PROSES EVALUASI *TRAINING & DEVELOPMENT* KARYAWAN PASCA COVID-19 DI PT. INDOCEMENT TUNGGAL PRAKARSA Tbk. (PLANT-12) KALSEL

TUGAS AKHIR MAGANG

Disusun oleh :

Adani Fildza Muzdalifah

NIM : 19311056

PROGRAM STUDI MANAJEMEN

FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

YOGYAKARTA

2024

HALAMAN JUDUL

PROSES EVALUASI *TRAINING & DEVELOPMENT* KARYAWAN PASCA COVID-19 DI PT. INDOCEMENT TUNGGAL PRAKARSA Tbk. (PLANT-12) KALSEL

TUGAS AKHIR MAGANG

Disusun dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna memperoleh gelar Sarjana Strata-1 di Program Studi Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Adani Fildza Muzdalifah

NIM : 19311056

Fakultas : Bisnis dan Ekonomika

Jurusan : Manajemen

"Dengan ini menyatakan bahwa dalam laporan magang ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman sanksi apapun sesuai ketentuan yang berlaku."

Yogyakarta, 8 Maret 2024

Penulis,



(Adani Fildza Muzdalifah)

PENGESAHAN TUGAS AKHIR MAGANG

PROSES EVALUASI *TRAINING & DEVELOPMENT* KARYAWAN PASCA COVID-19 DI PT. INDOCEMENT TUNGGAL PRAKARSA Tbk. (PLANT-12) KALSEL

Nama : Adani Fildza Muzdalifah

NIM : 19311056

Program Studi : Manajemen

Bidang Peminatan : Sumber Daya Manusia

Yogyakarta, 8 Maret 2024

Telah disetujui untuk Diujikan

Dosen Pembimbing



(Arif Hartono, S.E., MHRM., Ph.D.)

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR

FAKULTAS
BISNIS DAN EKONOMIKA

Gedung Prof. Dr. Ace Partadiredja
Universitas Islam Indonesia
Condong Catur Depok Yogyakarta 55283
T. (0274) 881546, 885376
F. (0274) 882589
E. fbe@uii.ac.id
W. fbe.uii.ac.id

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR/SKRIPSI

Bismillahirrahmanirrahim,

Pada Semester Genap 2023/2024, hari Senin, tanggal 01 April 2024, Program Studi Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika UII telah menyelenggarakan Ujian Tugas Akhir yang disusun oleh:

Nama	: Adani Fildza Muzdalifah
No. Mahasiswa	: 19311056
Judul Tugas Akhir	: PROSES EVALUASI TRAINING & DEVELOPMENT KARYAWAN PASCA COVID-19 DI PT. INDOCEMENT TUNGGAL PRAKARSA Tbk. (PLANT-12) KALSEL
Pembimbing	: Arif Hartono, S.E., MHRM., Ph.D.

Berdasarkan hasil evaluasi Tim Dosen Penguji Tugas Akhir, maka Tugas Akhir tersebut dinyatakan:

Lulus Ujian Tugas Akhir

Nilai : A/B

Referensi : Layak ditampilkan di Perpustakaan

Tim Penguji:

Ketua Tim : Andriyastuti Suratman, S.E., M.M.

Anggota Tim : Arif Hartono, S.E., MHRM., Ph.D.

Yogyakarta, 02 April 2024

Ketua Program Studi Manajemen,

Abdur Rafik, SE., M.Sc.
NIK. 133110105

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR

TUGAS AKHIR BERJUDUL

PROSES EVALUASI TRAINING & DEVELOPMENT KARYAWAN PASCA COVID-19 DI PT. INDOCEMENT TUNGGAL PRAKARSA TBK. (PLANT-12) KALSEL

Disusun oleh : Adani Fildza Muzdalifah

Nomor Mahasiswa : 19311056

Telah dipertahankan didepan Tim Penguji dan dinyatakan Lulus
pada hari, tanggal: Senin, 01 April 2024

Penguji/Pembimbing TA : Arif Hartono, S.E., MHRM., Ph.D.

Penguji : Andriyastuti Suratman, S.E., M.M.

Mengetahui
Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Universitas Islam Indonesia



Johan Arifin, SE., M.Si., Ph.D.

HALAMAN MOTTO

Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan, Maka apabila kamu telah selesai (dari suatu urusan), kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan yang lain)

- Q.S Al-Insyirah : 6-7 -

"Orang lain ga akan bisa paham *struggle* dan masa sulit nya kita, yang mereka ingin tahu hanya bagian *success stories*.

Berjuanglah untuk diri sendiri walaupun ga ada yang tepuk tangan."

"Kelak diri kita dimasa depan akan sangat bangga dengan apa yang kita perjuangkan hari ini, tetap berjuang ya!"

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui proses evaluasi training & development karyawan pasca covid-19 di PT. Indocement Tunggal Prakarsa Tbk. (P-12). PT.Indocement Tunggal Prakarsa Tbk. (P-12) merupakan sebuah perusahaan manufaktur yang bergerak di bidang bahan bangunan yaitu semen, perusahaan ini terletak di Desa Tarjun, Kab. Kotabaru, Kalimantan Selatan. Penelitian ini menggunakan metode pendekatan kualitatif deskriptif. Teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan melakukan observasi (pengamatan) selama pelaksanaan magang, melakukan wawancara kepada tiga narasumber dari PT. Indocement Tunggal Prakarsa Tbk. (P-12). dan dokumentasi untuk mendukung data yang telah didapatkan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan sudah baik dalam melaksanakan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia untuk para karyawannya dimulai dengan pembuatan jadwal pelatihan dan kemudian diinformasikan kepada peserta pelatihan. Bentuk pelatihan pada saat pandemic covid-19 beralih ke platform digital seperti google meet, zoom dan microsoft teams, untuk jenis program pelatihan yang sudah terbukti berhasil yaitu berkaitan dengan SAE, Soft Competency, Teknik dan Technical. Metode yang digunakan oleh PT. Indocement Tunggal Prakarsa Tbk. (P-12) pada saat pandemi covid-19 adalah dengan memberikan soal psikotes dan penilaian pasca training. Untuk kendala saat pandemic covid-19 adalah jaringan sinyal, minim interaksi, tidak ada praktik dan pelatihan kurang maksimal. Evaluasi dilakukan dengan pengisian form penilaian dan dari hasil wawancara program pelatihan dan pengembangan di PT. Indocement Tunggal Prakarsa Tbk. P-12 masih banyak yang perlu ditingkatkan.

Kata Kunci : pelatihan dan pengembangan, pandemic, covid-19

ABSTRACT

This study aims to determine the process of evaluating the training & development of post-covid-19 employees at PT Indocement Tunggal Prakarsa Tbk (P-12). PT.Indocement Tunggal Prakarsa Tbk (P-12) is a manufacturing company engaged in building materials, namely cement, this company is located in Tarjun Village, Kotabaru Regency, South Kalimantan. This research uses a descriptive qualitative approach method. Data collection techniques were carried out by conducting observations (observations) during the implementation of the internship, conducting interviews with three resource persons from PT Indocement Tunggal Prakarsa Tbk. (P-12). and documentation to support the data that has been obtained.

The results showed that the company has been good at implementing training and human resource development for its employees, starting with making a training schedule and then informing the training participants. The form of training during the covid-19 pandemic switched to digital platforms such as google meet, zoom and microsoft teams, for the types of training programs that have proven successful, namely those related to SAE, Soft Competency, Engineering and Technical. The method used by PT Indocement Tunggal Prakarsa Tbk (P-12) during the covid-19 pandemic was to provide psychological test questions and post-training assessments. The obstacles during the covid-19 pandemic are signal networks, minimal interaction, no practice and less than optimal training. The evaluation was carried out by filling out an assessment form and from the results of the interview the training and development program at PT Indocement Tunggal Prakarsa Tbk. P-12 there is still much that needs to be improved.

Keywords: training and development, pandemic, covid-19

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim,

Assalamualaikum Wr.Wb.

Alhamdulillahirabil'alamin, Puji syukur kehadirat Allah SWT yang telah memberikan nikmat, rahmat dan hidayahnya sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir magang dengan judul

Penulisan laporan magang ini dilaksanakan dalam rangka untuk memenuhi tugas akhir guna meraih gelar Sarjana Manajemen pada Fakultas Bisnis & Ekonomika Universitas Islam Indonesia. Dengan berbagai rangkaian proses yang membutuhkan jangka waktu tertentu sehingga dapat terselesaikan dengan baik dan menjadi sebuah karya yang dapat dipertanggungjawabkan.

Penulis menyadari bahwa masih terdapat kekurangan dalam penulisan laporan akhir magang ini oleh karena itu, penulis harap pembaca dapat memberikan kritik dan saran yang membangun sebagai perbaikan nantinya dan semoga laporan magang ini dapat bermanfaat bagi banyak pihak. Pada kesempatan ini, penulis juga ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang sudah terlibat dan membantu penulis dalam menyelesaikan tugas akhir magang.

Penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Allah SWT yang telah memberikan segala kemudahan, kelancaran, keselamatan dan kesehatan selama proses pelaksanaan kegiatan magang, sehingga penulis bisa menyelesaikan laporan magang ini.

2. Papa, Mama, Mas Ilmi dan Dinah yang selalu mendoakan dan mensupport penulis dalam kondisi apapun. Terimakasih kepada orang tua penulis atas segala pengorbanan untuk bisa menyekolahkan penulis sampai tahap ini dan gelar ini penulis persembahkan untuk Papa dan Mama.
3. Bapak Prof. Fathul Wahid, S.T, M.Sc., Ph. D selaku Rektor Universitas Islam Indonesia.
4. Bapak Johan Arifin, SE., M. Si., Ph.D selaku Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.
5. Bapak Arif Hartono,,S.E., MHRM., Ph.D selaku dosen pembimbing yang telah memberikan ilmu serta bimbingannya kepada penulis.
6. Bapak Restu Yuwono selaku pembimbing saat magang & Koordinator Program Prakerin di *HRGA Department* PT. Indocement Tunggal Prakarsa Tbk. (Plant-12) Tarjun.
7. Seluruh dosen Prodi Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia yang telah mengajar dan memberikan ilmu pengetahuannya kepada penulis.
8. Teman-teman penulis Fildza Nadhilah Nursalam, Syifa Salsabilla Sandy, Syahrani Nadila Mulianingrum, Baiq Nabila Haulia Adinda yang sudah membantu penulis dalam memberikan saran dan masukkan selama magang dan menulis laporan ini.
9. Teman-teman penulis Salsadilla Choirunnisa, Shofura Az-zahra, Aisyah Turrihah Asynur, Raudah Rakhmah Yumi, Nadifa Maharani Safitri, Peggi

Sabrina, Amrina Fitra Rosyada dan Gilang Putra Pratama yang sudah men-support penulis selama mengerjakan Tugas Akhir Magang ini.

10. Seluruh pihak yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan kegiatan magang baik secara langsung maupun tidak langsung, yang tidak dapat penulis sebutkan satu-persatu.

Yogyakarta, 8 Maret 2024

Penulis



(Adani Fildza Muzdalifah)

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL i
TUGAS AKHIR MAGANG i
BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR iv
BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR v
HALAMAN MOTTO vi
ABSTRAK vii
ABSTRACT viii
KATA PENGANTAR ix
DAFTAR ISI xii
DAFTAR GAMBAR xiv
DAFTAR LAMPIRAN xv
BAB I 1
PENDAHULUAN 1
1.1 Profil Perusahaan 1
1.2 Latar Belakang Masalah 5
1.3 Rumusan Masalah 7
1.3 Tujuan Magang 7
1.5 Manfaat Magang 8
BAB II 9
KAJIAN LITERATUR 9
2.1 Landasan Teori 9
2.1.1 Manajemen Sumber daya manusia 9
2.1.2 Pengertian Training and Development 10
2.1.3 Tujuan Training and Development 11
2.1.4 Tahapan Training and Development 12
2.1.7 Manfaat *Training and Development* 23
2.1.8 Faktor Pendukung *Training and Development* 26
2.2 Kerangka Pemecahan Masalah 28
..... 28

BAB III 29
METODOLOGI 29
3.1. Pendekatan Penelitian 29
3.2. Teknik Pengumpulan Data 30
3.3. Teknik Pengolahan Data 32
3.4. Pengujian Keabsahan Data 34
3.5 Cara Melaporkan Data 37
3.6. Unit Analisis 38
3.7. Lokasi Perusahaan 39
BAB IV 41
HASIL DAN PEMBAHASAN 41
4.1 Hasil Penelitian 41
4.1.1 Implementasi *Training & Development* saat pandemi Covid-19 41
4.1.2 Kendala *Training & Development* saat pandemi Covid-19 46
4.1.3 Evaluasi Training and Development 48
4.2 Pembahasan Penelitian 68
4.2.1 Implementasi Pelatihan dan Pengembangan 68
4.2.2 Kendala Pelatihan dan Pengembangan 71
4.2.3 Evaluasi Pelatihan dan Pengembangan 71
BAB V 78
PENUTUP 78
5.1 Kesimpulan 78
5.2 Saran 80
DAFTAR PUSTAKA 83
LAMPIRAN 89

DAFTAR GAMBAR

GAMBAR 1.1 STRUKTUR ORGANISASI 3
GAMBAR 1.2 GRAFIK VISUAL PROSES PRODUKSI 4
GAMBAR 1. 3 LAPORAN TAHUNAN *TRAINING* 2022 5

GAMBAR 3.1 PETA LOKASI PERUSAHAAN 39
GAMBAR 3.2 GEDUNG PERUSAHAAN 40

GAMBAR 4.4 FORMULIR EVALUASI *TRAINING* 54
GAMBAR 4.5 HASIL EVALUASI INSTRUKTUR 55
GAMBAR 4.6 PENILAIAN *TRAINING* KARYAWAN 56

DAFTAR TABEL

TABEL 4.1 59
TABEL 4.2 64

DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN 1 90
LAMPIRAN 2 91
LAMPIRAN 3 92
LAMPIRAN 4 93
LAMPIRAN 5 95
LAMPIRAN 6 98
LAMPIRAN 7 101
LAMPIRAN 8 104
LAMPIRAN 10 112
LAMPIRAN 11 115

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Profil Perusahaan

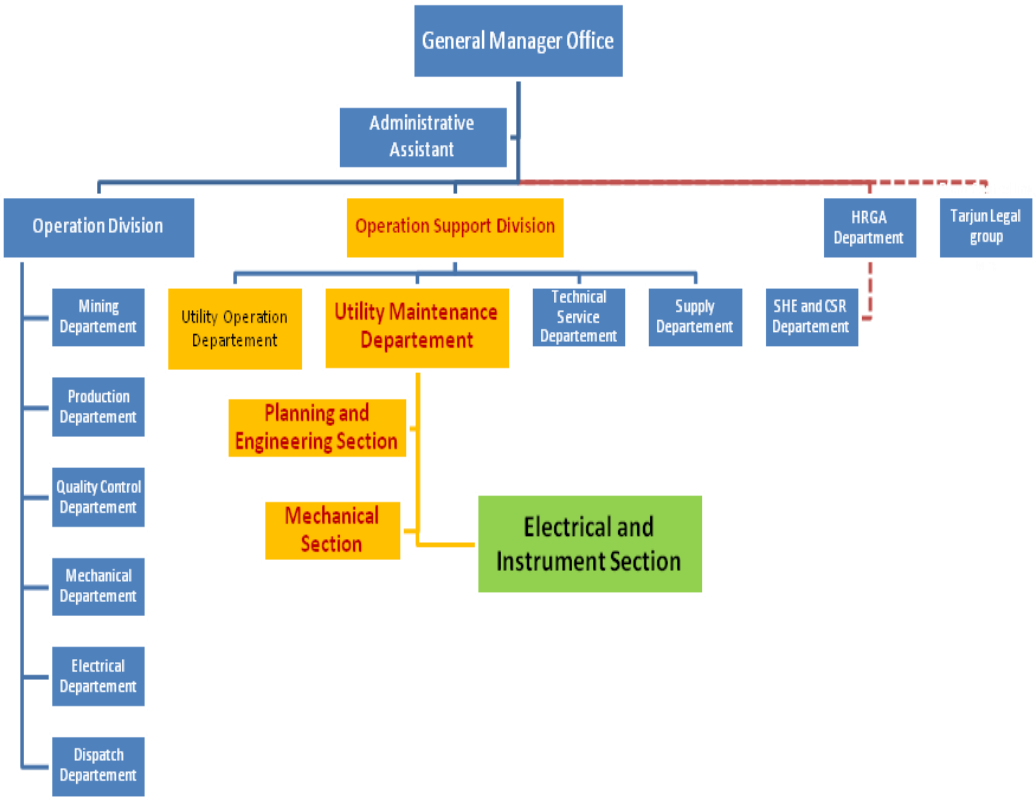
PT. Indocement Tunggal Prakarsa Tbk. merupakan sebuah perusahaan manufaktur yang bergerak di bidang bahan bangunan yaitu semen. Industri ini terletak di Desa Tarjun, Kab. Kotabaru, Kalimantan Selatan. Selain memproduksi olahan semen, PT. Indocement juga mengelola tambang agregat dan trass, menyediakan jasa *shipping* dan *outsourcing*, serta memiliki sejumlah properti. Indocement mengoperasikan pabrik pertamanya pada Agustus 1975 perusahaan ini melakukan penggabungan usaha dengan enam perusahaan lainnya pada tahun 1985 dan menjadi perseroan. Indocement mencatatkan sahamnya di Bursa Efek Indonesia (BEI) dengan kode "INTP" pada 5 desember 1989. *HeidelbergCement Group*, yang berbasis di jerman menjadi pemilik mayoritas saham perseroan.

PT. Indocement Tunggal Prakarsa mendirikan suatu badan usaha PT. *Distinct Indonesia Cement Enterprise* pada tahun 1975. Produksi pertama ini dan peresmiannya dilakukan tepat pada tanggal 4 Agustus 1975 dengan kapasitas terpasang 500.000 ton per tahun. Pada bulan April 1992 dikeluarkan izin prinsip dari Badan Koordinasi Penanaman Modal (BKPM) mengenai pendirian pabrik semen dengan kapasitas 1,5 juta ton per tahun kepada PT. Kodeco Cement Indonesia di Kabupaten Kotabaru, Kalimantan Selatan. Upacara peletakan batu pertama pembangunan fisik pabrik dilakukan pada tanggal 8 Februari 1996 oleh *Executive Committee* PT. Indo Kodeco Cement Indonesia.

Sedangkan upacara tiang pancang pertama dilakukan pada tanggal 8 April 1996 yang dihadiri oleh Duta Besar Republik Korea, Gubernur Kalimantan Selatan serta *Executive Committee* PT. Indo Kodeco Cement untuk menandai dimulainya kegiatan fisik pembangunan pabrik. Pabrik mulai beroperasi yang ditandai dengan *Kiln* (Tungku Bakar) *Firing* untuk pertama kali. Pada tanggal 23 Juni 1998, proyek pembangunan fisik pabrik selesai tepatnya tanggal 30 Juni 1999. Pada bulan Desember 2000 secara resmi PT. IKC secara resmi bergabung dengan PT. Indocement Tunggal Prakarsa Tbk. menjadi PT. Indocement Tunggal Prakarsa Tbk. Unit Produksi Tarjun Plant 12.

Misi perusahaan adalah menjadi pemimpin di bidang usaha semen domestic dan usaha terkait lainnya dengan produk berkualitas dengan harga bersaing, memberikan keuntungan maksimal bagi pemegang saham dan berperan aktif mendukung pembangunan ekonomi Indonesia dan menjadi mitra usaha yang baik, dengan memberikan kesempatan terbaik bagi para karyawan untuk mengembangkan karirnya dan mendukung kegiatan yang bertujuan meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan pelestarian lingkungan. Sedangkan visi perusahaan adalah menjadi produsen semen terkemuka dan menjadi pilihan pelanggan di Indonesia, serta menjadi penyedia dan pemimpin material konstruksi di ASEAN.

Struktur organisasi perusahaan dari PT. Indocement Tunggal Prakarsa Tbk. (Plant-12) dapat dilihat pada gambar berikut ini:



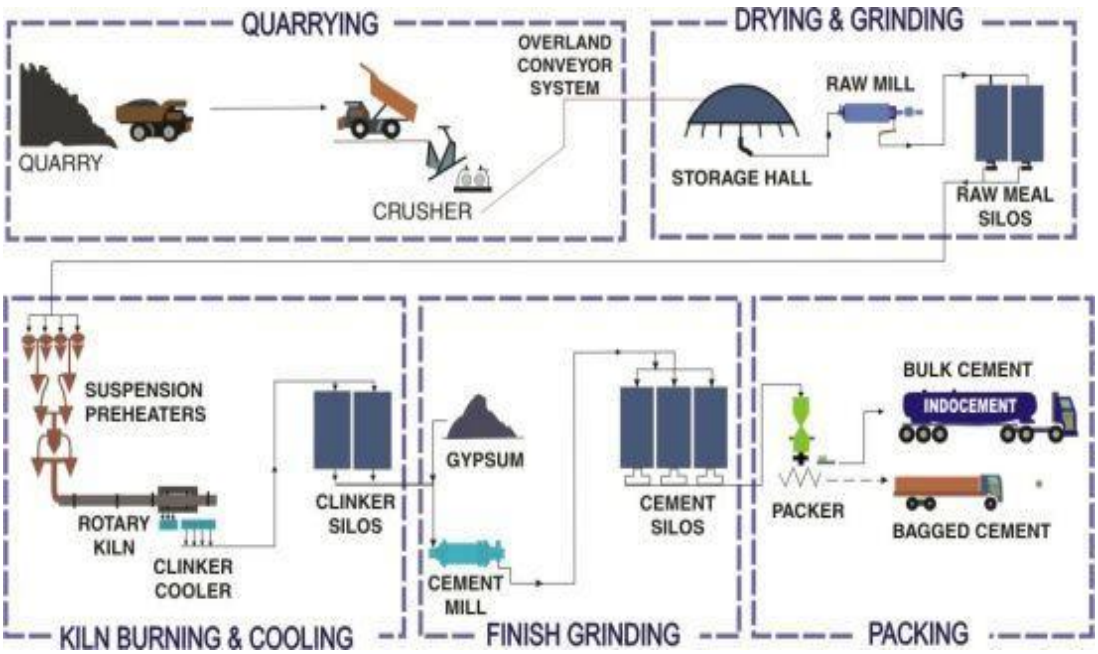
Gambar 1.1 Struktur Organisasi

Sumber : Internal Perusahaan

Pesaing utama bagi PT. Indocement Tunggal Prakarsa Tbk adalah PT. Semen Indonesia Tbk (SMGR) dan PT. Solusi Bangun Indonesia Tbk (SMCB). Untuk segmen pasar untuk produk andalannya, Semen Tiga Roda yakni sektor ritel dan non ritel. Untuk segmen pertama diisi *end user* (orang-orang yang ingin membangun ataupun merenovasi rumah), adapun segmen kedua terdiri dari perusahaan *readymix, precast, precast, cement-based industry* yang menangani baik infrastruktur, residential maupun komersial. Segmen pertama menyumbang 70 %, sedangkan sisanya dari sektor non ritel.

Produk yang diproduksi oleh PT. Indocement Tunggal Prakarsa Tbk. Plant-12 antara lain adalah :

1. Semen Portland Tipe I adalah jenis semen standar yang secara umum digunakan untuk bangunan atau konstruksi yang tidak memerlukan persyaratan khusus.
2. Semen Portland Tipe II adalah jenis semen untuk bangunan atau konstruksi yang memerlukan persyaratan ketahanan sulfat dan panas hidrasi rendah sampai sedang.
3. Semen Portland Tipe V adalah jenis semen untuk bangunan atau konstruksi yang memerlukan persyaratan ketahanan terhadap korosi akibat garam sulfat.



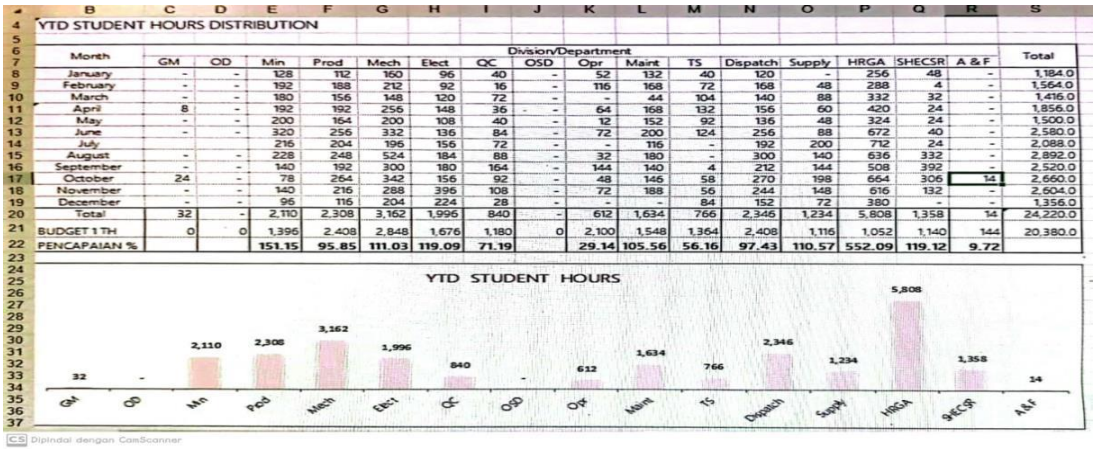
Gambar 1.2 Grafik Visual Proses Produksi

Sumber: Internal Perusahaan

1.2 Latar Belakang Masalah

Penulis melihat adanya program *training* yang dilakukan bisa melalui online maupun offline karena tujuannya sama yaitu memiliki pemahaman nyata di tempat kerja. Karyawan yang berpartisipasi dalam program *training online* ini bermanfaat untuk menunjang karir mereka, ada kemungkinan kendala *training* yang dialami secara online adalah menghabiskan waktu berjam-jam di depan layar laptop/komputer dan berpindah-pindah dalam menggunakan platform digital dapat menyebabkan kelelahan bekerja secara online (Ameen et al., 2023).

Penelitian ini dilakukan oleh penulis dengan melakukan observasi di lapangan untuk melihat situasi yang terjadi saat *training* berlangsung. Pelaksanaan *training* PT. Indocement Tunggal Prakarsa Tbk. P-12 saat terjadinya covid-19 perusahaan belum bisa menghadapi pandemi yang terjadi pada saat itu. Sehingga program *Training* sempat ada kendala dan diberhentikan untuk sementara waktu, hal ini berlangsung selama 5-6 bulan (Februari-Juni 2022).



