PROSES PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN KARYAWAN

DI PT PRIMISSIMA (PERSERO)

Laporan Magang

Disusun Oleh:

Ais Muqaddis

17211048

Program Studi Manajemen Program Diploma III

Fakultas Bisnis dan Ekonomika

Universitas Islam Indonesia

2020

PROSES PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN KARYAWAN DI PT PRIMISSIMA (PERSERO)

LAPORAN MAGANG

Laporan magang ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat menyelesaikan jenjang Diploma III Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia

Ais Muqaddis

17211048

Program Studi Manajemen Program Diploma III

Fakultas Bisnis dan Ekonomika

Universitas Islam Indonesia

2020

HALAMAN PENGESAHAN

LAPORAN MAGANG

PROSES PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN KARYAWAN

DI PT PRIMISSIMA (PERSERO)

Disusun Oleh:

Nama : Ais Muqaddis

No. Mahasiswa: 17211048

Program Studi: Manajemen

Telah disetujui oleh Dosen Pembimbing

pada tanggal: 6 JULI 2020

Dosen Pembimbing

(Rr. Siti Anisykurlillah, SE., M. Sc)

PERNYATAAN BEBAS PENJIPLAKAN

"Saya yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa laporan magang ini ditulis dengan sungguh-sungguh dan tidak ada bagian yang merupakan penjiplakan karya orang lain. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar maka saya sanggup menerima hukuman atau sanksi apapun sesuai dengan peraturan yang berlaku."

Yogyakarta, 5 Juli 2020

Penulis,

Ais Muqaddis

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah segala puja dan puji syukur atas kehadirat Allah Swt. yang telah memberikan nikmat kesehatan, kesempatan, rahmat-Nya, sehingga saya dapat menyelesaikan tugas akhir saya yang berjudul, "**Pelatihan dan Pengembangan Karyawan di PT Primissima (Persero)**" sesuai dengan waktu yang diharapkan. Dalam prosesnya, banyak bantuan dan bimbingan yang saya dapatkan, sebab itu saya banyak mengucapkan terima kasih kepada:

1. Allah SWT atas segala pemberian dan inayah-Nya
2. Arif Hartono, SE., MHRM., Ph.D selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia
3. Dra. Nurfauziah, M.M., CFP., QWP selaku Sekretaris jurusan Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia
4. PT Primissima yang telah memberikan kesempatan magang di Perusahaan
5. Dra. Sri Mulyati., M.Si., CFP., QWP selaku Ketua Prodi D3 Manajemen
6. Rr. Siti Muslikhah, SE., M.Sc., CDMP selaku dosen pembimbing yang telah memberikan waktu dan pemikiran selama proses pembimbingan pada penulis
7. Sigit Yuwono selaku *counterpart* dan pembimbing selama magang di PT Primissima
8. Seluruh karyawan PT Primissima yang telah membantu dan membimbing selama proses magang.
9. Keluarga besar yang telah memberikan banyak bantuan
10. Teman-teman yang banyak membantu dan memberikan dukungan selama ini.

Saya menyadari dalam penyusunan tugas akhir ini masih jauh dari kesempurnaan, oleh karena itu saya berharap masukan dan kritikan dari para pembaca sehingga dapat memotivasi penulis untuk penulis memperbaiki dan mengintropeksi diri di masa yang akan datang. Semoga Tugas Akhir saya dapat bermanfaat bagi para pembaca.

Yogyakarta, 5 Juli 2020

Penulis,

Ais Muqaddis

DAFTAR ISI

Halaman

HALAMAN JUDUL i

HALAMAN PENGESAHAN ii

PERNYATAAN BEBAS PENJIPLAKAN iii

KATA PENGANTAR iv

DAFTAR ISI vi

DAFTAR TABEL ix

DAFTAR GAMBAR x

DAFTAR LAMPIRAN xi

BAB I PENDAHULUAN 1

1.1. Dasar Pemikiran Magang 1

1.2. Tujuan Magang 4

1.3. Target Magang 4

1.4. Bidang Magang 4

1.5. Lokasi Magang 5

1.6. Jadwal Magang 5

BAB II LANDASAN TEORI 7

2.1. Konsep Utama dalam Manajemen Sumber Daya Manusia 7

2.1.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia 9

2.1.2. Fungsi Sumber Daya Manusia 11

2.1.3. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia 13

2.2. Pelatihan Sumber Daya Manusia 15

2.2.1. Pengertian Pelatihan Sumber Daya Manusia 15

2.2.2. Tujuan dan Manfaat Pelatihan 16
2.2.3. Metode-Metode Pelatihan 21
2.2.4. Strategi Pelatihan yang Efektif 22
2.3. Pengembangan Sumber Daya Manusia 24
2.3.1. Definisi Pengembangan Sumber Daya Manusia 24
2.3.2. Tujuan Pengembangan 25
2.3.3. Manfaat Pengembangan 27
2.3.4. Metode Pendekatan Pengembangan Karyawan 28
2.3.5 Faktor-faktor Yang Berpengaruh dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia 31
BAB III ANALISIS DESKRIPTIF 34
3.1 Data Umum 34
3.1.1. Sejarah PT. Primissima 34
3.1.2. Tujuan dan Visi Misi Perusahaan 36
3.1.3 Struktur Organisasi 38
3.1.4. Fungsi utama dan Pembagian Tugas 38
3.2. Data Khusus 43
3.2.1. Proses Pelatihan dan Pengembangan Karyawan PT Primissima 43
3.2.2. Kendala-Kendala Proses Pelatihan dan Pengembangan Karyawan 49
BAB IV KESIMPULAN DAN SARAN 53
4.1. Kesimpulan 53
4.2. Saran 54

DAFTAR PUSTAKA 57

LAMPIRAN 60

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Jadwal Magang 6

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Peta Lokasi PT Primissima (Persero).....5

Gambar 3.1 Struktur Organisasi PT Primissima.....38

Gambar 3.2 Proses Pelatihan Karyawan.....44

Gambar 3.3 Proses Pengembangan Karyawan.....47

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Surat Keterangan Magang 61

Lampiran 2 Surat Ijin Magang Industri..... 62

Lampiran 3 Kantor PT Primissima (Persero)..... 63

Lampiran 4 Hasil Wawancara Proses Pelatihan dan Pengembangan Karyawan di PT Primissima……..…….64

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Dasar Pemikiran Magang

Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bagian penting dalam mengelola dan menjalankan sampai mengembangkan sebuah perusahaan. Manajemen sumber daya manusia memiliki fungsi mengatur dan berusaha memastikan setiap orang di dalam perusahaan untuk bekerja dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Karena sebagaimana yang diketahui bahwa kemajuan suatu perusahaan tentu sangat bergantung pada kinerja karyawan.

Kinerja karyawan yang dimaksud di sini adalah hal-hal yang tidak lepas dari *performance*, yang berarti prestasi ataupun hasil kerja dari seorang karyawan. Kinerja merupakan hasil dari sebuah tindakan implementasi dari rangkaian-rangkaian program dan aktivitas yang telah dijalankan. Sedangkan implementasi kinerja dilaksanakan oleh sumber daya manusia yang terdapat dalam perusahaan yang tentunya memiliki dorongan motivasi, kemampuan, keahlian dan juga kepentingannya (Wibowo 2007: 4).

Dalam usahanya untuk mendapatkan karyawan yang memiliki *performance* yang baik dan sesuai dengan standar perusahaan, guna kelancaran operasional dan dapat menjalankan manajemen perusahaan secara efektif, maka tentunya perusahan perlu mengadakan berbagai macam program untuk membentuk dan menghadirkan karyawan yang mahir dan unggul sesuai yang diharapkan oleh setiap perusahaan.

Ada beberapa hal yang bisa dilakukan oleh perusahaan untuk mendapatkan karyawan dengan kompetensi yang diharapkan di antaranya yaitu, proses pelatihan dan pengembangan kinerja karyawan. Kemajuan sebuah perusahaan tentu tidak lepas dari kinerja karyawan, begitu halnya dengan kinerja karyawan, tidak akan tercapai tanpa proses yang disebut dengan pelatihan dan pengembangan karyawan. Fungsi pelatihan tentu sebagai modal awal untuk dapat menyesuaikan antara keahlian seorang karyawan dengan lingkup kerja yang direncanakan perusahaan, sementara pengembangan adalah usaha yang dilakukan perusahaan guna memperkaya keilmuan dan meningkatkan kompetensi karyawan untuk menjadi lebih mumpuni lagi.

Menurut pasal 1 ayat 9 UU No.13 Tahun 2003, pelatihan kerja adalah proses penyelenggaraan program pembekalan, peningkatan, dan pengembangan potensi kerja yang bertujuan untuk peningkatan aspek-aspek produktivitas, kemampuan, dan kesejahteraan berdasarkan keterampilan dan keahlian yang dibutuhkan pada masing-masing lingkup pekerjaan yang telah disepakati. Adapun Gomes (2003) mengemukakan bahwa pelatihan merupakan tiap-tiap usaha yang bertujuan untuk mewujudkan perbaikan kinerja karyawan pada pekerjaan-pekerjaan yang telah diberikan dan dipercayakan kepadanya.

Pelatihan dan pengembangan menurut Irawati (2007) dapat diartikan sebagai upaya yang dirancang oleh organisasi untuk kepentingan peningkatan kemampuan, keterampilan dan keilmuwan karyawan. Pelatihan dan pengembangan adalah satu konsep terpadu walaupun dalam tujuannya, pelatihan lebih berorientasi kepada usaha meningkatkan kemampuan dalam melaksanakan pekerjaan yang

spesifik pada saat itu atau dapat dikatakan dalam jangka pendek, sementara pengembangan lebih fokus pada pengkajian dan usaha meningkatkan kelimuwan dalam jangka panjang atau masa yang akan datang. Usaha pengkajian ini dapat dilakukan dengan proses pendekatan yang integratif terhadap kegiatan-kegiatan yang ada di dalam perusahaan yang hasil akhirnya diharapkan dapat mengubah perilaku kerja ke arah yang lebih positif.

PT Primissima (Persero) adalah salah satu perusahaan tekstil yang dibentuk oleh hasil patungan antara Pemerintah Republik Indonesia (RI) dan Gabungan Koperasi Batik Indonesia (GKBI) yang memproduksi kain grey, cambrics sampai kain batik berbagai jenis kain dan motif. Per Desember 2019 PT Primissima memiliki total 750 orang karyawan yang terbagi menjadi 2 yaitu 500 karyawan tetap dan 250 karyawan tidak tetap. Dengan jumlah kebutuhan karyawan yang banyak untuk menjalankan perusahaan, maka tentu sangat dibutuhkan program-program pelatihan dan pengembangan karyawan guna menjaga semangat kerja, loyalitas, etos kerja, serta menciptakan daya saing dan karyawan yang unggul. Berdasarkan penjelasan tersebut, penulis tertarik melakukan penyusunan tugas akhir yang berjudul **"Proses Pelatihan dan Pengembangan Karyawan di PT Primissima (Persero)."**

1.2. Tujuan Magang

Adapun tujuan yang ingin dicapai penulis dalam pelaksanaan magang ini adalah:

1. Untuk mempelajari tahapan atau aktivitas yang terdapat dalam proses pelatihan dan pengembangan karyawan di PT PRIMISSIMA (Persero).
2. Untuk mempelajari kendala-kendala yang dihadapi perusahaan dalam proses pelatihan dan pengembangan karyawan di PT PRIMISSIMA (Persero).

