

Model Pelatihan dan Pengembangan Karyawan PT Parador Management International

Aprinda Komeliantari

Pendidikan Ekonomi, FKIP Universitas Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA
rinda.nanda99@yahoo.com

Abstract

The study aims to know employee training and development model at PT Parador Management International and utilized descriptive qualitative model by observing employee training and development model according to Schuler dan Jackson. The data collection technique used is observation, interview and document analysis. The data analysis technique used is interactive model according to Miles and Huberman, comprises of three things: data reduction, data display and conclusion. There are three dimensions of employee training and development. The first dimension is the stage of assessment, the indicators are need assessment and goal achievement. The second dimension is the stage of training and development, the indicators are media selection and learning principle, facilitating training, and creating conducive condition. The third dimension is the stage of evaluation, the indicators are performance development, pre-test, training monitoring, training evaluation, and transfer evaluation. Based on analysis result, it was concluded the employee training and development model has been running well according to the model of Schuler and Jackson. The company need to maintain the well-run dimensions but on the third dimension, the stage of evaluation, especially in the indicator of pre-test, the company need to do pre-test to see the effectiveness of training and development, it is not enough done by only asking the participant on the beginning of training.

Keywords: employee training and development model, the stage of assessment, the stage of training and development, the stage of evaluation.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui model pelatihan dan pengembangan karyawan di PT Parador Management International dan menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan menelaah model pelatihan dan pengembangan karyawan menurut Schuler dan Jackson. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan observasi, wawancara dan analisis dokumen. Teknik analisis data yang digunakan adalah model interaktif menurut Miles dan Huberman, terdiri dari tiga hal: reduksi data, penyajian data dan kesimpulan. Terdapat tiga dimensi model pelatihan dan pengembangan karyawan. Dimensi pertama yaitu tahap penilaian, dengan indikator menilai kebutuhan dan mencapai tujuan. Dimensi kedua adalah tahap latihan dan pengembangan, dengan indikator menyeleksi media latihan dan prinsip belajar, melakukan latihan, dan membentuk kondisi untuk pemeliharaan. Dimensi ketiga adalah tahap evaluasi, dengan indikator mengembangkan kinerja, menguji peserta latihan terlebih dahulu, memantau latihan, mengevaluasi latihan, dan mengevaluasi transfer. Berdasarkan hasil analisis, dapat disimpulkan bahwa model pelatihan dan pengembangan karyawan sudah berjalan baik sesuai model menurut Schuler dan Jackson. Perusahaan perlu mempertahankan dimensi-dimensi yang sudah dijalankan dengan baik namun pada dimensi ketiga yaitu tahap evaluasi khususnya pada indikator menguji peserta latihan terlebih dahulu, perusahaan perlu melakukan *pre-test* untuk melihat efektivitas pelatihan dan pengembangan, tidak cukup hanya dengan bertanya kepada peserta di awal pelatihan.

Kata kunci: model pelatihan dan pengembangan karyawan, tahap penilaian, tahap latihan dan pengembangan, tahap evaluasi.

Pendahuluan

Perusahaan memiliki tujuan untuk mencapai keuntungan. Perusahaan memiliki beberapa sumber daya untuk mencapai tujuan tersebut, antara lain sumber daya modal, sumber daya barang dan sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan salah satu hal yang penting dimiliki oleh perusahaan karena perusahaan memerlukan karyawan dalam menggerakkan perusahaannya.

Peranan manajemen sumber daya manusia yang baik dan berkualitas sangat penting dalam suatu perusahaan karena sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang ikut terlibat secara langsung dalam menjalankan kegiatan perusahaan dengan mengutamakan kinerja karyawan yang profesional

dalam mencapai keberhasilan tujuan perusahaan. Pelatihan dan pengembangan karyawan merupakan salah satu hal yang sangat penting dalam manajemen sumber daya manusia. Pelatihan dan pengembangan karyawan sangat diperlukan untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas kerja karyawan sehingga kinerja karyawan meningkat dan pada akhirnya membuat tujuan perusahaan tercapai. Pelaksanaan pelatihan dan pengembangan karyawan tentunya harus dilakukan secara konsisten dan disiapkan secara baik oleh perusahaan yang disesuaikan dengan jenis pekerjaan karyawan masing-masing. Pelatihan dan pengembangan karyawan harus dilakukan secara efektif dan efisien. Langkah-langkah atau tahapan penyusunan pelatihan dan pengembangan

terangkum ke dalam model pelatihan dan pengembangan karyawan.

Terdapat beragam model pelatihan dan pengembangan karyawan yang berkembang di dalam teori manajemen sumber daya manusia. Model pelatihan dan pengembangan karyawan yang berhasil dapat mendukung kinerja karyawan dari waktu ke waktu sehingga perusahaan bisa mengevaluasi apa yang seharusnya lebih ditekankan dalam pelatihan dan pengembangan karyawan. Pada intinya, terdapat tiga tahapan besar dalam model pelatihan dan pengembangan karyawan, yaitu: 1) Tahap penilaian; 2) Tahap latihan dan pengembangan, dan; 3) Tahap evaluasi. Hal yang sama juga dilakukan oleh PT Parador Management International yang merupakan perusahaan operator hotel yang sedang berkembang di wilayah Tangerang, Magelang, Semarang, Malang, dan lain-lain. PT Parador Management International dihadapkan dengan berbagai kendala dalam menjalankan usahanya yaitu karyawan yang belum optimal dalam melaksanakan standar kerja yang diharapkan oleh perusahaan sehingga pelatihan dan pengembangan karyawan menjadi hal penting untuk dilakukan. Perusahaan ini melakukan pelatihan dan pengembangan bagi seluruh karyawannya.

Berdasarkan wawancara awal dengan bagian Sumber Daya Manusia (SDM) atau disebut juga dengan istilah bagian Human Capital (HC) PT Parador Management International, model pelatihan dan pengembangan untuk seluruh karyawan PT Parador Management International sudah dianggap sesuai oleh perusahaan atau dengan kata lain telah disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan. Meskipun demikian, tentunya terdapat keunggulan dan kekurangan dalam implementasi model pelatihan dan pengembangan karyawan tersebut. Oleh karena itu, penulis tertarik memilih judul “Model Pelatihan dan Pengembangan Karyawan PT Parador Management International.”

Beberapa hasil penelitian terdahulu terkait model pelatihan dan pengembangan adalah sebagai berikut:

1. Tilon (2013) dalam jurnal berjudul “Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia pada Restoran A&W di City of Tomorrow Surabaya” meneliti pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia pada restoran A&W City of Tomorrow Surabaya. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan teknik pengumpulan data berupa wawancara dan observasi. Teknik penentuan informan yang digunakan oleh penulis adalah *purposive sampling*. *Manager, supervisor*, serta para *staff* menjadi informan dalam penelitian ini. Penulis menggunakan teknik triangulasi untuk menguji keabsahan data. Hasil dari penelitian menunjukkan metode yang digunakan terbukti efektif, seperti proses pelatihan calon karyawan yang menggunakan metode pelajaran dalam kelas dan pelatihan sambil bekerja, sedangkan dalam proses pengembangan karyawan, metode yang digunakan adalah metode rotasi pekerjaan, persiapan untuk pengganti dan juga memakai pelatihan sambil bekerja.
2. Nuryanti (2012) dalam skripsi berjudul “Evaluasi Pelatihan Officer Development Program (ODP) Berdasarkan Persepsi Peserta Pelatihan ODP 2011 pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk” melakukan penelitian terhadap pelatihan *Officer Development Program* (ODP) berdasarkan persepsi peserta pelatihan. Pendekatan yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan metode survey yang menggunakan teknik *total sampling* terhadap peserta pelatihan ODP 2011 yang sudah melaksanakan evaluasi lapangan yang berjumlah 52 responden. Evaluasi pelatihan menggunakan evaluasi pelatihan Kirkpatrick melalui tiga dimensi, yaitu reaksi, pembelajaran, dan tingkah laku. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan ODP yang dilaksanakan sudah efektif.
3. Wijaya (2013) dalam jurnal berjudul “Analisis Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia pada Pabrik Kecap Wie Sin di Lombok” melakukan penelitian terhadap pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia. Pemilik serta pekerja pabrik merupakan informan dalam penelitian ini. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan teknik pengumpulan data berupa wawancara dan observasi. Penulis menggunakan teknik triangulasi sebagai teknik untuk menguji keabsahan data. Dari hasil analisis yang didapat, proses pelatihan karyawan yang terjadi di pabrik kecap Wie Sin menggunakan metode pelajaran, pelatihan instruksi kerja dan pelatihan sambil bekerja, sedangkan dalam proses pengembangan sumber daya manusia, pabrik kecap Wie Sin menggunakan metode rotasi pekerjaan dan metode pelatihan sumber daya manusia.
4. Topno (2012) dalam jurnal berjudul “Evaluation of Training and Development: an Analysis of Various Models” menyatakan bahwa pelatihan seperti halnya aktivitas organisasi lainnya memerlukan waktu, energi dan uang. Pelatihan merupakan investasi untuk meningkatkan produktivitas dan retensi karyawan dengan menyediakan kemajuan karir dan kepuasan kerja karyawan dalam waktu yang lama. Evaluasi pelatihan dan pengembangan secara berkelanjutan menjadi sangat penting. Evaluasi pelatihan dan pengembangan berarti bahwa pengujian pengaruh pelatihan terhadap kinerja dan perilaku karyawan. Penelitian ini menjelaskan hasil *review* untuk memahami tujuan konseptual evaluasi pelatihan dan pengembangan. Penelitian ini menyimpulkan model evaluasi yang paling banyak digunakan adalah model Kirkpatrick.
5. Jehanzeb dan Bashir (2013) dalam jurnal berjudul “Training and Development Program and its Benefit to Employee and Organization: A Conceptual Study” memaparkan tentang studi

konseptual terhadap program pelatihan dan pengembangan karyawan beserta manfaatnya dengan cara memahami struktur dan elemen-elemen dari pelatihan dan pengembangan. Pentingnya pengembangan karyawan adalah pengembangan organisasi dalam menghadapi para pesaingnya. Karyawan adalah bagian penting dari organisasi dan sukses atau gagal suatu organisasi bergantung kepada kinerja karyawannya. Oleh karena itu, organisasi menginvestasikan banyak uang untuk pelatihan dan pengembangan. Di samping itu, program pelatihan mendukung perusahaan untuk menekankan pengetahuan, keahlian serta kemampuan karyawan. Terdapat diskusi penting dari para profesional dan para peneliti bahwa terdapat pengaruh antara pengembangan karyawan terhadap karyawan dan organisasi.

6. Kephka, Kagiri dan Omoke (2012) menyatakan bahwa terdapat bukti yang berkembang bahwa praktik manajemen sumber daya manusia berperan penting untuk mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas tinggi. Pelatihan dan pengembangan sudah dipandang sebagai praktik sumber daya manusia yang sangat penting untuk meningkatkan kinerja organisasi. Badan Penelitian di Kenya telah mendapatkan tantangan serta kebutuhan untuk melengkapi keahlian karyawan. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dan penelitian korelasional dengan populasi adalah Badan Penelitian Milik Pemerintah. Teknik pengambilan sampel adalah *stratified sampling* dengan jumlah sampel adalah 256 karyawan. Penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang sangat tinggi antara kinerja karyawan dan pelatihan dan pengembangan.

Kajian Teori

Pelatihan adalah suatu proses pendidikan atau pembelajaran secara sistematis terhadap karyawan baru atau yang ada saat ini agar kompetensi mereka meningkat serta dapat menghilangkan atau mengantisipasi kekurangan mereka, mampu memiliki kinerja yang profesional di bidangnya sehingga perusahaan dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Pengembangan (Development) maksudnya adalah peningkatan kualitas SDM yang biasanya diberikan kepada manajer tingkat menengah atau atas melalui pelatihan dan pendidikan yang akan membantu mereka dalam melakukan pekerjaan di masa depan.

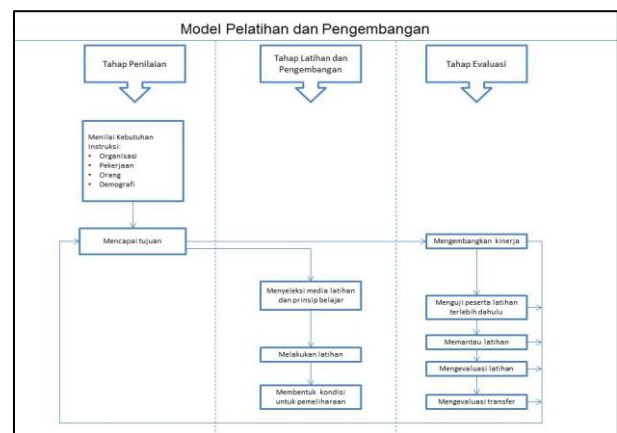
Pelatihan dan pengembangan bertujuan untuk menghilangkan kekurangan, baik yang ada sekarang maupun yang akan datang (diantisipasi), yang menyebabkan pegawai bekerja di bawah tingkat yang diinginkan (Schuler & Jackson: 1997: 325). Tujuan pelatihan dan pengembangan menurut Mangkunegara (2013: 45) antara lain: a)

Meningkatkan penghayatan jiwa dan ideologi; b) Meningkatkan produktivitas kerja; c) Meningkatkan kualitas kerja; d) Meningkatkan perencanaan sumber daya manusia; e) Meningkatkan sikap moral dan semangat kerja; e) Meningkatkan rangsangan agar karyawan mampu berprestasi secara maksimal; f) Meningkatkan kesehatan dan keselamatan kerja; g) Menghindarkan keusangan (*obsolescence*); dan h) Meningkatkan perkembangan pegawai.

Menurut Simamora (2015: 273), manfaat pelatihan adalah: a) Meningkatkan kuantitas dan kualitas produktivitas; b) Mengurangi waktu belajar yang diperlukan karyawan untuk mencapai standar kinerja yang dapat diterima; c) Membentuk sikap, loyalitas, dan kerja sama yang lebih menguntungkan; d) Memenuhi kebutuhan perencanaan sumber daya manusia; e) Mengurangi frekuensi dan biaya kecelakaan kerja; f) Membantu karyawan dalam peningkatan dan pengembangan pribadi mereka.

Model Pelatihan dan Pengembangan Karyawan.

Maksudnya adalah representasi dari suatu ide yang disederhanakan mengenai pelatihan dan pengembangan karyawan, dibuat seseorang atau kelompok orang dengan tujuan untuk dapat dijadikan contoh bagi orang atau kelompok lain. Menurut Schuler dan Jackson (1999:331) dalam Sinambela (2016: 181), model pelatihan dan pengembangan terdiri dari tiga tahap yaitu tahap penilaian, tahap latihan dan pengembangan dan tahap evaluasi seperti digambarkan di bawah ini:



Gambar 1.