YTD STUDENT HOURS DISTRIBUTION

Month	Division/Department																Total
	GM	OD	Min	Prod	Mech	Elect	QC	OSD	Opr	Maint	TS	Dispatch	Supply	HRGA	SHECSR	A & F	
January	-	-	128	112	160	96	40	-	52	132	40	120	-	256	48	-	1,184.0
February	-	-	192	188	212	92	16	-	116	168	72	168	48	288	4	-	1,564.0
March	-	-	180	156	148	120	72	-	-	44	104	140	88	332	32	-	1,416.0
April	8	-	192	192	256	148	36	-	64	168	132	156	60	420	24	-	1,856.0
May	-	-	200	164	200	108	40	-	12	152	92	136	48	324	24	-	1,500.0
June	-	-	320	256	332	136	84	-	72	200	124	256	88	672	40	-	2,580.0
July			216	204	196	156	72	-	-	116	-	192	200	712	24	-	2,088.0
August	-	-	228	248	524	184	88	-	32	180	-	300	140	636	332	-	2,892.0
September	-	-	140	192	300	180	164	-	144	140	4	212	144	508	392	-	2,520.0
October	24	-	78	264	342	156	92	-	48	146	58	270	198	664	306	14	2,660.0
November	-	-	140	216	288	396	108	-	72	188	56	244	148	616	132	-	2,504.0
December	-	-	96	116	204	224	28	-	-	-	84	152	72	380	-	-	1,356.0
Total	32	-	2,110	2,308	3,162	1,996	840	-	612	1,634	766	2,346	1,234	5,808	1,358	14	24,220.0
BUDGET 1 TH	0	0	1,396	2,408	2,848	1,676	1,180	0	2,100	1,548	1,364	2,408	1,116	1,052	1,140	144	20,380.0
PENCAPAIAN %			151.15	95.85	111.03	119.09	71.19		29.14	105.56	56.16	97.43	110.57	552.09	119.12	9.72	

Dipindai dengan CamScanner

Gambar 1. 3 Laporan Tahunan *Training* 2022

Sumber : Internal Perusahaan

Training yang dilakukan oleh perusahaan melalui platform digital yaitu *zoom, google-meet* dan *Microsoft Teams* dikarenakan pada saat itu masih memberlakukan peraturan masa-masa covid-19 sehingga belum sepenuhnya dapat beralih ke *training offline* (tatap muka). Penulis mengamati bahwa kurang efektif dalam menggunakan *zoom*, gmeet (*google-meet*) dan *Microsoft Teams* dalam pelaksanaan *training*. Adanya kendala yang lain saat pelaksanaan pelatihan, seperti akses sinyal yang kurang memadai, tidak adanya praktik secara langsung di lapangan, minim interaksi terhadap sesama peserta pelatihan ataupun instruktur pelatihan, kurang dalam pemahaman materi sehingga pelatihan tidak maksimal dan peserta pelatihan kurang memperhatikan karena off-cam saat pelatihan berlangsung.

Penulis juga mengamati bahwa adanya kekurangan tenaga kerja pelatih saat pelaksanaan *training* yang dimana terdapat 5 orang di training section, sedangkan untuk jumlah karyawan di PT. Indocement Tunggal Prakarsa Tbk. (Plant-12) berjumlah sekitar ± 300 orang, Untuk beberapa orang di training section yang bertugas dalam pelaksanaan pelatihan yaitu :

1. Restu Yuwono (Section Head Training) : Memantau dan Menyetujui Pelaksanaan Pelatihan serta membuat jadwal
2. Mantikei (Supervisor) : Mengkoordinasikan pelaksanaan pelatihan serta memberikan arahan dan membuat laporan untuk mempresentasikan mengenai kinerja dalam tim
3. Akhmad Dani : Pelaksana Pelatihan

4. Hendrat Moko (Foreman) : memimpin dan ikut terlibat mengawasi pelaksanaan pelatihan
5. Fendi (Helper AKP) : Pembantu Pelaksana Pelatihan

Instruktur yang dipilih dalam penyampaian materi merupakan seseorang ditunjuk langsung oleh section training yang ahli di bidangnya dan merupakan perwakilan setiap departemen untuk menjelaskan materi yang disesuaikan dengan job-desk. Terkadang instruktur hanya sekedar menyampaikan materinya saja dan kurang menguasai suasana pelatihan. Dampaknya ini bisa membuat karyawan mengalami kurangnya motivasi dan merasa bosan dalam pelaksanaan *training*.

1.3 Rumusan Masalah

1. Bagaimana pelaksanaan *training* yang dilakukan oleh perusahaan saat pandemi Covid-19?
2. Apa saja yang menjadi penghambat atau kendala dalam pelaksanaan pelatihan dan pengembangan karyawan di masa pandemi Covid-19?
3. Bagaimana evaluasi pelatihan dan pengembangan karyawan yang perlu dilakukan oleh perusahaan saat pandemi Covid-19?

1.3 Tujuan Magang

1. Mengetahui pelaksanaan pelatihan dan pengembangan karyawan saat terjadinya Covid-19
2. Mengetahui kendala yang dialami saat pelaksanaan pelatihan dan pengembangan karyawan saat terjadinya Covid-19
3. Mengetahui evaluasi pelatihan dan pengembangan karyawa saat terjadinya pandemi Covid-19

1.5 Manfaat Magang

1. Bagi Mahasiswa
    - Menambah pengalaman dan pengetahuan dengan melihat secara langsung pelaksanaan kerja di lapangan beserta permasalahan yang dihadapi
    - Menerapkan teori yang telah didapatkan di perkuliahan dengan keadaan di lapangan
2. Bagi Perusahaan
    - Perusahaan dapat mengevaluasi pengelolaan yang selama ini sudah diterapkan oleh perusahaan
    - Hasil penelitian yang dilakukan selama magang bisa menjadi masukan bagi perusahaan untuk di masa yang akan datang

BAB II

KAJIAN LITERATUR

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Manajemen Sumber daya manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan serangkaian prosedur yang digunakan oleh organisasi dalam mengelola sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Manajemen sumber daya manusia (MSDM) mencakup analisis lingkungan kompetitif perusahaan, desain pekerjaan dan tim, mengidentifikasi, rekrutmen, dan pemilihan karyawan terbaik, pelatihan, motivasi dan penilaian karyawan, pembuatan dalam kebijakan mengenai gaji dan pengembangan karyawan untuk memimpin organisasi. (Snell & Morris, 2019)

Menurut Susanto et al., (2019) istilah manajemen sumber daya manusia (HRM) mengacu pada sistem informasi yang digunakan dalam mengkoordinasi manajemen sumber daya manusia dalam dunia bisnis. HRM dapat mencakup tinjauan kinerja karyawan, kebijakan cuti, rencana pensiun dan training karyawan. Sedangkan menurut Satrio et al., (2023) manajemen sumber daya manusia adalah pengelolaan sumber daya manusia atau karyawan dalam suatu perusahaan perlu dilakukan untuk memenuhi tujuan perusahaan. jika dikelola dengan baik dan mampu bersaing dan beradaptasi dengan perubahan yang terjadi, maka manajemen SDM dapat menguntungkan perusahaan.

2.1.2 Pengertian Training and Development

Pelatihan dan pengembangan merupakan proses untuk melakukan pengembangan keahlian, kemampuan dan keterampilan seseorang dalam suatu organisasi. Mengembangkan kemampuan untuk tugas khusus yang diperlukan dalam pekerjaan yang sering kali lebih menekankan di bagian pelatihan. Pengembangan difokuskan pada peningkatan kemampuan manajerial, kepemimpinan dan interpersonal. Ada beberapa cara yang dilakukan dalam pelatihan dan pengembangan, seperti pelatihan di tempat kerja, pelatihan yang dilakukan secara online, pengajaran di kelas, simulasi maupun magang. Pelatihan dan pengembangan dimaksudkan untuk meningkatkan produktivitas, meningkatkan kualitas pekerjaan dan dapat mencapai tujuan organisasi dan meningkatkan kinerja individu (Snell & Morris, 2019).

Sedangkan menurut Purwanto & Prasetya (2021) pelatihan adalah proses pendidikan yang menggunakan langkah-langkah sistematis dan terkendali dalam mengajarkan pengetahuan serta kemampuan teknis kepada anggota staf non-manajerial untuk alasan tertentu. Pengetahuan, kemampuan maupun sikap karyawan bisa ditingkatkan melalui pelatihan. Karyawan akan lebih mudah dalam mempelajari informasi yang baru dan dapat melakukan modifikasi tambahan pada lingkungan kerja. Di sisi lain pengembangan karyawan merupakan proses jangka panjang dengan tujuan meningkatkan kapasitas karyawan untuk melaksanakan tugas dan kewajibannya. Pengembangan dapat dilakukan dengan pendidikan formal, pelatihan di

tempat kerja ataupun pengalaman-pengalaman lainnya. Untuk memastikan pengembangan dapat berjalan dengan maksimal maka perusahaan perlu memperhatikan kebutuhan dan potensi saat mengembangkannya.

Saputri et al., (2020) menyatakan bahwa program pelatihan dan pengembangan karyawan merupakan salah satu cara yang digunakan oleh perusahaan untuk meningkatkan kemampuan, keahlian, keterampilan dan pengetahuan yang berkaitan dengan pekerjaan. Pelatihan dan pengembangan merupakan elemen yang penting dari manajemen sumber daya manusia agar organisasi dapat tumbuh dan bersaing dengan lingkungan yang kompetitif. Oleh karena itu sangat penting bagi perusahaan untuk menawarkan kesempatan pelatihan dan pengembangan yang berkelanjutan kepada karyawan agar kinerja mereka semakin meningkat (Kumari, 2022)

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa pengertian pelatihan dan pengembangan adalah proses yang membantu karyawan dalam meningkatkan keahlian, kemampuan dan keterampilan yang difokuskan pada peningkatan kemampuan manajerial, kepemimpinan dan interpersonal. Sehingga sumber daya manusia dalam suatu organisasi dapat tumbuh dan bersaing dalam lingkungan kompetitif.

2.1.3 Tujuan Training and Development

Tujuan dari pelatihan dan pengembangan adalah untuk meningkatkan produktivitas dan efektivitas karyawan dalam melaksanakan dan mencapai tujuan dari program kerja yang sudah ditetapkan, seperti meningkatkan

produktivitas pekerja selama bekerja, meningkatkan kualitas kerja, dapat melakukan perencanaan SDM dengan baik, menanamkan motivasi agar karyawan dapat bersaing satu sama lain sehingga dapat mencapai potensi mereka, meningkatkan kesehatan dan keselamatan pekerja dan dapat meningkatkan pengembangan pribadi. Selain itu tujuan dari program pelatihan juga untuk meningkatkan kinerja dari setiap peserta, sedangkan pengembangan lebih kepada peningkatan dalam kemampuan dan keterampilan dalam jangka panjang (Gustiana et al., 2022).

Menurut Snell & Morris (2019) tujuan utama dari pelatihan adalah untuk meningkatkan pengetahuan, pemahaman, dan karakter dari setiap individu karyawan dalam rangka meningkatkan kapasitas kerja dan produktivitas. Hal ini dapat dicapai dengan menggunakan berbagai teknik pengajaran langsung, pengajaran di kelas, pembinaan, pendampingan dan pengajaran secara online. Sedangkan menurut McGrath & Yamada (2023) tujuan penelitian dan pengembangan tergantung pada situasi dan tujuan dari setiap organisasi dan individu. Tujuan dari pelatihan dan pengembangan karyawan sering digunakan adalah meningkatkan pengetahuan, skill karyawan, bakat dan minat karyawan, kinerja dan produktivitas.

2.1.4 Tahapan Training and Development

Menurut Snell & Morris (2019) terdapat 4 pendekatan strategis terkait proses pelatihan dan pengembangan karyawan yaitu :

a. Analisis Kebutuhan *Training and Development*

Penilaian kebutuhan pelatihan karyawan (*Training Assessment*) merupakan proses untuk menentukan seberapa baik karyawan dapat menyelesaikan tugas yang diberikan. Perusahaan dapat menganalisis kebutuhan karyawan dengan menggunakan berbagai strategi seperti menggunakan penilaian, *kuesioner*, *observasi* dan dokumentasi. Dengan menggunakan standar tertentu secara objektif dan sesuai jadwal yang teratur maka tinjauan kepada karyawan dapat dilakukan (Mendo et al., 2019).

b. Design Training

Desain pelatihan merupakan proses pembuatan program pelatihan yang efektif dan efisien. Tujuannya untuk menciptakan pelatihan yang dapat sesuai dengan kebutuhan karyawan atau organisasi agar dapat memastikan bahwa dapat mencapai tujuan yang diinginkan. Dalam proses pembuatan desain pelatihan mencakup penilaian kebutuhan, tujuan, dan kepentingan pelatihan, memilih metode dan teknologi yang tepat untuk kepentingan pelatihan (Snell & Morris, 2019)

c. Implementasi *Training and Development*

Implementasi pelatihan merupakan proses dalam mengatur dan mengelola pelatihan agar sesuai dengan kebutuhan individu maupun organisasi. Proses dalam implemntasi pelatihan mencakup metode dan teknologi yang sesuai, waktu dan tempat pelatihan dan pengaturan sumber daya yang dibutuhkan saat pelaksanaan

pelatihan. Implementasi pelatihan memiliki tujuan dalam memastikan pelatihan dapat mencapai tujuan dan mengikuti kebutuhan individu dan organisasi (Snell & Morris, 2019).

d. Evaluasi *Training and Development*

Evaluasi pelatihan merupakan proses pemberian nilai dan pengumpulan data terkait pelatihan yang telah dilakukan dan mengukur kinerja dan keberhasilannya. Tujuannya untuk mengumpulkan data yang dapat digunakan untuk merubah dan memperbaiki pelatihan dan meningkatkan kinerja serta keberhasilan pelatihan di masa yang akan datang.

2.1.5 Implementasi *Training and Development*

Menurut Snell & Morris (2019) pada tahap ini termasuk pelaksanaan pelatihan dengan adanya kesiapan dan motivasi bagi peserta pelatihan dan nilai-nilai pembelajaran yang harus diperhatikan untuk dapat menciptakan lingkungan yang kondusif. Beragam metode disediakan untuk melatih peserta, termasuk pelatihan di tempat kerja. Metode yang digunakan secara formal biasanya sebagai berikut:

1. Pelatihan OJT (*on the job training*): Metode yang digunakan untuk karyawan dengan memberikan pengalaman langsung dengan arahan dari supervisor atau pelatih lainnya.
2. Penugasan khusus (*special assignments*): dalam beberapa kasus ini dipersiapkan sebagai pengganti dalam menjalankan fungsi-fungsi pekerjaan yang penting. Ini juga dapat memberikan berbagai

pengalaman kerja langsung dengan memberikan proyek-proyek khusus sehingga dapat memberikan kesempatan bagi para peserta pelatihan untuk mempelajari tantangan organisasi, pengambilan keputusan serta kerja sama tim dan mendiskusikan mengenai proyek yang berjalan dengan baik ataupun buruk sehingga bisa merencanakan dan menyusun inisiatif baru.

3. Pelatihan magang: program magang memberikan penawaran kepada mahasiswa untuk memperoleh pengalaman di dunia kerja secara nyata sekaligus mencari tahu mengenai kinerja karyawan dalam organisasi kerja. Organisasi akan mendapat keuntungan dengan ide-ide baru, energy dan keinginan mahasiswa untuk menyelesaikan tugas-tugas mereka. Dengan adanya kerjasama dengan berbagai perguruan tinggi dapat mempermudah mahasiswa untuk memperoleh kredit kuliah karena telah sukses menyelesaikan magang.
4. *Simulation:* memberikan pelatihan kepada karyawan tentang peralatan yang digunakan di tempat kerja. Simulasi juga dapat digunakan dalam membantu karyawan dan manajer untuk membuat keputusan taktis.
5. *E-learning (LMS):* pembelajaran yang dilakukan melalui media elektronik seperti web dan pelatihan berbasis komputer (CBT), dan jejaring sosial. Kebanyakan program pelatihan *e-learning* memakai aplikasi yang biasa dipakai oleh karyawan seperti PowerPoint, Word, Adobe Acrobat dan file audio dan video yang mudah diunduh

dan dilihat maupun didengarkan secara online. E-learning menggunakan sistem manajemen pembelajaran (LMS) yang merupakan sistem yang berbasis online memberikan beragam peluang terkait penilaian, komunikasi, pelatihan dan pembelajaran.

6. Pemodelan perilaku: metode pembelajaran yang perilaku bekerja yang dicontohkan atau diperagakan yang kemudian para peserta pelatihan akan diminta untuk meniru.
7. *Role-Playing: Role-playing* berupa memainkan peran sebagai orang lain, seringkali atasan dan bawahan akan berhadapan dengan masalah tertentu, misalnya, perselisihan atau masalah kinerja. Peserta pelatihan akan memberikan *feedback* mengenai sebaik apa mereka dalam menggunakan keterampilan manajerial mereka dalam setiap situasi.
8. *Coaching:* merupakan instruksi, tanggapan, dan masukan dari manajer kepada bawahan secara terus menerus. Hal ini dimaksudkan dengan memberikan dorongan dan dukungan karena coaching melibatkan komunikasi dengan karyawan mengenai tujuan mereka dan semangat dalam mencapai tujuan.
9. *Case Study:* metode yang membantu kemudian diterapkan dalam situasi pengajaran di kelas. Metode ini dapat membantu para peserta studi kasus untuk belajar menganalisis (memilah) dan mensitesis (menggabungkan) fakta-fakta dan mengetahui banyaknya variabel yang melandasi keputusan manajemen.

10. Seminar: hampir sama seperti pengajaran di kelas, berfungsi untuk menyatukan sekelompok orang untuk mengikuti pelatihan dan perkembangan. Seminar dapat dimanfaatkan untuk menyampaikan ide, peraturan atau prosedur, mengemukakan poin-poin perdebatan dan berdiskusi mengenai isu-isu.
11. *Classroom*: adanya keunggulan dari pembelajaran dalam kelas yang menyangkut dengan motivasi dan kehadiran peserta. Sebagai tambahan, jika peserta pelatihan menghadapi masalah, pelatih bisa langsung membantu peserta pelatihan.
12. *Blended Learning:* merupakan metode pembelajaran tatap muka di kelas dan secara daring. Karena setiap orang menggunakan cara yang berbeda untuk belajar, hal ini dilakukan untuk mengatasi rasa bosan dari teknik pembelajaran.

Berdasarkan pernyataan dari Joshi et al., (2021) langkah-langkah yang dapat diambil untuk mengimplementasikan sistem pelatihan dan pengembangan :

1. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan: sebelum pelaksanaan program pelatihan, maka perlu untuk mengidentifikasi di bagian mana karyawan perlu dilatih. Ini dilakukan melalui penilaian kebutuhan pelatihan berupa survey, wawancara, dan kelompok diskusi
2. Mengembangkan program pelatihan: ketika kebutuhan pelatihan dapat teridentifikasi, maka langkah selanjutnya adalah membuat

program pelatihan. Hal ini dapat berupa pemilihan cara pelatihan yang relevan, mendesain materi pelatihan, dan menetapkan jadwal pelatihan.

3. Pelaksanaan pelatihan: setelah menyusun program pelatihan, maka adanya pemberian pelatihan. Hal ini bisa dilakukan dengan berbagai macam cara, seperti pelatihan di kelas, pelatihan ditempat kerja, e-learning dan praktik.
4. Adanya evaluasi pelatihan: setelah pelatihan sudah diberikan, maka sangat penting untuk mengevaluasi dari hasil pelatihan yang sudah dilakukan. Hal ini dapat dilakukan melalui *assessment, survey*, dan *feedback* dari karyawan dan *supervisor*.
5. Menindaklanjuti dan penegasan: untuk menjamin bahwa pelatihan yang dilakukan efektif, sangat penting untuk menindaklanjuti dan memberikan penegasan kepada karyawan.

Wijonarko et al., (2020) berpendapat mengenai beberapa metode pembelajaran yang dapat digunakan dalam program pelatihan :

1. Pembelajaran berbasis video: pelatihan dapat disampaikan melalui video untuk instruksi langsung dengan menggunakan teknologi berbasis secara online.
2. Pembelajaran secara online: pelatihan yang dilakukan oleh perusahaan atau organisasi bisa secara online, baik mengenai program internal maupun program eksternal perusahaan.

3. E-learning: perusahaan dapat mengembangkan sistem atau portal e-learning untuk digunakan dalam pelatihan karyawan.
4. Penggunaan zoom cloud meetings dapat digunakan untuk program pelatihan bagi karyawan selama pandemic covid-19. Topik yang bisa diangkat saat pelatihan seperti mengenai; project management, effective phone selling skill, dan daily productivity.
5. Karyawan diberikan fleksibilitas untuk dapat belajar melalui program webinar yang mereka bisa pilih sendiri diluar dari program yang sudah dirancang oleh perusahaan.

2.1.6 Kendala *Training and Development*

Menurut Cahya et al., (2021) pelaksanaan pelatihan dan pengembangan tidak lepas dari kendala atau hambatan yang terjadi meskipun terdapat dukungan dari manajerial maupun perusahaan. Maka perusahaan perlu untuk mencari solusi jika terdapat hambatan dari pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan. Hambatan yang sering muncul adalah kurangnya motivasi dari peserta pelatihan untuk mengikuti pelatihan ataupun adanya kurang perhatian dari atasan terhadap hal yang dialami oleh karyawan setelah mengikuti program pelatihan. Hambatan yang timbul bisa mengganggu pelaksanaan pelatihan dan pengembangan jika di tidak bisa ditangani dengan baik.

Sedangkan menurut Toto & Rustendi (2021) terdapat 6 faktor yang menghambat program pelatihan dan pengembangan karyawan, yaitu:

1. Kemampuan karyawan (performance): memberikan fokus perhatian kepada pengurus, manajer, karyawan dan sesama anggota yang sudah memahami dan memiliki kemampuan untuk melakukan apa yang seharusnya dikerjakan.
2. Perubahan teknologi: peningkatan kemampuan karyawan dapat dibarengi dengan perusahaan meningkatkan sistem kerja yang baru.
3. Materi: dalam pelatihan karyawan perlu memperhatikan materi yang akan disampaikan yang disesuaikan dengan kebutuhan sdm. Materi yang disampaikan juga harus dapat dimengerti oleh peserta pelatihan.
4. Instruktur: adanya instruktur yang kompeten akan membantu peserta pelatihan dalam menerima materi yang diajarkan.
5. Metode: instruktur menyampaikan metode dalam memberikan informasi dengan para peserta, instruktur akan menggunakan metode atau cara yang bervariasi agar bisa membuat pelatihan berjalan efektif.

2.1.7 Evaluasi *Training and Development*

Evaluasi pelatihan merujuk pada proses penilaian efektivitas dari program pelatihan, dapat dipastikan bahwa program pelatihan yang dirancang dapat memenuhi sasaran dan bermanfaat bagi peserta maupun organisasi. Evaluasi pelatihan dilakukan dengan berbagai metode dan teknik, misalnya model Kirkpatrick, dengan empat tingkatan evaluasi: reaksi, pembelajaran, perilaku dan hasil. Hasil evaluasi dapat memberi *feedback* yang berguna bagi pelatih dan organisasi dengan meningkatkan program pelatihan dan sukses (Henry et al., 2022). Menurut pendapat Strelau et al., (2022) melakukan

evaluasi program pelatihan bisa dilakukan melalui tanggapan terbuka seperti, assessment pra-pelatihan, assessment pasca-pelatihan, feedback, dan penilaian evaluasi.

Menurut pendapat dari Snell & Morris (2019) terdapat adanya empat kategori yang mendasari evaluasi pelatihan dan pengembangan karyawan yaitu:

2.1.4.4.1 Reaksi

Metode yang sederhana dalam mengevaluasi program pelatihan, yakni dengan mengamati reaksi peserta pelatihan. Ini bertujuan untuk mengetahui peserta dapat merasa senang dalam mengikuti pelatihan, memberi pemahaman tentang materi dan metode yang berguna, dan memperbolehkan peserta pelatihan untuk memberi kritik serta saran kepada pelatih agar program pelatihan dapat meningkat dengan baik di masa yang akan datang. Evaluasi reaksi juga berkaitan dengan kepuasan yang dialami oleh peserta pelatihan, reaksi akan dapat menentukan tingkat pencapaian dari tujuan yang diinginkan perusahaan. Tujuan dari memberikan reaksi dapat memberikan masukan kepada pelaksana *training* dalam memperbaiki kekurangan dalam pelaksanaan *training*, memberikan saran dan masukan kepada instruktur (Muhammad et al., 2022). Menurut pernyataan Tamsuri (2022) program pelatihan dapat dinyatakan efektif bila peserta merasakan bahwa program training tersebut menyenangkan dan memenuhi keperluan mereka, mereka akan merasa tertarik dan termotivasi untuk belajar. Kepuasan peserta

pelatihan dapat dilihat dari beberapa aspek yaitu kualitas materi, fasilitas, media belajar, jadwal kegiatan, metode yang digunakan instruktur.

2.1.4.4.2 Pembelajaran

Evaluasi yang berfokus terhadap adanya perbedaan sikap yang terjadi selama berlangsungnya pelatihan. Peserta pelatihan dinyatakan belajar jika mengalami perubahan sikap, meningkatnya pengetahuan maupun kemampuan (Aulia, 2020). Sedangkan menurut Hayati & Yulianto (2021) berpendapat bahwa pengetahuan yang didapatkan melalui program pelatihan yang dilaksanakan yaitu dengan mengukur seberapa banyak pengetahuan yang berhasil didapatkan setelah pelaksanaan pelatihan. Maka perlu dilakukan dengan melakukan tes sebelum pelatihan dan setelah pelatihan.

2.1.4.4.3 Perilaku

Kriteria ini para peserta pelatihan akan dinilai mengenai apa yang dipelajari saat pelatihan dapat sesuai ke dalam pekerjaan. Perubahan perilaku dapat terjadi dengan mengukur setelah pelatihan berlangsung, hal ini cukup sulit sehingga perlu adanya pengamatan langsung di lapangan dan juga bisa menanyakan langsung ke atasan (Hayati & Yulianto, 2021). Menurut Damanik et al., (2020) penilaian terhadap perilaku dimaksudkan untuk mengamati sejauh mana penerapan pengetahuan yang sudah diajarkan oleh instruktur dapat diterapkan dalam kegiatan sehari-hari. Dalam melihat proses ini butuh waktu yang

lama setelah pelaksanaan pelatihan bisa berminggu-minggu atau bahkan berbulan-bulan (Suryani et al., 2023).

2.1.4.4. Hasil

Hasil merupakan tahapan terakhir dalam evaluasi pelatihan dan pengembangan, hasil ini yang nantinya diukur dengan melihat pencapaian masing-masing individu karyawan dan perusahaan secara menyeluruh (Suryani et al., 2023). Menurut pendapat Wandasari (2019) untuk hasil evaluasi program pelatihan secara keseluruhan dapat dibandingkan dengan data mengenai tingkat produktivitas kerja karyawan, kualitas kerja, waktu, dan mutu karyawan dll. Lebih fokus pada pencapaian akhir adalah pengaruh dari adanya pelatihan terhadap individu karyawan dengan lingkungan sekitar dan organisasi, antara lain adanya peningkatan produktivitas kedisplinan karyawan, meningkatnya performance karyawan, efisien terhadap waktu, peningkatan kualitas, penurunan turnover dan adanya keuntungan yang meningkat. (Tamsuri, 2022).

2.1.7 Manfaat *Training and Development*

Menurut pendapat Kankariya (2022) keuntungan pelatihan karyawan bagi perusahaan adalah sebagai berikut:

1) Keterlibatan dalam kegiatan

   Karyawan yang terlatih dapat melakukan peningkatan dan melakukan penghematan terhadap pemakaian bahan dan peralatan. Karyawan yang terampil bisa menurunkan tingkat kecelakaan dan

kerusakan pada peralatan sehingga biaya produksi per-unit akan rendah.

