktu dan biaya agar senantiasa sesuai dengan sasaran program pengembangan. Sasaran yang dimaksudkan adalah visi dan misi perusahaan yang ditunjang dengan startegi perusahaan yakni *Integrated Port and Logistic Services, Port Management Excellence, dan Commitement to Global Standard*

*Performance*. Sasaran tersebut telah disesuaikan dengan nilai-nilai perusahaan agar senantiasa memiliki arti strategis dalam setiap tahapannya. Turunan dari setiap langkah untuk menuju sasaran tersebut juga memiliki nilai-nilai strategis yang menopang terwujudnya *corporate strategy*.

2. Pendekatan rencana *Learning Design* menggunakan pendekatan strategis yang sesuai dengan model yang dikemukakan oleh Raymond A. Noe dkk. Sedangkan untuk konsep rencana *Learning Design* sendiri menggunakan Konsep Pelatihan Tradisional yang dikemukakan oleh Zainal dkk. yang terdiri dari tahapan *Plan, Do, Check, Action* dan *Review*. Terkait metode yang digunakan antara lain *Lecturette, Case Study, Group Discussion, Role Play, Simulation, Games, dan Site Visit*. Serta sesuai tahapannya yakni *Self Learning* (melalui *Searching, Books & Articles* dan *Video*), *Structured Learning* (*Workshop, E-Learning, dan Business Simulation*), *On-The-Job Assignment* (*Project Assignment* dan *Rotational Assignment*), *Social Learning* (*Coaching* dan *Mentoring*), dan *On-The-Job Application* (Implementasi). Sedangkan untuk faktor-faktor yang mempengaruhi rencana pelatihan dan pengembangan terdiri dari faktor biaya, waktu, tempat, program pelatihan, jarak, dan banyaknya jumlah pekerjaan pegawai, dimana faktor-faktor ini diperhitungkan sesuai dengan teori yang dikonsepskan oleh Fanani, Zainal dkk. dan Sentot Imam Wahjono. Hasil akhir dari analisis menyatakan bahwa rencana *Learning Design* sesuai dengan teori dari Fanani, Raymond A. Noe dkk. dan Zainal dkk. yakni dapat dikatakan rencana yang strategis. Dari teori tersebut, dinilai bahwa *Learning Design* sudah secara optimal mampu membantu manajemen dalam mengantisipasi dan mengatur perubahan yang muncul dengan cepat, serta *Learning Design* senantiasa terintegrasi dengan visi dan misi perusahaan. Namun terdapat sedikit kekurangan yang dapat dioptimalkan yakni

belum adanya Sistem Informasi Manajemen (SIM) yang dapat digunakan untuk seluruh insan Pelindo III terkait kompetensi yang senantiasa dapat dipantau oleh para pegawai.

## **B. Saran**

Berkaitan dengan hasil penelitian yang dilakukan, terdapat beberapa saran yang diberikan:

1. Harapan kedepannya PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) atau Pelindo III dapat membuat suatu bentuk kualifikasi baku dalam bentuk tertulis bagi para vendor yang akan diajak bekerja sama dalam mengembangkan manajemen perusahaan untuk menghindari adanya vendor yang memiliki kemampuan dibawah standar. Hal tersebut diperhitngkan karena Pelindo III saat ini bukan hanya bersaing secara nasional, akan tetapi internasional. Hal tersebutlah yang mengharuskan Pelindo III memiliki manajemen termutakhir dan paling menguntungkan agar dapat bersaing dalam ranah global.
2. Perlunya sesegera mungkin untuk mengidentifikasi kelemahan dari *Learning Design* dalam tahapannya menuju strategi perusahaan walaupun *Learning Design* adalah suatu hal yang baru bagi Pelindo III. Dengan teridentifikasinya kelemahan dari *Learning Design* harapannya progam pembelajaran dapat dilakukan secara optimal karena sudah mengantisipasi sejak awal kemungkinan terburuk dari kelemahan *Learning Design* itu sendiri.
3. Dalam persaingan global, segala sesuatu sudah bersifat digital. Oleh karena itu, perlunya perancangan Sistem Informasi Manajemen yang dapat digunakan untuk seluruh insan Pelindo III yang terintegrasi dengan *Learning Design*. Sehingga para pegawai senantiasa dapat megetahui pembaruan (*update*) memantau kompetensi

yang belum dimiliki, kompetensi yang harus dicapai atau ditingkatkan, maupun sertifikasi yang perlu dimiliki pegawai melalui sistem dalam jaringan (*online*).