Model Pelatihan dan Pengembangan Karyawan Menurut Schuler dan Jackson

Sumber: Schuler dan Jackson (1999:331) dalam Lijan Poltak Sinambela. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Membangun Tim Kerja yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja*. Jakarta: Bumi Aksara., hal. 181

Pelatihan dan pengembangan karyawan terdiri dari tiga tahap yaitu tahap penilaian, tahap latihan dan pengembangan dan tahap evaluasi. Pada tahap penilaian, perusahaan menilai kebutuhan organisasi, pekerjaan, orang serta kebutuhan

demografi yang digunakan untuk mencapai tujuan perusahaan. Setelah tujuan ditetapkan, tahap latihan dan pengembangan dilakukan. Tahap ini dilakukan dengan langkah awal yaitu menyeleksi media latihan dan prinsip belajar, melakukan latihan serta membentuk kondisi untuk pemeliharaan. Tahap terakhir adalah tahap evaluasi, pelatihan dan pengembangan bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan sehingga pengujian peserta latihan sebelum memulai pelatihan dilakukan, memantau jalannya pelatihan dan pengembangan, mengevaluasi latihan dan selanjutnya adalah mengevaluasi transfer hasil pelatihan di dalam pekerjaan.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif. Menurut Patilima (2013: 61), pada pendekatan kualitatif, peneliti merupakan instrumen utama dalam pengumpulan data. Fokus penelitiannya pun ada pada persepsi dan pengalaman informan dan cara mereka memandang kehidupannya. Penelitian ini menggunakan catatan deskriptif yang berisi deskripsi hasil pengamatan dan wawancara yang dilakukan peneliti. Semua hasil pengamatan dan wawancara harus dideskripsikan secara mendalam, lengkap, dan rinci. Tidak boleh ada penilaian bahkan penjelasan atau eksplanasi dari peneliti. Sepenuhnya adalah deskripsi apa adanya (2013: 79).

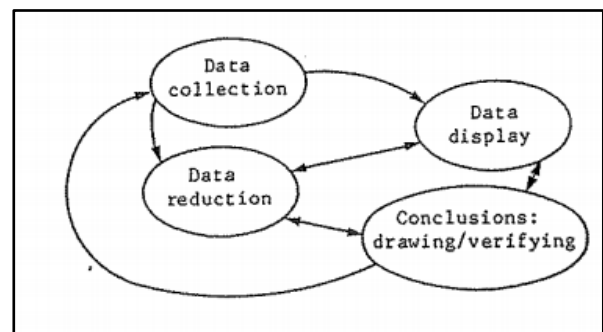
Karena metode ini berguna untuk mencapai tujuan yaitu memaparkan gambaran secara empiris mengenai model pelatihan dan pengembangan karyawan di PT Parador Management International, maka hasil dari penelitian ini adalah peneliti mendapatkan gambaran secara utuh dan terperinci mengenai model pelatihan dan pengembangan karyawan yang telah dilaksanakan di PT Parador Management International.

Jenis data yang digunakan adalah data kualitatif yaitu berupa kata-kata. Dalam penelitian ini ada dua jenis sumber data yaitu data primer berupa informasi dari responden pimpinan berwenang yang disingkat menjadi: Ra, Ry, F, D., serta data sekunder berupa profil perusahaan PT Parador Management International, Undang-Undang No. 13 tahun 2013 tentang Ketenagakerjaan, jurnal lokal dan jurnal internasional, buku referensi di bidang Sumber Daya Manusia, buku referensi di bidang penelitian kualitatif dan skripsi serta tesis mahasiswa terdahulu.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah observasi (pengamatan), wawancara (*interview*), dan analisis dokumen. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis data dengan model interaktif menurut Miles dan Huberman (2012: 10-12), yang terdiri dari tiga hal yaitu:

1. Reduksi data. Adalah proses seleksi, fokus, penyederhanaan, abstraksi dan transformasi data yang muncul dalam catatan atau transkrip penelitian.
2. Penyajian data (*data display*). Adalah pengorganisasian, perampingan, dan penyusunan informasi yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan.
3. Kesimpulan / *conclusions*. Dari permulaan pengumpulan data, peneliti mulai mencari arti benda-benda, pola-pola, penjelasan, konfigurasi-konfigurasi yang mungkin, alur sebab akibat, dan proposisi. Penarikan kesimpulan, hanyalah sebagian dari suatu kegiatan dari konfigurasi yang utuh. Pembuktian kembali atau verifikasi dapat dilakukan untuk mencari pembedaan dan persetujuan, sehingga validitas dapat tercapai.

Proses analisis data dalam penelitian kualitatif ini dapat digambarkan sebagai berikut:

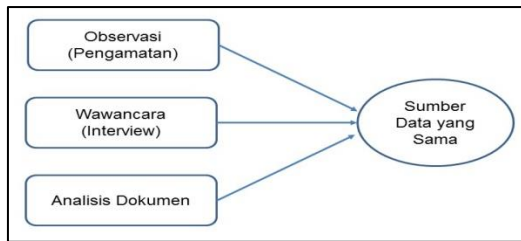


Gambar 2. Teknik Analisis Data: Model Interaktif

Sumber: Matthew B Miles and A Michael Huberman. 1994. *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. 2nd Edition. California: Sage Publications., hal. 10-12.

Pemeriksaan Keabsahan Data. Untuk menganalisis data yang ada, peneliti menggunakan teknik triangulasi sumber data. Triangulasi merupakan teknik pemeriksaan keabsahan data yang paling populer dan banyak digunakan dalam penelitian kualitatif. Karena penggunaan triangulasi seringkali secara langsung juga memanfaatkan perpanjangan pengamatan dan peningkatan ketekunan pengamatan. Dengan demikian, akurasi dan ketelitiannya sangat tinggi. Pemeriksaan berulang-ulang melalui triangulasi membuat peneliti lebih cermat dan berhati-hati atau seksama serta teliti (Miles dan Huberman (2012: 10-12),

Triangulasi dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda untuk mengetahui data yang telah dikumpulkan valid atau tidak. Pemeriksaan keabsahan data ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 3. Triangulasi Teknik Pengumpulan Data
Sumber: Data olahan.

Pembahasan

PT Parador Management International dengan nama merek yaitu Parador Hotels and Resorts berdiri sejak tahun 2012 dan merupakan *strategic business unit* dari PT Paramount Enterprise yang merupakan perusahaan pengembang lahan berpusat di Tangerang, Banten. PT Parador Management International berlokasi di Soho Park, Office Complex Kav 9, 3rd Floor, Jalan Boulevard Gading Serpong, Gading Serpong, Tangerang, Kode Pos 15810, Provinsi Banten, Indonesia.

Visi perusahaan adalah diakui secara mendunia sebagai perusahaan manajemen perhotelan paling inspiratif. Misi perusahaan adalah berdedikasi untuk mempromosikan ciri khas pelayanan Asia bergaya *modern* dan profesional, dengan memberikan nilai terbaik kepada para *investor* dan merancang dan membangun hotel, *resort* dan apartemen bergaya terkini, menyediakan lapangan pekerjaan di manapun berada. Nilai-nilai penting perusahaan adalah integritas: berintegritas dalam kepercayaan, pemikiran, perkataan dan perbuatan; penatalayanan: dengan penuh integritas, mencari, mengembangkan, menggunakan dan bertanggung jawab terhadap bakat, waktu dan kekayaan yang telah dipercayakan oleh Tuhan untuk melayani dan melipatgandakannya, serta; rasa hormat: melayani para *stakeholder* dengan semangat integritas dan penatalayanan.

Temuan Penelitian. Model pelatihan dan pengembangan di PT Parador Management International berfokus terhadap tiga tahapan, yaitu 1) Tahap penilaian PT Parador Management International, 2) Tahap latihan dan pengembangan PT Parador Management International, dan 3) Tahap evaluasi PT Parador Management International.

1. Tahap Penilaian

a. Menilai Kebutuhan

Penilaian kebutuhan di PT Parador Management International artinya melihat kebutuhan pelatihan dari peserta pelatihan disesuaikan dengan tujuan organisasi. Hal ini sesuai dengan pendapat D selaku Pejabat bidang *Human Capital Executive* di salah satu unit PT Parador Management International yaitu A Center,

“Menilai kebutuhan training artinya melihat keahlian-keahlian yang dibutuhkan karyawan untuk menambah atau meningkatkan kinerja mereka dan dapat menjadi nilai tambah bagi perusahaan.”

Menurut R, selaku pejabat bidang *Corporate General Manager Human Capital*,

“Menilai kebutuhan adalah proses penentuan kebutuhan yang beragam dari organisasi, pekerjaan, karyawan yang melakukan pekerjaan dan kebutuhan lain. Pada intinya, kebutuhan itu akan bermanfaat bagi semua elemen yang ada di organisasi dan mendukung pencapaian tujuan organisasi.”