2) Produksi yang berkualitas tinggi

Karyawan yang terampil dapat menghasilkan produksi yang tinggi dan menghasilkan pekerjaan yang berkualitas sera memiliki hasil kerja yang lebih baik daripada karyawan yang berkualitas rendah. Karena pelatihan mendorong keterampilan karyawan di lingkungan kerja, maka dapat juga membantu meningkatkan kuantitas dan kualitas produksi.

3) Kesepakatan metode

Praktik kerja yang dapat menggunakan metode terbaik adalah yang dapat diakses, yaitu metode kerja yang bersifat sistematis dan dapat diakses oleh semua karyawan.

4) Tanpa manajemen

Jika karyawan sudah diberikan pelatihan yang terbaik maka tugas dari pihak manajemen akan berkurang, karena manajemen memberikan kesempatan bagi karyawan mereka untuk dapat bertumbuh dan berkembang. Kesempatan yang diberikan karyawan diantaranya sebagai berikut: (1) Kelas pendidikan regular, (2) Kompensasi, (3). Pengembangan secara profesional, (4). Tugas-tugas yang bersifat musyawarah dan (5). Pelatihan keterampilan yang diadakan secara internal maupun diluar ruangan.

Sedangkan menurut pandangan dari Patare (2019) manfaat dari program pelatihan bisa bermanfaat bagi karyawan maupun untuk perusahaan, berikut adalah beberapa manfaat dari pelatihan bagi karyawan dan perusahaan:

A. Manfaat bagi karyawan

1. Meningkatkan keahlian: program pelatihan dan pengembangan karyawan dapat membantu karyawan dalam mengembangkan kemampuan dan dapat banyak kesempatan untuk bertumbuh dan berkembang.
2. Meningkatkan keterampilan (*skill*): karyawan akan mendapatkan keterampilan wawasan yang baru untuk membantu dalam melakukan pekerjaan yang lebih baik.
3. Kepuasan kerja tinggi: jika karyawan merasa nyaman dan mendapat dukungan penuh dari atasan mereka dalam membantu perkembangan mereka, maka mereka akan merasa puas dengan pekerjaan mereka.

B. Manfaat bagi organisasi

1. Adanya peningkatan kinerja: program pelatihan dan pengembangan mampu mendorong kinerja perusahaan termasuk profitabilitas, efektivitas, produktivitas dan pendapatan karyawan
2. Adanya pengurangan biaya: program pelatihan yang tepat akan dapat menekan biaya dengan meningkatkan efisiensi dan meminimalisir adanya risiko.

3. Adanya peningkatan kualitas: pelatihan dapat mendorong dalam meningkatkan kualitas produk dan jasa yang disediakan oleh perusahaan.
4. Retensi karyawan: karyawan merasakan bahwa perusahaan tempat mereka dapat mendukung mereka dalam bertumbuh dan berkembang, maka hal itu dapat membuat mereka akan tetap bertahan di perusahaan tersebut.

Manfaat dari program pelatihan dan pengembangan bisa beragam, seperti meningkatnya kepuasan kerja karyawan, dapat cepat memahami budaya perusahaan, peningkatan produktivitas, dan membantu perusahaan untuk bisa bersaing. Jika perusahaan dapat mendukung semua karyawan dalam memenuhi kebutuhan karyawan, maka dalam jangka panjang perusahaan dapat mengalami banyak keuntungan (Maulana et al., 2021).

2.1.8 Faktor Pendukung *Training and Development*

Menurut pendapat dari Zuriyani (2021) faktor pendukung pelatihan dan perkembangan karyawan di era pandemic adalah sebagai berikut:

1. Tersedianya platform e-learning.
2. Kesiapan pelatih dan peserta pelatihan dalam mengikut program pelatihan.
3. Adanya penggunaan multimedia dalam memberikan materi pelatihan.
4. Persiapan yang dilakukan oleh panitia dengan pemateri dalam pelaksanaan pelatihan berbasis e-learning.

5. Adanya penyediaan jaringan wifi di pusat pelatihan.
6. Adanya pembelian kuota gratis yang diberikan kepada peserta pelatihan.
7. Adanya teknologi yang mendukung saat pelatihan.

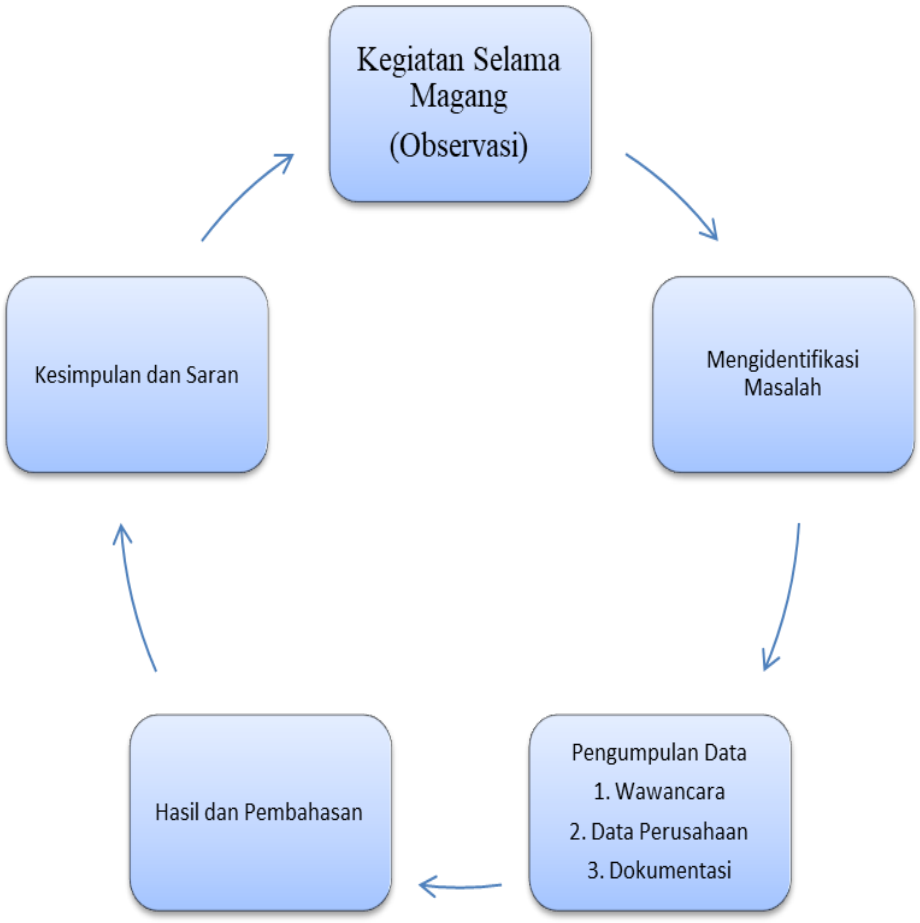
Menurut Cahya et al., (2021) faktor pendukung adalah bagian penting dalam pelaksanaan pelatihan dan pengembangan. Faktor pendukung bisa berupa mendapatkan dukungan dari organisasi dan motivasi karyawan. Maka berikut adalah faktor pendukung pelatihan dan pengembangan :

1. Dukungan perusahaan : hal ini penting bagi pelaksanaan pelatihan dan perkembangan. Dengan adanya dukungan dan perhatian dari pihak manajerial dalam mengawasi karyawan yang menjadi peserta pelatihan, ataupun yang aktif memberi informasi mengenai pelatihan dan pengembangan.
2. Fasilitas pelatihan dan pengembangan bisa mempengaruhi kesuksesan program tersebut. Jika sarana dan prasarana dapat memadai, maka hasil yang diperoleh akan lebih baik dan tercipta lingkungan nyaman bagi peserta pelatihan.

Faktor yang menjadi pendukung dalam program pelatihan adalah sarana dan prasarana yang memadai, misalnya gedung ataupun ruang kelas yang dipakai untuk pelaksanaan pelatihan, sedangkan menurut Khaeruman & Hartoko (2021) faktor pendukung juga bisa berupa dari: 1). Lingkungan kerja yang kondusif, 2). Partner, 3). Fasilitas yang memadai.

2.2 Kerangka Pemecahan Masalah

Kerangka pemecahan masalah merupakan serangkaian cara atau langkah-langkah dalam suatu penelitian yang dimaksudkan untuk mengatasi masalah yang dihadapi. Kerangka pemecahan masalah sangat penting dalam penelitian karena memungkinkan untuk penulis dapat memahami dan mengatasi tantangan yang dihadapi secara sistematis dan terarah.



BAB III

METODOLOGI

3.1. Pendekatan Penelitian

Metode yang digunakan oleh penulis pada penelitian ini merupakan metode pendekatan kualitatif. Penelitian kualitatif merupakan proses dalam memahami dan menyelidiki pemahaman yang diyakini oleh individu maupun sekelompok orang yang diambil dari masalah sosial atau manusia yang terjadi dan perlu untuk diteliti. Proses dalam penelitian kualitatif melibatkan hal-hal yang penting, seperti merumuskan pertanyaan, mengumpulkan data yang dibutuhkan secara spesifik, menganalisis data untuk mengidentifikasi temuan, dan menafsirkan data. Dalam penelitian kualitatif ini, tujuan peneliti adalah untuk menyelidiki masalah yang berkaitan dengan menganalisa fenomena terkait isu-isu tertentu. Untuk mencapai tujuan ini, cerita dari masing-masing individu dikumpulkan melalui pendekatan naratif, tahap ini dilakukan dengan melakukan wawancara untuk mengetahui pendapat setiap orang (Creswell, 2009).

Menurut Creswell (2009) dalam (Marshall & Rossman,1989) penelitian kualitatif bersifat deskriptif merupakan data yang ditampilkan dalam bentuk kata-kata yang kebanyakan berupa kata-kata narasumber atau gambar-gambar dan tidak berupa dalam bentuk statistik (angka). Dalam tugas akhir magang yang digunakan oleh penulis adalah metode pendekatan kualitatif deskriptif. Dalam penelitian ini penulis melibatkan adanya observasi, wawancara dan dokumentasi dalam penelitian.

Dalam laporan magang ini, penulis menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Penulis menggunakan pendekatan kualitatif ini dengan tujuan mengetahui bagaimana pelatihan dan pengembangan karyawan yang sudah diterapkan oleh PT. Indocement Tunggal Prakarsa Tbk (Plant-12) yang berada di Kalimantan Selatan. Informasi yang didapatkan oleh penulis dilakukan dengan observasi, wawancara mendalam, dokumentasi dan data sekunder yang di dapat dari perusahaan.

3.2. Teknik Pengumpulan Data

Marshall dan Rossman (1999) dalam (Fadli, 2021) mengatakan dalam mengumpulkan data kualitatif yang perlu diperhatikan adalah kualitas riset yang tergantung pada kualitas dan kelengkapan data yang diperoleh. Pertanyaan yang perlu dicermati dalam pengumpulan data adalah apa, dimana, bagaimana dan kapan. Tahapan dalam pengumpulan data meliputi, adanya menetapkan penelitian, mendapatkan informasi dengan melakukan observasi dan wawancara. Hal ini bisa secara terstruktur maupun tidak, bisa berupa dokumentasi, materi visual ataupun merancang prosedur untuk merekam informasi (Creswell, 2009).

Creswell (2009) menyatakan dalam pengumpulan data di penelitian kualitatif ada 4 jenis strategi yang digunakan oleh peneliti:

1. Observasi

   Observasi dilakukan oleh penulis dengan terjun langsung dilapangan untuk memperhatikan perilaku dan beragam kegiatan yang dilakukan oleh individu-individu di lokasi penelitian. Penulis akan mencatat

dengan baik mengenai pertanyaan-pertanyaan yang perlu diajukan maupun kegiatan-kegiatan di lokasi penelitian untuk kepentingan penelitian.

2. Wawancara

   Dalam wawancara pendekatan kualitatif, penulis akan melakukan *face-to-face interview* dengan pihak terkait sebagai informan. Dapat mewawancarai dengan telepon, chat, zoom, google meet yang mendukung penulis untuk mendapatkan informasi yang diperlukan. Wawancara memerlukan pertanyaan-pertanyaan yang umum tidak berstruktur dan bersifat terbuka untuk memperoleh pandangan dan pendapat dari berbagai narasumber.

3. Dokumentasi

   Selama melakukan penelitian, penulis akan mengumpulkan data-data yang diperlukan. Data-data tersebut bisa berupa laporan kantor, arsip-arsip, catatan resmi, dokumen pribadi, email, buku harian.

4. Audio dan Visual

   Data yang bisa mendukung selama proses penelitian berupa foto, objek, objek-objek, videotape, *record* suara, text message (chat).

Teknik pengumpulan data yang digunakan oleh penulis berupa observasi, wawancara dan dokumentasi. Hal pertama yang dilakukan oleh penulis adalah observasi terlebih dahulu, observasi yang dilakukan oleh penulis dilakukan saat melakukan magang pada tanggal 17 Februari 2022 – 17 Juni 2022 di PT. Indocement Tunggal Prakarsa Tbk yang berada di Kabupaten Kotabaru,

Kalimantan Selatan. Selanjutnya, penulis akan melakukan sesi wawancara kepada narasumber dalam mencari informasi mengenai masalah diteliti oleh penulis. Penulis menggunakan laporan-laporan yang telah didapat oleh perusahaan yang sesuai dengan penelitian. Sebelum melakukan wawancara penulis akan membuat daftar pertanyaan yang berkaitan dengan topik yang sesuai dengan penelitian yang penulis teliti.

Dalam sesi wawancara penulis akan menggunakan alat untuk mempermudah dalam mengumpulkan data dan mentranskrip hasil dari wawancara dengan penggunaan alat tulis serta *tape record*er. Hal ini dilakukan agar penulis bisa mendapatkan informasi yang akurat dan memastikan bahwa tidak ada informasi yang terlewatkan selama melakukan sesi wawancara. Dokumentasi dilakukan setelah sesi wawancara sebagai data tambahan yang diperlukan oleh penulis untuk penelitian, penulis mengambil dokumen dari website perusahaan, foto kegiatan selama magang, data mengenai company profile, serta dokumentasi saat sesi wawancara dengan narasumber dan lain sebagainya.

3.3. Teknik Pengolahan Data

Menurut pendapat Hasnidar *et al*., (2020) dalam (Musdalifah et al., 2022) pengolahan data adalah proses yang dilakukan setelah semua data yang dibutuhkan terkumpul. Tujuan dari pengolahan adalah memudahkan peneliti untuk mendapatkan informasi dari data yang diperoleh secara akurat, mudah dan cepat serta efektif. Karena jika pengolahan datanya dilakukan secara tepat maka akan menghasilkan kesimpulan yang baik. Sedangkan menurut pernyataan Creswell (2009) dalam (Rossman and Rallis 1998) menganalisis data perlu

melakukan proses yang lebih lanjut secara terus menerus terhadap data dengan pengajuan pertanyaan-pertanyaan analisis dan menulis catatan singkat sepanjang penelitian yang sudah dilakukan, dikarenakan analisis data melibatkan pengumpulan data secara terbuka yang didasarkan pada pertanyaan umum dan analisis informasi dari para informan.

Data yang dikumpulkan dari observasi, wawancara yang sudah dilakukan maupun data dari sumber-sumber lainnya yang telah dikumpulkan menjadi fokus utama dari pemrosesan data yang akan diolah (Nurhajra & Almahdali, 2022). Menurut pernyataan Tianxing et al.,(2019) pengolahan data merupakan proses yang mengambil data-data mentah dan mengekstrak informasi tersebut menjadi proses yang kompleks. pengolahan data bertujuan untuk mengolah kumpulan data kemudian diubah menjadi pengetahuan yang mudah dimengerti, serta teknik pengolahan data penelitian harus diterapkan dengan urutan yang tepat.

Menurut Creswell (2009) dalam menganalisis data dapat dijabarkan lebih detail dengan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Mengolah dan mempersiapkan data untuk di analisis

   Tergantung dari sumber informasi yang akan digunakan oleh peneliti, maka untuk mendukung penelitian kualitatif biasanya dengan memasukkan transkrip wawancara, pemeriksaan materi, pengambilan data lapangan, atau memilah dan mengatur data.
2. Membaca keseluruhan data

Menyusun data yang dilakukan mengenai informasi yang sudah didapat dan mempertimbangkan data secara keseluruhan. Para peneliti yang menggunakan metode kualitatif sering mencatat catatan khusus atau mencatat ide-ide terkait data yang diperoleh.

3. Menganalisis lebih detail dengan menggunakan *coding* data.

   Coding merupakan memproses suatu informasi menjadi bagian-bagian tulisan sebelum memberikan penjelasan. Maka langkah yang dilibatkan seperti mengambil data, tulisan, maupun gambar yang sudah dikumpulkan selama proses pengumpulan, pembagian kalimat atau paragrafnya.

4. Menerapkan proses coding untuk menjelaskan latar, orang, tema, topic yang dianalisis.
5. Menunjukkan deskripsi dan pembahasan yang yang disampaikan kembali dalam bentuk laporan kualitatif. Peneliti kualitatif dapat menggunakan visual gambar ataupun dalam bentuk table untuk membantu dalam menyampaikan hasil.
6. Memberikan penafsiran atau makna pada data.

   Peneliti kualitatif memberikan interpretasi atau makna dalam sebuah data untuk dapat disesuaikan untuk beragam desain yang berbeda bisa bersifat pribadi, berdasarkan pada penelitian dan tindakan.

3.4. Pengujian Keabsahan Data

Menurut Creswell (2009) berpendapat bahwa validitas dalam pendekatan kualitatif adalah suatu proses dalam memeriksa terkait kebenaran hasil penelitian

yang menggunakan cara-cara tertentu. Validitas berdasarkan pada kepastian dalam hasil penelitian tersebut sudah tepat dari perspektif peneliti, partisipan atau pembacanya secara general (Creswell & Miller, 2000).

Berikut ada delapan strategi validitas yang paling sering digunakan sampai yang jarang diterapkan:

1. Melakukan triangulasi (triangulate) terhadap berbagai sumber data dengan mengkaji bukti yang sudah diperoleh dan menggunakannya untuk memperkuat temuan-temuan secara menyeluruh.
2. Menerapkan *member checking* untuk menentukan keakuratan hasil, ini mengharuskan peneliti untuk melakukan wawancara lanjutan dengan para narasumber dan memberikan kesempatan untuk menanggapi hasilnya.
3. Membuat deskripsi yang kaya dan padat (*rich and thick description*) tentang hasil penelitian, para peneliti dapat memberikan deskripsi yang detail mengenai setting dan pengalaman-pengalaman dialami oleh narasumber.
4. Mengklarifikasi prasangka yang dibawa oleh peneliti di dalam penelitian, penelitian kualitatif yang tepat adalah berisi tentang opini peneliti tentang bagaimana penafsiran terhadap hasil penelitian.
5. Menyajikan informasi yang “berbeda” atau “negatif” (negative or discrepant information) yang dapat menjadi perlawanan pada topik tertentu. Peneliti dapat melakukan dengan membahas bukti-bukti yang ada. Lebih banyak kasus yang dipaparkan oleh peneliti, maka semakin

problematis topik tersebut. Sehingga dapat memberikan bukti-bukti yang kontradiktif, hasil penelitian dapat menjadi lebih realistis dan valid.

6. Memanfaatkan waktu yang relatif lama {prolonged time) di lapangan atau lokasi penelitian. peneliti diharapkan dapat mempelajari lebih mendalam mengenai fenomena yang diteliti dan dapat menyampaikan secara detail tentang lokasi dan pihak-pihak yang turut berperan dalam penelitian. Semakin banyak pengalaman yang dialami oleh peneliti bersama para narasumber ke dalam setting yang sebenarnya, maka hasil penelitian akan semakin akurat atau valid.
7. Melakukan tanya-jawab dengan sesama rekan peneliti {peer debriefing) untuk meningkatkan akurasi hasil penelitian. Mendiskusikan penelitian kualitatif agar hasil penelitiannya dapat dirasakan oleh orang lain, selain oleh peneliti sendiri.
8. Mengajak seorang auditor {external auditor) untuk mereview keseluruhan proyek penelitian. Hal-hal yang diperiksa oleh investigator biasanya menyangkut banyak aspek penelitian (misalnya akurasi transkrip, hubungan antara rumusan masalah dan data, tingkat analisa data mulai dari data mentah hingga interpretasi).

Untuk memperkuat validitas internal, maka berikut adalah strategi-strategi yang akan digunakan:

1. Triangulasi data, pengumpulan data dari beberapa sumber agar hasil dari observasi, wawancara dan dokumentasi dapat dianalisa secara menyeluruh.
2. *Member Checking,* informan akan memeriksa terkait keseluruhan proses analisis data. Tanya jawab yang dilakukan dengan informan dan yang disampaikan oleh informan akan menjamin keakuratan data.
3. Adanya pengamatan di lokasi penelitian dalam jangka waktu yang lama, pengamatan yang dilakukan secara teratur dan berulang untuk mengamati fenomena yang terjadi dan latar penelitian yang dilakukan selama empat bulan.
4. Penilaian sesama peneliti (*peer examination*).
5. Peran partisipasi, para narasumber akan dilibatkan dalam sebagian besar dalam penelitian ini, mulai dari desain proyek sampai adanya pemeriksaan hasil dan kesimpulan.

3.5 Cara Melaporkan Data

Cara melaporkan data dalam metode kualitatif ini cenderung berfokus pada peristiwa alami, nyata, subjektif dan interaktif dengan partisipan. Oleh karena itu metode kualitatif ini bersifat fleksibel, dinamis dan selalu berkembang serta urutannya bervariasi data-data tersebut kemudian dikumpulkan oleh peneliti. Peneliti berfungsi sebagai key-instrument dalam pengumpulan data (Waruwu, 2023).

3.6. Unit Analisis

Pardongan et al., (2020) mengatakan bahwa pada penelitian kualitatif dengan menggunakan analisis deskriptif, peneliti akan mengetahui karakteristik dari fenomena dan data yang diteliti. Sampel untuk penelitian akan dipilih dengan melakukan pengelompokkan orang-orang yang akan menjadi informan. Narasumber yang dipilih dalam penelitian ini berdasarkan pada lokasi terjadinya peristiwa yang akan diteliti. Penulis yang menentukan untuk kategori dalam memilih narasumber penelitian yaitu karyawan PT. Indocement Tunggal Prakarsa Tbk. yang berada di HRGA Department karena narasumber tersebut dapat memberikan data yang sesuai dengan penelitian ini. Untuk lokasi penelitian yang dipilih oleh penulis dalam melakukan penelitian adalah PT. Indocement Tunggal Prakarsa Tbk. (Plant-12) di Tarjun, Kalimantan Selatan.

PT. indocement Tunggal Prakarsa Tbk (Plant-12) memiliki berbagai macam department, hal penting dalam penelitian ini adalah salah satu yang berfungsi dan berperan dalam mengembangkan sumber daya manusia di perusahaan dinamakan HRGA Department. Pada HRGA Department ini penulis melakukan magang di unit *training* dan *development* karyawan, yang diharapkan karyawan dapat membantu mengembangkan skill kepemimpinan diri, mampu bertanggung jawab dalam melakukan pekerjaannya maupun membantu perusahaan dalam mencapai visi misi yang sudah ditargetkan.

Unit analisis dari penelitian ini yaitu salah satu karyawan di PT.Indocement Tunggal Prakarsa Tbk. (Plant-12) Tarjun Kalimantan Selatan.

1. Nama : Restu Yuwono
   Jabatan : *Section Head Training*
   Departemen : *HRGAS Department*
2. Nama : Suaib Marfikin
   Jabatan : *Foreman Electrical*
   Departemen : *Electrical Department*
3. Nama : Ihwan
   Jabatan : *Engineering*
   Departemen : *Electrical Department*

3.7. Lokasi Perusahaan

Selama empat bulan terhitung dari 17 Februari 2020 – 17 Juni 2020, penulis melakukan magang di perusahaan PT. Indocement Tunggal Prakarsa Tbk. (P-12) yang tepatnya berada di Desa Tarjun, Kab. Kotabaru Kalimantan Selatan.



Gambar 3.1 Peta Lokasi Perusahaan





Gambar 3.2 Gedung Perusahaan

Sumber : Dokumentasi Pribadi

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Implementasi *Training & Development* saat pandemi Covid-19

4.1.1.1 Penyampaian Informasi

Langkah awal dalam pelaksanaan pelatihan dan pengembangan karyawan adalah adanya pemberitahuan informasi kepada karyawan yang ikut berpartisipasi. PT.Indocement Tunggal Prakarsa Tbk. P-12 memanfaatkan teknologi untuk dapat memberikan informasi kepada para karyawannya terkait program pelatihan dan pengembangan. Cara yang digunakan Staff Training Section yaitu penyampaian informasi kepada setiap Head Departement dan sebelum tiga hari pelaksanaan akan memberitahukan kembali kepada para peserta pelatihan dengan menelpon setiap masing-masing karyawan yang mengikuti pelatihan tersebut untuk memberitahukan langsung untuk masuk melalui link Zoom, Google Meet atau Microsoft office yang sudah disiapkan oleh Staff Training Section. Hal ini disampaikan oleh RY dalam sesi wawancara :

"...hmm.. dalam memastikan efektivitas dan keterlibatan karyawan kita biasanya membuat jadwal paling tidak sekurang-kurangnya dua minggu sebelum pelaksanaan 3 hari sebelumnya biasanya kita akan menelpon masing-masing karyawan" (RY, 15/01/2024)

4.1.3.2 Bentuk Pelatihan (Training)

Pada sebelum terjadinya covid-19, pelatihan yang dilakukan seperti biasa di dalam suatu ruangan atau kelas dengan adanya fasilitas pendukung. Bentuk pelatihan pun dibagi dua yaitu teknik dan non-teknik, saat terjadinya covid-19 maka bentuk pelatihan akan menjadi online untuk mengikuti himbauan dari pemerintahan yang melarang untuk berkumpul atau berkerumun ddengan orang banyak sehingga perusahaan pun juga menghimbau agar mengikuti peraturan yang sudah diberikan oleh pemerintah. Hal ini disampaikan oleh RY dan SM dalam sesi wawancara :

"…*hmm program training pada saat pandemi yang sebelumnya itu dilakukan secara offline karena pandemi dilakukan secara online"* (RY, 15/01/2024)

"…*saya mencoba menjawab pertanyaan ini yaitu, kalau menurut yang saya alami selama adanya pandemi kita diharuskan mengikuti pelatihan virtual"* (SM, 01/01/2024)

Untuk pelatihan di PT. Indocement Tunggal Prakarsa Tbk. P-12 menggunakan jenis program pelatihan yang sudah terbukti berhasil yaitu berkaitan dengan SAE, Soft Competency, Teknik Technical. Hal ini disampaikan oleh RY dan SM pada saat sesi wawancara:

"…jenis pelatihan atau training yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya berupa pelatihan yang menyangkut teknik, non-teknik, ,pelatihan keselamatan dan keselamatan kerja, training semua yang berhasil dengan baik terkait dengan SAE, soft competency, dan teknik technical.." (RY, 15/01/2024)

"disini kita dipelajari masalah K3 yaitu, masalah keselamatan kerja didalam pekerjaan kita selalu dituntut untuk berhati-hati dalam bekerja salah satunya untuk men-taati rambu-rambu yang telah dibuat oleh pihak safety dan melaksanakan SOP yang benar. Untuk masalah leadership disini kita mempelajari cara memimpin dalam kelompok kerja yaitu di dalam suatu grup. Sedangkan manajemen mutu yaitu, menjaga kualitas dan kuantitas di dalam produk yang telah perusahaan buat" (SM, 01/01/2024)

Pada saat terjadinya pandemi covid-19, PT. Indocement Tunggal Prakarsa Tbk P-12 pelatihan sempat tertunda selama beberapa bulan tetapi bisa diselesaikan dengan melalui platform digital menjadi kemudahan bagi karyawan untuk tetap mendapatkan pelatihan walaupun secara virtual dan hanya berada di rumah saja. Walaupun ada beberapa kendala yang dialami selama pelatihan online tetapi tidak menjadi halangan untuk tetap melaksanakan pelatihan secara online. Bedanya saat online untuk bentuk jenis pelatihan secara teknis tidak dapat untuk melakukan aktivitas praktik langsung dilapangan.