1.3. Target Magang

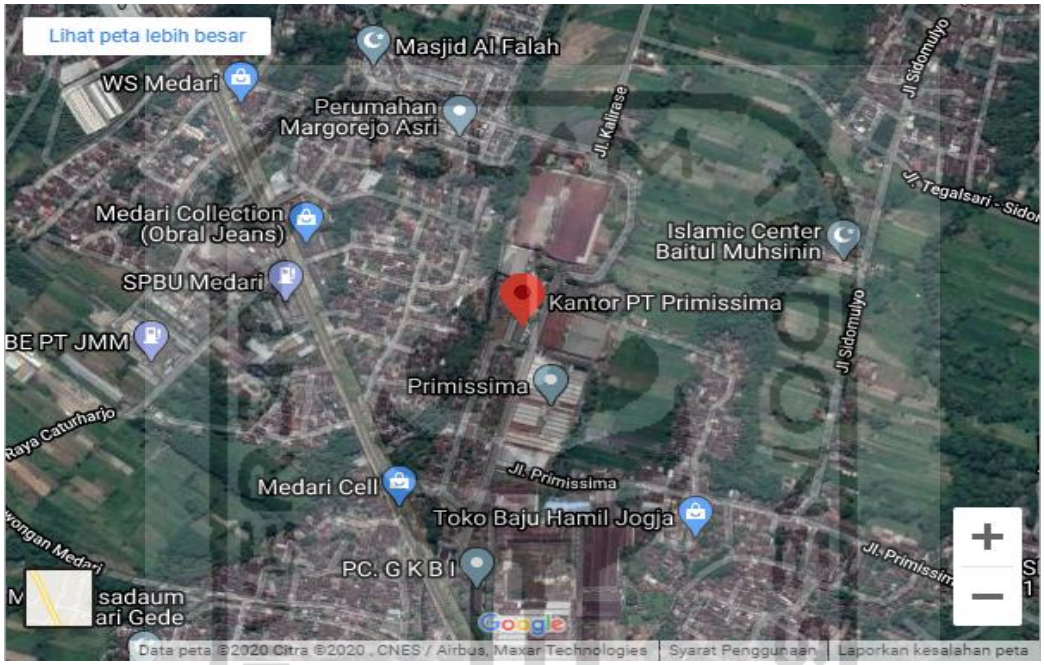
1. Mampu menjelaskan tahapan atau aktivitas yang terdapat dalam proses pelatihan dan pengembangan karyawan di PT PRIMISSIMA (Persero).
2. Mampu menjelaskan kendala-kendala yang dihadapi perusahaan dalam proses pelatihan dan pengembangan karyawan di PT PRIMISSIMA (Persero).

1.4. Bidang Magang

Bidang magang sebagaimana judul tugas akhir saya, akan dilaksanakan pada bidang Sumber Daya Manusia (SDM). Tugas bidang SDM adalah bertanggung jawab mengatur dan merencanakan segala sesuatu yang berkaitan dengan hak dan kewajiban setiap karyawan, termasuk rekrutmen dan seleksi karyawan, manajemen kinerja karyawan, pelatihan dan pendidikan karyawan, administrasi, komunikasi, gaji, dan kompensasi, kesehatan, keamanan, hingga pengembangan organisasi.

1.5. Lokasi Magang

Kegiatan pelaksanaan magang ini setiap harinya dilaksanakan di PT Primissima (Persero) yang berlokasi di Jalan Magelang Km. 15, Sleman, Daerah Istimewa Yogyakarta 55515. Peta lokasi magang dapat dilihat pada Gambar 1.1



Sumber : *Google Maps*

Gambar 1.1 Peta Lokasi PT Primissima (Persero)

1.6. Jadwal Magang

Magang dilakukan mulai tanggal 9 Maret 2020 dan berakhir pada tanggal 24 Maret 2020 dengan 6 hari kerja setiap minggunya. Rincian dan jadwal magang dapat dilihat pada Tabel 1.1

Tabel 1.1 Jadwal Magang

No.	Kegiatan	Waktu Pelaksanaan Magang																			
		Februari				Maret				April				Mei				Juni			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	*Survey* Lokasi Magang																				
2	Pembuatan TOR Magang																				
3	Bimbingan TOR Magang																				
4	Pelaksanaan Magang																				
5	Bimbingan Laporan Magang																				
6	Penyusunan Laporan Magang																				

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1. Konsep Utama dalam Manajemen Sumber Daya Manusia

Serdamayanti (2014: 25) mengemukakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan rancangan sistem formal yang disusun oleh perusahaan guna memastikan pemanfaatan bakat-bakat individu karyawan sesuai dengan arah tujuan organisasi melalui cara-cara yang efektif dan efisien. Setiap orang pada dasarnya memiliki sumber daya manusia yang terwujud berupa beragam bakat yang berbeda-beda. Bakat tersebutlah yang dapat diasah dan diarahkan guna dapat meningkatkan kualitas diri individu. Dalam usaha peningkatan kualitas sumber daya manusia yang dimaksud, maka diperlukan peran dari suatu manajemen. Manajemen kemudian menggunakan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif. Tahap selanjutnya, manajemen inilah yang disebut sebagai Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM).

Di setiap perusahaan tentunya memiliki program kerja yang memuat berbagai macam aktivitas dan pekerjaan yang tersusun ke dalam suatu bidang kerja. Untuk menjalankan semua hal-hal yang terkait aktivitas dan pekerjaan tersebut, tentunya diperlukan sumber daya manusia yang di mana fungsinya adalah untuk memenuhi bidang-bidang yang dibutuhkan oleh perusahaan. Sumber Daya Manusia sendiri berarti tenaga kerja yang memiliki kapasitas dan keahlian di bidang kerjanya. Nantinya sumber daya manusia inilah yang akan menjadi pelaksana sebuah tujuan perusahaan. Dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan melalui

usaha-usaha yang dilakukan, agar terarah dan efektif, maka diperlukan ilmu untuk mencapainya. Oleh karena itu, dalam hal ini manajemen sumber daya manusia dibutuhkan, untuk mengatur dan mengelola segala sumber daya manusia agar dapat memaksimalkan potensi dan kinerjanya dalam menunjang tujuan yang telah ditetapkan.

Manajemen sumber daya manusia merupakan serangkaian proses yang mengurusi segala hal yang berkaitan dengan ruang lingkup karyawan, baik itu manajer, buruh, pegawai, dan tenaga kerja lain yang diharapkan dapat menjalankan dan melaksanakan aktivitas organisasi agar dapat mencapai tujuan yang telah disepakati di dalam sebuah perusahaan. Oleh karena itu, seorang manajer dalam bidangnya, harus memastikan bahwa organisasi ataupun perusahaan mempunyai karyawan yang sesuai sasaran dan keahliannya, dan juga mampu untuk mengerjakan tugas-tugasnya agar dapat mencapai tujuan secara efektif dan tepat.

Larasati (2018) dalam hal sumber daya manusia, mengemukakan ada dua hal yang menjadi penting untuk diperhatikan, yaitu:

1. Daya pikir, yaitu sumber kekuatan dalam diri manusia yang berkaitan dengan otak yang menghadirkan sikap yang berhubungan dengan segala lingkungannya.
2. Daya fisik, yaitu cara manusia merespon dan memberikan penilaian terhadap lingkungannya melalui hal-hal yang dirasakannya.

Jika dilihat secara lebih mendalam, kedua unsur tersebut haruslah dipandang sebagai bagian utuh dari seorang manusia, manusia-manusia yang akan menjadi sumber daya bagi perusahaan nantinya. Daya pikir maupun daya fisik perlu diperhatikan dalam kacamata perusahaan, sebab tanpa memandang salah satunya,

maka tak akan mencapai suatu fase yang diinginkan yaitu, berkembang. Sebagaimana yang telah diketahui bahwa segala proses yang dilaksanakan oleh manajemen tentu diharapkan adanya respon dari karyawan, oleh karena itu perusahaan perlu memfasilitasi kegiatan-kegiatan yang memantik hal tersebut di samping menjalankan produktifitas perusahaan.

Konsep utama yang melandasi MSDM ini adalah memercayai bahwa setiap tenaga kerja adalah manusia, bukan robot ataupun mesin. MSDM juga terkait rancangan dan pengaplikasian sistem pencernaan, pengelolaan dan pengusahaan tenaga kerja, peningkatan kinerja, program dan perencanaan alur karir, fungsi evaluasi, kompensasi, dan menciptakan hubungan serta lingkungan kerja yang baik. Melihat pengertian tersebut dapat diambil kesimpulan secara umum bahwa Manajemen sumber daya manusia adalah usaha pendayagunaan sumber daya manusia secara efektif dan terarah dalam rangka mencapai sebuah tujuan dalam organisasi atau perusahaan (Masram & Muah, 2017).

2.1.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah asal muasal unsur sumber daya yang mengandung ambisi, keterampilan, keilmuan, hasrat, maupun karya yang terdiri atas karsa, rasa, dan rasio. Semua unsur SDM tersebut memiliki pengaruh dalam usaha pencapaian tujuan perusahaan. Walaupun teknologi yang tersedia, kemajuan pesat informasi, modal dan bahan yang mumpuni, tetapi jika tak disertai dengan keberadaan SDM yang unggul, maka perusahaan akan kesulitan dalam melakukan usaha-usaha pencapaian tujuan yang telah diharapkan (Sutrisno, 2016: 3).

Berdasarkan penjelasan di atas, maka dapat kita pahami bahwa sumber daya manusia berarti asal ataupun sumber dari kekuatan manusia-manusia yang kemudian dapat diberdayakan oleh perusahaan. Agar dapat dibentuk menjadi kekuatan, maka sumber daya manusia harus melalui proses peningkatan kualitas dan keahliannya.

Selanjutnya, untuk mengelola sumber daya manusia tersebut, tentu dibutuhkan keterampilan dan wawasan yang luas. Dalam hal ini, manajemen sumber daya manusialah yang melakukan fungsi tersebut. Manajemen sumber daya manusia adalah suatu bidang yang memiliki peranan strategis dalam organisasi.

Menurut Ndraha (2013: 52) menjelaskan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) sebagai upaya merencanakan, mengorganisasikan, memberdayakan dan menilai SDM sedemikian rupa agar SDM dapat memberikan kontribusinya baik kepada masyarakat maupun organisasi. Sedangkan menurut Sedarmayanti (2014: 1) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan seni dalam melakukan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengawasan kegiatan-kegiatan SDM untuk mencapai tujuan perusahaan.

Manajemen sumber daya manusia ini pada intinya merupakan aktivitas merencanakan, mengembangkan, memelihara, serta memanfaatkan sumber daya manusia dengan prinsip yang tak lepas dari kemanusiaan, untuk bersama-sama mencapai tujuan individu maupun tujuan kelompok (Sutrisno, 2016: 5-6).

2.1.2. Fungsi Sumber Daya Manusia

Menurut Priyono & Marnis (2008) berpendapat bahwa ada beberapa fungsi sumber daya manusia, yaitu:

1. Perencanaan untuk kebutuhan SDM

   Di dalam fungsi ini ada dua kegiatan utama, yaitu:

   a. Perencanaan dan perkiraan kebutuhan atau permintaan tenaga kerja jangka pendek maupun panjang.
   b. Analisis jabatan dalam rangka menentukan tugas, keahlian, tujuan, kemampuan, dan pengetahuan yang dibutuhkan.

2. *Staffing* menurut kebutuhan perusahaan

   Setelah kebutuhan SDM dipenuhi, usaha selanjutnya adalah memenuhi jabatan yang telah ditetapkan tersebut, dalam fungsi ini ada dua kegiatan yang perlu dilaksanakan, yaitu:

   a. Rekrutmen calon karyawan
   b. Seleksi kandidat potensial

      Proses ini dapat dilakukan baik didalam internal maupun eksternal perusahaan.

3. Penilaian Kinerja

   Proses ini diadakan setelah posisi yang dibutuhkan perusahaan sudah terisi oleh mereka yang lolos seleksi. Dalam tahap ini perusahaan menentukan standar penilaian kinerja, kemudian memberikan *feedback* atas pencapaian yang telah dilakukan oleh seorang karyawan. Ada dua kegiatan dalam proses ini, yaitu:

a. menilai dan mengevaluasi perilaku karyawan
b. menganalisis dan memotivasi hasil kerja karyawan

4. Perbaikan kualitas karyawan dan lingkungan kerja

   Dalam tahap ini ada tiga usaha strategis yang bisa dilakukan yaitu:

   a. Penentuan, perancangan, dan pengimplementasian program pelatihan dan peningkatan SDM untuk meningkatkan kinerja dan kemampuan karyawan.
   b. Melakukan usaha perbaikan lingkungan kerja terkhusus melalui kualitas kehidupan kerja dan program-program yang dapat memantik karyawan agar lebih produktif.
   c. Melakukan perbaikan pada sarana dan prasarana perusahaan untuk meningkatkan keselamatan dan kesehatan karyawan.