Pihak yang melakukan penilaian kebutuhan adalah *Human Capital Department* dibantu oleh atasan karyawan. Penilaian kebutuhan dijadikan bahan untuk membuat *training need analysis* di akhir tahun agar dapat menjadi *training plan* tahun ke depan. Data bisa dikumpulkan paling lambat kuartal akhir. Meskipun demikian, penilaian kebutuhan yang sifatnya mendesak tidak perlu menunggu sampai periode tersebut dan bisa dilakukan seketika dengan melakukan wawancara kepada atasan. Penilaian kebutuhan dibutuhkan agar pelatihan yang akan diberikan efektif. Hal ini sesuai dengan pendapat F selaku *Trainer*, *“Agar training yang diberikan efektif.”* Selain itu, penilaian kebutuhan dibutuhkan agar pekerjaan karyawan terselesaikan dengan baik. Hal ini sesuai dengan pendapat D.,

“Agar setiap karyawan mampu mengerjakan tugas-tugasnya sehingga tidak ada lagi pekerjaan yang tidak terselesaikan.”

Cara melakukan penilaian kebutuhan bermacam-macam, antara lain melalui wawancara, survey, *Focus Group Discussion* (FGD), menyebarkan kuesioner, dan lain-lain. Menurut R.,

“Pada dasarnya proses penilaian kebutuhan dilakukan sebagai berikut: 1) Melihat pencapaian organisasi dari sisi finansial dan non finansial, 2) Melihat target organisasi tahun depan, 3) Analisis hasil kinerja karyawan, 4) Analisis SWOT, dan 5) Rekomendasi kebutuhan.”

Penilaian kebutuhan di PT Parador Management International dilakukan selaras dengan visi dan misi perusahaan, yaitu: 1) Visi: menjadi perusahaan penyedia jasa perhotelan dan apartemen yang paling menginspirasi di Asia Pasifik; 2) Misi: berdedikasi untuk memberikan pelayanan yang ramah, membangun 99 hotel, *resorts* atau apartemen. Penilaian kebutuhan pekerjaan juga dilakukan. Penilaian pekerjaan dilakukan dengan melihat karyawan saat ini dalam kapasitasnya melakukan pekerjaan.

Contoh kasus yang terjadi saat melakukan observasi adalah saat sebelum dilakukan pelatihan *Recruitment and Selection*, terlebih dahulu R selaku *Corporate Assistant Recruitment and Talent Manager* melakukan analisis penilaian kebutuhan organisasi, yaitu karyawan harus selaras dalam pencapaian visi dan misi perusahaan.

Setelah penilaian kebutuhan organisasi, tahap selanjutnya adalah penilaian kebutuhan pekerjaan R menyatakan bahwa perusahaan perlu mendapatkan karyawan yang profesional dan ramah dengan memberikan pelayanan yang tulus. Dengan demikian, perusahaan harus menerapkan *interview* terstruktur (menggunakan pertanyaan tertentu untuk menggali kemampuan pelamar sebelum diterima di perusahaan). R juga menyatakan bahwa *Human Capital Department* perlu memastikan para pewawancara (*level supervisor* ke atas) memahami dan dapat menggunakan teknik *interview* terstruktur. Selanjutnya, dilakukan penilaian kebutuhan orang dan demografi. Ry selaku yang bertanggung jawab terhadap *recruitment* juga melakukan pengumpulan data demografi seluruh karyawan *level supervisor* ke atas dan melakukan penilaian kebutuhan orang yaitu analisis jabatan semua *level supervisor* dan manajer yang sudah mampu melakukan *interview* terstruktur dengan melihat *job descriptions*, dan dapat disimpulkan bahwa terdapat banyak *level supervisor* ke atas yang belum mampu menggunakan teknik tersebut dengan cara melakukan wawancara kepada *Human Capital Manager* di unit-unit kerja. Dari hasil wawancara yang sudah dilakukan sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa pelatihan *Recruitment and Selection* adalah perlu.

b. Mencapai Tujuan

Pelatihan dilakukan untuk mencapai tujuan pelatihan. Secara umum, pelatihan di PT Parador Management International dilakukan untuk mencapai tujuan, yaitu perubahan perilaku sesuai harapan dan meningkatkan kemampuan karyawan sesuai dengan kriteria perusahaan. Hal ini sesuai dengan pendapat F mengenai pencapaian tujuan yaitu, “*Perubahan perilaku sesuai dengan yang diharapkan.*”

Pencapaian tujuan melibatkan karyawan, *Human Capital Department* serta atasan. Hal ini sesuai dengan pendapat Ra bahwa,

“*Tujuan pelatihan dicapai dengan cara diskusi antara pihak-pihak yang berkepentingan, antara lain Human Capital Department, atasan dan lain-lain. Pencapaian tujuan pelatihan dibuat mengacu kepada tujuan organisasi, membandingkan dengan sumber daya yang dimiliki saat ini.*”

Sasaran pelatihan adalah seluruh karyawan mulai dari jabatan terendah sampai ke jabatan

tertinggi. Hal ini sesuai dengan pendapat F mengenai tujuan atau sasaran pelatihan, “*Semua stakeholders karena idealnya ada perubahan perilaku perbaikan untuk semua orang.*”

Pencapaian tujuan diperlukan agar pelatihan dapat benar-benar bermanfaat. Hal ini sesuai dengan pendapat R.

“*Pencapaian tujuan diperlukan agar pelatihan dapat secara sistematis dibuat berdasarkan tujuan yang dipakai. Jika pelatihan dibuat tanpa tujuan yang jelas, materi serta manfaat bagi peserta tidak maksimal, bahkan bisa jadi hanya percuma.*”

Pencapaian tujuan dapat terlihat setelah 3 sampai 6 bulan sejak pelatihan diberikan. Hal ini sesuai dengan pendapat Ra sebagai berikut:

“*Perubahan diharapkan secepatnya, namun manajemen harus melihat bahwa pelatihan adalah proses yang memerlukan waktu, sehingga idealnya setelah tiga bulan perubahan sesuai tujuan organisasi dapat terlihat. Meskipun demikian, waktu yang lebih cepat atau lebih lama bisa saja terjadi, bergantung kepada perubahan apa saja yang ingin dilihat.*” .

D. berpendapat, “*Setelah training diberikan, tujuan tercapai setelah 6 bulan.*”

Pencapaian tujuan pelatihan yang dilakukan di PT Parador Management International tidak bisa terlepas dari kebutuhan organisasi dalam mewujudkan visi dan misi perusahaan. Contoh kasus yang didapat saat melakukan observasi adalah setelah diskusi antara Ry dan Ra untuk merumuskan tujuan pelatihan *Recruitment and Selection*, telah disepakati bahwa tujuan pelatihan agar peserta mampu menggunakan wawancara terstruktur (*behavioral event interview*) setelah peserta mengikuti pelatihan tersebut.

2. Tahap Latihan dan Pengembangan

a. Menyeleksi Media Latihan dan Prinsip Belajar

Seleksi media latihan di PT Parador Management International merupakan bagian proses pelatihan yang penting dilakukan. Menurut Ra, adalah:

“*Seleksi media adalah proses mengumpulkan media-media pelatihan serta memilih media yang sesuai untuk mendukung pelatihan agar berjalan sesuai dengan tujuan pelatihan.*”

DitambahkanD.,

“*Menyeleksi media penting agar training mencapai sesuai sasaran. Dengan media yang tepat, sasaran bisa tepat.*” Menurut F, “*Modul pelatihan yang disesuaikan dengan*

tujuan yang ingin didapat. Tujuan pelatihan harus difasilitasi dengan media yang sesuai.”