4.1.3.3 Metode Training and Development

Metode pelatihan dan pengembangan adalah pendekatan yang sistematis dalam membantu meningkatkan keahlian, pemahaman wawasan dan perilaku karyawan secara individu maupun berkelompok. Pelatihan yang diberikan oleh PT. Indocement Tunggal Prakarsa Tbk P-12 menyesuaikan dengan kebutuhan pelatihan karyawan dengan mengidentifikasi terlebih dahulu pelatihan apa saja yang dibutuhkan oleh para karyawan. Hal ini disampaikan oleh RY dalam sesi wawancara:

"...selama ini training yang diselenggarakan oleh section training sudah sesuai dengan kebutuhan karyawan baik dilapangan maupun di office atau kantor" (RY, 15/01/2024)

Metode pelatihan bertujuan agar karyawan dapat mencapai target pembelajaran secara tepat dengan mempertimbangkan karakter peserta, materi pelatihan dan lingkungan organisasi. Metode yang digunakan oleh PT. Indocement Tunggal Prakarsa Tbk. pada saat pandemi covid-19 adalah dengan memberikan soal psikotes, tujuannya adalah dengan menseleksi karyawan dengan cara efektif dan efisien selama pandemi. Dengan mengukur potensi dapat mengevaluasi kinerja karyawan, menganalisis kebutuhan pelatihan, mengenali personality dan mengukur kecerdasan setiap individu karyawan. Hal ini disampaikan oleh RY dalam sesi wawancara :

"…*strategi yang efektif yang sudah kita lakukan adalah biasanya kita akan memastikan pada saat terakhir itu ada psikotes, jadi mereka dikasih soal dan soal itu akan kita lihat hasilnya"* (RY, 15/01/2024)

Selain itu materi pembelajaran yang dipelajari oleh para karyawan yang mengikuti pelatihan salah satunya yaitu mengenai K3, Leadership dan Manajemen Mutu dll. Metode yang digunakan oleh PT. Indocement Tunggal Prakarsa Tbk. P-12 memastikan bahwa metode yang digunakan dapat efektif terhadap keterampilan karyawan Hal ini disampaikan oleh SM dalam sesi wawancara :

"..yang kami pelajari dalam program pelatihan yang sangat kami ketahui dan yang pernah kami pelajari, seingat saya seperti K3, Leadership, dan Manajemen Mutu" (SM, 01/01/2024)

Adanya pelatihan yang dipimpin oleh instruktur dapat menjadi salah satu metode pelatihan karyawan yang efektif. Instruktur dapat menyampaikan topik yang kompleks dan juga dapat menjawab keingintahuan peserta pelatihan dengan menjawab pertanyaan yang diberikan oleh peserta pelatihan. Pemilihan instruktur dan menyewa instruktur juga dilakukan oleh perusahaan PT. Indocement Tunggal Prakarsa Tbk. P-12. Hal ini disampaikan oleh RY dalam sesi wawancara :

"*…untuk pemilihan instruktur itu sendiri, kita di section training ini memilih seorang instruktur yang ahli dan berpengalaman. Pemilihan ini sendiri kami pilih dari perwakilan masing-masing departemen"* (RY, 15/01/2024)

Kemudian perusahaan akan melakukan adanya penilaian pasca training agar mengetahui metode pelatihan yang sudah dilakukan apakah efektif untuk karyawan yang mengikuti pelatihan dan juga dapat mengetahui kekurangan dalam metode pelatihan yang telah digunakan. Hal ini disampaikan oleh RY dalam sesi wawancara :

"...untuk memastikan bahwa program pelatihan yang sudah diikuti dapat diterapkan oleh para karyawan dibidang tanggung jawabnya masing-masing adalah dengan penilaian pasca training yaitu selama periode pasca training" (RY, 15/01/2024)

4.1.2 Kendala *Training & Development* saat pandemi Covid-19

Kendala yang dialami dalam pelatihan adalah suatu halangan atau hambatan yang terjadi pada saat pelaksanaan program pelatihan. Hal ini dapat mengurangi efektivitas dari pelaksanaan pelatihan dan pengembangan karyawan. Hambatan yang dialami pada saat pelatihan covid-19 adalah terkait masalah jaringan Kendala jaringan ini tentunya menjadi masalah utama dalam pelatihan online selama pandemic covid-19. Hal ini disampaikan oleh RY dalam sesi wawacara :

"*...ya tentunya kendalanya yang pertama hngg.. karena kita terkait dengan jaringan tidak bagus pasti akan terganggu, nah.. cara mengatasinya biasanya kita akan kumpulkan dalam satu tempat sehingga mereka tidak terkendala oleh jaringan"* (RY, 15/01/2024)

Pada saat terjadinya pandemi covid-19 selain adanya kendala sinyal yang dialami oleh beberapa peserta pelatihan, pelatihan online yang dilakukan dirasa kurang maksimal dan tidak efektif, terutama bagi karyawan yang pekerjaannya berada di lapangan, mereka tidak bisa melakukan praktik secara langsung karena biasanya saat pelatihan offline saat sesi penyampaian materi selesai disampaikan oleh Instruktur maka akan adanya praktik lapangan diakhir pelatihan. Hal ini disampaikan oleh SM dan I dalam sesi wawancara:

"...untuk kendala nya kita tidak bisa berinteraksi dengan yang lainnya secara tatap muka langsung dan kita tidak bisa melakukan aktivitas praktek diakhir pelatihan" (SM, 01/01/2024)

"...kurang efektif karena menurut saya para peserta tidak optimal ketika berusaha menyerap materi yang diajarkan oleh instruktur" (I, 03/01/2024)

Dikarenakan kendala-kendala yang dialami saat pelatihan online membuat peserta pelatihan kurang merasakan manfaat yang didapatkan dari pelaksanaan pelatihan yang dilakukan secara online, sehingga peserta pelatihan merasa bahwa pelaksanaan pelatihan tidak dapat tersampaikan dengan baik. Kendala lainnya yaitu dari masing-masing peserta pelatihan merasa kurang termotivasi dalam mengikuti pelatihan dan merasa kurang bersemangat. Hal ini disampaikan oleh SM dan I dalam sesi wawancara :

"..menurut saya terus terang kalau secara online manfaat yang saya rasakan kurang maksimal, alangkah baiknya pelatihan secara online bisa efektif dengan melakukan tanya jawab itu lebih efektif. Jadi peserta lebih aktif dan seorang instruktur juga harus lebih cerdas melihat situasi agar peserta tidak terlalu bosan, bisa selingi dengan memberikan humoris atau candaan yang dia miliki" (SM, 01/01/2024)

"...sejujurnya secara pribadi untuk mengikuti training secara online saya kurang termotivasi apalagi ketika training secara online itu instrukturnya (pembawa materi) hanya membaca materinya saja dan tidak menjelaskan secara baik. jika dari instrukturnya itu memberikan kuis ataupun ada semacam interaksi yang baik antara para peserta maka bisa saja peserta akan lebih termotivasi" (I, 03/01/2024)

Pelatihan online yang sudah dilakukan mengalami kendala dalam hal-hal teknis yang masih kurang, bahkan ada beberapa program-program pengembangan sdm yang dirasa tidak berjalan dengan baik, selain itu penyampaian materi oleh instruktur terkesan hanya membaca dan kaku sehingga peserta pelatihan cenderung merasa bosan, dan tidak terdapatnya praktik diakhir pelaksanaan pelatihan. Padahal hal ini penting untuk karyawan yang bekerja secara langsung dilapangan, akan tetapi dikarenakan pandemi covid-19 sehingga praktik lapangan ditiadakan selama masa pandemic covid-19. Hal ini disampaikan oleh I dan SM dalam sesi wawancara :

"*...pelatihan-pelatihan teknis masih sangat kurang, adapun untuk pengembangan menurut saya pribadi masih sangat kurang ya, ada beberapa program-program pengembangan untuk karyawan itu seperti tidak jalan gitu. Dari perusahaan juga masih belum melihat bahwa bibit-bibit yang perlu skill-skill yang mungkin bisa dikembangkan untuk tiap-tiap karyawan"* (I, 03/01/2024)

*"...pelatihannya kurang maksimal karena biasanya di akhir pelatihan tersebut ada praktik nya yang tidak kita lakukan selama menjalani pelatihan online ini, beda halnya dengan pelatihan offline kita biasanya melakukan diakhir training biasanya ada praktik-praktik yang kita lakukan" (*SM, 01/01/2024).

4.1.3 Evaluasi Training and Development

4.1.4.1 Evaluasi Reaksi

Evaluasi reaksi adalah salah satu pendekatan yang paling sederhana dalam mengevaluasi program pelatihan dan pengembangan dengan cara melihat reaksi

para peserta pelatihan yang mengikuti program tersebut (Snell & Morris, 2019). Evaluasi reaksi untuk mengetahui dan memahami apa yang dirasakan oleh para peserta pelatihan misalnya, mengkritik instruktur, memberikan saran atau rekomendasi terkait program pelatihan dan pelatihan tersebut harus dilanjutkan atau tidak. Hal ini merupakan umpan balik tentang program pelatihan untuk mengetahui apa pelatihan yang berjalan dengan baik dan apa yang harus diperbaiki dalam program pelatihan. Program pelatihan dapat meningkatkan efektivitas karyawan. Hal ini juga disampaikan oleh SM dan I dalam sesi wawancara:

"...pelatihan sangatlah membantu karyawan untuk melakukan aktivitas dalam melaksanakan pekerjaan dan juga membantu menambah wawasan pengetahuan" (SM, 01/01/2024)

" ...menurut saya untuk program pelatihan dan pengembangan yang telah perusahaan lakukan saat ini sudah cukup baik namun di beberapa poin-poin masih perlu ada yang ditingkatkan" (I, 03/01/2024)

Walaupun pelatihan selama masa covid-19 harus dilakukan secara online dengan menggunakan platform digital, akan tetapi pelatihan online memiliki keuntungan yang dimana bisa mudah diakses dimana saja contohnya peserta pelatihan dapat megikuti pelatihan selama dirumah itu menjadi menjadi hal positif dalam pelaksanaan pelatihan. Dikarenakan tidak perlu berkerumun dengan orang banyak dan meminimalisir terjangkitnya covid-19. Hal ini disampaikan oleh SM dan I dalam sesi wawancara:

"Saya jawab keuntungannya yaitu, selama kita melakukan pelatihan secara

online kita itu berada dirumah dan kita lebih santai mengikuti pelatihan itu" (SM, 01/01/2024)

"..hmm untuk beberapa program pelatihan sudah sangat baik ekhmm…menurut saya karena beberapa seperti pelatihan mengenai safety dan juga hal-hal yang penting dalam operasional juga sudah di lakukan pelatihan namun untuk kami yang ada di semen plant, pelatihan-pelatihan teknis masih sangat kurang" (I, 03/01/2024)

PT. Indocement Tunggal Prakarsa Tbk menyesuaikan program pelatihan dan pengembangan karyawan dalam kondisi saat itu pandemi covid-19 dengan penggunaan platform digital sebagai media yang menghubungkan instruktur dengan para peserta pelatihan. Walaupun banyak mengalami kendala-kendala seperti penyerapan materi kurang maksimal, tidak ada praktik, pemahaman materi, minim nya interaksi dll. Hal ini ada disampaikan oleh I dalam sesi wawancara :

"hmm.. lebih kepada interaksi antara instruktur dan peserta ketika pelatihan tatap muka dilakukan instruktur bisa memberikan bumbu-bumbu pelatihan seperti kuis ataupun tebak-tebakan yang bisa menambah semangat peserta ketika instruktur melihat para peserta tidak excited dengan trainingnya"(I, 03/01/2024)

Banyak sekali evaluasi-evaluasi yang diberikan oleh peserta pelatihan sehingga perusahaan perlu adanya memfokuskan program pelatihan. Pada saaat terjadinya pelatihan covid-19, kebanyakan karyawan merasa pelatihan online merasa bosen dan monoton. Apalagi jika dilihat saat pelaksanaan pelatihan online

berlangsung kebanyakan peserta pelatihan off cam sehingga terjadinya komunikasi satu arah. Hal ini yang membuat kebanyakan peserta pelatihan tidak memahami materi dikarenakan Hal ini disampaikan oleh I dalam sesi wawancara :

"..pelaksanaan training tidak monoton dan membuat peserta bosan dan juga mungkin bisa menambahkan kuis sebelum dan sesudah training untuk mengukur seberapa paham peserta terhadap training yang diberikan" (I, 03/01/2024)

"hmm.. untuk proses pelatihan secara online penyerapan materinya tidak optimal apalagi jika peserta tidak on-cam mereka bisa saja hadir secara online namun tidak memperhatikan materi secara seksama" (I, 03/01/2024)

Walaupun begitu banyak kekurangan yang ada saat pelaksanaan pelatihan, ada peserta pelatihan yang merasa bahwa peran perusahaan sudah baik dalam memberikan pelatihan dan pengembangan sdm kepada para karyawan. Hal ini disampaikan oleh SM dalam sesi wawancara :

"..disini saya jawab yaitu peran perusahaan sangat baik sekali dalam memberikan pengembangan untuk karyawannya" (SM, 01/01/2024)

Ada beberapa saran dari peserta pelatihan untuk perusahaan agar kedepannya program pelatihan di PT. Indocement Tunggal Prakarsa Tbk dapat lebih baik lagi dan dapat ditingkatkan lagi dan juga untuk dapat memberikan materi kepada peserta pelatihan terlebih dahulu sebelum pelaksanaan pelatihan dilaksanakan agar peserta lebih dapat memahami materi yang nantinya akan dijelaskan dan disampikan oleh instruktur. Sehingga dengan begitu peserta dapat mempertanyakan beberapa hal yang mereka tidak paham. Hal ini ada disampaikan oleh SM dan I dalam sesi wawancara :

"*...saran dari saya yaitu, pelatihan ini sudah sangat baik lebih baik dipertahankan dan lebih ditingkatkan lagi mutu nya agar sdm nya lebih maju lagi dan perusahaan semakin berkembang semakin jaya dan lebih baik lagi"* (SM, 01/01/2024)

"...mungkin dari pihak training bisa memberikan gebrakan – gebrakan training yang lebih baik lagi" (I, 03/01/2024)

"...saran atau rekomendasi yang ingin diberikan yang pertama mungkin pemilihan kandidat yang dilakukan oleh pihak training dengan melihat matriks training yang ada, baiknya pihak training mengirimkan materi sebelum training dimulai agar peserta dapat membaca ataupun menyiapkan pertanyaan, lebih baik jika pelatihan dilakukan secara offline agar penyerapan materi lebih maksimal" (I, 03/01/2024)

"..pelaksanaan training tidak monoton dan membuat peserta bosan dan juga mungkin bisa menambahkan kuis sebelum dan sesudah training untuk mengukur seberapa paham peserta terhadap training yang diberikan" (I, 03/01/2024)

Dari saran-saran atau rekomendasi dari karyawan sebagai peserta pelatihan yang mengikuti pelatihan selama masa-masa pandemi covid-19 dapat menjadikan perusahaan PT. Indocement Tunggal Prakarsa Tbk (P-12) lebih mengedepankan kualitas pelatihan sdm yang lebih baik di masa depan, saran-saran yang diberikan menjadi acuan untuk meminimalisir kekurangan yang terjadi selama pelaksanaan pelatihan.

4.1.4.2 Evaluasi Pembelajaran

Evaluasi yang berfokus dengan adanya perbedaan sikap yang terjadi selama berlangsungnya pelaksanaan pelatihan. Peserta pelatihan dapat dinyatakan belajar jika mengalami perubahan sikap, peningkatan pengetahuan dan peningkatan kemampuan (Aulia, 2020). Evaluasi pembelajaran yang dilakukan oleh perusahaan adalah adanya penerapan SOP untuk memastikan bahwa peserta dapat menerapkannya dan menjadi panduan selama karyawan bekerja. Hal ini disampaikan oleh I dalam sesi wawancara :

"...mencatat poin-poin yang penting kemudian menerapkannya dan dituangkan dalam bentuk SOP yang nantinya akan jadi panduan karyawan untuk melaksanakan pekerjaan" (I, 03/01/2024)

4.1.4.3 Evaluasi Perilaku

Pelatihan yang akan dinilai mengenai apa yang dipelajari saat pelatihan dapat sesuai dalam mengerjakan pekerjaan. Perubahan perilaku dapat terjadi setelah pelatihan berlangsung. Hal ini cukup sulit untuk diketahui sehingga perlu adanya pengamatan secara langsung dilapangan atau menanyakan langsung kepada atasan. Hal ini disampaikan oleh RY dalam sesi wawancara :

"..*hasil pekerjaannya langsung dinilai oleh atasannya masing-masing"*(RY, 15/01/2024)

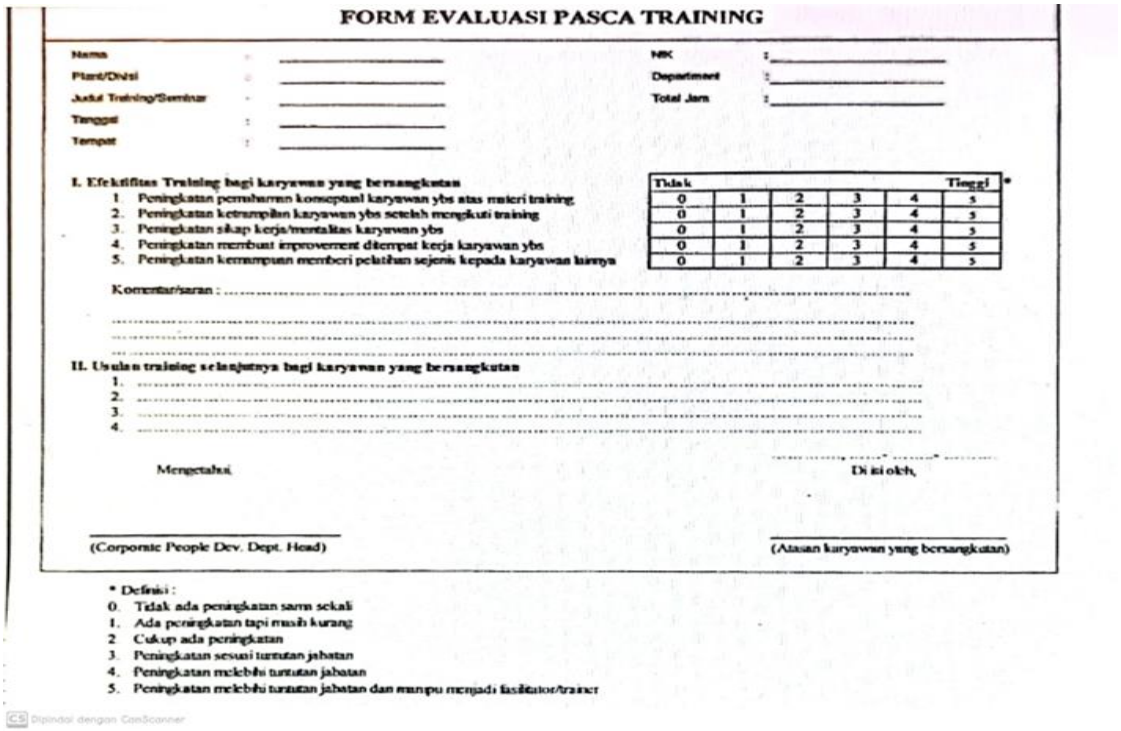
4.1.4.4 Hasil Evaluasi Training

Dari hasil evaluasi *training* yang dilakukan oleh PT.Indocement Tunggal Prakarsa Tbk adalah dengan memberikan formulir evaluasi pasca *training*. Hal ini

disampaikan oleh RY dalam sesi wawancara :

"...evaluasi nya dilakukan oleh atasan dengan form evaluasi pasca training biasanya dilakukan sebulan setelah yang bersangkutan itu melakukan training disitu ada lima kategori bisa dilihat di form penilaian evaluasi pasca training." (RY, 15/01/2024)

Setelah pelaksanaan *training* biasanya akan ada evaluasi *training* dalam satu bulan akan adanya pemberian form penilaian evaluasi. Jika *training offline* formulir evaluasi akan langsung dibagikan per-lembar untuk masing-masing individu, agak berbeda saat pandemi covid-19 untuk form evaluasi akan dibuatkan oleh Staff Training Section dengan menggunakan *Google Forms* yang kemudian link tersebut nantinya dibagikan kepada setiap individu peserta pelatihan yang sudah mengikuti pelaksanaan pelatihan.



FORM EVALUASI PASCA TRAINING

Nama : _____ NIK : _____

Plant/Divisi : _____ Department : _____

Judul Training/Seminar : _____ Total Jam : _____

Tanggal : _____

Tempat : _____

I. Efektifitas Training bagi karyawan yang bersangkutan

	Tidak					Tinggi
1. Peningkatan pemahaman konseptual karyawan ybs atas materi training	0	1	2	3	4	5
2. Peningkatan ketrampilan karyawan ybs setelah mengikuti training	0	1	2	3	4	5
3. Peningkatan sikap kerja/mentalitas karyawan ybs	0	1	2	3	4	5
4. Peningkatan membuat improvement ditempat kerja karyawan ybs	0	1	2	3	4	5
5. Peningkatan kemampuan memberi pelatihan sejenis kepada karyawan lainya	0	1	2	3	4	5

Komentar/saran : .....

II. Usulan training selanjutnya bagi karyawan yang bersangkutan

1. .....
2. .....
3. .....
4. .....

Mengetahui, Diisi oleh,

(Corporate People Dev. Dept. Head) (Atasan karyawan yang bersangkutan)

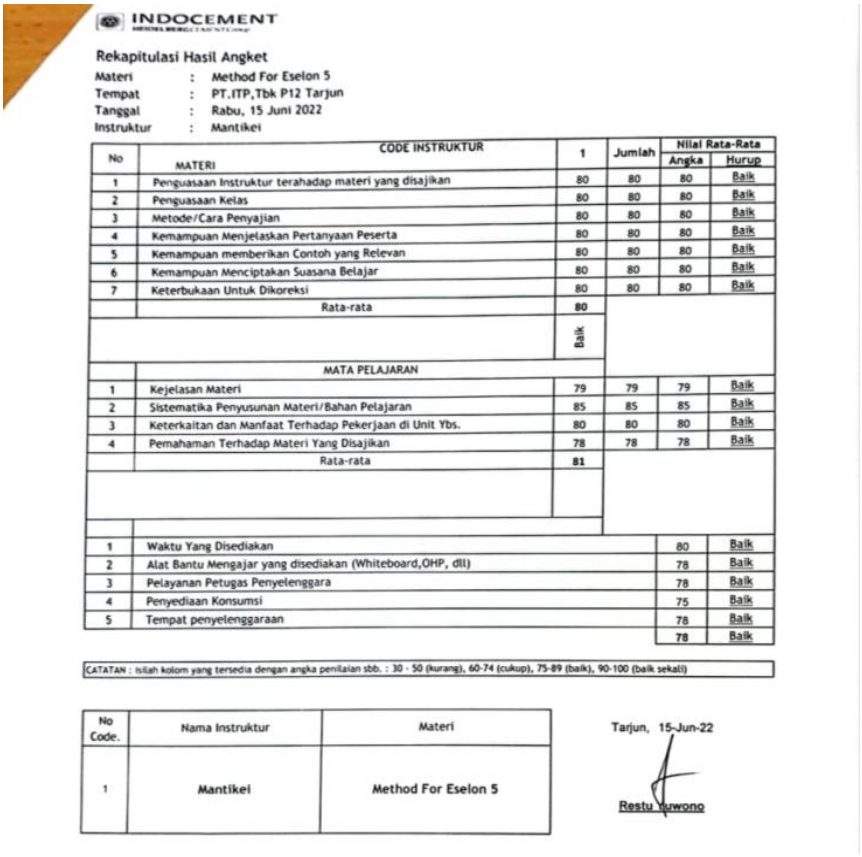
* Definisi :
0. Tidak ada peningkatan sama sekali
1. Ada peningkatan tapi masih kurang
2. Cukup ada peningkatan
3. Peningkatan sesuai tuntutan jabatan
4. Peningkatan melebihi tuntutan jabatan
5. Peningkatan melebihi tuntutan jabatan dan mampu menjadi fasilitator/trainer

Dipindai dengan CamScanner

Gambar 4.1 Formulir Evaluasi *Training*

Setelah pemberian formulir evaluasi kepada peserta pelatihan, hasil dari semua peserta pelatihan akan ditotalkan dari hasil nilai tersebut untuk mengetahui umpan balik dari para peserta pelatihan. Hal ini juga dapat menjadikan acuan untuk desain program pelatihan kedepannya jika ada masukkan dari peserta pelatihan, selain itu instruktur yang menyampaikan dan mengajarkan materi pengetahuan kepada peserta juga akan dinilai untuk mengetahui seberapa bagus kualitas instruktur yang sudah dipilih oleh pihak *Staff Training Section*. Hal ini disampaikan oleh I dalam sesi wawancara :

"*...menurut saya tergantung dari instruktur dan juga teknik pelaksanaan dari pihak trainingnya sendiri"* (I, 03/01/2024)



INDOCEMENT

Rekapitulasi Hasil Angket

Materi : Method For Eselon 5
Tempat : PT.ITP,Tbk P12 Tarjun
Tanggal : Rabu, 15 Juni 2022
Instruktur : Mantikei

No	CODE INSTRUKTUR / MATERI	1	Jumlah	Nilai Rata-Rata Angka	Nilai Rata-Rata Hurup
1	Penguasaan Instruktur terahadap materi yang disajikan	80	80	80	Baik
2	Penguasaan Kelas	80	80	80	Baik
3	Metode/Cara Penyajian	80	80	80	Baik
4	Kemampuan Menjelaskan Pertanyaan Peserta	80	80	80	Baik
5	Kemampuan memberikan Contoh yang Relevan	80	80	80	Baik
6	Kemampuan Menciptakan Suasana Belajar	80	80	80	Baik
7	Keterbukaan Untuk Dikoreksi	80	80	80	Baik
	Rata-rata	80			
		Baik			
	MATA PELAJARAN				
1	Kejelasan Materi	79	79	79	Baik
2	Sistematika Penyusunan Materi/Bahan Pelajaran	85	85	85	Baik
3	Keterkaitan dan Manfaat Terhadap Pekerjaan di Unit Ybs.	80	80	80	Baik
4	Pemahaman Terhadap Materi Yang Disajikan	78	78	78	Baik
	Rata-rata	81			
1	Waktu Yang Disediakan			80	Baik
2	Alat Bantu Mengajar yang disediakan (Whiteboard,OHP, dll)			78	Baik
3	Pelayanan Petugas Penyelenggara			78	Baik
4	Penyediaan Konsumsi			75	Baik
5	Tempat penyelenggaraan			78	Baik
				78	Baik

CATATAN : Isilah kolom yang tersedia dengan angka penilaian sbb. : 30 - 50 (kurang), 60-74 (cukup), 75-89 (baik), 90-100 (baik sekali)

No Code.	Nama Instruktur	Materi
1	Mantikei	Method For Eselon 5

Tarjun, 15-Jun-22

Restu Yuwono

Gambar 4.2 Hasil Evaluasi Instruktur

Untuk memastikan bahwa karyawan dapat menerapkan keterampilan dan pemahaman dari pelaksanaan program pelatihan yang sudah diikuti maka mereka akan adanya penilaian pasca training mengenai pekerjaannya yang langsung dinilai oleh atasan masing-masing. Tentu nya hal ini merupakan hal penting dilakukan agar mengetahui bahwa pelatihan yang sudah dilakukan oleh perusahaan sudah efektif untuk para karyawan, sehingga mereka dapat menyelesaikan pekerjaan mereka dengan baik.