5. Pembentukan hubungan kerja yang efektif

   Setelah menemukan karyawan yang mengisi suatu jabatan, mereka bekerja, diberi upah, selanjutnya adalah menciptakan lingkungan kerja yang aman dan nyaman. Oleh karena itu, perusahaan wajib menyusun langkah-langkah atau standar, cara mendapatkan lingkungan yang efektif tersebut. Dalam mewujudkan upaya ini ada tiga kegiatan utama, yaitu:

   a. Menghormati dan mengakui hak-hak karyawan
   b. Membuat kesepakatan dan mengatur alur prosedur terkait proses penyampaian keluhan oleh karyawan

c. Melaksanakan penelusuran atau pencarian tentang program-program yang dapat menunjang dan mendukung kelola manajemen sumber daya manusia di dalam perusahaan.

2.1.3. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Sunarto (2004: 3) tujuan manajemen sumber daya manusia dapat dijabarkan menjadi 12 tujuan utama, yaitu:

1. Perusahaan dapat memperoleh tenaga kerja handal yang loyal, tingkat kepercayaan dan motivasi kerja yang tinggi, seperti yang diharapkan.
2. Agar kapasitas karyawan termasuk kontribusi, keahlian, dan kemampuan dapat meningkat dan diperbaiki.
3. Peningkatan dan pengembangan sistem kerja melalui kinerja yang baik dalam hal proses-proses rekrutmen dan seleksi yang lebih ketat, sistem insentif dan kompensasi yang dibentuk oleh kinerja, pembaharuan sistem manajemen, serta program pelatihan yang berkaitan dengan aktivitas bisnis.
4. Pengembangan praktik manajemen yang berorientasi pada komitmen yang tinggi, yang dengan penuh kesadaran bahwa karyawan juga merupakan pemangku kepentingan yang memiliki peranan penting dan juga mampu untuk berpartisipasi dalam pengembangan budaya kerjasama dan kepercayaan secara bersama-sama.
5. Terciptanya lingkungan kerja yang harmonis, nyaman dan produktif dengan melakukan upaya kerjasama asosiasi antara pihak manajemen selaku wakil perusahaan dengan para karyawan.

6. Memungkinkan terbentuknya kerjasama tim dan fleksibilitas dalam perusahaan.
7. Sebagai upaya untuk menyeimbangkan maupun pengapdoptasian berbagai kebutuhan dari para pemangku kepentingan.
8. Penghargaan dan penilaian dilandaskan pada kinerja dan pencapaian karyawan.
9. Terbentuknya kemampuan dalam usaha pengelolaan sumber daya manusia, dan juga kemampuan yang dapat melaksanakan pertimbangan-pertimbangan baik dengan individu maupun kelompok dalam menentukan kebutuhan akan penempatan, aspirasi, dan juga model kerja.
10. Adanya kesempatan yang sama dalam berbagai hal.
11. Menciptakan keadilan, perhatian dan transparansi melalui pendekatan-pendekatan yang etis.
12. Kesejahteraan mental dan fisik karyawan dapat dipertahankan dan diperbaiki.

Sedangkan Widyaiswara (2017) dalam jurnalnya menyimpulkan bahwa maksud dan tujuan dari manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

1. Objektivitas dalam Sosial

   Yaitu manajemen sumber daya manusia dipandang perlu agar membentuk etika dan juga bertanggungjawab secara sosial terhadap tantangan dan kebutuhan masyarakat serta diharapkan dapat meminimalisir efek negatif kebutuhan tersebut terhadap perusahaan.

2. Objektivitas dalam organisasi

   Yaitu berarti bahwa manajemen sumber daya manusia dipandang eksis dan mampu untuk memberikan kontribusinya terhadap efektifitas perusahaan, manajemen sumber daya manusia bukan merupakan suatu tujuan, namun

sebagai langkah agar dapat mengarahkan perusahaan dalam pencapaian tujuan utama. Singkatnya, departemen difungsikan guna melayani perusahaan.

3. Objektivitas yang fungsional

   Maksudnya kebutuhan organisasi dipertahankan melalui kontribusi pada suatu tingkat yang sesuai dengan keinginan dan kebutuhan perusahaan.

4. Objektivitas secara personal

   Ini berarti bahwa perusahaan dalam upaya mewujudkan tujuannya dapat pula membantu karyawan menggapai tujuan pribadinya,agar kontribusi individu kepada perusahaan bisa meningkat. Tujuan individu harus pula difasilitasi jika perusahaan ingin mempertahankan, memelihara, dan memotivasi karyawannya. Kalau hal ini tidak dilakukan, maka ada kemungkinan bahwa kepuasan kerja dan kinerja karyawan akan mengalami penurunan dan tidak mampu membentuk loyalitas, sehingga karyawan menjadi jenuh dan mudah meninggalkan perusahaan.

2.2. Pelatihan Sumber Daya Manusia

2.2.1. Pengertian Pelatihan Sumber Daya Manusia

Menurut Kamil (2003) Pelatihan merupakan sebuah program yang terkonsep guna memperkaya pengetahuan dan meningkatkan keterampilan karyawan, secara pesat dan modern, sesuai dengan kebutuhan belajar, proses-proses edukatif, *assessement*, sasaran yang diinginkan maupun tantangan-tantangan yang mungkin dihadapi.

Menurut Panggabean (2004: 41) berpendapat bahwa pelatihan adalah suatu langkah yang dilakukan yang diharapkan dapat memberikan atau juga meningkatkan keahlian yang diperlukan agar dapat melakukan pekerjaan atau tugas-tugas yang sedang diemban seorang karyawan.

Berdasarkan pengertian yang telah disebutkan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa pelatihan merupakan bagian pendidikan yang berkaitan dengan langkah pembelajaran agar seseorang bisa mendapatkan dan mengembangkan keahliannya, di samping sistem pendidikan yang telah ada sebelumnya, melalui metode yang berbasis praktik. Sedangkan keterampilan di sini termasuk kemampuan fisik, pengetahuan, manajerial, sosial, dan lainnya, yang menjadi pembeda adalah ruang lingkup aktivitasnya (Juliawan: 2010).

2.2.2. Tujuan dan Manfaat Pelatihan

1. Tujuan Pelatihan

   Menurut Kho (2017) dalam artikelnya yang berjudul tujuan dan manfaat pelatihan kerja (*training objective*) mengemukakan bahwa terdapat 3 tujuan yang dapat tercapai melalui kegiatan pelatihan, yaitu sebagai berikut:

   a. Ilmu pengetahuan, para karyawan yang mendapatkan pelatihan, mampu memperoleh ilmu pengetahuan dan wawasan yang luas agar dapat melaksanakan tanggungjawab yang akan diberikan.
   b. Kemampuan, para karyawan yang mendapatkan pelatihan, mampu untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan melalui proses yang telah ditentukan.

c. Sikap, setelah mendapatkan pelatihan, para karyawan secara sadar menaruh minat dan kenyamanan dalam melaksanakan pekerjaannya

Sedangkan Mangkunegara (2011: 52) menyatakan bahwa ada lima tujuan utama dari pelatihan, yaitu:

a. Peningkatan dalam penghayatan ideologi dan jiwa
b. Peningkatan kualitas standar kerja
c. Peningkatan produktivitas kerja karyawan
d. Peningkatan semangat dan sikap moral kerja
e. Peningkatan motivasi karyawan guna dapat memaksimalkan prestasi kerja

2. Manfaat Pelatihan

Menurut Kho (2017) terdapat 6 manfaat yang bisa didapatkan dari proses pelatihan karyawan, yaitu:

a. Terdapat peningkatan jumlah produksi
b. Meminimalisir kesalahan atau kekeliruan dalam pelaksanaan pekerjaan
c. *Monitoring* menjadi lebih fleksibel
d. Perubahan sikap ke arah yang lebih positif
e. Meningkatkan kompetensi karyawan dalam menjalankan perannya
f. Meminimalisir pergantian karyawan (*turnover*)

Adapun manfaat pelatihan menurut Rivai dan Sagala (2011: 217) dibagi menjadi 3 kelompok, yaitu:

a. Manfaat bagi karyawan

1) Memudahkan karyawan dalam pengambilan keputusan dan memecahkan masalah secara efektif.
2) Mewujudkan variabel pengenalan, peningkatan prestasi, perkembangan karyawan, tanggung jawab.
3) Meningkatkan rasa percaya diri dan pengembangan diri karyawan
4) Stres, tekanan, frustrasi, dan konflik dapat diatasi
5) Meningkatkan kemampuan kepemimpinan, keterampilan sikap dan komunikasi
6) Peningkatan kepuasan kerja dan pengakuan
7) Memudahkan pencapaian individu di samping mengembangkan keterampilan berinteraksi
8) Kebutuhan individu peserta dan pelatihan dapat dipenuhi.
9) Sebagai nasehat dan langkah untuk tumbuh dan berkembang
10) Menanamkan rasa pertumbuhan dalam pelatihan
11) Pengembangan keterampilan berbicara, pendengaran, dan kepenulisan
12) Meminimalkan rasa takut dan was-was dalam menjalankan pekerjaan baru.

b. Manfaat bagi perusahaan

1) Meningkatkan profitabilitas perusahaan
2) Perbaikan wawasan tentang lingkup pekerjaan dan keterampilan di semua tingkat perusahaan

3) Perbaikan sumber daya manusia
4) Mengenalkan tujuan perusahaan pada karyawan
5) Penciptaan *image* yang baik
6) Membuka kepercayaan, otentitas dan keterbukaan
7) Merekatkan hubungan antar karyawan
8) Mengembangkan perusahaan
9) Mendapat pembelajaran dari karyawan
10) Memudahkan persiapan dan dan pelaksanaan kebijakan perusahaan
11) Memberikan gambaran informasi tentang kebutuhan perusahaan di masa yang akan datang
12) Memudahkan perusahaan dalam membuat keputusan dan pemecahan masalah secara efektif
13) Membantu peningkatan promosi dari internal perusahaan
14) Pengembangan keterampilan kepemimpinan, motivasi, loyalitas, aspek dan sikap yang diperlihatkan pekerjaan
15) Peningkatan produktifitas, efisiensi, efektivitas, dan kualitas kerja karyawan
16) Menekan biaya produksi, SDM, dan administrasi
17) Peningkatan rasa tanggungjawab pada pengetahuan dan kompetensi
18) Peningkatan hubungan antara manajemen dan kelompok buruh

19) Pengurangan biaya konsultan dari eksternal perusahaan dengan penggunaan konsultan internal
20) Mengurangi perilaku kerja yang merugikan
21) Mendorong terciptanya iklim yang baik untuk bertumbuh
22) Mendorong karyawan agar dapat beradaptasi dengan perubahan
23) Mendorong penyelesaian konflik agar terhindar dari tekanan kerja dan juga stress

c. Manfaat bagi hubungan sumber daya manusia, dalam dan antar individu dan kelompok
   1) Peningkatan komunikasi antar kelompok dan individu
   2) Membantu orientasi untuk karyawan baru atau karyawan promosi
   3) Memberikan ambaran informasi mengenai kesempatan yang sama dan aksi afirmatif
   4) Memberikan wawasan tentang kebijakan internasional dan hukum negara
   5) Peningkatan keahlian interpersonal
   6) Membantu perusahaan dalam membuat kebijakan, regulasi dan aturan-aturan
   7) Peningkatan moral
   8) Peningkatan kohektivitas dalam kelompok
   9) Menciptakan iklim atau lingkungan yang mumpuni untuk belajar, bertumbuh, dan koordinasi

10) Mendorong perusahaan menjadi tempat yang lebih layak untuk hidup dan bekerja

2.2.3. Metode-Metode Pelatihan

Handoko (2001: 110-114) berpendapat bahwa terdapat dua metode pelatihan dan pengembangan, sebagai berikut:

1. Metode Praktis (*on the job training*)

   Yaitu metode yang dalam pelaksanaannya melatih karyawan mengenai tugas dan pekerjaan yang baru melalui pengawas langsung, yang merupakan seorang yang berpengalaman melatih di bidangnya. Adapun jenis-jenis teknik ini yang biasa dipraktekkan, seperti:

   a. Penerapan rotasi jabatan
   b. Latihan mengenal intruksi pekerjaan
   c. Pengarahan
   d. Kegiatan permagangan
   e. Penugasan yang bersifat sementara

2. Metode Simulasi (*off the job training*)

   Melalui metode ini peserta pelatihan, yang dalam hal ini adalah seorang karyawan melakukan representasi tiruan (*artificial*). Terkait suatu bidang atau aspek dalam perusahaan dan kemudian diminta merespon seolah-olah dalam keadaan kerja yang sebenarnya. Metode simulasi yang umum misalnya:

   a. Studi kasus
   b. Permainan terkait bisnis

c. Permainan merotasi jabatan

d. Ruang pelatihan.

e. Latihan di dalam laboratorium

f. Berbagai program peningkatan atau pengembangan yang eksekutif

2.2.4. Strategi Pelatihan yang Efektif

Wiliandari (2014) menjelaskan bahwa dalam usaha merencanakan dan menyusun pelatihan efektif maka dibutuhkan kiat-kiat atau strategi yang dapat dilakukan agar pelatihan yang dilakukan tepat sasaran dan efektif. Ada empat strategi yang dapat dilakukan untuk dapat menyelenggarakan pelatihan yang efektif, sebagai berikut:

1. Strategi kecepatan

   Strategi ini berhubungan dengan kecepatan waktu. Pokok utama dari strategi ini adalah bahwa perusahaan berkompetisi melawan waktu, bukan dengan perusahaan lain. Pelatihan dituntut untuk bisa menanamkan motivasi dan juga sikap agar dapat melaksanakan fungsi bisnis dalam waktu yang cepat namun tepat.