Pihak yang melakukan seleksi media beragam, mulai dari pelaksana pelatihan (*trainer*) itu sendiri, *Human Capital Department*, bahkan juga bisa melibatkan pimpinan perusahaan, khususnya pada pelatihan yang memang dipantau dan diminta oleh pimpinan perusahaan agar dilakukan. Namun, *trainer* harus terlibat dalam seleksi media karena lebih memahami pelatihan yang akan dilakukan.

Seleksi media dilakukan sebelum pelatihan dilaksanakan dan sesudah tujuan pelatihan dirumuskan. Menurut Ra,

“Seleksi media dilakukan sebelum pelatihan dilaksanakan agar sesuai rencana. Seleksi media selesai dilakukan paling lambat 3 hari sebelum pelatihan dilaksanakan.”

Seleksi media disesuaikan dengan materi pelatihan. Menurut F,

“Seleksi media diperlukan karena tidak semua cara bisa dipakai dengan media yang sama, kalau yang dipakai untuk menggugah hati, bisa memakai video. Jadi belum tentu bisa dipakai semua.”

Menurut Ra, seleksi media dilakukan dengan cara,

“Pertama pihak pelatihan harus mengetahui secara mendalam tujuan pelatihan, kemudian point-point penting yang akan disampaikan sebagai materi, kemudian materi-materi tersebut disesuaikan cara penyampaiannya dengan media yang dianggap dapat membantu penyampaian.”

Seleksi media latihan dan prinsip belajar dilakukan dengan penuh perhatian dan fokus agar materi pelatihan dapat tersampaikan dengan baik. Contoh kasus ditemukan saat observasi seleksi media yang akan digunakan dalam pelatihan *Recruitment and Selection*. Ry berdiskusi di ruangan Ra. Dengan menganalisis media yang sudah dimiliki perusahaan seperti *pointer*, *projector*, media presentasi, *laptop*, lembar kerja peserta (*workbook*), *laser pointer*, *board marker*, *flip chart*, *microphone*, *speaker* serta mempertimbangkan media yang memudahkan peserta memahami materi yang akan disampaikan. Setelah mempertimbangkan hal di atas, maka media presentasi yang digunakan adalah *projector slides*, *laptop* dengan *power point presentation software*, *flip chart*, *microphone*, *speaker*, *board marker*, *laser pointer* dan lembar kerja peserta (*work book*), serta aktivitas bermain peran (*role play*) yaitu melakukan *interview*.

b. Melakukan Latihan

Pelatihan dilakukan dengan media yang tepat untuk mencapai tujuan pelatihan. Menurut Ra, adalah:

“Melakukan latihan adalah proses pelaksanaan pelatihan dengan menggunakan media pelatihan yang tepat untuk mencapai tujuan pelatihan yang diharapkan.” Menurut . F, *“Melakukan latihan merupakan proses menyajikan modul pelatihan dan interaksi antara trainer dengan peserta agar dicapai tujuan yang diinginkan.”*

Pelatihan dilakukan oleh seorang *trainer* yang biasanya termasuk di dalam *Human Capital Department*. Meskipun demikian, *trainer* dari departemen lain juga bisa melakukan pelatihan khususnya pelatihan *technical skills*. Tempat pelatihan dilakukan bisa di mana saja asalkan unsur kenyamanan bisa didapat. Menurut D. sebagai berikut:

“Pelatihan dapat dilakukan di ruang meeting yang bisa multifungsi dijadikan sebagai tempat pelatihan atau di salah satu guest room atau meja salah seorang staff.”

Pelatihan dilakukan mengikuti jadwal yang sudah ditetapkan. Menurut F,

“Pelatihan dilakukan ketika jadwal sudah ditentukan dan disepakati, biasanya jadwal bulanan agar peserta bisa mendaftar terlebih dahulu dan optimal.”

Menurut D. pelatihan dilakukan dengan tahapan

“Pembukaan, pendahuluan mengenai materi yang akan dibahas, tujuan, materi serta kesimpulan dan evaluasi.”

Menurut Ry selaku *Assistant Recruitment and Talent Manager*, :

“Pelatihan dilakukan dalam beberapa tahap yaitu tahap opening, pre-test, activity, inti training (materi), post test dan closing.”

Pelatihan dilakukan dengan beberapa tahapan yang pada intinya ada tiga tahapan, yaitu pembukaan, isi dan penutup. Contoh kasus yang didapat saat observasi pelatihan *Recruitment and Selection* yang dibawakan oleh Ry. Tempat pelatihan adalah di salah satu unit apartemen, di dalam ruangan tertentu. Jumlah peserta adalah 18 orang. Pelatihan tersebut dimulai dengan pembukaan dan aktivitas permainan untuk mencairkan suasana, dilanjutkan dengan isi materi yang dibawakan secara dua arah (tidak hanya *trainer* yang berbicara, namun juga melibatkan partisipasi peserta) dan terakhir dilakukan penutupan berupa kesimpulan dan pesan agar isi pelatihan yang sudah dipelajari ini dilaksanakan dalam situasi pekerjaan.

c. Membentuk Kondisi Pemeliharaan

Membentuk kondisi pemeliharaan menurut D. adalah

“Usaha untuk menciptakan lingkungan atau suasana training yang dapat membantu dan mempermudah penyampaian materi kepada peserta sehingga tujuan dari materi dapat tercapai.”

Sedangkan menurut Pak Ra membentuk kondisi pemeliharaan adalah:

“Menjaga jalannya pelatihan yang kondusif bagi peserta pelatihan agar pelatihan yang dilakukan dapat mudah diserap oleh peserta pelatihan.”

Pihak yang bertanggung jawab dalam memastikan kondisi pelatihan berjalan lancar menurut F adalah

“Utamanya trainer dan People Development (Human Capital Department) secara umum”

Menurut Ra, pembentukan kondisi pelatihan dilakukan:

“Sebelum pelatihan, saat pelatihan berlangsung serta setelah pelatihan berjalan.”

Hal ini sesuai dengan pendapat F bahwa membentuk kondisi kondusif dalam pelatihan dilakukan

“Sebelum dan di bagian awal pelatihan sebagai utamanya. Sebelum training berjalan sampai selesai”.

Kondisi pelatihan terbentuk dengan suasana yang mendukung. Hal ini sesuai dengan pendapat D. bahwa cara untuk membentuk kondisi pelatihan kondusif dengan cara:

“Memilih suasana pelatihan yang tenang, media yang digunakan menarik, area tempat training nyaman, peserta diinformasikan untuk mengikuti tata cara pelatihan.”

F menambahkan bahwa:

“Harus terdapat porsi yang layak atau sesuai antara penyajian trainer, tanya jawab, aktivitas peserta dan ice breaking.”

Contoh kasus yang didapat saat observasi adalah ketika dilakukan pelatihan *Recruitment and Selection* yang dibawakan oleh Ry, terlihat bahwa pelatihan dilakukan cukup interaktif dengan melibatkan peserta. Peserta dipastikan memahami dengan cara ditanya kembali pada hal yang pernah diterangkan. Latihan diberikan dengan presentasi, studi kasus, diskusi dan *role play*.

3. Tahap Evaluasi

a. Mengembangkan Kinerja

Pelatihan yang sudah dilakukan selayaknya dapat meningkatkan kinerja karyawan dari yang tidak bisa menjadi bisa, atau yang kurang paham menjadi paham. Menurut D., mengembangkan kinerja maksudnya adalah :

“Adanya peningkatan di berbagai sisi karyawan khususnya peningkatan hasil kinerja peserta training dibandingkan dengan hasil kinerja sebelum dilakukan training.”

Pihak yang memantau peningkatan kinerja adalah atasan karyawan dan *trainer*. Semua bagian memerlukan peningkatan kinerja tanpa terkecuali karena kinerja yang meningkat akan meningkatkan hasil perusahaan. Menurut D.:

“Semua bagian atau departemen memerlukan peningkatan kinerja yang diharapkan. Biasanya disesuaikan dengan tujuan diadakannya training yaitu bagian yang dirasakan kurang dimiliki oleh peserta dan perlu diberikan training untuk meningkatkan bagian yang kurang tersebut. Contohnya adalah Human Capital Department harus bisa melakukan interview sehingga karyawan Human Capital yang tidak mahir melakukan interview diminta untuk mengikuti pelatihan tersebut.”