PT. INDOCEMENT TUNGGAL PRAKARSA Tbk.

TRAINING IMPLEMENTATION REPORT

TRAINING TITLE : Method For Eselon 5
TRAINING CODE :
DATE : Rabu, 15 Juni 2022
TIME : 08.00-12.00
DURATION : 4
PLACE : PT.ITP.Tbk
TOTAL PARTICIPANT : 18
STUDENT HOURS : 72
Scheduled: V
Optional/ Additional:
Unscheduled:

TRAINING CATEGORY :
- Safety & Core Competency
- V Management
- Support & Admin
- V Technical
- Pre Retirement

TRAINING TYPE :
- V Course
- Seminar / Workshop
- Product/ Presentation
- OJT

NO.	NAME	ID. NO	ECL	SECTION	DEPARTEMENT	PRESENT (%)	EVALUATION RESULT		KET
							PRE TEST	POST TEST	
1	Alfisyakhrin	98.7366.1	5	Dispatch Operation Section	Dispatch Dept.	100	0	80	Lulus
2	Edy Sumarno	98.7194.2	5	Dispatch Operation Section	Dispatch Dept.	100	0	80	Lulus
3	Purnyamat	98.7168.3	5	Instrument Section	Electrical Dept.	100	0	80	Lulus
4	Suriansyah	99.7010.1	6	Electrical Section	Electrical Dept.	100	0	80	Lulus
5	Akhmad Ramadani	98.7132.2	5	HRGAS Dept.	HRGAS Dept.	100	0	80	Lulus
6	Anugrah	98.7347.3	4	Security Section	HRGAS Dept.	100	0	80	Lulus
7	Mangkarawati	97.7001.1	5	General Service Section	HRGAS Dept.	100	0	90	Lulus
8	Salju	98.7068.7	6	Security Section	HRGAS Dept.	100	0	77	Lulus
9	Raden Redi Kurniadi	98.7424.1	5	Electrical & Instrument Section	Maintenance Dept.	100	0	88	Lulus
10	Rosadi Maulana	11.7022.8	5	Maintenance Dept.	Maintenance Dept.	100	0	90	Lulus
11	Samsul Bakhri	98.7058.1	5	Mechanical Dept.	Mechanical Dept.	100	0	80	Lulus
12	Setyo Harsono	98.7220.5	5	Mechanical Dept.	Mechanical Dept.	100	0	80	Lulus
13	Ponidi	01.7015.1	6	Mining Dept.	Mining Dept.	100	0	80	Lulus
14	Poniman	01.7056.9	6	Overland Belt Conveyor & Production Material Preparation Section	Mining Dept.	100	0	80	Lulus
15	Rudi Hartani	98.7164.1	5	Shift Production	Production Dept.	100	0	80	Lulus
16	Zainal Abidin	11.7006.6	6	Shift Production	Production Dept.	100	0	80	Lulus
17	Nur Rasidah	98.7289.2	5	Health Section	SHECSR Dept.	100	0	79	Lulus
18	Muhammad Irfani	00.7003.8	6	TS dept.	TS dept.	100	0	80	Lulus
19	M.Aditya rahman		0	BSPA	BSPA	100	0	80	Lulus
20	Muhammad Efendi Nasri			PT AKP/HRGAS	PT AKP/HRGAS	100	0	80	Lulus
21	Chandra Pamungkas			BLK/Pencaker	BLK/Pencaker	100	0	75	Lulus
22	Wahyuni			BLK/Pencaker	BLK/Pencaker	100	0	77	Lulus
23	M.Roby			BLK/Pencaker	BLK/Pencaker	100	0	75	Lulus
24	M.Rasyid			BLK/Pencaker	BLK/Pencaker	100	0	75	Lulus
25	M.Roy A			BLK/Pencaker	BLK/Pencaker	100	0	79	Lulus

CD Related Content (%) :

Applicability Score : 85
Organizing Score : 78
Material Score : 79
Instructor Score : 82

Restu Yuwono
Sr.Training Officer

Training Officer

Note : 1 Nilai kelulusan minimal 60 dan kehadiran (Absensi) sekurang- kurangnya 80%
2 Untuk nominator yang tidak lulus agar dimintakan alasannya ke Dept. Head !
3 Sertifikat diterbitkan jika skor >=60, durasi >16 jam dan training wajib

Gambar 4.3 Penilaian *Training* Karyawan

Gambar diatas merupakan penilaian training untuk setiap masing-masing peserta pelatihan, peserta diberikan soal pertanyaan mengenai materi yang sudah diajarkan oleh instruktur untuk mengetahui pengetahuan yang telah disampaikan oleh instruktur dapat dipahami serta dapat dijadikan acuan dan pedoman bagi karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya, kemudian dapat dinilai bahwa dari masing-masing peserta ada yang memahami dan ada yang kurang paham. Hal ini yang dapat dijadikan bahan evaluasi kedepannya untuk PT. Indocement Tunggal Prakarsa Tbk (P-12) dalam pelaksanaan program training nanti instruktur dapat memperbaharui metode pembelajaran yang dibawakan agar peserta mudah memahami materi dan tidak merasa bosan.

4.1.5 Manfaat *Training*

Manfaat pelatihan dapat berupa hasil yang positif yang ditujukan kepada individu, kelompok ataupun dalam organisasi. Manfaat dari program pelatihan dan pengembangan bisa beragam, seperti meningkatnya kepuasan kerja karyawan, dapat cepat memahami budaya perusahaan, peningkatan produktivitas, dan membantu perusahaan untuk bisa bersaing. Khususnya di PT.Indocement Tunggal Prakarsa Tbk. P-12 karyawan mendapatkan manfaat pelatihan yaitu mendapatkan ilmu pengetahuan yang barudan pelatihan tersebut memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Selain itu manfaat pelatihan bagi peserta pelatihan adalah mereka dapat disiplin, menaati peraturan, menjalankan SOP, mentaati K3 dalam bekerja, dapat memahami teknologi dan menambah skill keahlian sesuai pekerjaan. Sehingga pelatihan relevan dengan tuntutan pekerjaan ini juga merupakan manfaat pelatihan

yang dirasakan oleh peserta pelatihan. Hal ini disampaikan oleh SM dalam sesi wawancara :

"*...saya mencoba menjawab, dalam pelatihan yang kita terapkan adalah: (1)Menjalankan SOP dengan benar, (2) Men-taati K3 terkait keselamatan kerja, (3)Teknologi atau teknik skill keahlian sesuai dengan bidangnya dalam bekerja yaitu kita di bagian sdm nya. (4) Menerapkan displin dan menaati peraturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan"* (SM, 01/01/2024)

4.1.6 Faktor Pendukung

Faktor Pendukung adalah komponen atau elemen yang penting dari pelaksanaan pelatihan dan pengembangan. Faktor pendukung diantaranya dapat berupa dukungan dari organisasi, memfasilitasi efektivitas pelatihan, kesuksesan program pelatihan dan pengembangan yang paling penting untuk meningkatkan motivasi karyawan (Cahya et al., 2021). PT Indocement Tunggal Prakarsa Tbk. Plant-12 berusaha dalam memberikan dukungan dengan memberikan fasilitas untuk program pelatihan sehingga peran dari persuahaan sangat penting dalam mensukseskan program pelatihan. Hal ini disampaikan oleh SM dalam sesi wawancara :

*"...peran perusahaan sangat baik sekali dalam memberikan pengembangan untuk karyawannya. Contohnya saja perusahaan memfasilitasi semua pelatihan untuk meningkatkan pengetahuan SDM nya." (*SM, 01/01/2024)

Motivasi dalam mengikuti pelatihan adalah dengan menyimak instruktur dalam membimbing dan menyampaikan materi yang diajarkan, selalu aktif

bertanya atau berdiskusi kepada instruktur maupun kepada peserta pelatihan lainnya, kemudian peserta disiplin mengikuti pelatihan dari awal sampai pelatihan selesai. Hal ini disampaikan oleh SM dalam sesi wawancara :

"*...motivasi nya kita selalu aktif dalam mengikuti pelatihan, selalu tetap disiplin mengikuti pelatihan tersebut, hingga pada akhir pelatihan itu terselesaikan" (*SM, 01/01/2024)

Pada saat terjadinya pandemi covid-19, perusahaan perlu mengubah strategi dalam program pelatihan dan pengembangan karena kurang memungkinkan untuk karyawan berinteraksi secara fisik karena ada aturan wajib oleh pemerintahan untuk dilarang berkerumun atau berkumpul oleh karena itu faktor pendukung pada saat terjadinya pandemi adalah menggunakan *zoom meeting* dan *microsoft teams* ada beberapa keuntungan saat terlaksananya pelatihan yang terjadi saat pandemi yang dialami oleh karyawan. Hal ini disampaikan oleh I dalam sesi wawancara :

"...mungkin secara pandemi ya.. ketika pandemi itu untuk keuntungannya jadi kita tidak perlu berkumpul atau berkerumun terkait dengan himbauan pemerintah pada saat pandemi itu untuk menghindari terjangkitnya covid" (I, 03/01/2024)

Tabel 4.1

Triangulasi Sumber

Pertanyaan Penelitian	Informan I	Informan II	Informan III	Interpretasi
Apakah pelatihan sudah sesuai dengan kebutuhan yang	Selama ini training atau pelatihan yang diselenggarakan oleh section training sudah	Pelatihan sangatlah membantu karyawan untuk melakukan	Menurut saya untuk program pelatihan dan pengembangan yang telah perusahaan	·Program pelatihan sudah sesuai dengan kebutuhan

diperlukan oleh karyawan?	sesuai dengan kebutuhan karyawan baik dilapangan maupun di office (kantor)	aktivitas dalam melaksanakan pekerjaan dan juga membantu menambah wawasan pengetahuan	lakukan saat ini sudah cukup baik namun di beberapa poin-poin masih perlu ada yang ditingkatkan.	karyawan · menambah pegetahuan karyawan · cukup baik walaupun masih ada yang perlu ditingkatkan
Apa saja jenis pelatihan yang biasanya diberikan kepada karyawan?	Jenis pelatihan atau training yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya berupa pelatihan yang menyangkut teknik, non-teknik, ,pelatihan keselamatan dan keselamatan kerja. Training semua yang berhasil dengan baik terkait dengan SAE, soft competency, dan teknik technical.	Yang kami pelajari dalam program pelatihan yang sangat kami ketahui dan yang pernah kami pelajari, seingat saya seperti K3, Leadership, dan Manajemen Mutu..	Menurut saya karena beberapa seperti pelatihan mengenai safety dan juga hal-hal yang penting dalam operasional juga sudah di lakukan pelatihan namun untuk kami yang ada di semen plant, pelatihan-pelatihan teknis masih sangat kurang.	·Pelatihan yang diberikan menyangkut teknik dan non teknik dengan standart SAE, Soft Competency dan Teknik Technical ·Ada beberapa program-program yang masih perlu diperhatikan dan ditingkatkan
Bagaimana memastikan bahwa karyawan dapat menerapkan keterampilan yang mereka pelajari selama pelatihan di tempat kerja?	Untuk memastikan bahwa program pelatihan yang sudah diikuti dapat diterapkan oleh para karyawan dibidang tanggung jawabnya masing-masing adalah dengan penilaian pasca training yaitu selama periode	Saya mencoba menjawab, dalam pelatihan yang kita terapkan adalah : (1).Menjalankan SOP dengan benar. (2) Men-taati K3 terkait keselamatan kerja. (3).Teknologi atau teknik skill keahlian sesuai	Mencatat poin-poin yang penting kemudian menerapkannya dan dituangkan dalam bentuk SOP yang nantinya akan jadi panduan karyawan untuk melaksanakan pekerjaan	Adanya penerapan keterampilan yang dilakukan oleh section training adalah penilaian selama pasca pelatihan dan karyawan mengerjakan pekerjaannya sesuai dengan

	pasca training	dengan bidangnya dalam bekerja yaitu kita di bagian sdm nya. (4). Menerapkan displin dan menaati peraturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.		SOP yang ada
Bagaimana perusahaan dalam melanjutkan program pelatihan dan pengembangan karyawan pada saat pandemic Covid-19?	Hmm.. program training pada saat pandemi yang sebelumnya itu dilakukan secara offline karena pandemi dilakukan secara online.	Menurut yang saya alami selama adanya pandemi kita diharuskan mengikuti pelatihan virtual	Menurut saya kurang efektif karena menurut saya para peserta tidak optimal ketika berusaha menyerap materi yang diajarkan oleh instruktur.	·Pelatihan selama pandemic online · pelatihan kurang maksimal selama pelatihan online
Apa strategi yang efektif dalam memberikan pelatihan dan pengembangan karyawan secara virtual atau jarak jauh?	Strategi yang efektif yang sudah kita lakukan adalah biasanya kita akan memastikan pada saat terakhir itu ada psikotes, jadi mereka dikasih soal dan soal itu akan kita lihat hasilnya.	Kita selalu aktif dalam mengikuti pelatihan, selalu tetap disiplin mengikuti pelatihan tersebut, hingga pada akhir pelatihan itu terselesaikan.	Secara pribadi untuk mengikuti training secara online saya kurang termotivasi, Jika dari instrukturnya itu bisa memberikan kuis ataupun ada semacam interaksi yang baik antara para peserta maka bisa saja peserta akan lebih termotivasi.	·Pemberian psikotes ·Selalu aktif dan disiplin dalam mengikuti pelatihan · Kurang termotivasi dalam mengikuti pelatihan
Bagaimana perusahaan dalam memastikan efektivitas dan keterlibatan	Hmm.. memastikan efektivitas dan keterlibatan karyawan kita biasanya	menurut saya terus terang kalau secara online manfaat yang saya rasakan kurang	Mungkin dari pihak training bisa memberikan gebrakan – gebrakan	·Pembuatan Jadwal dilakukan dan adanya pemberitahuan

karyawan dalam program pelatihan dan pengembangan yang dilakukan secara virtual (zoom dan google meet) ?	membuat jadwal paling tidak sekurang-kurangnya dua minggu sebelum pelaksanaan, kemudian 3 hari sebelumnya biasanya kita akan menelpon masing-masing karyawan.	maksimal dan saya berfikir untuk lebih efektif nya alangkah baiknya pelatihan secara online bisa efektif dengan melakukan tanya jawab itu lebih efektif jadi peserta menjadi lebih aktif.	training yang lebih baik lagi dan bisa menambahkan kuis sebelum dan sesudah training untuk mengukur seberapa paham peserta terhadap training yang diberikan	kemudian akan diingatkan kembali H-3 sebelum pelaksanaan pelatihan. ·Penggunaan Tanya Jawab agar lebih aktif untuk mengukur pemahaman peserta pelatihan
Bagaimana pemilihan instruktur untuk pelaksanaan program pelatihan?	Untuk pemilihan instruktur itu sendiri, kita di section training ini memilih seorang instruktur yang ahli dan berpengalaman. Pemilihan ini sendiri kami pilih dari perwakilan masing-masing departemen	Seorang instruktur juga harus lebih cerdas melihat situasi agar peserta tidak terlalu bosan, bisa selingi dengan memberikan humoris atau candaan yang dia miliki	Ketika pelatihan tatap muka dilakukan instruktur bisa memberikan bumbu-bumbu pelatihan seperti kuis ataupun tebak-tebakan yang bisa menambah semangat peserta ketika instruktur melihat para peserta tidak excited dengan trainingnya.	·Pemilihan instruktur oleh section training dipilih sesuai dengan materi yang akan disampaikan dan seseorang yang ahli dibidangnya ·Pembawaan dalam penyampaian materi dinilai monoton sehingga peserta pelatihan kurang bersemangat
Apa saja kendala yang dialami oleh perusahaan dalam melaksanakan program pelatihan dan pengembangan	Ya tentunya kendalanya yang pertama hngg.. karena kita terkait dengan jaringan tidak bagus pasti akan terganggu, nah..	Untuk kendala nya kita tidak bisa berinteraksi dengan yang lainnya secara tatap muka langsung dan kita tidak bisa melakukan	Adapun untuk kendala nya hmm.. untuk proses pelatihan secara online penyerapan materinya tidak optimal apalagi	·Kendala Sinyal ·Minim Interaksi ·Tidak on-cam saat pelatihan berlangsung

karyawan selama Covid-19 dan bagaimana cara mengatasinya?	cara mengatasinya biasanya kita akan kumpulkan dalam satu tempat sehingga mereka tidak terkendala oleh jaringan.	aktivitas praktik diakhir pelatihan mungkin itu saja sih kendala nya.	jika peserta tidak on-cam mereka bisa saja hadir secara online namun tidak memperhatikan materi secara seksama.	
Bagaimana evaluasi training serta tindak lanjut training dan development karyawan yang sudah dilakukan oleh perusahaan?	Hmm.. evaluasi nya dilakukan oleh atasan dengan form evaluasi pasca training biasanya dilakukan sebulan setelah yang bersangkutan itu melakukan training disitu ada 5 kategori bisa dilihat di form penilaian evaluasi pasca training.	Peran perusahaan sangat baik sekali dalam memberikan pengembangan untuk karyawannya. Contohnya saja perusahaan memfasilitasi semua pelatihan untuk meningkatkan pengetahuan SDM nya.	Mungkin pemilihan kandidat yang dilakukan oleh pihak training dengan melihat matriks training yang ada, kemudian tentunya dengan pemilihan kandidat tersebut nantinya didiskusikan dengan atasan dari department yang bersangkutan. Kemudian yaitu, baiknya pihak training mengirimkan materi sebelum training dimulai agar peserta dapat membaca ataupun menyiapkan pertanyaan jika nantinya ada yang perlu didiskusikan ketika training.	·Evaluasi menggunakan form evaluasi pasca training yang dilakukan setelah sebulan melakukan training ·Peran perusahaan sudah sangat baik dalam memfasilitasi ·Pihak training dapat mengirimkan materi terlebih dahulu agar dapat berdiskusi dan penyerapan materi lebih baik

Tabel 4.2

Triangulasi Metode

Pertanyaan Penelitian	**Metode Pengumpulan Data**		**Pola**
Bagaimana Pelaksanaan training yang dilakukan oleh perusahaan saat pandemic covid-19	**Wawancara** Pelaksanaan training yang dilakukan oleh PT.Indocement Tunggal Prakarsa Tbk (P-12) dengan melakukan penyampaian informasi terkait jadwal pelatihan, kemudian bentuk pelatihan yang diberikan dan metode pelatihan yang digunakan.	**Observasi** Dari pengamatan peneliti pelaksanaan pelatihan yang terjadi selama masa covid-19 sudah cukup baik dengan memberikan informasi terkait pelatihan yang dilaksanakan dengan pembuatan jadwal yang nantinya akan diberitahukan kepada peserta pelatihan lalu diingatkan kembali H-3 melalui *whatsapp*, terkait bentuk pelatihan yang dilakukan disesuaikan dengan kebutuhan karyawan dalam bekerja kemudian pemberian fasilitas yang memadai untuk instruktur dalam menyampaikan	▪ Pelaksanaan pelatihan dapat berupa : -Penyampaian Informasi : Pembuatan jadwal, melalui aplikasi *Whatsapp* -Bentuk Pelatihan yang disesuaikan dengan kebutuhan karyawan - Metode pelatihan yang digunakan sudah baik dalam instruktr memberikan materi hanya saja perlu ditingkatkan

		materi maupun fasilitas pelatihan seperti ruangan / kelas. Untuk metode pelatihan yang saya liat instruktur sudah baik dalam memberikan materi mungkin bisa dengan memberikan candaan bukan cuman hanya membaca materi saja agar mendapat antusias peserta pelatihan untuk mengikuti pelatihan	
Apa saja yang menjadi penghambat atau kendala dalam pelaksanaan dan pengembangan karyawan di masa pandemic covid-19	Kendala yang dialami saat pelatihan dan pengembangan karyawan di PT.Indocement Tunggal Prakarsa Tbk. (P-12) selama masa pandemic covid-19 adalah terkait masalah sinyal, minim interaksi, pelatihan monoton dan kurang maksimal, kurang termotivasi dan tidak bersemangat dalam mengikuti pelatihan, penyampaian materi oleh instruktur.	Dari pengamatan peneliti kendala yang terjadi selama pelaksanaan pelatihan yaitu seperti sinyal yang kurang baik, penyampaian materi oleh instruktur yang monoton, dari sisi individu peserta yang mengikuti pelatihan,tidak adanya praktik secara langsung yang membuat keterbatasan-	▪Sinyal kurang baik ▪Pelatihan monoton ▪Minim interaksi ▪Peserta pelatihan kurang bersemangat

		keterbatasan yang terjadi selama pelatihan saat pandemic covid-19 menjadi kendala yang perlu menjadi perhatian oleh perusahaan agar dapat meminimalisir kendala yang terjadi dan memperbaiki kekurangan yang terjadi selama pelatihan agar tidak terulang lagi di masa yang akan datang.	
Bagaimana evaluasi pelatihan dan pengembangan karyawan yang perlu dilakukan oleh perusahaan saat pandemic covid-19	PT. Indocement Tunggal Prakarsa Tbk. (P-12) dalam pelaksanaan program pelatihan sudah baik dalam memberikan fasilitas untuk pelaksanaan pelatihan, akan tetapi masih perlu ada yang ditingkatkan karena ada beberapa program yang seperti tidak jalan, penyampaian materi oleh instruktur, adanya pemberian materi kepada peserta pelatihan sebelum pelatihan dimulai sehingga peserta dapat	Dari pengamatan peneliti evaluasi yang diperlukan untuk PT. Indocement Tunggal Prakarsa Tbk.(P-12) agar meningkatkan fasilitas pelatihan, pelatihan online sudah cukup baik dengan memberikan ruangan bagi instruktur dalam menyampaikan pelatihan online seperti komputer atau laptop, sound system, wifi,	▪Meningkatkan fasilitas pelatihan ▪Penyampaian materi dari instruktur yang perlu ditingkatkan ▪Pemberian soal atau kuis untuk mengukur kepahaman peserta pelatihan

	memahami materi dan berdiskusi ditambah dengan pemberian kuis-kuis untuk mengukur kepahaman peserta.	headset, kursi dn meja. Pelaksanaan pelatihan secara online menggunakan platform digital seperti google meet,zoom, dan microsoft teams. Kemudian peneliti juga mengamati bahwa sebagian instruktur memang dalam penyampaian materi perlu ditingkatkan ada yang terkesan membaca materi saja ataupun suasana pelatihan terlalu monoton agar pelaksanaan pelatihan efektif bisa dengan memberikan permainan kata-kata seperti kuis. Kemudian setiap pelatihan selesai pihak training section akan memberikan link gform untuk peserta pelatihan berupa soal-soal mengenai materi yang sudah diberikan dan penilaian evaluasi	

		terkait pelatihan seperti saran atau masukan.	

4.2 Pembahasan Penelitian

Pada bagian sebelumnya telah menjelaskan data temuan mengenai analisis *training and development* karyawan di PT Tunggal Prakarsa Tbk P-12 yang berada di Tarjun Kotabaru. Pada penelitian ini, peneliti akan membahas tentang temuan mengenai

4.2.1 Implementasi Pelatihan dan Pengembangan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui proses pelatihan dan pengembangan karyawan di PT. Indocement Tunggal Prakarsa Tbk. P-12. Berdasarkan temuan peneliti, implementasi dari pelatihan dan pengembangan karyawan terdapat tiga tahap yaitu meliputi penyampaian informasi, bentuk pelatihan, dan metode pelatihan. Implementasi ini akan membahas pengalaman perusahaan dalam melaksanakan program pelatihan dan pengembangan karyawan sebelum masa pandemic maupun saat pandemi Covid-19.

Penyampaian Informasi

Langkah awal dalam pelaksanaan pelatihan dan pengembangan karyawan adalah adanya pemberitahuan informasi kepada karyawan yang ikut berpartisipasi. PT.Indocement Tunggal Prakarsa Tbk. P-12 memanfaatkan teknologi untuk dapat memberikan informasi kepada para karyawannya terkait program pelatihan dan

pengembangan. Menurut Snell & Morris (2019) pada tahap ini termasuk pelaksanaan pelatihan dengan adanya kesiapan dan motivasi bagi peserta pelatihan dan nilai-nilai pembelajaran yang harus diperhatikan untuk dapat menciptakan lingkungan yang kondusif. PT.Indocement Tunggal Prakarsa Tbk. P-12 memanfaatkan teknologi untuk dapat memberikan informasi kepada para karyawannya terkait program pelatihan dan pengembangan. Cara yang digunakan Staff Training Section yaitu penyampaian informasi kepada setiap Head Departement dan sebelum tiga hari pelaksanaan akan dipemberitahukan kembali kepada para peserta pelatihan dengan menelfon menggunakan aplikasi *Whatsapp* kepada setiap masing-masing karyawan yang mengikuti pelatihan tersebut untuk memberitahukan langsung untuk masuk melalui link Zoom atau Microsoft office yang sudah disiapkan oleh Staff Training Section.

Bentuk Pelatihan

Pada sebelum terjadinya covid-19, PT Indocement Tunggal Prakarsa Tbk P-12 melaksanakan pelatihan dilakukan seperti biasa yaitu di dalam suatu ruangan atau kelas dengan adanya fasilitas pendukung. Bentuk pelatihan pun dibagi menjadi dua yaitu teknik dan non-teknik, biasanya untuk yang teknik setelah materi yang disampaikan oleh instruktur akan ada aktivitas praktik secara langsung dilapangan. Jenis program pelatihan yang sudah terbukti berhasil di PT. Indocement Tunggal Prakarsa Tbk P-12 berkaitan dengan SAE, Soft Competency, Teknik Technical. Menurut Snell & Morris (2019) bentuk dari pelatihan meliputi berbagam cara dan program pelatihan dirancang untuk mengembangkan pengetahuan dan kemampuan karyawan, bentuk perlatihan sebuah organisasi

tergantung pada kebutuhan pelatihan dan tujuannya.