4. Harapannya instansi pemerintahan di Indonesia baik pusat maupun daerah dapat mencontoh penerapan *Learning Design* ini berdasarkan standar kompetensi pegawai agar kinerja pelayanan publik memperoleh hasil yang maksimal. Hal tersebut harapannya dapat memajukan lembaga sektor publik baik dari sisi kompetensi pegawai maupun masyarakat yang dilayani.

## DAFTAR PUSTAKA

### Buku

- Burtonshaw, Simon A.-Gunn. 2011. *Alat dan Teknik Analisis Manajemen : Alat, Model, dan Catatan Bagi Para Manajer dan Konsultan. The Essential Management Toolbox (Terjemahan)*. Jakarta : PT Indeks.
- Effendi, Sofian dan Masri Singarimbun. 1987. *Metode Peneleitian Survai*. Jakarta : LP3ES.
- Fanani, Zaenal. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang : Universitas Brawijaya Press (UB Press).
- Hasibuan, Malayu S. P. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetakan ke-17*. Jakarta : PT Bumi Aksara.
- Herdiansyah, Haris. 2015. *Metodologi Penelitian Kualitatif Untuk Ilmu Psikologi*. Jakarta : Salemba Humanika.
- Joshi, Rakesh Mohan. 2009. *International Business*. New York : Oxford University Press.
- Mangkuprawira, Tb. Sjafri. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Srtategik. Cetakan pertama, edisi ke-2*. Bogor : Penerbit Ghalia Indonesia.
- Miles, M. B., Huberman, A. M. and Saldana, J. 2014. *Qualitative data Analysis : A Sourcebook of New Methods. Third Edition*. California : SAGE Publications, Inc.
- Moleong, Lexy J. 2017. *Metodologi Penelitian Kualitatif. Cetakan Ke-36*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- Nasution, S. Prof. Dr. 2007. *Metode Research (Penelitian Ilmiah)*. Jakarta : PT Bumi Aksara.
- Nazir, Moh. Ph. D. 2005. *Metode Penelitian*. Bogor : Ghalia Indonesia.
- Noe, Raymond A., John R. Hollenbeck, Barry Gehart, Patrick M. Wright. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Mencapai Keunggulan Bersaing. (Human Resource Management : Ganining a Competitive Advantage) Edisi 6 – Buku 1. McGraw-Hill (terjemahan)*. Jakarta : Salemba Empat.
- Prawironegoro, Darsono dan Dewi Utari. 2016. *Manajemen SDM Abad 21 (Sumber Daya Manusia) : Kajian Tentang Sumber Daya Manusia Secara Filsafat, Ekonomi, Sosial, Antropologi, dan Politik*. Edisi Revisi. Jakarta : Mitra Wacana Media.

- Siswanto, H. B. 2013. *Pengantar Manajemen*. Jakarta : PT Bumi Aksara.
- Sopiah, dan Etta Mamang Sangadji. 2010. *Metodologi Penelitian : Pendekatan Praktis dalam Penelitian*. Yogyakarta : CV Andi Offset.
- Suryono, Agus. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Etika dan Standar Profesional Sektor Publik*. Malang : Universitas Brawijaya Press (UB Press).
- Swasto, Bambang. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang : Universitas Brawijaya Press (UB Press).
- Terry, G. R. 1975. *Principles of Management*. Disadur oleh Moekijat. Bandung : Alumni.
- Wahjono, Sentot Imam. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Salemba Empat.
- Zainal, Veithzal Rivai, Mansyur Ramli, Thoby Mutis, dan Willy Arafah. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan : dari Teori ke Praktik*. Jakarta : Rajawali Pers.
- Rivai, Veithzal dan Ella Juavani Sagala. 20010. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan : dari Teori ke Praktik. Edisi ke-2, Cetakan ke-3*. Jakarta : Rajawali Press.