Pengembangan kinerja dapat dilakukan melalui berbagai cara, salah satunya adalah menurut Ry yaitu

“Melalui monitoring, sharing session pencapaian dan interview dengan atasan.”

Contoh studi kasus saat observasi ditemukan bahwa *Human Capital Department* melakukan wawancara terhadap peserta yang telah melakukan pelatihan *Integrity* selama tiga bulan. Peserta pelatihan pada saat selesai mendapatkan pelatihan waktu itu diberi tugas tentang bagaimana mereka sebagai pemimpin di departemen mereka agar mampu mengajak para bawahannya bertindak sesuai integritas. Peserta pelatihan melakukan presentasi tentang keberhasilan pelaksanaan tugas mereka. Terlihat bahwa kinerja mereka meningkat melebihi sebelum pelatihan.

b. Menguji Peserta Latihan Terlebih Dahulu

Salah satu bagian penting dalam tahap evaluasi pelatihan adalah dengan cara menguji peserta latihan terlebih dahulu. Menurut D. menguji peserta latihan terlebih dahulu maksudnya adalah

“Memberikan permasalahan kepada peserta training dan mereka harus menjawab permasalahan tersebut dengan tujuan untuk melakukan penilaian kepada peserta training sejauh mana kemampuan mereka pada saat belum diberikan training.”

Dari penjelasan ini terlihat bahwa cara ini dilakukan dengan membandingkan keadaan sebelum dan sesudah pelatihan melalui alat bantu biasanya berbentuk lembar ujian.

Ra menganggap hal ini penting

“Untuk mengetahui sejauh mana peserta pelatihan menguasai materi pelatihan jika tidak diberikan pelatihan atau dengan cara melihat wawasan yang sekarang dimiliki peserta.”

Cara menguji peserta latihan terlebih dahulu adalah dengan memberikan *pre-test*. Hal ini sesuai dengan pendapat F,

“Dengan memberikan pertanyaan seputar materi yang akan dipelajari mulai dari pertanyaan umum sampai pertanyaan khusus, biasanya dilakukan dengan memberikan pre-test.”

Contoh kasus saat observasi ditemukan bahwa ketika diadakan pelatihan *Recruitment and Selection* yang dibawakan oleh Ry, terlihat bahwa peserta tidak diuji terlebih dahulu kemampuannya melalui *pre-test* namun melalui pertanyaan umum seputar pelatihan yang akan dipelajari dengan bertanya langsung kepada peserta pelatihan di awal pelatihan, sehingga penulis berkesimpulan bahwa menguji peserta pelatihan terlebih dahulu terkadang tidak dilakukan karena berbagai alasan seperti waktu yang terbatas, kesiapan *trainer* dan lain-lain. Di kesempatan observasi lain yaitu sebelum pelatihan *Integrity* dijalankan, menguji peserta latihan terlebih dahulu dilakukan melalui *pre-test* kemampuan kerja melalui wawancara terstruktur kepada karyawan *level supervisor* ke atas. Karyawan yang berada di bawah nilai standar diikutkan pelatihan *Integrity*.

c. Memantau Latihan

Salah satu bagian penting dalam tahap evaluasi adalah melakukan pemantauan saat pelatihan sedang berlangsung. Menurut Ra,

“Memantau latihan adalah proses untuk memastikan jalannya pelatihan sesuai dengan tujuan pelatihan dan materi yang disampaikan dapat diserap sebaik-baiknya oleh peserta pelatihan.”

Pihak yang memantau latihan menurut D adalah *“Pembawa materi latihan atau pihak Human Capital”*.

Menurut Ra:

“Pemantauan latihan juga dilakukan pada saat pelatihan sedang berlangsung”.

Hal yang sama juga di ungkapkan oleh D. bahwa pemantauan latihan dilakukan

“Saat dilaksanakannya pelatihan. Pada saat itu juga”.

Menurut Ra untuk melakukan pemantauan latihan dilakukan dengan cara:

“Pelatih (trainer) melihat peserta dan memastikan peserta pelatihan fokus dalam menerima pelatihan, memberikan pertanyaan seputar materi pelatihan dan peserta pelatihan dapat menjawab pertanyaan tersebut, memastikan semua peserta pelatihan dapat memahami materi pelatihan yang sedang diberikan” sedangkan menurut . D” *Melakukan komunikasi dengan peserta apakah materi sudah jelas atau belum, menguji peserta apakah dapat menjawab sesuai dengan materi pelatihan, atau bisa juga dengan langsung menganalisa situasi yang sekiranya mengganggu jalannya pelatihan”*.

Contoh kasus yang ditemukan saat observasi adalah ketika dilakukan pelatihan *Recruitment and Selection* yang dibawakan oleh Ry, *trainer* memantau peserta pelatihan dan memastikan peserta pelatihan fokus dalam menerima pelatihan, *trainer* juga memberikan pertanyaan seputar materi pelatihan dan memastikan peserta pelatihan dapat menjawab pertanyaan tersebut. *Trainer* sangat memastikan semua peserta pelatihan dapat memahami materi pelatihan yang sedang diberikan.

d. Mengevaluasi Latihan

Evaluasi latihan merupakan salah satu bagian penting dalam tahap melakukan evaluasi. Menurut Ra.:

“Evaluasi pelatihan adalah memberikan penilaian mengenai pelatihan yang telah berlangsung (apakah peserta puas atau tidak puas).” Menurut . D *“Melakukan pengukuran keberhasilan terhadap pelaksanaan penyampaian materi pelatihan dan penerimaan materi pelatihan oleh peserta”*.

Dalam melakukan evaluasi latihan, pihak yang terlibat menurut Ra adalah *“Peserta pelatihan”*. Menurut D, pihak yang terlibat adalah *“Pembawa materi pelatihan atau Human Capital.”* Hal ini selaras dengan pendapat Ry dan F bahwa pihak yang terlibat dalam evaluasi pelatihan adalah *“Pelatih (trainer)”*. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pihak yang terlibat dalam evaluasi pelatihan adalah *trainer* dan peserta.

Tempat evaluasi dilakukan menurut D, Ra dan . Ry adalah *“Di lokasi atau tempat dilakukannya pelatihan”*. Evaluasi pelatihan dilakukan setelah pelatihan dilakukan. Hal ini sesuai dengan pendapat . Ra *“Segera setelah selesai pelatihan diberikan”*.

Kegunaan evaluasi pelatihan menurut Ra adalah *“Untuk memastikan peserta pelatihan merasakan kepuasan dalam pelatihan sehingga dapat menjadi tolak ukur peserta pelatihan”*

memahami materi pelatihan”. Menurut Ry evaluasi pelatihan berguna “Untuk memastikan peserta paham dengan pelatihan”. Menurut F evaluasi pelatihan dilakukan “Untuk memeriksa sejauh mana peserta nyaman saat menransfer knowledge terjadi”.

Cara melakukan evaluasi pelatihan menurut Ra “Melalui kuesioner kepuasan peserta pelatihan terhadap materi pelatihan, trainer dalam membawakan pelatihan, ruangan atau fasilitas pelatihan, makanan dan minuman saat pelatihan diberikan (jika ada) dan lain-lain”. Menurut F, evaluasi transfer dilakukan “Pakai form evaluasi kepuasan peserta pelatihan, ada 4 aspek: materi, trainer, fasilitas, makanan dan minuman”.

Contoh kasus saat observasi pelatihan *Recruitment and Selection* yang dibawakan oleh Ry, evaluasi pelatihan dilakukan segera setelah pelatihan selesai dilakukan dengan meminta peserta mengisi form penilaian kepuasan peserta terhadap pelatihan yang telah dilakukan.

e. Mengevaluasi Transfer

Evaluasi *transfer* adalah salah satu bagian penting yang perlu dilakukan pada tahap evaluasi pelatihan. Menurut R,

“Evaluasi transfer adalah memberikan penilaian pada peserta pelatihan dalam penerapan materi pelatihan pada situasi pekerjaan.”