Pada saat terjadinya pandemi covid-19, PT. Indocement Tunggal Prakarsa Tbk P-12 memberikan peraturan untuk membatasi pertemuan secara fisik, dilarang berkerumun dan menghindari kerumunan yang disesuaikan dengan aturan dari pemerintahan. Pelatihan yang digunakan melalui platform digital menjadi kemudahan bagi karyawan untuk tetap mendapatkan pelatihan hanya saja ada beberapa kendala yang dialami tetapi tidak menjadi halangan untuk tetap melaksanakan pelatihan secara online.

Metode Pelatihan dan Pengembangan

Metode pelatihan dan pengembangan adalah pendekatan yang sistematis dalam membantu meningkatkan keahlian, pemahaman wawasan dan perilaku karyawan secara individu maupun berkelompok. Menurut Snell & Morris (2019) pemilihan dalam metode pelatihan dan pengemabngan karyawan tergantung dari beberapa faktor tertentu seperti konten atau materi pelatihan, tujuan dari pelatihan dan minat peserta pelatihan. *Training* yang diberikan oleh PT. Indocement Tunggal Prakarsa Tbk P-12 menyesuaikan dengan kebutuhan karyawan baik untuk pekerjaan yang dilapangan maupun di *office.*

Metode yang digunakan oleh PT. Indocement Tunggal Prakarsa Tbk. pada saat pandemi covid-19 adalah dengan memberikan soal psikotes tujuannya adalah dengan menseleksi karyawan dengan cara efektif dan efisien selama pandemi. Dengan mengukur potensi, melakukan evaluasi kinerja karyawan, menganalisis kebutuhan pelatihan, mengenali personality dan mengukur kecerdasan setiap individu karyawan. Selain itu untuk salah satu materi yang diajarkan instuktur

yaitu meliputi sebagian besar K3, Leadership, Manajemen Mutu dll. Instruktur dapat menyampaikan topik secara kompleks dan dapat menjawab pertanyaan yang diajukan oleh peserta pelatihan, selanjutnya akan adanya penilaian pasca training yang dilakukan untu mengukur seberapa paham peserta pelatihan memahami materi yang diberikan oleh instruktur.

4.2.2 Kendala Pelatihan dan Pengembangan

Menurut Cahya et al., (2021) pelaksanaan pelatihan dan pengembangan tidak lepas dari kendala atau hambatan yang terjadi meskipun terdapat dukungan dari manajerial maupun perusahaan. Maka perusahaan perlu untuk mencari solusi jika terdapat hambatan dari pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan. Hambatan yang sering muncul adalah kurangnya motivasi dari peserta pelatihan untuk mengikuti pelatihan ataupun adanya kurang perhatian dari atasan terhadap hal yang dialami oleh karyawan setelah mengikuti program pelatihan.

Kendala yang dialami oleh PT. Indocement Tunggal Prakarsa Tbk. (P-12) saat pandemic covid-19 adalah kendala sinyal yang dialami saat pelaksanaan pelatihan, pelatihan online juga dirasa kurang efektif dan kurang maksimal terutama bagi karyawan yang pekerjaannya berada dilapangan karena tidak ada praktik secara langsung. Kendala lainnya para peserta pelatihan merasa bahwa pelaksanaan pelatihan terlalu monoton sehingga merasa kurang termotivasi dan kurang bersemangat mengikuti pelatihan. Selain itu pembawaan dari pembacaan materi oleh instruktur terkesan kaku dan hanya membaca materi saja.

4.2.3 Evaluasi Pelatihan dan Pengembangan

Menurut Snell & Morris (2019) evaluasi dibagi menjadi empat bagian yaitu reaksi, pembelajaran, perilaku dan hasil. PT. Indocement Tunggal Prakarsa Tbk. P-12 memiliki 6 bagian yang berkaitan dengan evaluasi pelatihan dan pengembangan sdm yaitu reaksi, pembelajaran, perilaku, hasil evaluasi, manfaat pelatihan dan faktor pendukung.

Evaluasi Reaksi

Menurut Snell & Morris (2019) evaluasi reaksi adalah salah satu pendekatan yang paling sederhana dalam mengevaluasi program pelatihan dan pengembangan dengan cara melihat reaksi para peserta pelatihan yang mengikuti program tersebut. Evaluasi reaksi untuk mengetahui dan memahami apa yang dirasakan oleh para peserta pelatihan misalnya, mengkritik instruktur, memberikan saran atau rekomendasi terkait program pelatihan dan pelatihan tersebut harus dilajutkan atau tidak. Hal ini merupakan umpan balik tentang program pelatihan untuk mengetahui apa pelatihan yang berjalan dengan baik dan apa yang harus diperbaiki dalam program pelatihan. PT Indocement Prakarsa Tbk. P-12 dalam pelaksanaan pelatihan dan pengembangan karyawan dinilai kurang dalam mendukung perkembangan karyawan dikarenakan ada yang yang program pelatihan tersebut tidak terlaksana dan ada beberapa yang perlu diperbaiki yaitu dari segi fasilitas jika pelatihan diberikan secara offline, sehingga perlu adanya beberapa dari program tersebut yang harus ditingkatkan.

Tujuan dari memberikan reaksi dapat memberikan masukann kepada pelaksana *training* dalam memperbaiki kekurangan dalam pelaksanaan *training*,

memberikan saran dan masukan kepada instruktur (Muhammad et al., 2022). Menurut pernyataan Tamsuri (2022) program pelatihan dapat dinyatakan efektif bila peserta merasakan bahwa program training tersebut menyenangkan dan memenuhi keperluan mereka, mereka akan merasa tertarik dan termotivasi untuk belajar. Kepuasan peserta pelatihan dapat dilihat dari beberapa aspek yaitu kualitas materi, fasilitas yang memadai, media belajar, jadwal kegiatan, metode pembelajaran yang digunakan instruktur. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa peserta pelatihan merasa kurang puas dengan pelatihan yang dilaksanakan oleh PT. Indocement Tunggal Prakarsa Tbk P-12 karena kurang dari segi fasilitas dan juga instruktur yang memberikan materi kurang cakap dalam memberikan materi, kebanyakan peserta pelatihan kurang merasa termotivasi dan merasakan bosan saat pelaksanaan pelatihan.

Hal ini juga terjadi saat pelatihan secara online pandemi Covid-19, kurangnya komunikasi antara peserta pelatihan dan instruktur pelatihan saat pelatihan online dan kebanyakan kurang memperhatikan instruktur pada saat penyampaian materi dikarenakan peserta juga tidak diberikan materi terlebih dahulu untuk dipelajari sehingga kebanyakan mereka kurang paham dengan materi yang disampaikan. Saran yang bisa diberikan oleh peserta pelatihan adalah lebih baik instruktur yang bertugas dalam menyampaikan materi dapat memberikan materi terlebih dahulu kepada peserta pelatihan agar peserta dapat berdiskusi dan bertanya jika ada yang ingin dipertanyakan dan tidak paham terkait materi yang disampaikan dan instruktur dalam memberikan materi harus bisa mencairkan suasana agar peserta pelatihan tidak merasa bosan dalam mengikuti pelatihan.

Evaluasi Pembelajaran

Evaluasi yang berfokus terhadap adanya perbedaan sikap yang terjadi selama berlangsungnya pelatihan. Peserta pelatihan dinyatakan belajar jika mengalami perubahan sikap, meningkatnya pengetahuan maupun kemampuan (Aulia, 2020). Evaluasi pembelajaran yang dilakukan oleh peserta pelatihan adalah mencatat poin-poin dalam menerapkan SOP perusahaan sebagai panduan dalam bekerja.

Evaluasi Perilaku

Kriteria ini para peserta pelatihan akan dinilai mengenai apa yang dipelajari saat pelatihan dapat sesuai ke dalam pekerjaan. Perubahan perilaku dapat terjadi dengan mengukur setelah pelatihan berlangsung, hal ini cukup sulit sehingga perlu adanya pengamatan langsung di lapangan dan juga bisa menanyakan langsung ke atasan (Hayati & Yulianto, 2021). Pelatihan yang akan dinilai mengenai apa yang dipelajari saat pelatihan dapat sesuai dalam mengerjakan pekerjaan. Perubahan perilaku dapat terjadi setelah pelatihan berlangsung. Hal ini cukup sulit untuk diketahui sehingga perlu adanya pengamatan secara langsung dilapangan atau menanyakan langsung kepada atasan.

Hasil Evaluasi *Training*

Hasil merupakan tahapan terakhir dalam evaluasi pelatihan dan pengembangan, hasil ini yang nantinya diukur dengan melihat pencapaian masing-masing individu karyawan dan perusahaan secara menyeluruh (Suryani et al., 2023). Hasil evaluasi *training* yang dilakukan oleh PT.Indocement Tunggal Prakarsa Tbk adalah dengan memberikan formulir evaluasi pasca *training*. Setelah pelaksanaan *training* biasanya akan ada evaluasi *training* dalam satu bulan akan

adanya pemberian form penilaian evaluasi. Jika *training offline* formulir evaluasi akan langsung dibagikan per-lembar untuk masing-masing individu, agak berbeda saat pandemi covid-19 untuk form evaluasi akan dibuatkan oleh Staff Training Section dengan menggunakan *Google Forms* yang kemudian link tersebut nantinya dibagikan kepada setiap individu peserta pelatihan. Menurut Tamsuri (2022) pencapaian akhir adalah pengaruh dari adanya pelatihan terhadap individu karyawan dengan lingkungan sekitar dan organisasi, antara lain adanya peningkatan produktivitas kedisplinan karyawan, meningkatnya performance karyawan, efisien terhadap waktu, peningkatan kualitas, penurunan turnover dan adanya keuntungan yang meningkat. Setelah pemberian formulir evaluasi kepada peserta pelatihan, hasil dari semua peserta pelatihan akan ditotalkan dari hasil nilai tersebut untuk instruktur dapat mengetahui umpan balik dari para peserta pelatihan maupun untuk penilaian peserta pelatihan itu sendiri.

Hal ini juga dapat menjadikan acuan untuk desain program pelatihan kedepannya jika ada masukkan dari peserta pelatihan, selain itu instruktur yang menyampaikan dan mengajarkan materi pengetahuan kepada peserta juga akan dinilai untuk mengetahui seberapa bagus kualitas instruktur yang sudah dipilih oleh pihak *Staff Training Section*. Hal ini merupakan hal penting dilakukan agar mengetahui bahwa pelatihan yang sudah dilakukan oleh perusahaan sudah efektif untuk para karyawan, sehingga mereka dapat menyelesaikan pekerjaan mereka dengan baik

Manfaat Pelatihan

Temuan dari penelitian ini adalah manfaat dari pelatihan dan pengembangan SDM di PT.Indocement Tunggal Prakarsa Tbk. P-12. Manfaat ini dari program pelatihan bisa beragam seperti tingkat kepuasan kerja, memahami budaya kerja, peningkatan produktivitas, dan dapat membantu perusahaan dalam mencapai target dan bersaing dengan perusahaan yang lain. Jika perusahaan dapat memenuhi kebutuhan pelatihan karyawan dalam jangka panjang, maka dapat dipastikan bahwa perusahaan akan mengalami keuntungan (Maulana et al., 2021).

Manfaat pelatihan yang dialami oleh karyawan di PT. Indocement Tunggal Prakarsa Tbk. P-12 adalah pelatihan yang dilakukan dapat menambah wawasan pengetahuan kepada karyawan terkait pekerjaan yang harus dilakukan kemudian pelatihan yang diterapkan juga relevan dengan pekerjaan sehingga karyawan dapat menerapkan SOP dengan baik, disiplin dalam bekerja, mentaati K3 demi keselamatan kerja, maupun peningkatan skill dan penggunaan teknologi yang digunakan oleh perusahaan.

Evaluasi Faktor Pendukung

Faktor Pendukung adalah komponen atau elemen yang penting dari pelaksanaan pelatihan dan pengembangan. Faktor pendukung diantaranya dapat berupa dukungan dari organisasi, memfasilitasi efektivitas pelatihan, kesuksesan program pelatihan dan pengembangan yang paling penting untuk meningkatkan motivasi karyawan (Cahya et al., 2021). Menurut Wulansari et al., (2023) Faktor yang menjadi pendukung dalam program pelatihan adalah sarana dan prasarana yang memadai, misalnya gedung ataupun ruang kelas yang dipakai untuk

pelaksanaan pelatihan, adanya asrama yang dapat ditempati oleh peserta pelatihan jika memiliki kendala yaitu jarak yang jauh antara tempat tinggal dengan tempat pelaksanaan pelatihan. Faktor lainnya dengan memberikan sertifikat kompetensi agar membuat peserta pelatihan memiliki motivasi dan minat yang tinggi dalam mengikuti pelatihan.

PT Indocement Tunggal Prakarsa Tbk. Plant-12 berusaha dalam memberikan dukungan dengan memberikan fasilitas untuk program pelatihan sehingga peran dari perusahaan sangat penting dalam mensukseskan program pelatihan. Pada saat terjadinya pandemi covid-19, perusahaan perlu mengubah strategi dalam program pelatihan dan pengembangan karena kurang memungkinkan untuk karyawan berinteraksi secara fisik karena ada aturan wajib oleh pemerintahan untuk dilarang berkerumun atau berkumpul oleh karena itu faktor pendukung pada saat terjadinya pandemi adalah menggunakan *zoom meeting* dan *microsoft teams.*

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Penelitian ini berfokus pada evaluasi pelatihan dan pengembangan karyawan di PT. Indocement Tunggal Prakarsa. Tbk P-12 pada saat pandemic covid-19. Berdasarkan dari penelitian yang telah dilakukan, maka hasil penelitian dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Implementasi pelaihan dan pengembangan SDM di PT. Indocement Tunggal Prakarsa Tbk P-12 selama sebelum pandemi dan saat pandemi berbeda. Ada beberapa tahapan dalam penelitian ini yaitu penyampaian informasi, bentuk pelatihan dan metode pelatihan dan pengembangan karyawan. Berdasarkan dari hasil penelitian, bahwa pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan dilakukan secara online saat pandemic covid-19 akan melakukan pembuatan jadwal dan akan menyampaikan informasi pelaksanaan pelatihan kepada peserta pelatihan dan akan diberitahukan kembali H-3 sebelum pelatihan melalui *Whatsapp*.

   Pelaksanaan pelatihan pada saat pandemic covid-19 dilakukan secara online dengan melalui platform digital seperti google meet, zoom dan microsoft teams. Untuk jenis pelatihan sudah berkaitan dengan SAE, *soft competency,* teknik dan technical, materi pelatihan sala satu nya seperti K3, Leadership, Manajemen Mutu dll. Strategi efektif yang diberikan oleh perusahaan berupa soal psikotes yang akan dilihat hasil nya. Terakhir

untuk mengetahui bahwa pelatihan dan pengembangan yang dilakukan efektif dan efisien oleh PT. Indocement Tunggal Prakarsa Tbk (P-12) adalah dengan menggunakan penilaian pasca *training* selama masa periode *training*.

2. Kendala pelatihan dan pengembangan di PT.Indocement Tunggal Prakarsa Tbk. (P-12). Pada saat pandemic covid-19 adalah jaringan (sinyal) yang kurang baik, selain kendala sinyal yang dialami oleh beberapa peserta pelatihan, kendala laiinya yang dialami adalah masing-masing dari beberapa peserta pelatihan mengalami rasa bosan, tidak termotivasi, dan kurang bersemangat dalam mengikuti pelatihan. Peserta pelatihan merasa bahwa mereka kurang merasakan manfaat pelatihan online saat pandemic covid-19, sehingga materi pelatihan tidak dapat tersampaikan dengan baik. Padahal hal itu dilakukan agar karyawan tetap mendapatkan pelatihan dan pengembangan meski tidak harus berada langsung di tempat kerja, Peningkatan dalam cara penyampaian materi oleh instruktur penting dalam membawa suasana pelatihan menjadi menyenangkan dan tidak monoton sehingga peserta akan merasa bersemangat dalam mengikuti pelatihan dan pengembangan yang dilakukan oleh perusahaan.
3. Evaluasi pelatihan dan pengembangan di PT.Indocement Tunggal Prakarsa Tbk. (P-12). Dari evaluasi reaksi karyawan sebagai informan dalam sesi wawancara menjelaskan bahwa pelatihan dan pengembangan karyawan di PT.Indocement Tunggal. Prakarsa Tbk. (P-12) sudah cukup baik namun masih ada yang harus ditingkatkan lagi, selama pandemic covid-19

keuntungannya tidak perlu berkerumun bersama orang banyak dan bisa mengikuti pelatihan dimana saja. Karyawan merasa bahwa pelatihan selama pandemic covid-19 penyerapannya kurang maksimal, minim interaksi, praktik lapangan tidak ada, dan pemberian materi bisa diberikan terlebih dahulu sebelum pelaksanaan pelatihan agar adanya diskusi yang efektif dan dapat mengukur pemahaman peserta pelatihan. Evaluasi pembelajaran dapat difokuskan dengan penerapan SOP, agar karyawan dapat menjadian itu sebagai acuan dan epdoman dalam mengerjakan pekerjaan mereka. Evaluasi perilaku dilakukan berdasarkan penialain dari masing-masing atasan. Hasil dari evaluasi training adalah setelah pelaksanaan pelatihan selesai peserta pelatihan untuk masing-masing individu dapat memberikan penilaian di formulir evaluasi pasca training yang diberikan oleh staff training section melalui link google-form.

5.2 Saran

Adapun saran yang dapat diberikan oleh peneliti adalah sebagai berikut :

1. Bagi Perusahaan

Berdasarkan dari hasil evaluasi reaksi karyawan sebagai peserta pelatihan dan pengembangan, dapat disimpulkan bahwa kegiatannya sudah baik dalam melaksanakan pelatihan dan pengembangan SDM hanya saja ada beberapa hal yang kurang memuaskan peserta pelatihan dari segi fasilitas yang perlu ditingkatkan lagi, program pelatihan dan juga pemilihan instruktur dalam menyampaikan materi yang dapat membuat mereka tidak merasa bosan dan merasa termotivasi dalam mengikuti pelatihan dan pengembangan. Oleh

karena itu, sebaiknya PT. Indocement Tunggal Prakarsa Tbk P-12 dapat menyusun dan merencanakan desain pelatihan yang lebih efektif untuk peningkatan kinerja individu, instruktur yang cakap dengan menghidupkan suasana pelatihan, pemilihan kandidat yang tepat dengan melihat matriks training dan pada sebelum pelaksanaan pelatihan alangkah baiknya materi yang disampaikan dapat diberikan terlebih dahulu kepada peserta pelatihan, sehingga peserta pelatihan dapat memberikan pertanyaan jika perlu didiskusikan agar penyerapan terhadap materi dapat maksimal. Dalam hal ini perlu adanya Training Section dan HR untuk bisa fokus meningkatkan evaluasi yang sudah diberikan oleh peserta pelatihan agar memperoleh pengembangan SDM yang lebih baik di masa yang akan datang.

2. Bagi Peneliti

Peneliti masih menyadari bahwa masih banyak kekurangan dari hasil penelitian ini, dari segi metode maupun dari hasil penelitian, oleh karena itu untuk penelitian selanjutnya peneliti dapat menganalisis pelatihan dan pengembangan karyawan di PT. Indocement Tunggal Prakarsa Tbk. Plant-12 lebih mendalam dan bisa memberikan gambaran yang jelas secara runtut dan detail agar dapat dipahami oleh pembaca.

3. Bagi Ilmu Pengetahuan

Penelitian ini berlandaskan dari ilmu manajemen, khususnya sumber daya manusia, diharapkan perkembangan ilmu pengetahuan dalam bidang manajemen dapat terus berkembang dan selalu meningkatkan hasil kajian yang dapat diaplikasikan kepada berbagai perusahaan sebagai acuan dan

landasan dalam melaksanakan program pelatihan dan pengembangan SDM.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Dalam penelitian ini peneliti menemukan beberapa keterbatasan yaitu:

1. Waktu penelitian yang bersamaan dengan jam kerja dan kegiatan perusahaan membuat karyawan sangat sibuk sehingga narasumber yang terlibat hanya dari tingkat officer bukan manajer.
2. Perusahaan yang diteliti hanya mencakup PT. Indocement Tunggal Prakarsa Tbk P-12 yang berada di wilayah Desa Tarjun, Kab. Kotabaru Kalimantan Selatan.

DAFTAR PUSTAKA

Ameen, N., Papagiannidis, S., Hosany, A. R. S., & Gentina, E. (2023). *It ' s part of the " new normal " : Does a global pandemic change employees ' perception of teleworking ? 164*(April). https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113956

Aulia, R. (2020). Penerapan Model Evaluasi Kirkpatrick Pada Pelatihan Dasar Cpns Calon Hakim Ma Pada Mata Pelatihan Aneka Di Balai Diklat Keagamaan Jakarta. *Wawasan: Jurnal Kediklatan Balai Diklat Keagamaan Jakarta*, *1*(2), 22–29. https://doi.org/10.53800/wawasan.v1i2.34

Cahya, A. D., Rahmadani, D. A., Wijiningrum, A., & Swasti, F. F. (2021). Analisis Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. *YUME : Journal of Management*, *4*(2), 230–242. https://doi.org/10.37531/yume.vxix.861

Creswell, J. W. (2009). Qualitative, Quantitative, and Mixed-Methods Research. *Microbe Magazine*, *4*(11), 485–485. https://doi.org/10.1128/microbe.4.485.1

Damanik, M. P., Nugroho, A. C., Mahmudah, D., & Purwaningsih, E. H. (2020). EVALUASI PROGRAM PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA (Studi pada Program Pelatihan di BPSDMP Kominfo Jakarta). *Jurnal Studi Komunikasi Dan Media*, *24*(2), 187. https://doi.org/10.31445/jskm.2020.3575

Fadli, M. R. (2021). *Memahami desain metode penelitian kualitatif*. *21*(1), 33–54.

https://doi.org/10.21831/hum.v21i1.

Gustiana, R., Hidayat, T., & Fauzi, A. (2022). Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (Suatu Kajian Literatur Review Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia). *Jemsi*, *3*(6), 657–666.

Hanneman, R. A. (2009). *Company Profille & Proses Produksi*. *April*, 2–5.

Hayati, N., & Yulianto, E. (2021). Efektivitas Pelatihan Dalam Meningkatkan Kompetensi Sumber Daya Manusia. *Journal Civics & Social Studies*, *5*(1), 98–115. https://doi.org/10.31980/civicos.v5i1.958

Henry, E., Walker, M. R., Noble, C. C., Fernandez, C. S. P., Corbie-Smith, G., & Dave, G. (2022). Using a most significant change approach to evaluate learner-centric outcomes of clinical scholars leadership training program. *Evaluation and Program Planning*, *94*(April 2021), 102141. https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2022.102141

Joshi, S., Hamilton, M., Warren, R., Faucett, D., Tian, W., Wang, Y., & Ma, J. (2021). Implementing Virtual Reality technology for safety training in the precast/ prestressed concrete industry. *Applied Ergonomics*, *90*(June 2020), 103286. https://doi.org/10.1016/j.apergo.2020.103286

Kankariya, D. A. (2022). Awareness of the Opportunities and Benefits of Employee Training and Development in the Organization. *Journal of Global Economy, Business and Finance*, *4*(6), 115–118. https://doi.org/10.53469/jgebf.2022.04(06).22

Khaeruman, K., & Hartoko, G. (2021). Pelaksanaan Training Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen STIE Muhammadiyah Palopo*, *7*(2), 91. https://doi.org/10.35906/jurman.v7i2.931

Kumari, S. (2022). the Impact of Training and Development on Employees Retention. *Interantional Journal of Scientific Research in Engineering and Management*, *06*(05). https://doi.org/10.55041/ijsrem13044

Maulana, A., Priyatna, S., Saeful Insan, H., & Helmawati, H. (2021). Program Pelatihan dan Pengembangan : Manfaatnya bagi Pegawai dan Organisasi Koperasi. *Coopetition : Jurnal Ilmiah Manajemen*, *12*(3), 381–388. https://doi.org/10.32670/coopetition.v12i3.609

McGrath, S., & Yamada, S. (2023). Skills for development and vocational education and training: Current and emergent trends. *International Journal of Educational Development*, *102*(July), 102853. https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2023.102853

Mendo, A. Y., Asnawi, M. A., & Kadullah, M. R. P. (2019). Pengaruh assessment centre terhadap prestasi kerja pada karyawan PT. BPR Paradona Gorontalo. *Jambura*, *1*(3), 392–403.

Muhammad, O. :, Khosyiin, I., & Fakhruddin, M. (2022). Evaluasi Program Pelatihan Model Kirkpatrick. *CERMIN: Jurnal Manajemen Dan Pendidikan Berbasis Islam Nusantara*, *1*(2), 42–46. https://ejournal.staida-krempyang.ac.id/index.php/CERMIN

Musdalifah, M., Satriani, S., Najib, A., & Abadi, A. U. (2022). Efektivitas Penggunaan Aplikasi Microsoft Excel Terhadap Pengolahan Data Penelitian Mahasiswa Uin Alauddin Makassar. *Educational Leadership: Jurnal Manajemen Pendidikan*, *1*(2), 191–199. https://doi.org/10.24252/edu.v1i2.26713

Nurhajra, A., & Almahdali, F. (2022). *Kajian Pengembangan Sumber Daya Manusia Pada Industri UMKM di Kota Palu Pasca Gempa Bumi Tsunami dan Likuifaksi*. 58–68.

Pardongan, Verawati, D. M., Manajemen, P. S., & Tidar, U. (2020). *PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA (STUDI KASUS PD BPR BANK BAPAS 69 MAGELANG)*. *9*(2), 389–395.

Patare, A. (2019). *A Conceptual Study on Benefits of Training & Development on Employee & Organization*. *I*(15), 1–9.

Purwanto, A., & Prasetya, A. B. (2021). Did coaching , training and development , empowermet and participation on school employees performance ? *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, *2*(3), 73–95.

Saputri, P., Lorensa, D., Asriani, A., & ZA, S. Z. (2020). the Influence of Training and Development To Employee Performance. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, *4*(01), 133–140. https://doi.org/10.29040/ijebar.v4i01.928

Satrio, F., Yuwono, P., Dewata Bimantoro, C., Humairani, A., Nikmah, Z., &

Manajemen, P. S. (2023). Pengelolaan SDM Dan Perencanaan Sumber Daya Manusia Dalam Kemajuan Suatu Organisasi. *Trending: Jurnal Ekonomi, Akuntansi Dan Manajemen*, *1*(2).

Snell, S. A., & Morris, S. S. (2019). Managing human resources 18th edition. In *Managing Human Resources, 18th edition*.

Strelau, K. M., Naseer, N., Feuerstein-simon, R., Claycomb, K., Klusaritz, H., Nelson, H. C. M., & Cannuscio, C. C. (2022). Evaluation of a Contact Tracing Training Program and Field Experience. *AJPM Focus*, *1*(1), 100017. https://doi.org/10.1016/j.focus.2022.100017

Suryani, S., Rindaningsih, I., & Hidayatulloh. (2023). Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. *PERISAI: Jurnal Pendidikan Dan Riset Ilmu Sains*, *2*(3), 363–370. https://doi.org/10.32672/perisai.v2i3.154

Susanto, R., Andriana, A. D., Susanto, R., Andriana, A. D., & Derajat, M. (2019). Vol.17 No. 1. *Analisis Metode 360 Derajat Untuk Penilaian Kinerja Karyawan Pada Sistem Informasi Manajemen Sumber Daya Manusia*, *17*(1), 19–24.