2. Strategi Inovasi

   Pada dasarnya, inovasi merupakan kreativitas dan inisiatif yang berkaitan dengan tingkat produktif, yang kemudian melahirkan sebuah pembaharuan. Dalam strategi ini, pelatihan merupakan upaya untuk menciptakan kemampuan *responsive* yang tepat, berdasarkan hasil analisis dan pengelolaan informasi yang dapat menjadi peluang, untuk bertindak secara kreatif.

3. Strategi Peningkatan Kualitas

   Strategi ini dapat dipahami setelah melihat bahwa kebutuhan dan keinginan masyarakat, terkhusus konsumen setiap perusahaan yang berubah-ubah yang disebabkan oleh kepuasan, sehingga tuntutan terhadap produk barang maupun jasa serta layanan yang didapatkan dengan melakukan pembayaran, selalu mengalami peningkatan.

4. Strategi mereduksi pembiayaan

   Strategi ini berkaitan dengan upaya memperkecil dan menghindari sebuah risiko, karena mengarah pada upaya guna meningkatkan keuntungan secara kompetitif bagi perusahaan. Strategi ini dilakukan dengan cara melakukan hal-hal yang dapat meningkatkan kemampuan pekerja-pekerja lini, dalam usaha untuk menekan biaya produksi barang ataupun jasa serendah-rendahnya di dalam memberikan pelayanan tanpa mengurangi atau membatasi pasar.

Berdasarkan strategi-strategi yang telah dijelaskan di atas, dapat dibedakan melalui titik berat pengaplikasian masing-masing strategi tersebut dalam program-program pelatihan. Dalam menghadapi kondisi bisnis yang sangat kompetitif, sebuah perusahaan harus mampu memahami keterbatasannya terkhusus hal yang berkaitan dengan sumber daya manusia. Oleh karena itu, hal ini juga berarti bahwa perusahaan harus mampu mengidentifikasi kebutuhan pelatihan yang dibutuhkan. Berikutnya berkaitan dengan itu, maka pembagian dalam melakukan tanggungjawab menganalisis tersebut harus dilaksanakan, sebagai berikut:

1. Di tingkat perusahaan, manajer senior yang telah merumuskan dan menjabarkan tujuan strategi perusahaan dalam bidang bisnislah, yang harus menganalisis.

2. Di tingkat operasional unit kerja, penganalisisan kebutuhan pelatihan, dilaksanakan oleh para manajer masing-masing ataupun tim khusus yang menetapkan langkah-langkah guna mencapai tujuan perusahaan dalam bidang bisnis yang ditekuni.
3. Di tingkat individual, manajer dan karyawan secara bersamaan melaksanakan penganalisisan kebutuhan pelatihan, setelah sebelumnya mendengarkan hasil penilaian karya oleh para manajer sumber daya manusia.

2.3. Pengembangan Sumber Daya Manusia

2.3.1. Definisi Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan sumber daya manusia merupakan penerapan fungsi operasional kedua dari pelaksanaan manajemen sumber daya manusia. Pengembangan dilakukan baik untuk karyawan baru maupun karyawan lama, karena pengembangan perlu dilakukan secara berkesinambungan. Dan untuk melaksanakannya, perusahaan perlu lebih dulu menetapkan program pengembangan karyawan. Pengembangan memiliki tujuan untuk peningkatan kemampuan secara teoritis, teknis, konseptual, moral agar prestasi makin membaik dan membuat tercapainya hasil kerja yang optimal melalui pelatihan dan pendidikan (Ardana, 2012: 92).

Priansa (2014: 146) mengemukakan bahwa pengembangan sumber daya manusia merupakan suatu proses yang dapat dipahami sebagai langkah menyiapkan karyawan untuk mendapatkan tanggungjawab yang berbeda atau lebih tinggi dari tanggungjawab sebelumnya di dalam perusahaan. Adapun Price (2011: 455)

menjelaskan bahwa pengembangan sumber daya manusia adalah proses pendekatan strategis guna berinvestasi dalam sumber daya manusia perusahaan. Pengembangan tersebut sebagai langkah guna mempersiapkan kerangka kerja agar dapat mengembangkan diri, melaksanakan program pelatihan dan peningkatan jalur karir berdasarkan kebutuhan keahlian dalam perusahaan di masa depan.

2.3.2. Tujuan Pengembangan

Ardana (2012: 92) menjelaskan bahwa pengembangan sumber daya manusia bertujuan:

1. Produktivitas

   Melalui pengembangan, karyawan akan semakin produktif, memiliki kualitas dan juga kuantitas dalam hal produksi yang dapat menjadi semakin baik.

2. Efisiensi

   Pengembangan juga dilakukan agar dapat meningkatkan efisiensi sumber daya manusia, bahan baku, waktu, dan meminimalisir keausan pada mesin-mesin, berkurangnya pemborosan, menghemat biaya produksi.

3. Kerusakan

   Pengembangan juga dilaksanakan sebagai usaha mengurangi kerusakan-kerusakan pada barang produksi dan mesin-mesin sebab karyawan yang semakin mumpuni dan ahli dalam menjalankan tugasnya

4. Kecelakaan

   Sebagai usaha agar dapat mengurangi tingkat kecelakaan kerja karyawan, sehingga perusahaan dapat mengurangi pengeluarannya.

5. Pelayanan.

   Melalui pengembangan juga diharapkan agar terdapat peningkatan pada kualitas pelayanan, sebab pelayanan dapat menjadi daya tarik yang penting bagi rekan-rekan perusahaan.

6. Moral

   Melalui pengembangan karyawan akan semakin antusias dalam menjalankan tugasnya, bekerja dengan moral yang lebih baik lagi sebab keterampilan dan kompetensi yang sudah ditingkatkan

7. Karir

   Melalui pengembangan, kesempatan karyawan dalam meningkatkan jalur karirnya menjadi semakin besar, karena keterampilan, kompetensi dan juga prestasi kerja yang juga meningkat.

8. Konseptual

   Melalui pengembangan, manajer akan dapat menjadi lebih sigap dalam pengambilan keputusan, karena *human skill*, *managerial skill dan technical skill* yang berkembang menjadi lebih baik lagi.

9. Kepemimpinan.

   Melalui pengembangan, model kepemimpinan dari seorang manajer dapat menjadi lebih baik, relasi menjadi lebih luas, motivasi menjadi tepat sasaran, sehingga membentuk keharmonisan dalam pembinaan kerja secara horizontal dan vertikal.

10. Imbalan

    Melalui pengembangan, imbalan berupa gaji, insentif dan juga benefit yang dimiliki karyawan dapat meningkat karena adanya peningkatan prestasi kerja.

11. Konsumen

    Konsumen akan mendapatkan manfaat yang lebih baik karena mendapatkan pelayanan yang lebih berkualitas.

2.3.3. Manfaat Pengembangan

Adapun manfaat pengembangan menurut Sudaryanto (2014) maka dapat dilihat dari dua sisi, yaitu:

1. Dari sisi karyawan secara individu
    a. Memperkaya pengetahuan dalam bidang ilmu yang diperlukan.
    b. Mengembangkan dan memperbaiki keahlian atau kompetensi dalam bidang yang diperlukan sekaligus mengoreksi dan memperbaiki cara-cara lama yang sebelumnya digunakan.
    c. Mengubah sikap
    d. Menambah atau meningkatkan balas imbalan jasa yang didapatkan dari perusahaan.
2. Dari sisi perusahaan
    a. Meningkatkan produktivitas karyawan
    b. Menghemat biaya
    c. Pengurangan *turnover* karyawan.

2.3.4. Metode Pendekatan Pengembangan Karyawan

Noe, *et all*. (2010: 526) menjelaskan bahwa pendekatan yang dapat digunakan dalam upaya pengembangan karyawan ada empat, yaitu:

1. Pendidikan Formal

   Program ini termasuk rancangan program-program baik di dalam maupun di luar yang secara khusus dipersiapkan khusus untuk para karyawan. Program tersebut bisa seperti pemberian materi dari para ahli bisnis, permainan-permainan simulasi bisnis, pertemuan-pertemuan dengan pelanggan. Banyak perusahaan yang lebih memilih untuk mengadakan berbagai program-program dalam internal perusahaan karena dirasa lebih efektif dan lebih tepat sasaran sesuai dengan kebutuhan dalam lingkup bisnis, pendekatan ini juga lebih mudah untuk dievaluasi menggunakan metrik perusahaan.

2. Penilaian

   Menggunakan basis data perusahaan menggunakan umpan balik terhadap karyawan terkait gaya, perilaku, model komunikasi, atau keterampilan lainnya. Sumber penilaian bisa dari berbagai macam misalnya, rekan kerja, manajer bidang, dan pelanggan dapat menjadi referensi informasi untuk melaksanakan penilaian. Penilaian bisa dilakukan untuk mengidentifikasi karyawan potensial serta menilai kelemahan maupun kekuatan dari seorang karyawan. Selain itu, penilaian juga dapat digunakan dalam hal rotasi atau kenaikan jabatan.

   Adapun alat-alat yang bisa digunakan, yaitu:

a. Tes Kepribadian

Tes kepribadian dilakukan untuk dapat menentukan apakah karyawan memiliki karakteristik atau komitmen dalam menjalankan fungsi-fungsi manajerial tertentu atau pekerjaan-pekerjaan yang berskala besar. Tes ini biasanya digunakan untuk mengukur lima dimensi utama (kerajinan, keramahan, adaptasi diri, keterbukaan, dan keingintahuan)

b. Indikator Jenis *Myers-Briggs*

Merupakan indikator yang dapat dimanfaatkan untuk membentuk tim dan mengembangkan gaya kepemimpinan yang memiliki kapasitas identifikasi pilihan-pilihan karyawan yang berkaitan dengan pengumpulan informasi, kekuatan, pengambilan-pengambilan keputusan dan *life style.*

c. Pusat-pusat Penilaian

Proses ini ditentukan berdasarkan hasil dari penilaian dan pemeringkatan kinerja karyawan dari berbagai latihan yang telah difasilitasi perusahaan. Misalnya, diskusi kelompok tanpa adanya pemimpin, keranjang masuk, *interview*, dan *role playing* suatu peran.

d. *Benchmark* atau Studi

Hal-hal yang diukur oleh metode ini, didasarkan dan diidentifikasi oleh para peneliti melalui pelajaran atau materi dari para eksekutif atau praktisi yang belajar pada suatu hal penting dalam pengalaman karirnya.

e. Sistem umpan balik 360 derajat

Sistem ini dilakukan oleh manajer selaku pimpinan perusahaan melalui hasil interaksi dari orang-orang yang dirasa mumpuni, seperti evaluasi diri secara individu, evaluasi dari atas manajer, bawahan, rekan sesama karyawan atau bahkan dari para pelanggan.