Menurut D, evaluasi *transfer* adalah “Menilai atau mengukur keberhasilan penyampaian materi pelatihan dan mencari tahu hambatan-hambatan yang dihadapi dalam penyampaian materi pelatihan dengan cara melihat karyawan bekerja setelah diberikan pelatihan, apakah pelatihan itu diterapkan”.

Menurut . R, evaluasi transfer adalah “Evaluasi hasil training apakah dapat diimplementasikan dengan baik atau tidak”.

Menurut . F, “Evaluasi transfer adalah proses menganalisis data untuk melihat sejauh mana perubahan perilaku atau tingkat efektifitas training berjalan setelah pelatihan. Dapat dilakukan dengan cara post-test terkait materi pelatihan, setelah pelatihan diberikan sampai sejauh mana peserta memahami dan perubahan pengetahuan ada peningkatan”.

Pihak yang terlibat dalam mengevaluasi *transfer* adalah *trainer* dan atasan peserta pelatihan.

Waktu dalam mengevaluasi *transfer* menurut . F “Setelah pelatihan selesai, bersamaan dengan peserta mengisi form kepuasan kerja”. Menurut . Ra “Setelah peserta pelatihan selesai mendapatkan

pelatihan, durasinya sekitar 3 bulan sampai 6 bulan setelah mendapatkan pelatihan”.

Alasan evaluasi transfer dibutuhkan menurut R adalah “Untuk memastikan pelatihan bermanfaat bagi situasi kerja peserta pelatihan”. Menurut . D “Karena pelatihan yang baik bergantung pada keberhasilan peserta melakukan pekerjaan setelah mendapatkan pelatihan”.

Cara melakukan evaluasi *transfer* menurut . R adalah melalui “Feedback atasan mengenai kinerja karyawan yang mengikuti training tersebut”. Menurut . Ra, evaluasi transfer dilakukan dengan cara “Peserta pelatihan diberikan tugas pekerjaan setelah mendapatkan pelatihan mengenai materi tertentu, atasan dan trainer memberikan umpan balik terhadap hasil pekerjaan tersebut, peserta pelatihan meningkatkan kinerja terus menerus”.

Pembahasan

1. Tahap Penilaian

a. Menilai Kebutuhan

Penilaian kebutuhan di PT Parador Management International artinya melihat kebutuhan pelatihan dari peserta pelatihan disesuaikan dengan tujuan organisasi. Human Capital Department dibantu atasan karyawan melihat keahlian-keahlian yang dibutuhkan karyawan untuk menambah atau meningkatkan kinerja mereka dan dapat menjadi nilai tambah bagi perusahaan. Penilaian kebutuhan perlu agar pelatihan yang akan diberikan efektif dan pekerjaan karyawan terselesaikan dengan baik. Cara melakukan penilaian kebutuhan bermacam-macam, antara lain melalui wawancara, survey, *Focus Group Discussion* (FGD), menyebarkan kuesioner, dan lain-lain. Pada dasarnya proses penilaian kebutuhan dilakukan sebagai berikut: 1) Melihat pencapaian organisasi dari sisi finansial dan non finansial, 2) Melihat target organisasi tahun depan, 3) Analisis hasil kinerja karyawan, 4) Analisis SWOT, dan 5) Rekomendasi kebutuhan.

Penilaian kebutuhan dimulai dari penilaian kebutuhan organisasi, yaitu visi dan misi perusahaan. Karyawan harus sesuai dan mendukung visi dan misi perusahaan. Penilaian kebutuhan organisasi dalam melakukan pelatihan selalu berawal dari pencapaian visi dan misi perusahaan. Setelah penilaian kebutuhan organisasi, tahap selanjutnya adalah penilaian kebutuhan pekerjaan kemudian dilakukan penilaian kebutuhan orang dan demografi.

Penilaian kebutuhan pelatihan di PT Parador Management International bermula dari visi dan misi perusahaan sebagai kebutuhan organisasi. Setelah penilaian kebutuhan organisasi, tahap selanjutnya adalah penilaian kebutuhan pekerjaan kemudian dilakukan penilaian kebutuhan orang dan demografi. Perusahaan memastikan karyawan

memiliki keterampilan yang diharapkan dan *gap* (celah) antara kemampuan saat ini dan kemampuan yang diharapkan dapat dijawab dengan membuat pelatihan yang bermanfaat baik bagi peserta maupun bagi organisasi.

b. Mencapai Tujuan

Pelatihan di PT Parador Management International dilakukan untuk mencapai tujuan, yaitu perubahan perilaku sesuai harapan dan meningkatkan kemampuan karyawan sesuai dengan kriteria perusahaan. Pencapaian tujuan pelatihan dibuat mengacu kepada tujuan organisasi dalam pencapaian visi dan misi perusahaan, membandingkan dengan sumber daya yang dimiliki saat ini. Tujuan pelatihan dicapai dengan cara diskusi antara pihak-pihak yang berkepentingan, antara lain Human Capital Department, atasan dan lain-lain. Sasaran pelatihan adalah seluruh karyawan mulai dari jabatan terendah sampai ke jabatan tertinggi. Pencapaian tujuan dapat terlihat setelah 3 sampai 6 bulan sejak pelatihan diberikan.

Pencapaian tujuan pelatihan dibuat mengacu kepada tujuan organisasi dalam pencapaian visi dan misi perusahaan, membandingkan dengan sumber daya yang dimiliki saat ini. Tujuan pelatihan dicapai dengan cara diskusi antara pihak-pihak yang berkepentingan, antara lain Human Capital Department, atasan dan lain-lain. Tujuan pelatihan juga ditunjukkan kepada peserta pelatihan saat peserta mengikuti pelatihan.

Pencapaian tujuan pelatihan di PT Parador Management International mengacu kepada tujuan organisasi dalam pencapaian visi dan misi perusahaan, membandingkan dengan sumber daya yang dimiliki saat ini dengan cara berdiskusi antara pihak-pihak yang berkepentingan. Peserta diberikan informasi mengenai tujuan pelatihan.

2. Tahap Latihan dan Pengembangan

a. Menyeleksi Media Latihan dan Prinsip Belajar

Seleksi media latihan dan prinsip belajar adalah proses mengumpulkan media-media pelatihan serta memilih media yang sesuai untuk mendukung pelatihan dan prinsip belajar agar berjalan sesuai dengan tujuan pelatihan. Menyeleksi media penting agar *training* sesuai sasaran. Dengan media yang tepat, sasaran bisa tepat. Pihak yang melakukan seleksi media beragam, mulai dari pelaksana pelatihan (*trainer*) itu sendiri, Human Capital Department, bahkan juga bisa melibatkan pimpinan perusahaan, khususnya pada pelatihan yang memang dipantau dan diminta oleh pimpinan perusahaan agar dilakukan. Namun, *trainer* harus terlibat dalam seleksi media karena lebih memahami pelatihan yang akan dilakukan. Seleksi media dilakukan sebelum pelatihan dilaksanakan dan sesudah tujuan pelatihan dirumuskan.

Seleksi media disesuaikan dengan materi pelatihan. Seleksi media dilakukan dengan penuh perhatian dan fokus agar materi pelatihan dapat tersampaikan dengan baik. Pada pelatihan *Recruitment and Selection*, seleksi media yang digunakan adalah media presentasi menggunakan *projector slides* dan *power point software*. Media lain yang digunakan adalah lembar kerja peserta (*workbook*), serta aktivitas bermain peran (*role play*) dengan melakukan *interview*.