Tamsuri, A. (2022). Literatur Review Penggunaan Metode Kirkpatrick untuk Evaluasi Pelatihan di Indonesia. *Jurnal Inovasi Penelitian*, *2*(8), 2723–2734. https://stp-mataram.e-journal.id/JIP/article/view/1154/879

Tianxing, M., Zhukova, N., Than, N., Nechaev, A., & Lebedev, S. (2019). *A Multi-layer Ontology for Data Processing Techniques*. *Icinco*, 648–655.

https://doi.org/10.5220/0007839606480655

Toto, T., & Rustendi, E. (2021). Analisis Faktor-Faktor Penghambat Program Pelatihan Dan Pendidikan Dalam Pengembangan Sumberdaya Manusia. *Jurnal Edukasi (Ekonomi, Pendidikan Dan Akuntansi)*, *9*(1), 19. https://doi.org/10.25157/je.v9i1.4481

Wandasari, P. (2019). Hubungan Efektivitas Pelatihan Dengan Kesiapan Kerja Pada Calon Tenaga Kerja yang Telah Mengikuti Pelatihan Pemagangan. *Psikoborneo: Jurnal Ilmiah Psikologi*, *7*(2), 311–318. https://doi.org/10.30872/psikoborneo.v7i2.4786

Waruwu, M. (2023). Pendekatan Penelitian Pendidikan: Metode Penelitian Kualitatif, Metode Penelitian Kuantitatif dan Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Method). *Jurnal Pendidikan Tambusai*, *7*(1), 2896–2910.

Wijonarko, G., Aribowo, H., Winarto, A., & Ramadoni, W. (2020). Perancangan Program Pelatihan Karyawan Dalam Rangka Mendukung Produktivitas. *Jurnal Eksekutif*, *17*(1), 35–46.

Wulansari, P., Syahid, A., & Meilya, I. R. (2023). Faktor Pendukung Dan Penghambat Pelatihan Listrik Dalam Meningkatkan Kompetensi Tenaga Kerja Di Balai Latihan Kerja Karawang. *Comm-Edu (Community Education Journal)*, *6*(1), 1. https://doi.org/10.22460/comm-edu.v6i1.11782

Zuriyani, E. (2021). Implementasi Pelatihan E-Learning Era Pandemik. *Jurnal Perspektif*, *14*(1), 138–160. https://doi.org/10.53746/perspektif.v14i1.42

LAMPIRAN

Lampiran 1

Surat Permohonan Magang

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS
BISNIS DAN EKONOMIKA

Gedung Prof. Dr. Ace Partadiredja
Ringroad Utara, Condong Catur, Depok
Sleman, Yogyakarta 55283
T. (0274) 881546, 883087, 885376;
F. (0274) 882589
E. fe@uii.ac.id
W. fecon.uii.ac.id

Nomor : 608/WD2/10/Div.URT/I/2022
Hal : Permohonan Ijin Magang

Kepada Yth
Pimpinan
PT. Indocement Tunggal Prakarsa Tbk
Tarjun, Kelumpang Hilir, Kab. Kotabaru, Kalimantan Selatan 72182

Assalamualaikum warohmatullahi wabarokatuh

Diberitahukan dengan hormat, Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia adalah institusi pendidikan yang memiliki tujuan menciptakan lulusan profesional di bidangnya. Sehubungan dengan hal tersebut, kami memohon kepada Bapak atau Ibu memberikan ijin mahasiswa kami dalam melaksanakan magang di perusahaan yang Bapak/Ibu pimpin. Mahasiswa tersebut adalah sebagai berikut:

Nama	: Adani Fildza Muzdalifah
NIM	: 19311056
Alamat	: Tarjun, Komp. Griya Indotarjun Indah Blok C6 No. 14 Kalimantan Selatan
Tempat/Tgl. Lahir	: Balikpapan / 16 Mei 2000
Program Studi	: Manajemen
Jenjang	: Strata 1 (S1)
Periode Magang	: 17 Februari - 17 juni 2022

Demikian surat ini kami sampaikan. Atas perhatian dan kerjasamanya, kami ucapkan terima kasih.
Wassalamualaikum warohmatullahi wabarokatuh

Yogyakarta, 31 Januari 2022
Wakil Dekan Bidang Keagamaan,
Kemahasiswaan, dan Alumni,

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA ★ YOGYAKARTA ★ FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA

Dra. Siti Nursyamsiah, M.M.
NIK: 883110107

Lampiran 2

Surat Penerimaan Magang

PT INDOCEMENT TUNGGAL PRAKARSA Tbk.
Kantor Pusat
Wisma Indocement, Lt. 13
Jl. Jenderal Sudirman Kav. 70-71
Jakarta 12910, Indonesia
Telp : +62 21 2512121
Fax : +62 21 5701893
www.indocement.co.id

Nomor : 006/HRGAS/TR-UII YOGYAKARTA/II/2022
Tanggal : 17 Februari 2022
Perihal : *Jawaban Magang*

Kepada Yth.
Bapak. Handrio Adhi Pradana, SE.,M.SC

Di -
YOGYAKARTA

Dengan hormat,

Menindak lanjuti surat dari Universitas Islam Indonesia, perihal Permohonan Magang, maka dengan ini kami sampaikan bahwa perusahaan akan memberikan kesempatan dengan ketentuan kepada:

01. Adani Fildza Muzdalifah **Program Studi Manajemen**

Adapun waktu pelaksanaan kegiatan tersebut dapat dimulai pada tanggal 17 Februari 2022 s/d 17 Juni 2022.

Demikian disampaikan, atas perhatiannya diucapkan terima kasih.

Hormat kami,

PT INDOCEMENT TUNGGAL PRAKARSA Tbk.

H. KASRUL ANWAR, SE.
HRGAS Department Head

Note :
Bagi peserta perlu kami sampaikan ketentuan sbb :
- *Peserta magang saat masuk magang melamplrkan Surat Keterangan Sehat Dari Dokter & Bukti Hasil RT Antigen serta melakukan isolasi mandiri 3 hari sebelum masuk magang*
- *Sudah Vaksinasi Dosis lengkap (Vaksin 1 & 2)*
- *Menerapkan Protokol Kesehatan 6M, Memakai Masker, Mencuci Tangan, Menjaga Jarak, Menghindari Kerumunan, Mengurangi Interaksi & Mobilitas Serta Menjaga Imun Tubuh*
- *Pemberi rekomendasi ke peserta magang diwajibkan turut mengawasi pelaksanaan Prokes khususnya di luar jam Pemagangan*
- *Akomodasi dan Transportasi Tidak Disediakan Perusahaan*
- *Bawa APD Safety Helmet, Kacamata Safety, Rompi Safety, Masker Debu, Ear Plug & Safety Shoes*
- *Bawa BPJS Kesehatan /Kartu Asuransi Kecelakaan*
- *Menyerahkan Photo 2X3,dengan latar belakang warna merah, 3 Lembar*

Contact Person :
Training Adm, PT.ITP, P-12 Tarjun.
Phone : 0518-61000 (hunting) ext ; 2504
Fax : 0518-61015, 61090, 23639
Mantikei (0813.1906.7745)
A.Ramadani (0811 5181 223)

Lampiran 3

Surat Izin Penelitian

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS
BISNIS DAN EKONOMIKA

Gedung Prof. Dr. Ace Partadiredja
Ringroad Utara, Condong Catur, Depok
Sleman, Yogyakarta 55283
T. (0274) 881546, 883087, 885376;
F. (0274) 882589
E. fe@uii.ac.id
W. fecon.uii.ac.id

Nomor : 2/DEK/10/Div.URT/I/2024
Hal : Permohonan Ijin Penelitian

Kepada Yth
Pimpinan
PT Indocement Tunggal Prakarsa Tbk.

Assalamu alaikum wr.wb.
Diberitahukan dengan hormat, bahwa mahasiswa sebelum mengakhiri pendidikan di Fakultas Bisnis dan Ekonomika UII Yogyakarta diwajibkan membuat karya ilmiah berupa riset/penelitian. Sehubungan dengan hal itu mahasiswa kami di bawah ini :

Nama	: Adani Fildza Muzdalifah
No. Mahasiswa	: 19311056
Tempat/Tanggal Lahir	: Balikpapan / 16 Mei 2000
Program Studi	: Manajemen
Jenjang	: Sarjana
Alamat	: Tarjun, Komp. Griya Indotarjun Indah Blok C6 No. 14, Kalimantan Selatan

Bermaksud mohon keterangan/data pada Instansi/Perusahaan yang Bapak/Ibu pimpin untuk keperluan menyusun skripsi dengan judul :

"Analisis Training dan Development Karyawan di PT Indocement Tunggal Prakarsa Tbk."

Dosen Pembimbing : Arif Hartono, S.E., MHRM., Ph.D.

Hasil karya ilmiah tersebut semata-mata bersifat dan bertujuan keilmuan dan tidak disajikan kepada pihak luar. Oleh karena itu kami mohon perkenan Saudara untuk dapat memberikan data /keterangan yang diperlukan oleh mahasiswa tersebut.

Atas perhatian Bapak/Ibu, kami ucapkan terimakasih.

Wassalamu alaikum Wr.Wb.

Yogyakarta, 02 Januari 2024
Tackan,

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA YOGYAKARTA FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA

Johan Arifin, S.E., M.Si., Ph.D., CFrA.
NIK: 943120101

Lampiran 4

Transkrip Wawancara I (REVISI)

Hari dan Tanggal : Senin, 15 Januari 2024

Waktu : 10.00-10.59

Narasumber 1 : Restu Yuwono

Tipe Wawancara : Semi *open minded*

F : Pewawancara

RY : Narasumber

Inisial	Transkip	Ide Pokok / Kode
F	**Assalamualaikum wr. wb selamat siang pak perkenalkan saya Adani Fildza Muzdalifah meminta bantuan dalam kesediaannya menjawab pertanyaan wawancara untuk kepentingan laporan tugas akhir**	
RY	Iya boleh	
F	**Apakah pelatihan sudah sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan oleh karyawan?**	
RY	Selama ini training yang diselenggarakan oleh section training sudah sesuai dengan kebutuhan karyawan baik dilapangan maupun di office atau kantor dan strategi untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan karyawan adalah dengan cara melihat aktualisasi pekerjaan karyawan baik dilapangan maupun di office dengan dispilin ilmu baik teknik maupun nonteknik yang tersedia saat ini.	Metode Pelatihan : Mengidentifikasi Kebutuhan Pelatihan
F	**Apa saja jenis pelatihan yang biasanya diberikan kepada karyawan?**	
RY	Jenis pelatihan atau training yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya berupa pelatihan yang menyangkut teknik, non-teknik, ,pelatihan keselamatan dan keselamatan kerja. Training semua yang berhasil dengan baik terkait dengan SAE, soft competency, dan teknik technical.	Bentuk Pelatihan :teknik, nonteknik dan keselamatan kerja (K3), berbasis SAE, Soft Competency, dan termasuk Teknik Technical.
F	**Bagaimana memastikan bahwa karyawan dapat menerapkan keterampilan yang mereka pelajari selama pelatihan di tempat kerja?**	
RY	Untuk memastikan bahwa program pelatihan yang sudah diikuti dapat diterapkan oleh para karyawan dibidang tanggung jawabnya masing-masing adalah dengan penilaian pasca training yaitu selama periode pasca training hasil pekerjaannya langsung dinilai	Metode Pelatihan : Penilaian Pasca Training Evaluasi Perilaku : Penilaian dari

	oleh atasannya masing-masing.	Atasan
F	**Bagaimana perusahaan dalam melanjutkan program pelatihan dan pengembangan karyawan pada saat pandemic Covid-19?**	
RY	hmm.. program training pada saat pandemi yang sebelumnya itu dilakukan secara offline karena pandemi dilakukan secara online.	Bentuk Pelatihan : Online
F	**Apa strategi yang efektif dalam memberikan pelatihan dan pengembangan karyawan secara virtual atau jarak jauh?**	
RY	Strategi yang efektif yang sudah kita lakukan adalah biasanya kita akan memastikan pada saat terakhir itu ada psikotes, jadi mereka dikasih soal dan soal itu akan kita lihat hasilnya.	Metode Pelatihan : Penggunaan Soal Psikotes
F	**Bagaimana perusahaan dalam memastikan efektivitas dan keterlibatan karyawan dalam program pelatihan dan pengembangan yang dilakukan secara virtual (zoom dan google meet) ?**	
RY	Hmm.. memastikan efektivitas dan keterlibatan karyawan kita biasanya membuat jadwal paling tidak sekurang-kurangnya dua minggu sebelum pelaksanaan, kemudian 3 hari sebelumnya biasanya kita akan menelpon masing-masing karyawan.	Penyampaian Informasi : Whatsapp
F	**Bagaimana pemilihan instruktur untuk pelaksanaan program pelatihan?**	
RY	Untuk pemilihan instruktur itu sendiri, kita di section training ini memilih seorang instruktur yang ahli dan berpengalaman. Pemilihan ini sendiri kami pilih dari perwakilan masing-masing departemen misalnya, pelatihan mengenai K3 maka kita akan memilih instruktur dari SHECSR Department yang berpengalaman untuk membimbing dan menyampaikan materi kepada peserta pelatihan	Metode Pelatihan : Pemilihan Instruktur
F	**Apa saja kendala yang dialami oleh perusahaan dalam melaksanakan program pelatihan dan pengembangan karyawan selama Covid-19 dan bagaimana cara mengatasinya?**	
RY	Ya tentunya kendalanya yang pertama hngg.. karena kita terkait dengan jaringan tidak bagus pasti akan terganggu, nah.. cara mengatasinya biasanya kita akan kumpulkan dalam satu tempat sehingga mereka tidak terkendala oleh jaringan.	Kendala Pelatihan : Masalah Jaringan
F	**Bagaimana evaluasi training serta tindak lanjut training dan development karyawan yang sudah dilakukan oleh perusahaan?**	
RY	Hmm.. evaluasi nya dilakukan oleh atasan dengan form evaluasi pasca training biasanya dilakukan sebulan setelah yang bersangkutan itu melakukan training disitu ada 5 kategori bisa dilihat di form penilaian evaluasi pasca training.	Hasil Evaluasi Training ; Evaluasi Pasca Training

Lampiran 5

Transkrip Wawancara II

Hari dan Tanggal : Senin, 01 Januari 2024

Waktu : 10.39 - 13.40

Narasumber 1 : Suaib Marfikin

Tipe Wawancara : Semi *open minded*

F : Pewawancara

SM : Narasumber

Inisial	Transkip	Ide Pokok / Kode
F	**Assalamualaikum wr. wb selamat siang pak perkenalkan saya Adani Fildza Muzdalifah meminta bantuan dalam kesediaannya menjawab pertanyaan wawancara untuk kepentingan laporan tugas akhir**	
SM	Boleh, silahkan	
F	**Bagaimana menurut anda terkait efektivitas program pelatihan dan pengembangan karyawan yang telah perusahaan lakukan**	
SM	Program yang dilakukan untuk pelatihan sangatlah membantu karyawan untuk melakukan aktivitas dalam melaksanakan pekerjaan dan juga membantu menambah wawasan pengetahuan yang mereka (karyawan) belum ketahui, dengan adanya pelatihan maka adanya penambahan wawasan mungkin itu saja.	Evaluasi Reaksi ; Kepuasan Peserta
F	**Apa yang anda pelajari dari program pelatihan dan pengembangan karyawan yang sudah di programkan oleh perusahaan ?**	
SM	Yang kami pelajari dalam program pelatihan yang sangat kami ketahui dan yang pernah kami pelajari, seingat saya seperti K3, Leadership, dan Manajemen Mutu. Disini kita dipelajari masalah K3 yaitu, masalah keselamatan kerja didalam pekerjaan kita selalu dituntut untuk berhati-hati dalam bekerja salah satunya untuk men-taati rambu-rambu yang telah dibuat oleh pihak safety dan melaksanakan SOP yang benar. Untuk masalah leadership disini kita mempelajari cara memimpin dalam kelompok kerja yaitu di dalam suatu grup. Sedangkan manajemen	Metode Pelatihan ; Materi Pembelajaran Bentuk Pelatihan : K3, Leadership, Manajemen Mutu

	mutu yaitu, menjaga kualitas dan kuantitas di dalam produk yang telah perusahaan buat mungkin segitu saja.	
F	**Bagaimana anda menerapkan pengetahuan dan keterampilan yang anda peroleh dari program pelatihan dan pengembangan ini dalam pekerjaan sehari-hari ?**	
SM	Saya mencoba menjawab, dalam pelatihan yang kita terapkan adalah : (1).Menjalankan SOP dengan benar. (2) Men-taati K3 terkait keselamatan kerja. (3).Teknologi atau teknik skill keahlian sesuai dengan bidangnya dalam bekerja yaitu kita di bagian sdm nya. (4). Menerapkan displin dan menaati peraturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.	Manfaat Pelatihan ; Pelatihan yang diterapkan
F	**Bagaimana pengalaman anda dalam mengikuti pelatihan secara virtual (jarak jauh) atau berbasis online selama pandemi covid-19?**	
SM	Saya mencoba menjawab pertanyaan ini yaitu, kalau menurut yang saya alami selama adanya pandemi kita diharuskan mengikuti pelatihan virtual dengan adanya pelatihan online ini pelatihannya kurang maksimal karena biasanya di akhir pelatihan tersebut ada praktik nya yang tidak kita lakukan selama menjalani pelatihan online ini, beda halnya dengan pelatihan offline kita biasanya melakukan diakhir training biasanya ada praktik-praktik yang kita lakukan.	Bentuk Pelatihan : Online Kendala Pelatihan; Pelatihan Tidak Maksimal; Minim Praktik
F	**Bagaimana anda sebagai karyawan menjaga motivasi dan keterlibatan anda dalam mengikuti pelatihan secara online?**	
SM	Motivasi nya kita selalu aktif dalam mengikuti pelatihan, selalu tetap disiplin mengikuti pelatihan tersebut, hingga pada akhir pelatihan itu terselesaikan.	Faktor Pendukung ; Mengikuti Pelatihan dan Disiplin
F	**Apa saja yang menjadi tips atau strategi yang menurut anda efektif dalam memaksimalkan pembelajaran yang diterima selama pelatihan yang dilakukan secara online?**	
SM	Saya mencoba menjawab kalau menurut saya terus terang kalau secara online manfaat yang saya rasakan kurang maksimal dan saya berfikir untuk lebih efektif nya alangkah baiknya pelatihan secara online bisa efektif dengan melakukan tanya jawab itu lebih egektif. Jadi peserta lebih aktif dan seorang instruktur juga harus lebih cerdas melihat situasi agar peserta tidak terlalu bosan, bisa selingi dengan memberikan humoris atau candaan yang dia miliki.	Kendala Pelatihan ; Pelatihan Online Kurang Maksimal, Instruktur Kaku, Kurang Minat
F	**Apa saja yang menjadi keuntungan dan kendala**	

	yang dialami anda saat mengikuti pelatihan secara online?	
SM	Saya jawab keuntungannya yaitu, selama kita melakukan pelatihan secara online kita itu berada dirumah dan kita lebih santai mengikuti pelatihan itu. Untuk kendala nya kita tidak bisa berinteraksi dengan yang lainnya secara tatap muka langsung dan kita tidak bisa melakukan aktivitas praktik diakhir pelatihan mungkin itu saja sih kendala nya.	Evaluasi Reaksi ; Kepuasan Peserta Kendala Pelatihan ; Minim Interaksi dan Praktik (Kendala)
F	**Bagaimana menurut anda terkait pelatihan yang anda ikuti secara virtual apakah dapat memberikan manfaat yang sama seperti pelatihan tatap muka sebelum terjadi nya pandemi covid-19?**	
SM	Untuk pelatihan di masa pandemi itu penyerapan, pemikiran dan keterampilan untuk melaksanakan praktik kurang. Pada dasarnya manfaat yang kita dapatkan tidak maksimal dimasa pandemi secara online beda dengan tatap muka.	Evaluasi Reaksi ; Kepuasan Peserta
F	**Bagaimana anda melihat peran perusahaan dalam mendukung pengembangan karyawan?**	
SM	Disini saya jawab yaitu peran perusahaan sangat baik sekali dalam memberikan pengembangan untuk karyawannya. Contohnya saja perusahaan memfasilitasi semua pelatihan untuk meningkatkan pengetahuan SDM nya.	Evaluasi Reaksi ; Kepuasan Peserta Faktor Pendukung ; Fasilitas Pelatihan
F	**Apakah ada saran atau rekomendasi yang ingin anda berikan kepada perusahaan terkait program pelatihan dan pengembangan ini?**	
SM	Saran dari saya yaitu, pelatihan ini sudah sangat baik lebih baik dipertahankan dan lebih ditingkatkan lagi mutu nya agar sdm nya lebih maju lagi dan perusahaan semakin berkembang semakin jaya dan lebih baik lagi.	Evaluasi Reaksi ; Saran

Lampiran 6

Transkrip Wawancara III

Hari dan Tanggal : Rabu, 03 Januari 2024

Waktu : 1 hari

Narasumber 1 : Ihwan

Tipe Wawancara : Semi *open minded*

F : Pewawancara

I : Narasumber

Inisial	Transkip	Ide Pokok / Kode
F	**Assalamualaikum wr. wb selamat siang pak perkenalkan saya Adani Fildza Muzdalifah meminta bantuan dalam kesediaannya menjawab pertanyaan wawancara untuk kepentingan laporan tugas akhir**	
I	Wa'alaikum salam, mungkin malam ini saya coba jawab	
F	**Bagaimana menurut anda terkait efektivitas program pelatihan dan pengembangan karyawan yang telah perusahaan lakukan?**	
I	Menurut saya untuk program pelatihan dan pengembangan yang telah perusahaan lakukan saat ini sudah cukup baik namun di beberapa poin-poin masih perlu ada yang ditingkatkan.	Evaluasi Reaksi ; Kepuasan Peserta dan saran
F	**Apa yang anda pelajari dari program pelatihan dan pengembangan karyawan yang sudah di programkan oleh perusahaan?**	
I	Untuk nomor 2 jawabnnya hmmm.. untuk beberapa program pelatihan sudah sangat baik ekhmm…menurut saya karena beberapa seperti pelatihan mengenai safety dan juga hal-hal yang penting dalam operasional juga sudah di lakukan pelatihan namun untuk kami yang ada di semen plant, pelatihan-pelatihan teknis masih sangat kurang. Adapun untuk pengembangan menurut saya pribadi hmm.. masih sangat kurang ya, karena hmm.. apa ya.. masih sangat kurang karena beberapa program-program pengembangan untuk karyawan itu seperti tidak jalan gitu. Dari perusahaan juga masih belum melihat bahwa bibit-bibit yang perlu dikembangkan atau hmm.. skill-skill yang mungkin bisa	Evaluasi Reaksi ; Kepuasan Peserta Kendala Pelatihan ; Pelatihan Masih Kurang, Program Pengembangan SDM Kurang, dan Sisi Perusahaan

	dikembangkan untuk tiap-tiap karyawan.	
F	**Bagaimana anda menerapkan pengetahuan dan keterampilan yang anda peroleh dari program pelatihan dan pengembangan ini dalam pekerjaan sehari-hari?**	
I	Bagaimana menerapkannya ya.. tentu saja dengan hmm.. mencatat poin-poin yang penting kemudian menerapkannya dan dituangkan dalam bentuk SOP yang nantinya akan jadi panduan karyawan untuk melaksanakan pekerjaan	Evaluasi Pembelajaran : Menerapkan SOP
F	**Bagaimana pengalaman anda dalam mengikuti pelatihan secara virtual (jarak jauh) atau berbasis online selama pandemi covid-19?**	
I	Menurut saya kurang efektif karena menurut saya para peserta tidak optimal ketika berusaha menyerap materi yang diajarkan oleh instruktur.	Kendala Pelatihan ; Sisi Individu dan Pemahaman Materi
F	**Bagaimana anda sebagai karyawan menjaga motivasi dan keterlibatan anda dalam mengikuti pelatihan secara online?**	
I	Sejujurnya secara pribadi untuk mengikuti training secara online saya kurang termotivasi apalagi ketika training secara online itu instrukturnya (pembawa materi) hanya membaca materinya saja dan tidak menjelaskan secara baik. Namun jika dari instrukturnya itu memberikan kuis ataupun ada semacam interaksi yang baik antara para peserta maka bisa saja peserta akan lebih termotivasi.	Kendala Pelatihan ; Sisi, Individu, Kurang Motivasi, Instruktur, Penyampaian Materi
F	**Apa saja yang menjadi tips atau strategi yang menurut anda efektif dalam memaksimalkan pembelajaran yang diterima selama pelatihan yang dilakukan secara online?**	
I	Mungkin dari pihak training bisa memberikan gebrakan – gebrakan training yang lebih baik lagi yaa.. agar pelaksanaan training tidak monoton dan membuat peserta bosan dan juga mungkin bisa menambahkan kuis sebelum dan sesudah training untuk mengukur seberapa paham peserta terhadap training yang diberikan.	Evaluasi Reaksi ; Saran Kendala Pelatihan ; Minim Motivasi dan Pelatihan Monoton
F	**Apakah ada perbedaan yang signifikan dalam mengikuti pelatihan secara online jika dibandingkan dengan pelatihan tatap muka?**	
I	Hmm.. lebih kepada interaksi antara instruktur dan peserta ketika pelatihan tatap muka dilakukan instruktur bisa memberikan bumbu-bumbu pelatihan seperti kuis ataupun tebak-tebakan yang bisa menambah semangat peserta ketika instruktur melihat para peserta tidak excited dengan trainingnya. Namun, jika dilakukan secara online hmm.. instruktur tidak bisa melihat bagaimana	Evaluasi Reaksi ; Kepuasan Peserta

	peserta merasa excited ataupun kurang semangat dengan training yang diberikan.	
F	**Apakah ada perbedaan yang signifikan dalam mengikuti pelatihan secara online jika dibandingkan dengan pelatihan tatap muka?**	
I	Hmm.. lebih kepada interaksi antara instruktur dan peserta ketika pelatihan tatap muka dilakukan instruktur bisa memberikan bumbu-bumbu pelatihan seperti kuis ataupun tebak-tebakan yang bisa menambah semangat peserta ketika instruktur melihat para peserta tidak excited dengan trainingnya. Namun, jika dilakukan secara online hmm.. instruktur tidak bisa melihat bagaimana peserta merasa excited ataupun kurang semangat dengan training yang diberikan.	Evaluasi Reaksi ; Kepuasan Peserta
F	**Apa saja yang menjadi keuntungan dan kendala yang dialami anda saat mengikuti pelatihan secara online?**	
I	Untuk plus minus pelatihan secara online, (+) yaitu ini mungkin secara pandemic ya.. ketika pandemi itu untuk keuntungannya jadi kita tidak perlu berkumpul atau berkerumun terkait dengan himbauan pemerintah pada saat pandemi itu untuk menghindari terjangkitnya covid. Adapun untuk (-) nya hmm.. untuk proses pelatihan secara online penyerapan materinya tidak optimal apalagi jika peserta tidak on-cam mereka bisa saja hadir secara online namun tidak memperhatikan materi secara seksama.	Faktor Pendukung ; Sisi Perusahaan Kendala Pelatihan ; Pemahaman Materi dan Sisi Individu dan Tidak Disiplin
F	**Bagaimana menurut anda terkait pelatihan yang anda ikuti secara virtual apakah dapat memberikan manfaat yang sama seperti pelatihan tatap muka sebelum terjadi nya pandemi covid-19?**	
I	Menurut saya tergantung dari instruktur dan juga teknik pelaksanaan dari pihak trainingnya sendiri.	Hasil Evaluasi Training ; Pelaksaaan Training
F	**Apakah ada saran atau rekomendasi yang ingin anda berikan kepada perusahaan terkait program pelatihan dan pengembangan ini?**	
I	Mungkin pemilihan kandidat yang dilakukan oleh pihak training dengan melihat matriks training yang ada, kemudian tentunya dengan pemilihan kandidat tersebut nantinya didiskusikan dengan atasan dari department yang bersangkutan. Kemudian saran dan rekomendasi selanjutnya yaitu, baiknya pihak training mengirimkan materi sebelum training dimulai agar peserta dapat membaca ataupun menyiapkan pertanyaan jika nantinya ada yang perlu didiskusikan ketika training. Selanjutnya mungkin lebih baik jika pelatihan dilakukan secara offline agar penyerapan materi lebih maksimal.	Evaluasi Reaksi ; Saran