3. Pengalaman Kerja

Ada beberapa macam model pengalaman kerja ini, misalnya:

a. Perluasan lingkup pekerjaan

Yaitu pemberian tugas baru kepada karyawan yang masih satu level dengan pekerjaan pokoknya. Fungsinya agar tidak jenuh dan menambah variasi *skill* karyawan.

b. Peralihan

Yaitu pemberian tugas baru kepada karyawan yang lebih tinggi setingkat di atas tugas dan peranan utamanya. Berfungsi untuk memperbesar rasa tanggung jawab karyawan.

c. Rotasi pekerjaan

Karyawan akan mendapatkan tugas dari satu pekerjaan ke pekerjan yang lain secara sistematis agar dapat melakukan dokumentasi terhadap pengalaman dan pembelajaran yang didapatkan. Harapannya dengan cara ini, karyawan dapat lebih memahami peran-peran yang terdapat dalam perusahaan.

d. Magang di luar perusahaan

Karyawan akan diberi waktu untuk melaksanakan magang di luar lingkup pekerjaannya untuk mendapatkan *skill* baru atau mengasah lebih dalam *skill* sebelumnya yang telah dimiliki.

4. Hubungan pribadi

Ada dua cara, yaitu:

a. Kepenasihatan

karyawan akan dibimbing oleh senior berpengalaman sebagai mentor untuk mengembangkan keahliannya.

b. Pembinaan

Karyawan akan dibantu dan dimotivasi oleh manajer atau rekan sebayanya untuk mengembangkan keterampilan yang dibutuhkan. Baik dengan umpan balik, maupun dengan mengarahkannya secara mandiri.

2.3.5 Faktor-faktor Yang Berpengaruh dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia

Notoatmojo (2009: 11) menyebutkan bahwa ada 2 faktor yang mempengaruhi pengembangan SDM, yaitu:

1. Faktor Internal

Keseluruhan perangkat dan aktivitas kehidupan di dalam lingkup perusahaan

a. Misi dan Tujuan Organisasi

Misi dan tujuan organisasi memiliki pengaruh dalam usaha pengembangan SDM perusahaan, karena pengembangan SDM

didasarkan pada target yang menyesuaikan dengan setiap misi dan tujuan dari masing-masing perusahaan.

b. Strategi pencapaian Tujuan

Dalam mencapai tujuanpun perusahaan menerapkan cara yang berbeda di dalam penerapannya,karena setiap strategi memiliki dampak terhadap pencapaian perusahaan.

c. Sifat dan jenis kegiatan

Tentunya program-program yang diselenggarakan oleh perusahaan, memiliki tujuan dan orientasi yang baik sesuai keinginan perusahaan.

d. Teknologi yang digunakan

Maka pengembangan sumber daya manusia juga ditujukan untuk pemahaman dalam penggunaan dan pemanfaatan dari setiap tekonologi yang telah dan akan disediakan oleh perusahaan.

2. Faktor Eksternal

Keseluruhan perangkat dan kegiatan dari luar perusahaan yang bisa memengaruhi proses-proses di dalam perusahaan, yaitu:

a. Keputusan dan aturan Pemerintah

Hal ini dapat berupa undang-undang ataupun peraturan-peraturan pemerintah lainnya yang harus diperhatikan dan dijadikan salah satu landasan penting dalam perencanaan program pengembangan SDM perusahaan

b. Sosio-budaya masyarakat

Yaitu kebiasaan atau nilai-nilai yang ada di masyarakat

c. Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi

Mengingat adanya perkembangan tersebut, maka SDM perusahaan juga dituntut menyesuaikan dan dapat menguasai perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang memiliki dampak langsung terhadap perusahaan.

BAB III

ANALISIS DESKRIPTIF

3.1 Data Umum

3.1.1. Sejarah PT. Primissima

Perseroan Terbatas (PT) Primissima yang kemudian dapat disingkat menjadi PT Primissima ini dibentuk pada tanggal 22 Juni 1971 melalui Notaris R Soerojo Wongsowidjojo SH. Jakarta nomor 31/1971. Perusahaan ini merupakan usaha patungan antara Gabungan Koperasi Batik Indonesia (GKBI) dan Pemerintah Republik Indonesia yang bertujuan agar dapat memproduksi bahan baku batik halus yaitu kain Primissima (mori) demi memenuhi kebutuhan nasional, yang dahulu diambil melalui hasil produksi atau impor dari negara Tiongkok, Jepang dan India.

PT Primissima mendapatkan modal awalnya melalui bantuan (*grant*) yang diserahkan oleh kerajaan Belanda kepada pemerintah Indonesia yang berupa mesin, di mana nilai mesin tersebut adalah saham Departemen keuangan Pemerintah Indonesia, adapun bangunan pabrik, tanah, harga pemasangan mesin, dan biaya rumah dinas didapatkan dari GKBI yang asalnya dari saham Gabungan Koperasi Batik Indonesia.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah nomor 54/1970, Pembangunan dalam rangka Penanaman Modal Dalam Negeri (PMDN), maka ditetapkan modal dasar sejumlah Rp 1.230.000.000,- yang terbagi dua, terdiri dari Rp 730.000.000,- berasal dari saham pemerintah Indonesia (nilai *grant* belanda NF 8.100.000,-) sedangkan

jumlah saham yang berasal dari GKBI sebesar Rp 500.000.000,- yang jika dilihat maka perbandingan saham sewaktu dibentuk yaitu:

1. Pemerintah Indonesia sebesar : 59,35 %
2. Gabungan Koperasi Batik Indonesia sebesar : 40,65%

Pabrik pertama PT Primissima memulai produksinya secara resmi setelah diresmikan oleh Sri Sultan Hamengkubuwono ke IX selaku Menteri EKUIN pada tanggal 2 Februari 1972. Kemudian berikutnya diadakan dua kali perluasan pabrik, yang di mana perluasan pabrik pertama dilakukan dengan membangun pabrik II yang awal pelaksanaannya diadakan di bulan Maret awal, tahun 1974. Lalu oleh bapak Presiden Indonesia saat itu, H.M Soeharto diresmikan pada tanggal 7 agustus 1976. Sedangkan perluasan pabrik yang kedua dilakukan dengan membangun pabrik ke III. Pembangunan pabrik III ini dilaksanakan pada awal juni 1981 yang kemudian diresmikan oleh Bapak Ir. Hartarto selaku Menteri Perindustrian saat itu pada tanggal 29 Maret 1984. Selanjutnya diadakan pula renovasi terhadap pabrik I pada awal April 1994 berupa penggantian 180 mesin *Loom* yang diganti dengan 60 mesin *Air Jet Loom* (AJL). Mesin ini mulai melaksanakan proses produksinya di bulan Oktober 1994.

Kemudian beberapa kali pada:

1. Oktober 1999 penambahan 4 mesin AJL
2. Juni 2001 penambahan 32 mesin AJL
3. Agustus 2001 penambahan 8 mesin AJL

Di awal tahun 1990 jumlah perbandingan saham antara Pemerintah Indonesia dan Gabungan Koperasi Batik Indonesia mengalami perubahan, yaitu:

1. Pemerintah Indonesia : 52.79 %

2. Gabungan Koperasi Batik Indonesia : 47,21 %

Hingga saat ini PT Primissima memiliki mesin produksi, yaitu:

1. Unit Pertenunan : 422 mesin *Shuttle Loom* dan 104 mesin *Air Jet Loom*

2. Unit permintalan : 64 mesin *Ring Spinning* (36.288 mata pintal)

Berdasarkan Surat Keputusan Pemegang Saham Perseroan Terbatas PT Primissima (Persero) di luar rapat umum tentang Perubahan Anggaran Dasar Perseroan Terbatas PT Primissima (Persero) No:Kept-43/S.MBU/2008 dan Kept-05/D2.MBU/2008 pada tanggal 21 Juli 2008 barulah secara resmi PT Pabrik Cambrics Primissima berganti nama menjadi PT Primissima Persero.

3.1.2. Tujuan dan Visi Misi Perusahaan

1. Tujuan Perusahaan

PT Primissima memiliki tujuan yaitu, melaksanakan usaha produksi tekstil dengan memanfaatkan seluruh sumber daya manusia yang ada di dalam perusahaan secara optimal demi keberlangsungan aktivitas penciptaan barang dan jasa yang berkualitas dan berdaya saing tinggi, sehingga mendapatkan keuntungan maksimal agar dapat meningkatkan bilai perusahaan melalui penerapan prinsip-prinsip organisasi.

2. Visi dan Misi Perusahaan

a. Visi

Mewujudkan PT Primissima menjadi perusahaan produsen tekstil halus yang utama di Indonesia melalui penciptaan produk berdaya cipta nilai tinggi dan menjadi perusahaan potensial di kancah internasional.

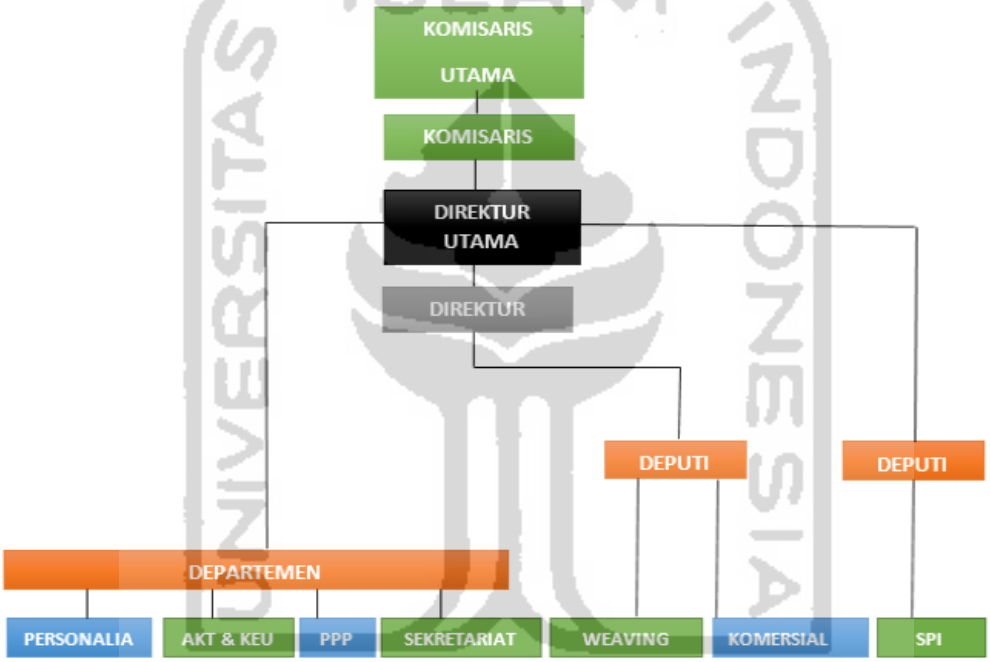
b. Misi

Adapun misi perusahaan yang disusun berdasarkan visi tersebut, yaitu:

1) Memproduksi kain *grey*, *cambrics* halus dan batik berkualitas tinggi, dengan harga terjangkau serta melakukan pelayanan terbaik demi tercapainya kepuasan pelanggan
2) Mengelola perusahaan berdasarkan standar yang baik dan berintegritas sehingga PT Primissima dapat menjadi perusahaan yang mampu menarik dan dipercaya masyarakat luas, investor, pelanggan serta *stake holder* lainnya.
3) Memperbaharui dan mengembangkan proses kerja dan teknologi secara aktif yang bersifat terus-menerus.
4) Pembentukan dan peningkatan budaya dan lingkungan kerja perusahaan yang bernilai positif agar menjadi pegangan setiap karyawan dalam beretika, bersikap dan berperilaku dalam mengemban amanah.

3.1.3 Struktur Organisasi

Struktur perusahaan ini digambarkan agar setiap karyawan dapat mengetahui dan memahami setiap relasi maupun hubungan antarbidang, pembagian tugas dan wewenang dalam setiap bidang yang terdapat pada struktur organisasi. Adapun struktur organisasi PT Primissima secara garis besar digambarkan seperti pada Gambar 3.1.



Gambar 3.1 Struktur Organisasi PT Primissima

Sumber : PT Primissima

3.1.4. Fungsi utama dan Pembagian Tugas

1. Direktur Utama

a. Fungsi Utama: Bertanggungjawab sebagai pimpinan atas kepengurusan perusahaan berdasarkan tujuan dan kepentingan-kepentingan

perusahaan, serta menjadi wakil perusahaan di dalam dan di luar pengadilan.

b. Tugas:

1) Berkontribusi melalui upaya kepemimpinan dan fungsi manajerial

2) Menyusun rancangan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) dan Rencana Kerja Jangka Panjang (RKJJ)

3) Mengelola dan menentukan tentang hal-hal kepegawaian (upah, tunjangan, dll.)