### **Internet**

- Artiini.com. 2018. *Pengertian PIC untuk Para Pekerja Kantor*. Diakses pada tanggal 10 Maret 2018, dari <http://www.artiini.com/2016/05/pengertian-p-i-c-untuk-para-pekerja.html>.
- Anonim. Tribunnews. 2017. *Peranan Pelindo Dinilai Sangat Vital dalam Industri Pelabuhan*. Diakses pada tanggal 3 Januari 2018, dari <http://www.tribunnews.com/bisnis/2014/08/19/peranan-pelindo-dinilai-sangat-vital-dalam-industri-pelabuhan?page=4>.
- \_\_\_\_\_. Kontan. 2017. *BUMN masih hadapi permasalahan SDM berkualitas*. Diakses pada 3 Desember 2017 dari <http://nasional.kontan.co.id/news/bumn-masih-hadapi-permasalahan-sdm-berkualitas>
- BBC. 2017. *Indonesia kehilangan Rp5,8 triliun akibat 24 BUMN rugi di 2017*. Diakses pada tanggal 12 November 2017, dari <http://www.bbc.com/indonesia/indonesia-41107226>.

- FHCI. 2017. *About Us - History*. Diakses pada tanggal 28 Desember 2017, dari tautan <http://www.fhcibumn.com/about-fhci/#1509868318517-102fdb03-da3b>.
- Pelindo III. 2017. *Wilayah Bina Lingkungan*. Diakses pada tanggal 4 Januari 2018 dari <http://pkbl.pelindo.co.id/wilayah-bina-lingkungan>.
- Pelindo III. 2018. *Sekilas Pelindo III*. Diakses pada tanggal 6 Februari 2018 dari <https://www.pelindo.co.id/profil-perusahaan/tentang-kami/sekilas-pelindo-iii>.
- Pelindo III. 2018. *Bisnis Kami*. Diakses pada tanggal 6 Februari 2018 dari <https://www.pelindo.co.id/profil-perusahaan/tentang-kami/bisnis-kami>.
- PPM Manajemen. 2018. *Jasa Pengembangan Organisasi*. Diakses pada tanggal 9 Maret 2018, dari [https://ppm-manajemen.ac.id/page/organization\\_development\\_service](https://ppm-manajemen.ac.id/page/organization_development_service).
- PPM Manajemen. 2018. *Sejarah Singkat*. Diakses pada tanggal 9 Maret 2018, dari [https://ppm-manajemen.ac.id/page/our\\_story](https://ppm-manajemen.ac.id/page/our_story)
- Presiden RI. 2017. *Indonesia Sebagai Poros Maritim Dunia*. Diakses pada tanggal 4 Januari 2018 dari <http://www.presidentri.go.id/berita-aktual/indonesia-sebagai-poros-maritim-dunia.html>.
- Wikipedia. 2017. *Globalisasi ekonomi*. Diakses pada tanggal 6 Januari 2018, dari [https://id.wikipedia.org/wiki/Globalisasi\\_ekonomi](https://id.wikipedia.org/wiki/Globalisasi_ekonomi).

### **Undang-undang, Laporan Tahunan dan Rencana Strategis**

- Keputusan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi Republik Indonesia Nomor : KEP. 195/MEN/IV/2007 Tentang Penetapan Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia Sektor Jasa Perusahaan Sub Sektor Jasa Perusahaan Lainnya Bidang Jasa Administrasi Perkantoran.
- Lampiran Keputusan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi Republik Indonesia Nomor : KEP.195/MEN/IV/2007 tentang Penetapan Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia Sektor Jasa Perusahaan Sub Sektor Jasa Perusahaan Lainnya Bidang Jasa Administrasi Perkantoran.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 45 Tahun 2005 Tentang Pendirian, Pengurusan, Pengawasan Dan Pembubaran Badan Usaha Milik Negara.

Peraturan Direksi PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Nomor : PER.III/05.0101/P.III-2015 tentang Struktur Organisasi dan Tata Kerja PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Kantor Pusat.

Peraturan Direksi PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Nomor : 28.1/KP.0301/P.III.2015 tentang Pendidikan dan Pelatihan Pegawai.

Pelindo III. 2014. *Annual Report : Boosting Your Logistics*. Bisa juga diakses pada tautan <https://www.pelindo.co.id/info-investor/laporan>.

Pelindo III. 2015. *Annual Report : Managing the Future*. Bisa juga diakses pada tautan <https://www.pelindo.co.id/info-investor/laporan>.

Pelindo III. 2016. *Annual Report : Towards ICT Based Enterprise*. Bisa juga diakses pada tautan <https://www.pelindo.co.id/info-investor/laporan>.

Rencana Strategis Kementerian Badan Usaha Milik Negara tahun 2015 - 2019.