Lampiran 7

Coding I

Hari dan Tanggal : Senin, 15 Januari 2024

Waktu : 10.00-10.59

Narasumber 1 : Restu Yuwono

Tipe Wawancara : Semi *open minded*

Ide Pokok / Kata Kunci	Konseptualisasi	Kategorisasi	Tematisasi
RY Metode Pelatihan ; Mengidentifikasi Kebutuhan Pelatihan *"Selama ini training yang diselenggarakan oleh section training sudah sesuai dengan kebutuhan karyawan baik dilapangan maupun di office atau kantor"*	Mengidentifikasi Kebutuhan Pelatihan	Metode Pelatihan	Implementasi Pelatihan
RY Bentuk Pelatihan ; Teknik, NonTeknik Keselamatan Kerja (K3), SAE, dan Soft Competency *"Jenis pelatihan atau training yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya berupa pelatihan yang menyangkut teknik, non-teknik, ,pelatihan keselamatan dan keselamatan kerja, training semua yang berhasil dengan baik terkait dengan SAE, soft competency, dan teknik technical.*	Teknik, NonTeknik Keselamatan Kerja (K3), SAE, dan Soft Competency	Metode Pelatihan	Implementasi Pelatihan
RY Metode Pelatihan ; Penilaian Pasca Training *"Untuk memastikan bahwa program pelatihan yang sudah diikuti dapat diterapkan oleh para karyawan dibidang tanggung jawabnya masing-masing adalah dengan penilaian*	Penilaian Pasca Training	Metode Pelatihan	Impelementasi Pelatihan

pasca training yaitu selama periode pasca training"			
RY Evaluasi Perilaku ; Penilaian dari Atasan *"Hasil pekerjaannya langsung dinilai oleh atasannya masing-masing"*	Penilaian dari Atasan	Evaluasi Perilaku	Impelementasi Pelatihan
RY Bentuk Pelatihan ; Online *"Hmm.. program training pada saat pandemi yang sebelumnya itu dilakukan secara offline karena pandemi dilakukan secara online"*	Online	Bentuk Pelatihan	Implementasi Pelatihan
RY Metode Pelatihan ; Penggunaan Soal Psikotes "*Strategi yang efektif yang sudah kita lakukan adalah biasanya kita akan memastikan pada saat terakhir itu ada psikotes, jadi mereka dikasih soal dan soal itu akan kita lihat hasilnya"*	Penggunaan Soal Psikotes	Metode Pelatihan	Implementasi Pelatihan
RY Penyampaian Informasi ; Whatsapp *"Hmm.. memastikan efektivitas dan keterlibatan karyawan kita biasanya membuat jadwal paling tidak sekurang-kurangnya dua minggu sebelum pelaksanaan 3 hari sebelumnya biasanya kita akan menelpon masing-masing karyawan"*	Whatsapp	Penyampaian Informasi	Implementasi Pelatihan
RY Metode Pelatihan ; Pemilihan Instruktur *"Untuk pemilihan instruktur itu sendiri, kita di section training ini memilih seorang instruktur yang ahli dan berpengalaman. Pemilihan ini sendiri kami pilih dari perwakilan masing-masing departemen"*	Pemilihan Instruktur	Metode Pelatihan	Implementasi Pelatihan

RY Kendala Pelatihan ; Masalah Jaringan *"Ya tentunya kendalanya yang pertama hngg.. karena kita terkait dengan jaringan tidak bagus pasti akan terganggu, nah.. cara mengatasinya biasanya kita akan kumpulkan dalam satu tempat sehingga mereka tidak terkendala oleh jaringan"*	Masalah Jaringan	Kendala Pelatihan	Kendala Pelatihan
RY Hasil Evaluasi Training ; Evaluasi Pasca Training *"Hmm.. evaluasi nya dilakukan oleh atasan dengan form evaluasi pasca training biasanya dilakukan sebulan setelah yang bersangkutan itu melakukan training disitu ada 5 kategori bisa dilihat di form penilaian evaluasi pasca training"*	Evaluasi Pasca Training	Hasil Training	Evaluasi Training

Lampiran 8

Coding II

Hari dan Tanggal : Senin,01 Januari 2024

Waktu : 10.39 - 13.40

Narasumber 1 : Suaib Marfikin

Tipe Wawancara : Semi *open minded*

Ide Pokok / Kata Kunci	Konseptualisasi	Kategorisasi	Tematisasi
SM Evaluasi Reaksi ; Kepuasan Peserta *"Pelatihan sangatlah membantu karyawan untuk melakukan aktivitas dalam melaksanakan pekerjaan dan juga membantu menambah wawasan pengetahuan"*	Kepuasan Peserta	Reaksi	Evaluasi Pelatihan
SM Metode Pelatihan ; Materi Pembelajaran *"Yang kami pelajari dalam program pelatihan yang sangat kami ketahui dan yang pernah kami pelajari, seingat saya seperti K3, Leadership, dan Manajemen Mutu"*	Materi Pembelajaran	Metode Pelatihan	Implementasi Pelatihan
SM Bentuk Pelatihan : Pelatihan K3, Leadership, Manajemen Mutu *"Disini kita dipelajari masalah K3 yaitu, masalah keselamatan kerja didalam pekerjaan kita selalu dituntut untuk berhati-hati dalam bekerja salah satunya untuk men-taati rambu-rambu yang telah dibuat oleh pihak safety dan melaksanakan SOP yang benar. Untuk masalah*	Pelatihan K3, Leadership, Manajemen Mutu	Bentuk Pelatihan	Implementasi Pelatihan

leadership disini kita mempelajari cara memimpin dalam kelompok kerja yaitu di dalam suatu grup. Sedangkan manajemen mutu yaitu, menjaga kualitas dan kuantitas di dalam produk yang telah perusahaan buat"			
SM Manfaat Pelatihan ; Pelatihan yang diterapkan *"Saya mencoba menjawab, dalam pelatihan yang kita terapkan adalah :(1).Menjalankan SOP dengan benar.(2) Men-taati K3 terkait keselamatan kerja. (3).Teknologi atau teknik skill keahlian sesuai dengan bidangnya dalam bekerja yaitu kita di bagian sdm nya. (4). Menerapkan displin dan menaati peraturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan"*	Pelatihan yang diterapkan	Manfaat Pelatihan	Evaluasi Pelatihan
SM Bentuk Pelatihan : Online *"Saya mencoba menjawab pertanyaan ini yaitu, kalau menurut yang saya alami selama adanya pandemi kita diharuskan mengikuti pelatihan virtual"*	Online	Bentuk Pelatihan	Impelementasi Pelatihan
SM Kendala Pelatihan ; Pelatihan Tidak Maksimal; Minim Praktik *"Pelatihannya kurang maksimal karena biasanya di akhir pelatihan tersebut ada praktik nya yang tidak kita lakukan selama menjalani pelatihan online ini, beda halnya dengan pelatihan offline kita biasanya melakukan diakhir training biasanya ada praktik-praktik yang kita lakukan"*	Pelatihan Tidak Maksimal; Minim	Kendala Pelatihan	Kendala Pelatihan

SM Faktor Pendukung ; Mengikuti Pelatihan dan Disiplin *"Motivasi nya kita selalu aktif dalam mengikuti pelatihan, selalu tetap disiplin mengikuti pelatihan tersebut, hingga pada akhir pelatihan itu terselesaikan"*	Mengikuti Pelatihan dan Disiplin	Faktor Pendukung	Evaluasi Pelatihan
SM Kendala Pelatihan; Pelatihan Online Kurang Maksimal, Instruktur Kaku, Kurang Minat *"Menurut saya terus terang kalau secara online manfaat yang saya rasakan kurang maksimal, alangkah baiknya pelatihan secara online bisa efektif dengan melakukan tanya jawab itu lebih egektif. Jadi peserta lebih aktif dan seorang instruktur juga harus lebih cerdas melihat situasi agar peserta tidak terlalu bosan, bisa selingi dengan memberikan humoris atau candaan yang dia miliki"*	Pelatihan Online Kurang Maksimal, Instruktur Kaku, Kurang Minat	Kendala Pelatihan	Kendala Pelatihan
SM Evaluasi Reaksi ; Kepuasan Peserta *"Saya jawab keuntungannya yaitu, selama kita melakukan pelatihan secara online kita itu berada dirumah dan kita lebih santai mengikuti pelatihan itu"*	Kepuasan Peserta	Reaksi	Evaluasi Pelatihan
SM Kendala Pelatihan ; Minim Interaksi dan Praktik *"Untuk kendala nya kita tidak bisa berinteraksi dengan yang lainnya secara tatap muka langsung dan kita tidak bisa melakukan aktivitas praktek diakhir pelatihan"*	Minim Interaksi dan Praktik	Kendala Pelatihan	Kendala Pelatihan

SM Evaluasi Reaksi ; Kepuasan Peserta "Disini saya jawab yaitu peran perusahaan sangat baik sekali dalam memberikan pengembangan untuk karyawannya"	Kepuasan Peserta	Reaksi	Evaluasi Pelatihan
SM Faktor Pendukung ; Fasilitas Pelatihan *"Perusahaan memfasilitasi semua pelatihan untuk meningkatkan pengetahuan SDM nya"*	Memfasilitasi Pelatihan	Faktor Pendukung	Evaluasi Pelatihan
SM Evaluasi Reaksi ; Saran *"Saran dari saya yaitu, pelatihan ini sudah sangat baik lebih baik dipertahankan dan lebih ditingkatkan lagi mutu nya agar sdm nya lebih maju lagi dan perusahaan semakin berkembang semakin jaya dan lebih baik lagi"*	Saran	Evaluasi Reaksi	Evaluasi Pelatihan

Lampiran 9
Coding III

Hari dan Tanggal : Rabu,03 Januari 2024
Waktu : 1 Hari
Narasumber 1 : Ihwan
Tipe Wawancara : Semi *open minded*

Ide Pokok / Kata Kunci	Konseptualisasi	Kategorisasi	Tematisasi
I Evaluasi Reaksi ; Kepuasan Peserta *" Menurut saya untuk program pelatihan dan pengembangan yang telah perusahaan lakukan saat ini sudah cukup baik namun di beberapa poin-poin masih perlu ada yang ditingkatkan"*	Kepuasan Peserta	Reaksi	Evaluasi Pelatihan
I Evaluasi Reaksi ; Kepuasan Peserta *"Untuk beberapa program pelatihan sudah sangat baik ekhmm…menurut saya karena beberapa seperti pelatihan mengenai safety dan juga hal-hal yang penting dalam operasional juga sudah di lakukan pelatihan namun untuk kami yang ada di semen plant, pelatihan-pelatihan teknis masih sangat kurang"*	Kepuasan Peserta	Reaksi	Evaluasi Pelatihan
I Kendala Pelatihan ; Pelatihan Masih Kurang, Program Pengembangan SDM, dan Sisi Perusahaan *"Pelatihan-pelatihan teknis masih sangat kurang. Adapun untuk pengembangan menurut saya pribadi hmm.. masih sangat*	Pelatihan Masih Kurang, Program Pengembangan SDM, dan Sisi Perusahaan	Kendala Pelatihan	Kendala Pelatihan

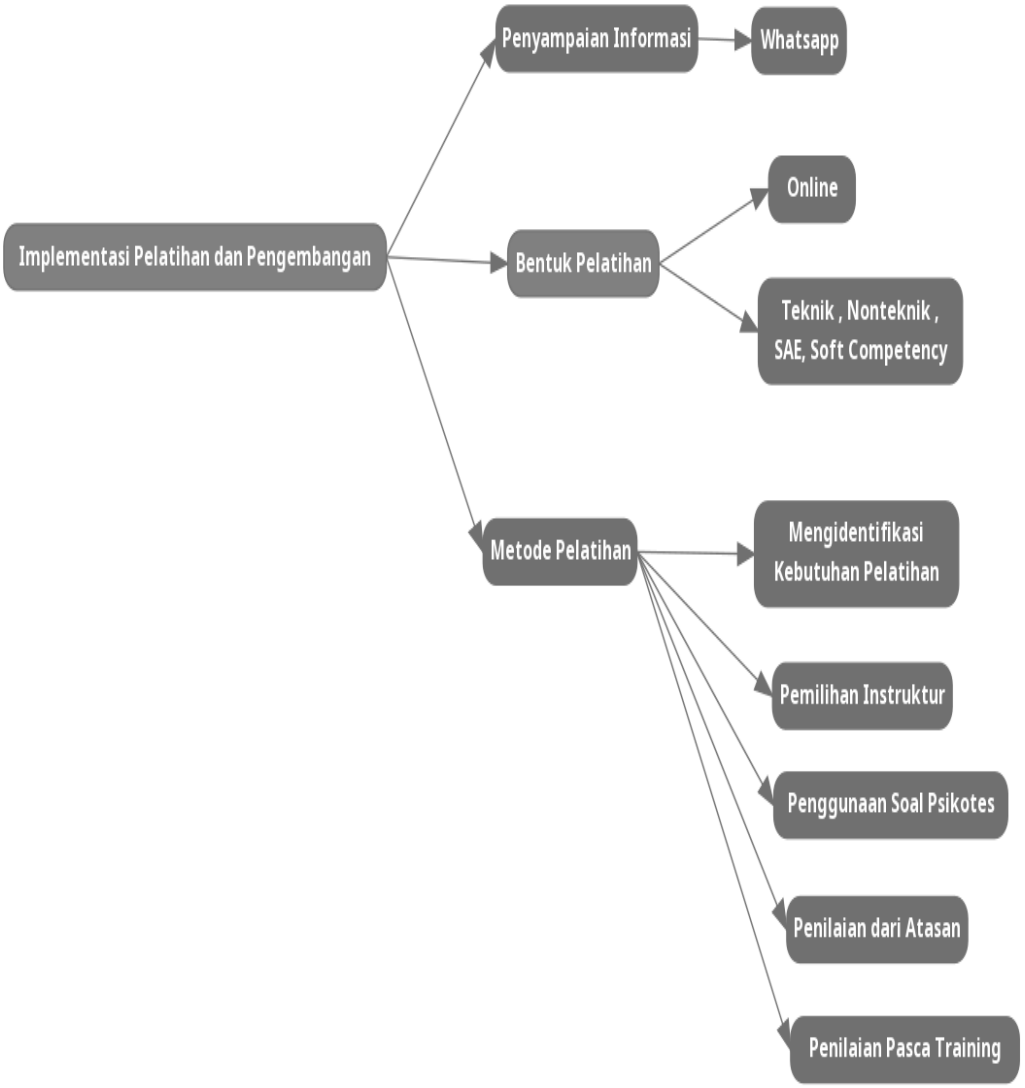
kurang ya, beberapa program-program pengembangan untuk karyawan itu seperti tidak jalan gitu. Dari perusahaan juga masih belum melihat bahwa bibit-bibit yang perlu dikembangkan atau hmm.. skill-skill yang mungkin bisa dikembangkan untuk tiap-tiap karyawan"			
I Evaluasi Pembelajaran ; Menerapkan SOP *"Mencatat poin-poin yang penting kemudian menerapkannya dan dituangkan dalam bentuk SOP yang nantinya akan jadi panduan karyawan untuk melaksanakan pekerjaan"*	Menerapkan SOP	Evaluasi Pembelajaran	Evaluasi Pelatihan
I Evaluasi Reaksi ; Sisi Individu dan Pemahaman Materi *"Kurang efektif karena menurut saya para peserta tidak optimal ketika berusaha menyerap materi yang diajarkan oleh instruktur"*	Sisi Individu dan Pemahaman Materi	Reaksi	Evaluasi Pelatihan
I Kendala Pelatihan ; Sisi, Individu, Kurang Motivasi, Instruktur, Penyampaian Materi *"Sejujurnya secara pribadi untuk mengikuti training secara online saya kurang termotivasi apalagi ketika training secara online itu instrukturnya (pembawa materi) hanya membaca materinya saja dan tidak menjelaskan secara baik. jika dari instrukturnya itu memberikan kuis ataupun ada semacam interaksi yang baik antara para peserta maka bisa saja peserta akan lebih termotivasi"*	Sisi, Individu, Kurang Motivasi, Instruktur, Penyampaian Materi	Kendala Pelatihan	Kendala Pelatihan
I	Saran	Reaksi	Evaluasi

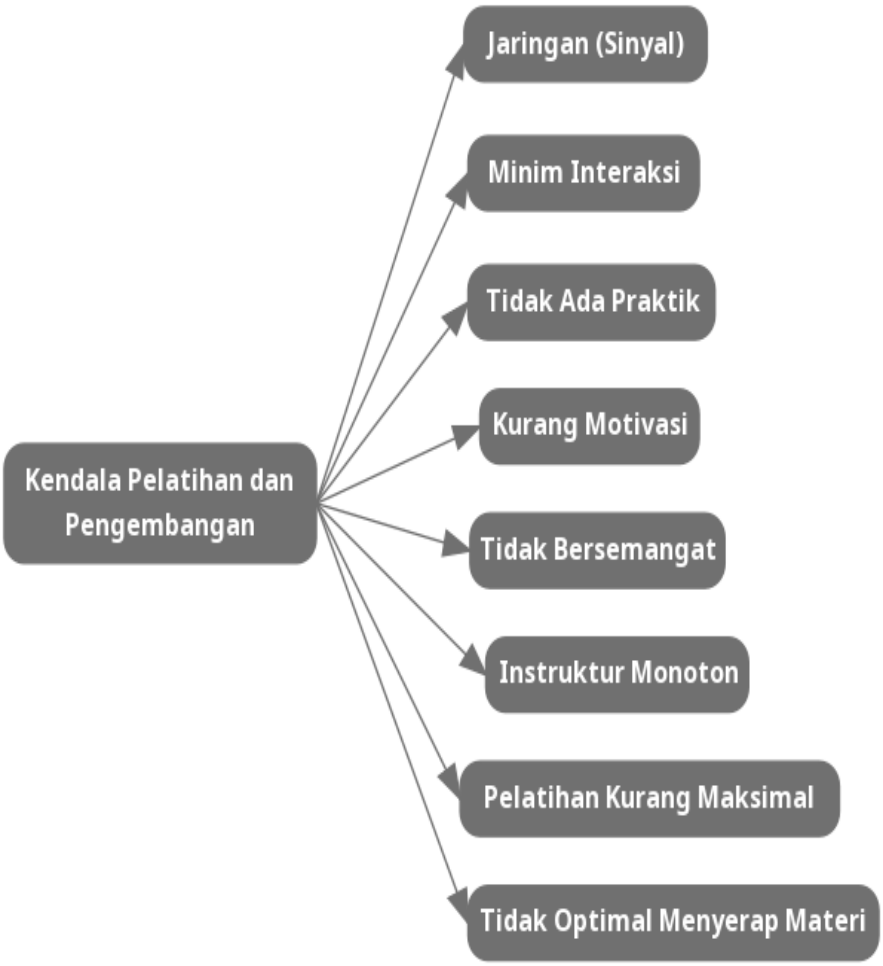
Evaluasi Reaksi ; Saran *"Mungkin dari pihak training bisa memberikan gebrakan – gebrakan training yang lebih baik lagi"*			Pelatihan
I Evaluasi Reaksi ; Saran *"Pelaksanaan training tidak monoton dan membuat peserta bosan dan juga mungkin bisa menambahkan kuis sebelum dan sesudah training untuk mengukur seberapa paham peserta terhadap training yang diberikan*"	Saran	Reaksi	Kendala Pelatihan
I Evaluasi Reaksi ; Kepuasan Peserta *"Hmm.. lebih kepada interaksi antara instruktur dan peserta ketika pelatihan tatap muka dilakukan instruktur bisa memberikan bumbu-bumbu pelatihan seperti kuis ataupun tebak-tebakan yang bisa menambah semangat peserta ketika instruktur melihat para peserta tidak excited dengan trainingnya"*	Kepuasan Peserta	Reaksi	Evaluasi Pelatihan
I Faktor Pendukung ; Sisi Perusahaan *"Mungkin secara pandemi ya.. ketika pandemi itu untuk keuntungannya jadi kita tidak perlu berkumpul atau berkerumun terkait dengan himbauan pemerintah pada saat pandemi itu untuk menghindari terjangkitnya covid"*	Sisi Perusahaan	Faktor Pendukung	Evaluasi Pelatihan
I Kendala Pelatihan ; Pemahaman Materi, Sisi Individu	Pemahaman Materi dan Sisi Individu	Kendala Pelatihan	Kendala Pelatihan

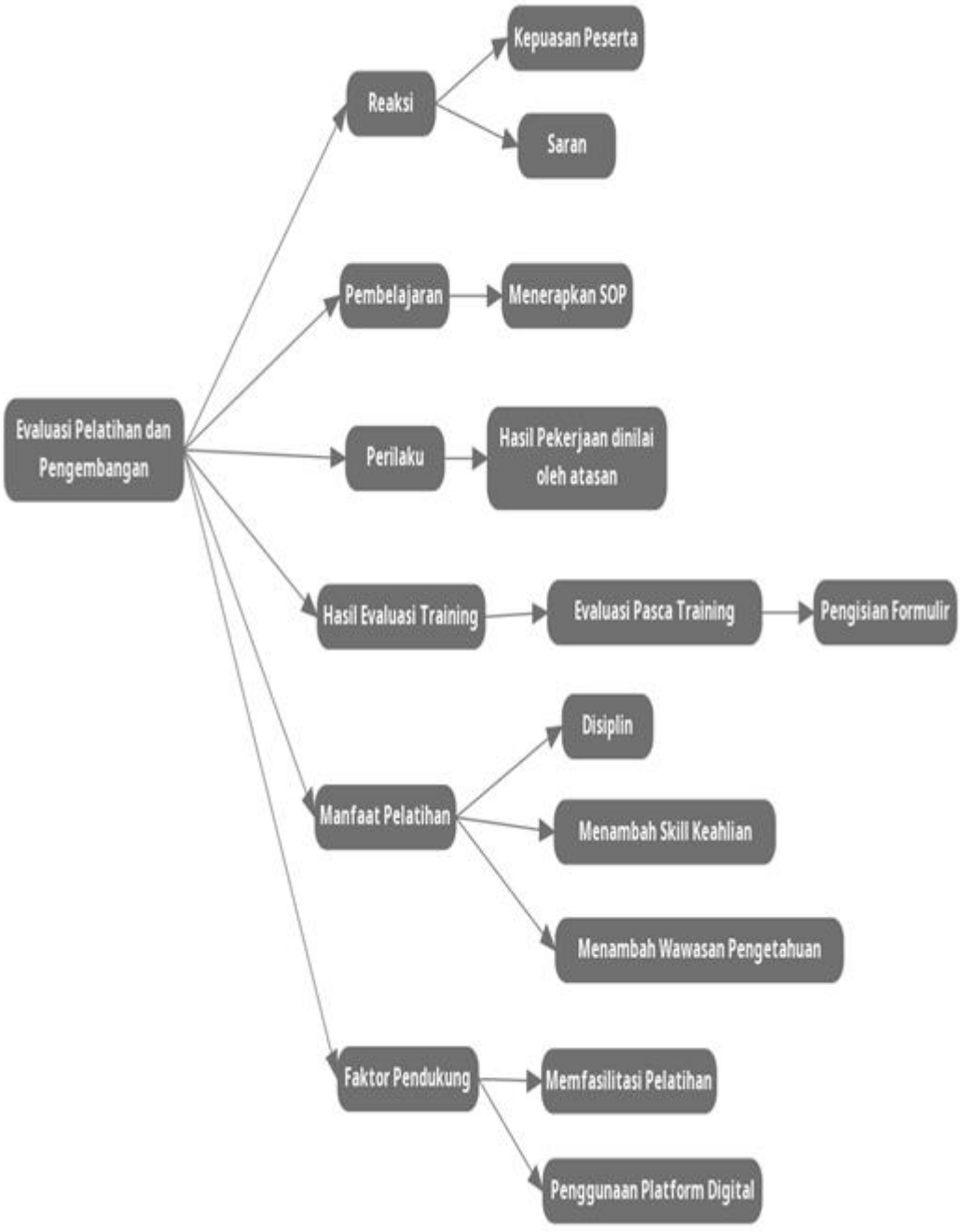
"Hmm.. untuk proses pelatihan secara online penyerapan materinya tidak optimal apalagi jika peserta tidak on-cam mereka bisa saja hadir secara online namun tidak memperhatikan materi secara seksama"			
I Evaluasi Reaksi ; Saran *"Saran atau rekomendasi yang ingin diberikan yang pertama mungkin pemilihan kandidat yang dilakukan oleh pihak training dengan melihat matriks training yang ada, baiknya pihak training mengirimkan materi sebelum training dimulai agar peserta dapat membaca ataupun menyiapkan pertanyaan, lebih baik jika pelatihan dilakukan secara offline agar penyerapan materi lebih maksimal"*	Saran	Reaksi	Evaluasi Pelatihan

Lampiran 9

Display Data




Kendala Pelatihan dan Pengembangan
Jaringan (Sinyal)
Minim Interaksi
Tidak Ada Praktik
Kurang Motivasi
Tidak Bersemangat
Instruktur Monoton
Pelatihan Kurang Maksimal
Tidak Optimal Menyerap Materi


Evaluasi Pelatihan dan Pengembangan
Reaksi
Kepuasan Peserta
Saran
Pembelajaran
Menerapkan SOP
Perilaku
Hasil Pekerjaan dinilai oleh atasan
Hasil Evaluasi Training
Evaluasi Pasca Training
Pengisian Formulir
Manfaat Pelatihan
Disiplin
Menambah Skill Keahlian
Menambah Wawasan Pengetahuan
Faktor Pendukung
Memfasilitasi Pelatihan
Penggunaan Platform Digital

Lampiran 10

Dokumentasi Wawancara



(Dokumentasi wawancara dengan Pak Restu Yuwono)



(Dokumentasi wawancara dengan Pak Ihwan)



(Dokumentasi wawancara dengan Pak Suaib Marfikin)