4) Menyusun laporan keuangan perusahaan.

2. Direktur

a.Fungsi utama: Bertanggungjawab sebagai pimpinan terhadap kepengurusan di lingkup Direktorat Produksi dan Komersial berdasarkan tujuan dan kepentingan perusahaan.

b. Tugas:

1) Menjadi pemimpin, pemegang kendali, dan kordinator dalam Direktorat Produksi dan komersial dalam usaha mencapai tujuan perusahaan

2) Bersama-sama direktur utama dalam mengatasi masalah-masalah terkhusus pada bidang produksi dan komersial serta lain-lainnya berdasarkan keputusan direksi.

3. Kepala Departemen Personalia

a.Fungsi Utama: Bertanggungjawab terhadap pengelolaan kepersonaliaan melalui cara-cara yang efektif dan efisien berdasarkan perkembangan perusahaan.

b. Tugas:

1) Menetapkan rencana kebutuhan dan program-program serta melaksanakan berbagai aktivitas yang menunjang perkembangan sumber daya manusia perusahaan

2) Melakukan fungsi pengawasan terhadap pemenuhan tugas dan kewajiban oleh para karyawan serta memastikan pula terpenuhinya hak-hak karyawan

4. Kepala Sekretariat

a. Fungsi Utama: Bertanggungjawab mengurusi komunikasi internal dan sebagai humas eksternal serta penyelenggaran kesekretariatan.-*corporate secretary*

b. Tugas:

1) Melaksanakan fungsi kordinasi terhadap keseluruhan tugas dan tanggungjawab kesekretariatan

2) Mengurus penyelenggaraan aktivitas peretemuan dinas dan rapat perusahaan

3) Menjamin ketersediaan kebutuhan dan perlengkapan direksi dalam menjalankan tanggungjawab dan tugasnya.

5. Kepala Departemen Akuntansi dan Keuangan

a.Fungsi Utama: Bertanggungjawab terhadap pelaksanaan penyelenggaran akuntansi perusahaan, dan pelaksanaan pokok-pokok bidang keuangan dalam perusahaan

b. Tugas:

1) Melakukan pengaturan terhadap ketersediaan dana, penjagaan fisik kas, dan menjaga likuiditas perusahaan

2) Menyusun rencana biaya dalam RKAP dan laporan finansial perusahaan secara periodik

6. Kepala Departemen Perencanaan dan Pengendalian Produksi

a. Fungsi Utama: Melaksanakan perencanaan, pengkoordinasian dan pengawasan aktivitas produksi

b. Tugas:

1) Menyusun program dan pelaksanaan pengendalian mutu pada seluruh proses produksi

2) Memeriksa, mengawasi dan merawat seluruh mesin, perkakas, dan alat-alat produksi

7. Deputi Satuan Pengawasan Intern (SPI)

a. Fungsi Utama: Bertanggungjawab terhadap pengawasan internal demi pengamanan kebijaksanaan umum direksi sesuai rencana, standar, target dan prosedur perusahaan.

b. Tugas:

1) Menyusun program-program terkait pengawasan internal yang bertujuan untuk melaksanakan kebijaksanaan umum direksi, pengelolaan dan pengamanan kekayaan perusahaan

2) Memastikan bahwa seluruh realisasi program dari masing-masing departemen terselenggara menurut prosedur, ketentuan, dan target perusahaan.

8. Deputi Komersial

a. Fungsi Utama: Menyelenggarakan kegiatan pemasaran produk, penyediaan barang yang dibutuhkan dan penyimpanan barang-barang tersebut sebelum mulai diedarkan ataupun digunakan.

b. Tugas:

1) Melaksanakan dan mengatur kegiatan fungsi utama bidang komersial termasuk pengkoordinasian, pengawasan dan pengendalian

2) Menyusun rencana aktivitas operasional pada jangka waktu yang telah ditentukan untuk dimasukkan ke dalam RKAP dan RJP serta merealisasikannya.

9. Deputi Produksi

a. Fungsi utama: Membantu Direksi mencapai tujuan dan target produksi perusahaan melalui pelaksanaan fungsi produksi dan utilitasnya.

b. Tugas:

1) Menyusun perencanaan produksi pertenunan dan merealisasikan program tersebut.

2) Menyusun perencanaan anggaran biaya operasional perusahaan

3.2. Data Khusus

3.2.1. Proses Pelatihan dan Pengembangan Karyawan PT Primissima

Manajemen sumber daya manusia memiliki tugas untuk mengisi berbagai fungsi di dalam perusahaan dengan karyawan yang unggul dan berdaya saing tinggi. Untuk mencapai hal tersebut, maka bidang sumber daya manusia dalam hal ini, Departemen Personalia PT Primissima (Persero) perlu melaksanakan berbagai tahapan. Mulai dari rekrutmen dan seleksi, sampai kepada pelatihan dan juga pengembangan karyawan. Proses Pelatihan karyawan di PT Primissima dilaksanakan untuk mengenalkan dan juga melatih para peserta pelatihan, yaitu mereka yang sebelumnya telah dipilih melalui proses rekrutmen dan seleksi karyawan. Proses pelatihan untuk karyawan baru ini berfungsi agar para karyawan dapat memahami tugas dan tanggungjawabnya nanti selama bekerja di perusahaan. Adapun pengembangan sumber daya manusia yaitu diikuti oleh para karyawan tetap PT Primissima yang telah dinilai oleh atasan dan supervisor departemen terkait tempatnya bekerja, perlu untuk meningkatkan keahlian dan juga menambah kompentensi keahlian baru yang dilaksanakan sesuai keperluan dan kebutuhan para karyawan di bidangnya masing-masing.

Setiap perusahaan tentunya mengadakan pelatihan dan pengembangan karyawan dalam upaya merealisasikan fungsi manajemen sumber daya manusia di dalam perusahaan. Pelatihan dan pengembangan karyawan inipun dituntut untuk menyesuaikan dengan kemajuan ilmu pengetahuan, teknologi dan angkatan kerja

secara umum. Melalui pelatihan dan pengembangan karyawan ini diharapkan karyawan dapat menyesuaikan dengan aktivitas lingkungan kerja dan tanggungjawabnya dalam perusahaan serta membangun dan mengembangkan peran karyawan tersebut secara berkelanjutan.

PT Primissima dalam melaksanakan pelatihan dan pengembangan karyawan merupakan tanggungjawab yang dipegang dan dilaksanakan oleh Bidang Sumber Daya Manusia (SDM) atau dalam perusahaan disebut Departemen Personalia melalui penetapan program kerja dalam Rencana Anggaran Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) Tahun 2019, yaitu:

1. Melaksanakan pelatihan untuk peningkatan kompetensi dan alih teknologi bagi tenaga kerja secara internal dan eksternal.
2. Melaksanakan pembinaan karyawan untuk meningkatkan motivasi karyawan

Tujuan perusahaan kemudian menjadi landasan untuk melaksanakan proses pelatihan dan pengembangan karyawan di dalam perusahaan. Adapun Proses pelatihan dan pengembangan karyawan di PT. Primissima (Persero), yaitu:

1. Proses Pelatihan Karyawan

   Proses pelatihan atau training karyawan PT Primissima secara umum berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Sigit Yuwono selaku *counterpart* magang di PT Primissima dapat dilihat dalam Gambar 3.2

Gambar 2.2 Proses Pelatihan Karyawan

a. Perencanaan

Dalam tahap perencanaan, perusahaan menyiapkan peserta yang akan mengikuti proses pelatihan. Peserta merupakan calon karyawan yang telah lolos proses sebelumnya, yaitu melalui proses rekrutmen dan seleksi yang diadakan oleh perusahaan dengan kriteria, yaitu:

1) Warga Negara Indonesia yang bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa
2) Berusia 18-25 Tahun untuk pendidikan SD s.d. SLTA dan maksimal 35 Tahun bagi sarjana atau menurut kebutuhan
3) Memiliki ijazah sesuai ketentuan
4) Berkelakuan baik dengan bukti Surat Keterangan Catatan Kepolisian (SKCK)
5) Diutamakan domisili radius 5 (lima) km dari lokasi perusahaan
6) Sehat fisik memiliki surat keterangan dokter, sehat mental dan bebas narkoba
7) Syarat lain sesuai kebutuhan

Selanjutnya, nantinya masing-masing departemen terkait penempatan calon karyawan menyiapkan jadwal dan *shift* kerja sesuai dengan ketentuan perusahaan.

b. Pengarahan Instruksi Kerja

Pelatihan karyawan PT Primissima dilaksanakan melalui metode *on the job training*, yaitu dengan menunjuk supervisor departemen terkait untuk melaksanakan pengenalan, pembimbingan dan pengarahan

terkait lingkungan kerja, teknologi alat perusahaan dan tugas-tugas yang akan menjadi tanggungjawab calon karyawan. Proses ini nantinya dilaksanakan selama 1-2 bulan sesuai dengan kebutuhan dan ketentuan perusahaan. Selama proses ini, karyawan juga mendapatkan upah yang diberikan sesuai dengan masa percobaan yang telah dijalani.

c. Evaluasi

Terakhir yaitu proses penilaian akhir di mana supervisor dapat menentukan seorang calon karyawan dapat diterima menjadi karyawan. Tahap ini tentu memperhatikan perkembangan keahlian dan pengetahuan karyawan selama proses percobaan dan pengarahan berlangsung. Selanjutnya diadakan pengambilan keputusan berdasarkan penilaian *trainer* dan *supervisor* dari departemen terkait, yang kemudian menyerahkan laporan kepada departemen personalia, selanjutnya dibuatkan surat keputusan. Jika dianggap mampu dan potensial maka karyawan akan berlanjut dan menjadi karyawan serta dapat segera memulai tanggungjawabnya dengan melaksanakan praktek kerja langsung dengan tetap didampingi oleh supervisor. Sementara peserta yang dinilai lamban selanjutnya dilakukan pemutusan hubungan kerja.

2. Proses Pengembangan karyawan

Pengembangan karyawan di PT Primissima menggunakan metode pendekatan pendidikan formal meliputi program-program yang diadakan baik di dalam maupun di luar perusahaan. Pendidikan di dalam internal perusahaan

dilaksanakan dan dirumuskan oleh departemen personalia melalui kerjasama dengan bidang-bidang terkait yang membutuhkan program pengembangan untuk para karyawannya. Sedangkan pengembangan di luar perusahaan dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan perusahaan yang kebutuhan materinya tidak terdapat di dalam internal dan dipandang perlu terutama untuk supervisor yang mungkin memerlukan keahlian lebih dalam memimpin departemennya.

Secara umum, tahapan pengembangan karyawan berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Sigit Yuwono selaku *counterpart* magang di PT Primissima dapat dilihat pada Gambar 3.3

Gambar 3.3 Proses Pengembangan Karyawan

a. *Training Need Analysys*

Training need analysys atau biasa disebut sebagai proses analisa penentuan kebutuhan adalah langkah awal dalam melakukan program pengembangan karyawan PT Primissima. Analisis ini dilaksanakan oleh para karyawan setingkat manajerial dengan menyusun rencana program pengembangan sesuai dengan kebutuhan masing-masing departemen terkait yang sudah termasuk jadwal, peserta, waktu, dan

persiapan lainnya. Ada beberapa hal yang menjadi faktor penilaian yang dilakukan oleh supervisor departemen terkait dalam menentukan aktivitas pengembangan yang dilakukan seperti kinerja perusahaan, kebutuhan pengembangan perusahaan, kebutuhan sosial dan lainnya.

b. Penyusunan Jadwal Tahunan

Setelah melaksanakan analisis, nantinya seluruh program-program dari berbagai departemen yang ada, disatukan dan disusun oleh departemen personalia menjadi Jadwal Tahunan terbaru, fungsinya agar dijadikan landasan program pengembangan perusahaan setahun ke depan. Program ini sudah mencakup program internal seperti *training* motivasi, *training* peningkatan kompetensi dan lainnya, dan juga mencakup program eksternal seperti kunjungan perusahaan (studi banding) dan lainnya.

c. Realisasi

Realisasi adalah tahap yang diselenggarakan sebelum adanya evaluasi Fungsinya untuk meninjau dan memperjelas program yang telah terlaksana sebelumnya.

d. Evaluasi

Evaluasi dilakukan ketika semua tahapan pelaksanaan program pengembangan selesai dilaksanakan. Tahapan ini diadakan untuk menilai apakah suatu program pengembangan yang telah dilakukan efektif atau tidak, berdampak atau tidak, kalau berdampak, dampak seperti apa yang didapatkan dan lainnya. Evaluasi di PT Primissima

dilaksanakan melalui penilaian yang disebut unjuk kerja alumni. Unjuk kerja alumni berfungsi sebagai tolak ukur untuk melihat apakah ada perubahan terutama dalam hal positif setelah melaksanakan sebuah program dan sejauh manakah dampak yang dihasilkan bagi para karyawan.