Undang-undang Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara.

Undang-undang Republik Indonesia Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas.

# LAMPIRAN

## Lampiran 1.

## Surat Izin Riset Fakultas Ilmu Administrasi



## KEMENTERIAN RISET TEKNOLOGI DAN PENDIDIKAN TINGGI

UNIVERSITAS BRAWIJAYA  
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI

Jl. MT. Haryono 163, Malang 65145, Indonesia  
Telp. : +62-341-553737, 568914, 558226 Fax : +62-341-558227  
http://fia.ub.ac.id E-mail: fia@ub.ac.id

Nomor : 757 /UN10.F03.11.11/ P<sup>N</sup> /2018  
Lampiran : -  
Hal : Riset/Survey  
Kepada : Yth. Direktur Sumber Daya Manusia dan Umum  
PT. Pelabuhan Indonesia (Persero)  
Jl. Perak Timur 610, Surabaya - 60165

Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang mohon dengan hormat bantuan Bapak/Ibu/Saudara untuk memberikan kesempatan melakukan riset/survey bagi mahasiswa:

Nama : Irfan Maulana  
Alamat : Jl. Taman Sakura, No. 4, Lowokwaru, Malang, 65141  
NIM : 145030100111040  
Jurusan : Administrasi Publik  
Prodi : Ilmu Administrasi Publik  
Tema : Analisis Rencana Pengelolaan Pelatihan Sumber Daya Manusia Strategis Pada BUMN (Studi pada PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero))  
Lamanya : 1 (satu) bulan  
Peserta : 1 (satu) orang

Demikian atas bantuan dan kesediaan Bapak/Ibu/Saudara, kami ucapkan terima kasih.

Malang, 23 Januari 2018

an. Dekan

Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Publik



*[Signature]*  
Dewi Lely Indah Mindarti, M.Si.

NIP. 196905242002122002

Formulir dibuat rangkap 4 untuk:

1. Perusahaan
2. Mahasiswa
3. Program Studi
4. Arsip TU

## Lampiran 2.

### Dokumentasi Peneliti pada Pelindo III





### Lampiran 3.

#### *Interview Guide* Peneliti pada Pelindo III

#### **ANALISIS RENCANA PENGELOLAAN PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN**

#### **SUMBER DAYA MANUSIA STRATEGIS PADA BUMN**

Studi pada PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero)

Wawancara dilakukan melalui metode observasi parsitipatif untuk mendapatkan sejumlah informasi yang koheren dengan penelitian. Pengamatan dengan metode observasi parsitipatif memungkinkan peneliti untuk mengikuti serangkaian kegiatan yang berkaitan dengan Manajemen SDM di lingkungan Kantor Pusat Pelindo III. Wawancara akan dilakukan sebanyak 2 sesi per informannya, dikarenakan banyaknya pertanyaan yang akan menghasilkan jawaban yang cukup luas.

**Waktu maksimal wawancara : 45 menit/sesi**

#### **SESI 1**

No.	SUB FOKUS PENELITIAN	ASPEK	PERTANYAAN PENELITIAN	INFORMAN
1.	Perlunya perencanaan pengelolaan pelatihan dan pengembangan SDM di Pelindo III.	Urgensi, kualifikasi, dan teknis.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hal apa saja yang menjadi kelebihan atau kekurangan Pelindo III sehingga perlu membentuk desain pengelolaan pelatihan SDM?</li> <li>2. Seperti apa situasi pegawai sebelum adanya rencana pelatihan dan pengembangan sehingga perlu adanya rencana pelatihan?</li> <li>3. Sejauh mana tingkat urgensi untuk mengembangkan pengelolaan pelatihan SDM?</li> <li>4. Bolehkah diceritakan terkait pihak-pihak yang merencanakan pelatihan dan</li> </ol>	Asisten Senior Manajer Pengembangan SDM dan Staff Pengembangan SDM

			pengembangan ini? (Apakah pihak yang ahli?)	
			5. Bagaimana learning design ini jika dilihat dari sisi skala prioritasnya?	
			6. Apakah rencana ini sudah disusun dengan bahasa yang sederhana dan mudah dipahami?	
2.	Sasaran strategis dalam rencana pengelolaan pelatihan dan pengembangan SDM di Pelindo III.	Tujuan akhir, kesesuaian filosofi perusahaan, dan.	7. Bisakah diceritakan terkait sasaran yang ingin dicapai dengan adanya desain pelatihan SDM? Sasaran primer & sekunder?	Asisten Senior Manajer Pengembangan SDM dan Staff Pengembangan SDM
			8. Bisakah diceritakan keterkaitan filosofi perusahaan dengan sasaran perencanaan pelatihan SDM?	