3.2.2. Kendala-Kendala Proses Pelatihan dan Pengembangan Karyawan

Kendala-kendala dalam proses pelatihan dan pengembangan yang dimaksud yaitu segala faktor yang menghambat kelancaran sehingga seringkali dalam realisasinya tidak berjalan sesuai rencana yang telah ditentukan sebelumnya. Kendala-kendala tersebut bisa berasal dari mana saja, baik dari penyelenggara, instruktur, ataupun peserta. Adapun kendala-kendala dalam proses pelatihan karyawan di PT Primissima, yaitu:

1. Tahap Perencanan Pelatihan

   Perencanaan pelatihan dilakukan berdasarkan hasil evaluasi pelatihan periode sebelumnya. Keterbatasan mengenai informasi hasil evaluasi seperti pemateri mana saja yang dinilai mampu memaparkan dan memberika contoh praktik yang efektif bagi para peserta, atau materi pelatihan mana saja yang perlu sudah harus diperbaharui. Keterbatasan mengenai rincian informasi tersebut kerap ditemukan dalam merencanakan dan memilih sebuah program pelatihan yang tepat atau memulai program pelatihan yang baru.

2. Tahap Pengarahan Instruksi Kerja

   Dalam pengarahan intruksi kerja setidaknya ada dua kendala yang biasa ditemukan, yaitu:

   a. Keterlambatan Pemahaman

      Seperti yang sudah dijelaskan bahwa proses pelatihan berlangsung selama 1-2 bulan sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Dalam penyelenggaraannya, biasanya ditemui calon karyawan yang cenderung lambat dalam memahami materi-materi yang diberikan, tertinggal dari peserta-peserta lainnya. Peserta yang dinilai lambat dalam memahami materi pengetahuan dan praktek yang telah diberikan bahkan setelah masa *training* selesai, sulit meningkatkan keahliannya, maka perusahaan dapat melaksanakan pemutusan hubungan kerja.

   b. Pengunduran Diri Peserta

      Dalam proses pelatihan yang berlangsung, biasanya ada beberapa peserta yang mengundurkan diri sebelum proses pelatihan selesai, sehingga menyulitkan perusahaan dalam memenuhi lowongan kerja yang hendak diiisi oleh perusahaan. Jika hal tersebut terjadi, perusahaan akan kembali melakukan rekrutmen dan seleksi agar kuota kerja terpenuhi, dan secara otomatis maka proses pelatihan tersebut akan diulang pada peserta baru.

3. Tahap Evaluasi Pelatihan

   Evaluasi Pelatihan dilaksanakan berdasarkan hasil dari beberapa kriteria penilaian yang dilakukan oleh supervisor. Namun, selama masa pengarahan

intruksi, peserta bisa saja melewatkan beberapa kriteria penilaian, misalnya karena izin atau alasan lain yang akhirnya membuat data penilaian yang disusun menjadi tidak lengkap dan membuat supervisor menjadi kebingungan dalam pengambilan keputusan akhir.

Adapun kendala-kendala dalam proses pengembangan karyawan di PT. Primissima, yaitu:

1. Tahap *Training Need Analysys*

   Training need analysys yang dilaksanakan oleh perusahaan, penilaiannya dilakukan oleh tingkat manajerial atau atasan dalam suatu departemen, sehingga dapat terjadi penilaian yang subjektif yaitu adanya penilaian yang hanya berdasarkan pengalaman yang dialami langsung oleh atasan. Sedangkan aktivitas yang melibatkan hubungan antara para karyawan bisa terlewatkan.

2. Tahap Penyusunan Jadwal Tahunan

   Penyusunan jadwal tahunan oleh perusahan tentu memerlukan waktu yang lama, namun adanya perbedaan terkait metode dan waktu melaksanakan analisis dalam tiap departemen, dapat mengakibatkan waktu penyusunan jadwal tahunan menjadi terundur atau membutuhkan waktu yang lebih lama dari yang telah direncanakan.

3. Tahap Realisasi

   Perusahaan dalam melaksanakan pengembangan, biasanya melakukan kerjasama dengan pihak ketiga. Pihak ketiga ini bisa berupa lembaga sertifikasi atau lainnya. Dalam melaksanakan program, biasanya terdapat kuota minimal. Sedangkan perusahaan hanya memilih karyawan yang dipandang perlu untuk

mengikuti program pengembangan, sehingga yang terjadi adalah tidak tercapainya kuota minimal untuk dapat mengikuti suatu program yang diadakan suatu lembaga pelatihan.

4. Tahap Evaluasi

   Penilaian dalam tahap evaluasi memiliki kelemahan karena hanya berdasarkan pernyataan karyawan yang telah menjalani program pengembangan, sulit untuk membuktikan suatu program efektif atau tidak jika tidak diadakan proses tindak lanjut seperti pengujian kembali dan proses serupa yang melihat sejauh mana perkembangan kompetensi karyawan.

BAB IV

KESIMPULAN DAN SARAN

4.1. Kesimpulan

Setelah membahas proses pelatihan dan pengembangan karyawan di PT Primissima, maka dari itu penulis mengambil kesimpulan sebagai berikut, yaitu:

1. Proses pelatihan ini dilaksanakan setelah sebelumnya perusahaan mendapatkan calon karyawan melalui proses rekrutmen dan seleksi. Calon karyawan ini selanjutnya menjadi peserta pelatihan yang diselenggarakan oleh PT Primissima. Pelatihan karyawan di PT Primissima dilaksanakan dengan metode *on the job training* yaitu melalui pembimbingan dan pengarahan langsung oleh supervisor yang telah ditunjuk sebelumnya. Proses terakhir dari pelatihan yaitu evaluasi setelah 1-2 bulan pelatihan. Jika karyawan dianggap memenuhi standar keahlian yang diinginkan, maka langsung dijadikan karyawan, sedangkan yang tidak memenuhi standar keahlian tersebut maka akan diputuskan hubungan kerja.
2. Proses Pengembangan karyawan dilaksanakan dengan metode pendekatan pendidikan formal baik itu di internal maupun eksternal perusahaan. Secara umum, ada empat tahapan proses pengembangan, yaitu pertama *training need analysys* (analisa penentuan kebutuhan) berdasarkan kinerja karyawan, kebutuhan pengembangan, sosial dan lainnya. penyusunan jadwal tahunan di akhir tahun. Kedua, penyusunan jadwal tahunan yang disusun berdasarkan hasil *training need analysys* guna menjadi dasar diadakannya program-program pengembangan setahun ke depannya. Ketiga, Realisasi, yang mana menyusun

daftar program yang telah berhasil dilaksanakan. Dan terakhir, melaksanakan evaluasi dengan unjur kerja alumni.

3. Hambatan dalam proses pelatihan yaitu adanya keterlambatan pemahaman peserta terhadap materi pelatihan, keterbatasan informasi evaluasi, peserta yang tidak mengikuti pelatihan secara keseluruhan, dan juga adanya peserta yang mengundurkan diri sebelum proses pelatihan berakhir. Sedangkan hambatan proses pengembangan berkaitan dengan perusahaan yang tidak bisa memenuhi jumlah kuota minimal peserta pelatihan yang ditentukan, keterbatasan penilaian, waktu penyusunan jadwal yang terundur, dan juga terkait evaluasi yang belum cukup efektif.

4.2. Saran

Setelah membahas proses pelatihan dan pengembangan karyawan di PT Primissima, penulis mengajukan saran sebagai berikut, yaitu:

1. Dalam proses pelatihan maupun pengembangan karyawan, diadakan rekaman video atau rekaman suara agar karyawan dapat mengulang-ngulang pemahaman materi teori dan praktek yang telah diberikan.
2. Dalam melakukan evaluasi pelatihan, perlu menyusun saran dan kritik terhadap program pelatihan agar dapat diketahui sejauh mana perkembangan efektivitas metode pelatihan tersebut memiliki dampak terhadap para peserta pelatihan. Dengan adanya saran dan kritik, mengenai pelatih maupun pemateri pelatihan, diharapkan dapat mempermudah

perusahaan dalam menemukan dan memercayakan program pelatihan pada pelatih dan kebutuhan materi yang tepat sasaran.

3. Dalam proses pelatihan, diadakan pemberlakuan *reward* bagi karyawan yang bertahan dalam proses pelatihan sampai selesai berupa, penambahan upah atau pemberian sertifikat. Sedangkan bagi karyawan yang mengundurkan diri diberi *punishment* berupa pemotongan gaji *training*.
4. Dalam proses pelatihan, evaluasi harus dilaksanakan secara tegas melalui prosedur dan aturan yang telah ditetapkan. Perusahaan dalam proses ini, selain menilai kinerja dan potensi, juga harus menilai terkait seberapa besar komitmen dan motivasi peserta dalam mengemban amanah dan kepercayaan yang telah diberikan.
5. Dalam proses pengembangan, selain penilaian langsung dari atasan dari departemen terkait, untuk menghindari penilaian yang subjetif atau luput dari pengawasan atasan, maka perlu dilaksanakan metode sistem umpan balik 360 derajat, yaitu penilaian yang dilakukan oleh atasan melalui hasil interaksi dari orang-orang yang dirasa mumpuni, seperti evaluasi diri secara individu, evaluasi dari atas manajer, bawahan, rekan sesama karyawan atau bahkan dari para pelanggan.
6. Dalam proses pengembangan, baiknya diadakan proses *follow-up* dari evaluasi penyelenggaraan realisasi jadwal tahunan sebelumnya agar dapat ditinjau kembali program yang masih dibutuhkan, kemudian dijadikan satu. Setelah itu untuk pembaharuan program, barulah masing-masing departemen diberikan waktu. Dengan adanya proses ini, diharapkan

masing-masing departemen dapat fokus pada program-program baru dalam usulan jadwal tahunan di tahun selanjutnya.

7. Dalam proses pengembangan, jika tidak memenuhi kuota maka dapat menggunakan pendekatan perluasan lingkup pekerjaan, di mana perusahaan memberikan pelatihan kepada karyawan yang masih satu level dengan pekerjaan pokoknya agar dapat menambah variasi *skill* karyawan dan juga dapat dimungkinkan menjadi pemateri internal perusahaan ketika ke depannya perusahaan mengadakan program pengembangan internal. Solusi lainnya melakukan metode pendekatan peralihan, yaitu mengirim karyawan yang lebih tinggi setingkat di atas tugas dan peranan utamanya untuk ikut serta memenuhi kuota yang dibutuhkan karena dapat memperbesar rasa tanggung jawab karyawan.
8. Dalam proses pengembangan, baiknya dilaksanakan pengujian kembali, baik berupa pelaksanaan praktiknya melalui penguji internal, atau dapat berupa melaksanakan pengujian melalui proses menjadi pemateri, fungsinya untuk mengetahui kedalaman pemahaman dan juga sekalian memberikan gambaran pada karyawan lain terhadap sebuah proses program pengembangan yang telah dilakukan.

DAFTAR PUSTAKA

Ardana, I. K.; Mujiati, N.W.; Utama I. W. M. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Dasar, P. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.

Gomes, F. C. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Andi Offset.

Handoko, T. H. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia.* Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.

Indonesia, P. R. 2003. *Undang-undang republik Indonesia nomor 13 tahun 2003 tentang ketenagakerjaan*. *LN Nomor*, *39*: 6.

Irawati, D. 2007. "Pengembangan sumber daya manusia berbasis kompetensi sebagai upaya meningkatkan kinerja organisasi". *Jurnal P. ADP*. Volume II, (3): 6-7.

Juliawan, V. 2010. Tinjauan Tentang Pelaksanaan Program Pelatihan Karyawan Pada PT. INTI (Persero) Bandung. *Doctoral Dissertation*, Universitas Widyatama.

Karinda, M. 2016. "Kajian Terhadap Pelatihan Dan Pengembangan Karyawan Dalam Upaya Peningkatan Kinerja Pelayanan Bank Sulutgo Cabang Manado". *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*, 16(3): 3.

Kamil, M. 2003. *Model-model pelatihan*. Bandung: Universitas Pendidikan Indonesia.

Kho, B. 2019. *Pengertian Pengembangan Sumber Daya Manusia*, diperoleh pada 20 Juni 2020 di https://ilmumanajemenindustri.com/pengertian-pengembangan-sdm-sumber-daya-manusia/

Kho, Budi. 2017. *Tujuan dan Manfaat Pelatihan Kerja (Training Objective)*, diperoleh pada 15 Mei 2020 di https://ilmumanajemenindustri.com/tujuan-manfaat-pelatihan-kerja-training-objective/

Larasati, S. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Deepublish

Mangkunegara. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya

Mina, M. 2017. Strategi pengembangan sumber daya manusia dalam Persatuan Mahasiswa Islam Patani Selatan Thailand di Indonesia (PMIPTI) Semarang. *Doctoral Dissertation*, UIN Walisongo.

Ndraha, T. 2013. *Pengantar Teori Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Rineka Cipta.

Noe,R. A. *et all*. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Mencapai Keunggulan Bersaing*. Edisi 6 buku 1. Jakarta: Salemba empat.

Notoatmodjo, S. 2009. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Eka Cipta.

Panggabean, S. Mutiara. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bogor: Ghalia Indonesia

Parastika W. 2016. Kajian Pustaka, Kerangka Pemikiran, dan Hipotesis Manajemen Sumber Daya Manusia, diperoleh pada 18 Juni 2020 di http://repository.unpas.ac.id/15846/4/BAB%20II.pdf

Priansa, D. J. 2014. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.

Price, A. 2011. *Human Resource Management*. USA: Cengange Learning EMEA.

Priyono dan Marnis. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sidoarjo: Zifatama Publisher

Rivai, V. dan Sagala, E. M. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktik*. Jakarta: Rajawali Press.

Serdamayanti. 2014. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Jakarta: Mandar Maju.

Sudaryanto, D. H. (2014). *Pengembangan Sumber Daya Manusia Melalui Pelatihan. Swara Patra,* 4 (2)

Sunarto. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Yogyakarta: Amus Yogyakarta, Universitas Sarjanawijayata Tamansiswa.

Sutrisno, E. 2016. Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi ke-delapan. Jakarta: Kencana.

Suwati, Y. 2013. "Pengaruh kompensasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Tunas Hijau Samarinda". *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, *1*(1), 41-55.

Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT Raja Grafindo.

Widyaiswara, A.B. 2017. Maksud dan Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia, diperoleh pada 15 Mei 2020 di https://bdkpalembang.com/maksud-dan-tujuan-manajemen-sdm/

Widyasari, R. 2015. "Pengaruh Pelatihan terhadap Kemampuan dan Kinerja Karyawan. "Studi pada Karyawan PT. Bank Negara Indonesia Cabang Utama Malang". *Jurnal Administrasi Bisnis*, *19* (2).

Wiliandari, Y. 2014. "Rancangan Pelatihan Dan Pengembangan SDM Yang Efektif". *Society*, 5(2), 93-110.

Yulianti, E. 2015. "Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Grand Fatma Hotel di Tenggarong Kutai Kartanegara". *E-Jurnal Administrasi Bisnis*, *3* (4), 900-910.

LAMPIRAN

Lampiran 1 Surat Keterangan Magang

PT. PRIMISSIMA (Persero)

Jl. Raya Magelang Km. 15 Medari Sleman Yogyakarta 55515. Indonesia
Telp. (0274) 868 408, Fax. (0274) 868 417
e-mail: sekretariat@primissima.co.id - marketing@primissima.co.id

SURAT KETERANGAN
Nomor : 152/600/Ket/2020

Direksi PT PRIMISSIMA (Persero) yang beralamatkan di Medari Sleman Yogyakarta dengan ini menerangkan bahwa :

Nama	: Ais Muqaddis
No. Mahasiswa	: 17211048
Perguruan Tinggi	: Universitas Islam Indonesia - Yogyakarta
Fakultas	: Bisnis dan Ekonomika
Jurusan	: Manajemen
Mulai Penelitian	: 3 Maret 2020 s/d 24 Maret 2020
Judul	: "Proses Pelatihan dan Pengembangan Karyawan di PT Primissima (Persero)".

Telah melaksanakan penelitian di PT Primissima (Persero) Medari, Sleman, Yogyakarta. Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Medari, 8 Juli 2020
Direksi
u.b

PRIMISSIMA YOGYAKARTA PERSERO

Sigit Yuwono, S.H.
Ka. Bag Sekretariat

Lampiran 2 Surat Ijin Magang Industri

PT 'PRIMISSIMA'
Jl. Raya Magelang Km.15, PO Box : 160, Medari, Sleman, Yogyakarta-55515, Indonesia
Telp : (0274) 8888408, Fax : (0274) 888417, E-mail : Primiss@yogya.wasantara.net.id

MEMORANDUM INTERN
Nomor : 007/SEKT/MI/III/2020

Dari : Sekretariat
Kepada : Yth. Deputi Komersial
Yth. Deputi SPI
Yth. Ka.Dept Akt & Keu
Yth. Ka.Dept Personalia

Hal : Ijin Magang Industri

Assalamu'alaikum Wr.Wb.

Menindaklanjuti surat dari UII Yogyakarta nomor 005.94/Ket/20/Akd/II/2020 tanggal 21 Pebruari 2020 perihal permohonan ijin magang yang telah mendapat ijin Direksi, berikut jadwal magang dari 4 mahasiswa UII Yogyakarta sbb :

N	Nama	Waktu (9 Maret – 8 April 2020)			
		Akt & Keu	S P I	Personalia	Komersial
1	Dewi Rahayuningsih	09 Mrt-14 Mrt	16 Mrt-21 Mrt	23 Mrt-28 Mrt	30 Mrt-08 Apr
2	Ais Muqaddis	16 Mrt-21 Mrt	23 Mrt-28 Mrt	30 Mrt-08 Apr	09 Mrt-14 Mrt
3	Bagus Jaka P	23 Mrt-28 Mrt	30 Mrt-08 Apr	09 Mrt-14 Mrt	16 Mrt-21 Mrt
4	Ryan Zaenal A	30 Mrt-08 Apr	09 Mrt-14 Mrt	16 Mrt-21 Mrt	23 Mrt-28 Mrt

Berkaitan dengan hal tsb, mohon bantuan dan bimbingannya.
Demikian agar maklum, atas perhatian dan kerjasamanya kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr.Wb.

Medari, 7 Maret 2020

Tembusan :
- Ka.Bag Kesejahteraan
- Ka.Satpam

Ishaq Nur Khozain
Ka. Sekretariat

Lampiran 3 Kantor PT Primissima (Persero)

Lampiran 4 Hasil Wawancara Proses Pelatihan dan Pengembangan Karyawan di PT Primissima (Persero)

Narasumber : Sigit Yuwono

Penulis : Ais Muqaddis

Penulis : Baik, hari ini tanggal 2 Juli 2020 saya melaksanakan wawancara kepada Bapak Sigit Yuwono selaku Counterpart magang saya di PT. Primissima. Yang ingin saya tanyakan adalah persoalan proses pelatihan dan pengembangan karyawan di PT Primissima itu seperti apa ya pak?

Narasumber : Secara umum, pengembangan di PT Primissima dimulai dengan melaksanakan *Training need analysys* yang dilakukan oleh tingkat manajerial di setiap departemen perusahaan. Hal ini dilakukan setiap akhir tahunnya, agar kemudian dirangkum dan disusun kembali oleh tim personalia menjadi satu jadwal tahunan untuk satu tahun ke depannya. Selanjutnya setelah ada jadwalnya, maka perusahaan membuat daftar program-program yang telah berhasil direalisasikan. Selanjutnya diadakan evaluasi melalui unjuk kerja alumni untuk melihat apakah program-program tersebut memiliki dampak perubahan positif kepada para karyawan atau tidak. Evaluasi dilakukan oleh auditor manajemen TIQA BTT Bandung.

Penulis : Untuk pesertanya sendiri itu biasa siapa saja pak?

Narasumber : Biasa diadakan untuk tingkat operator, kepala regu atau pengawas, kepala bagian, dan seluruh departemen terkait.

Penulis : Untuk pelaksanaannya programnya siapa pak?

Narasumber : Bisa internal perusahaan dalam hal ini departemen personalia bekerja sama dengan departemen terkait program yang akan mengadakan atau kalau eksternal bisa lembaga-lembaga pelatihan.

Penulis : Berarti yang saya tangkap hal itu terkait proses pengembangan karyawan ya pak?

Narasumber : Iya mas betul.

Penulis : Kalau syarat untuk menjadi peserta apa saja pak?

Narasumber : Tentu berdasarkan penilaian pengawas di masing-masing departemen, jadi tidak bisa mengajukan diri, karenakan dilaksanakan sesuai kebutuhan yang dilihat oleh atasan.

Penulis : Oh baik pak. Kalau untuk pelatihan karyawan baru sendiri seperti apa ya pak prosesnya? metodenya?

Narasumber : Untuk karyawan baru, kami menggunakan metode *on the job training*. Pelatihan dilakukan oleh intruktur dibidang terkait yang telah ditunjuk, memberikan materi dan contoh langsung kepada para peserta. Masa pelatihan biasanya dilaksanakan selama 1-2 bulan.

Penulis : Setelah proses 1-2 bulan itu selanjutnya apa pak?

Narasumber : Dilihat lagi, bagi peserta yang tidak kunjung menguasai materi-materi yang telah diberikan, maka akan dilakukan Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) sedangkan untuk peserta yang mampu

menguasai materi selanjutnya langsung dikontrak dan dijadikan karyawan, masuk sesuai s*hift* karyawan kerja dengan pendampingan di awal-awalnya.

Penulis : Baik pak, berarti yang saya tangkap ada tiga proses pelatihan karyawan ya pak, perencanaan, pengarahan, dan terkahir evaluasi penentuan bagi peserta.

Narasumber : Iya mas.

Penulis : Kalau untuk hambatan-hambatan baik proses pelatihan maupun pengembangan apa saja pak?

Narasumber : Nah biasanya ditemukan hambatan kalau misalnya, perusahaan mau mengirimkan beberapa orang untuk mengikuti pelatihan di luar, tetapi pihak ketiga menetapkan kuota minimal, sedangkan perusahaan hanya mau mengirimkan beberapa saja.

Penulis : Baik pak kalau untuk pelatihan karyawab baru sendiri apa pak hambatan atau kendalanya?

Narasumber : yaitu mas, kadang pesertanya lama memahami, tertinggal dari peserta lainnya, sehingga menyulitkan intruktur untuk melangkah ka materi selanjutnya yang sudah direncanakan dan dijadwalkan.

Penulis : Hambatan lainnya ada pak?

Narasumber : Ada juga kadang-kadang dari 20 peserta misalnya, 5 pesertanya mengundurkan diri, kan jadinya perusahaan harus mencari 5 lagi untuk memenuhi jumlah pekerja baru yang dibutuhkan perusahaan, rekrutmen dan seleksi lagi, pelatihan lagi. Itulah gambaran angkatan

kerja sekarang, kurang loyalitas dan dedikasi, karya cipta dan rasa, maunya cepat dan mudah, kalau ada hambatan atau tidak nyaman, berhenti pindah lagi, Padahal kan jika sudah mendapatkan kepercayaan berarti Tuhan sudah memberikan pintu rezeki melalui jalan ini. Tapi sayangnya tidak bisa dipungkiri juga itu akibat dari perkembangan teknologi yang tidak bisa dibendung. Kita tetap harus mengikuti alur saja.

Penulis : Iya pak, saya rasa memang seperti itu kebanyakan angkatan kerja sekarang. Mau tidak mau perusahaan juga dituntut mengikuti perubahaannya, sebab semua perusahaan mengalami. Baik pak sepertinya gambaran yang saya butuhkan terkait pelatihan dan pengembangan sepertinya sudah cukup. Terima kasih atas waktu dan kesediannya pak hari ini bersedia wawancara.

Narasumber : iya mas, sama-sama.