## SESI 2

No.	SUB FOKUS PENELITIAN	ASPEK	PERTANYAAN PENELITIAN	INFORMAN
3.	Mendapatkan konsep perencanaan secara keseluruhan dalam pengelolaan pelatihan dan pengembangan pegawai atau SDM pada Pelindo III.	Pendekatan, konsep, metode, tahapan, dan faktor-faktor yang mempengaruhi.	9. Bisakah diceritakan terkait pendekatan apa yang digunakan dalam merencanakan pengelolaan pelatihan SDM?	Asisten Senior Manajer Pengembangan SDM dan Staff Pengembangan SDM
			10. Bisakah diceritakan terkait model apa yang digunakan dalam pelatihan SDM? Tradisional atau konsep sistem?	
			11. Metode apa saja yang digunakan dalam pelatihan? 12. Bisakah diceritakan secara rinci tentang tahapan dalam melakukan rencana pelatihan SDM di Pelindo III?	

4.	Mengkomparasikan kesesuaian antara teori MSDM strategis dengan rencana pengelolaan pelatihan dan pengembangan SDM atau pegawai pada Pelindo III.	Fleksibel dan Terintegrasi dengan Visi Misi	<p>13. Bagaimana perencanaan ini dilihat dari sisi fleksibilitas? Bisakah diceritakan secara detail?</p> <p>14. Sebagai bentuk manajemen SDM yang strategis, bagaimana bentuk keterkaitan antara rencana ini dengan visi misi perusahaan?</p> <p>15. Apakah ada pemberian motivasi pada <i>trainee</i> untuk mengikuti pelatihan?</p>	Asisten Senior Manajer Pengembangan SDM dan Staff Pengembangan SDM
----	--	---	---	--

Surabaya, Januari 2018

Pewawancara

Informan

Irfan Maulana

---

## CURRICULUM VITAE PENULIS

### A. Identitas Diri

Nama : Irfan Maulana  
Tempat/Tanggal Lahir : Kotamobagu, 25 September 1997  
Jenis Kelamin : Laki-laki  
Agama : Islam  
Status : Belum menikah  
Alamat di Malang : Jl. Taman Sakura, No. 4, Lowokwaru - 65141  
Alamat Asal : Jl. Baru, Ds. Bongkudai Barat, Kec. Modayag Barat, Kab. Bolaang Mongondow Timur, Sulawesi Utara - 95781  
Perguruan Tinggi : Universitas Brawijaya  
Fakultas/Jurusan : Fakultas Ilmu Administrasi/Jurusan Administrasi Publik  
NIM : 145030100111040  
No. Telepon : +62 813 3265 0151 / +62 853 4023 5556  
Alamat E-mail : [irfancendexaa97@gmail.com](mailto:irfancendexaa97@gmail.com)  
Lama Studi : 3 Tahun 7 Bulan



### B. Pendidikan Formal

No.	Pendidikan Formal	Tahun
1.	TK Budi Luhur Purworejo Timur	2001-2002
2.	SDN 2 Inpres Purworejo	2002-2008
3.	MTs N Bongkudai	2008-2011
4.	MAN Insan Cendekia Gorontalo	2011-2014
5.	S-1 Jurusan Ilmu Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya	2014-2018

### C. Pengalaman Berorganisasi

No.	Posisi	Organisasi	Tahun
1.	Staf Bidang Penulisan	<i>Research Study Club</i> Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya	2014
2.	Staf Bidang Advokesma	Badan Eksekutif Mahasiswa Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya	2015

**D. Pengalaman Kepanitiaan**

<b>No.</b>	<b>Posisi</b>	<b>Kepanitiaan</b>	<b>Tahun</b>
1.	Ketua Pelaksana	Sambut Mahasiswa Baru oleh Badan Eksekutif Mahasiswa FIA UB	2015
2.	Perlengkapan, Dekorasi dan Dokumentasi	Seminar Pembekalan IC3/Sertifikasi Kompetensi IT Universitas Brawijaya	2016