Seleksi media latihan dan prinsip belajar di PT Parador Management International menyesuaikan dengan materi pelatihan sehingga dengan media tersebut materi pelatihan dapat disampaikan dengan baik.

b. Melakukan Latihan

Melakukan latihan adalah proses pelaksanaan pelatihan dengan menggunakan media pelatihan yang tepat untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Pelatihan dilakukan oleh seorang *trainer*. Tempat pelatihan dilakukan bisa di mana saja asalkan unsur kenyamanan bisa didapat. Pelatihan dilakukan mengikuti jadwal yang sudah ditetapkan. Pelatihan dilakukan dengan beberapa tahapan yang pada intinya ada tiga tahapan, yaitu pembukaan, isi dan penutup.

Pelatihan *Recruitment and Selection* dilakukan oleh seorang *trainer* dari Human Capital, yaitu . Ry. Pelatihan tersebut dimulai dengan pembukaan yaitu melakukan aktivitas permainan yang dimaksudkan untuk mencairkan suasana, setelah itu dilanjutkan dengan membawakan isi materi dan cara membawakan dengan melibatkan peserta pelatihan dengan pertanyaan dan komentar sehingga berlangsung dua arah. Pada sesi terakhir dilakukan penutupan berupa kesimpulan dan pesan agar isi pelatihan yang sudah dipelajari ini dilaksanakan dalam situasi pekerjaan.

Pelaksanaan pelatihan atau melakukan pelatihan di PT Parador Management International menggunakan media yang tepat dan berlangsung dua arah untuk mencapai tujuan pelatihan yang diharapkan.

c. Membentuk Kondisi Pemeliharaan

Membentuk kondisi pemeliharaan adalah usaha untuk menciptakan lingkungan atau suasana *training* yang dapat membantu dalam mempermudah penyampaian materi kepada peserta sehingga tujuan dari materi dapat tercapai. Pelatihan dijaga agar selalu kondusif sehingga materi dapat diserap dengan mudah. Cara untuk membentuk kondisi pelatihan agar kondusif adalah dengan pemilihan tempat pelatihan yang tenang dan nyaman, pemilihan media yang digunakan agar pelatihan juga menarik, area tempat *training* nyaman, peserta diinformasikan untuk mengikuti tata tertib pelatihan dan lain sebagainya.

Pada setiap pelatihan yang dilakukan termasuk pada pelatihan *Recruitment and Selection* menunjukkan bahwa pelatihan dilakukan di tempat yang tenang dan nyaman, pemilihan media pelatihan yang sesuai dalam hal ini adalah presentasi, studi kasus, diskusi dan *role play*, serta peserta di awal pelatihan sudah diinformasikan untuk mematuhi tata tertib pelatihan seperti datang tepat waktu jika setelah istirahat *training*, berpartisipasi aktif, menerima *handphone* tidak boleh di dalam ruangan agar tidak mengganggu konsentrasi peserta lain, dan lain sebagainya.

Membentuk kondisi pemeliharaan pelatihan di PT Parador Management International dilakukan dengan pemilihan tempat pelatihan yang tenang dan nyaman, pemilihan media yang sesuai dan peserta pelatihan mengikuti tata tertib pelatihan.

3. Tahap Evaluasi

a. Mengembangkan Kinerja

Mengembangkan kinerja adalah adanya peningkatan di berbagai sisi karyawan khususnya peningkatan hasil kinerja peserta setelah *training* dibandingkan dengan hasil kinerja sebelum dilakukan *training*. Pihak yang memantau peningkatan kinerja adalah atasan karyawan dan *trainer*. Pengembangan kinerja dapat dilihat melalui berbagai cara, antara lain melalui *monitoring* peserta pelatihan setelah mendapatkan pelatihan, peserta pelatihan mempresentasikan hasil pencapaian dalam tugas atau *project* yang telah diberikan sebelumnya, dan *interview* dengan atasan untuk mendapatkan masukan dari atasan mengenai perkembangan kinerja bawahannya.

Saat observasi ditemukan bahwa Human Capital Department sebagai *trainer* melakukan wawancara terhadap peserta yang telah melakukan pelatihan *Integrity for Leaders* selama tiga bulan. Peserta pelatihan pada saat selesai mendapatkan pelatihan waktu itu diberi tugas tentang bagaimana mereka sebagai pemimpin di departemen mereka agar mampu mengajak para bawahannya bertindak sesuai integritas. Peserta pelatihan melakukan presentasi tentang keberhasilan pelaksanaan tugas mereka. Terlihat bahwa kinerja mereka meningkat melebihi sebelum pelatihan. Hasil ini kemudian didiskusikan dengan atasannya.

Mengembangkan kinerja di PT Parador Management International adalah adanya peningkatan di berbagai sisi karyawan khususnya peningkatan hasil kinerja peserta *training* dibandingkan dengan hasil kinerja sebelum dilakukan *training*. Pihak yang memantau peningkatan kinerja adalah atasan karyawan dan *trainer*.

b. Menguji Peserta Latihan Terlebih Dahulu

Menguji peserta latihan terlebih dahulu maksudnya adalah memberikan permasalahan kepada peserta *training* dan mereka harus

menjawab permasalahan tersebut dengan tujuan untuk melakukan penilaian kepada peserta *training* sejauh mana kemampuan mereka pada saat belum diberikan *training*. Cara menguji peserta latihan terlebih dahulu adalah dengan memberikan *pre-test* kemudian setelah selesai pelatihan para peserta pelatihan diberikan test yang sama yaitu *post-test* dan membandingkan hasilnya.

Contoh kasus saat observasi ditemukan bahwa ketika diadakan pelatihan *Recruitment and Selection* yang dibawakan oleh . Ry, terlihat bahwa peserta tidak diuji terlebih dahulu kemampuannya melalui *pre-test* namun melalui pertanyaan umum seputar pelatihan yang akan dipelajari dengan bertanya langsung kepada peserta pelatihan di awal pelatihan. Di kesempatan observasi lain, menguji peserta latihan terlebih dahulu dilakukan melalui *pre-test* kemampuan kerja melalui wawancara terstruktur terhadap apa yang sudah karyawan lakukan.

Menguji peserta pelatihan terlebih dahulu di PT Parador Management International dilakukan dengan memberi *pre-test* kepada peserta pelatihan dan kemudian hasil *pre-test* tersebut dibandingkan dengan hasil *post-test* yang diberikan setelah pelatihan. Meskipun demikian, menguji peserta pelatihan terlebih dahulu terkadang tidak dilakukan karena berbagai alasan seperti waktu yang terbatas, kesiapan *trainer* dan lain-lain.

c. Memantau Latihan

Memantau latihan adalah proses untuk memastikan jalannya pelatihan sesuai dengan tujuan pelatihan dan materi yang disampaikan dapat diserap sebaik-baiknya oleh peserta pelatihan. Pihak yang memantau latihan adalah *trainer*. Pemantauan latihan dilakukan pada saat pelatihan sedang berlangsung. Pemantauan latihan dilakukan dengan cara *trainer* melihat peserta dan memastikan peserta pelatihan fokus dalam menerima pelatihan, memberikan pertanyaan seputar materi pelatihan dan peserta pelatihan dapat menjawab pertanyaan tersebut, memastikan semua peserta pelatihan dapat memahami materi pelatihan yang sedang diberikan.

Contoh kasus yang ditemukan saat observasi adalah ketika dilakukan pelatihan *Recruitment and Selection*, *trainer* memantau peserta pelatihan dan memastikan peserta pelatihan fokus dalam menerima pelatihan, *trainer* juga memberikan pertanyaan seputar materi pelatihan dan memastikan peserta pelatihan dapat menjawab pertanyaan tersebut. *Trainer* sangat memastikan semua peserta pelatihan dapat memahami materi pelatihan yang sedang diberikan.

Memantau latihan di PT Parador Management International adalah proses untuk memastikan jalannya pelatihan sesuai dengan tujuan pelatihan dan materi yang disampaikan dapat diserap sebaik-baiknya oleh peserta pelatihan. Pemantauan latihan

dilakukan dengan cara *trainer* melihat peserta dan memastikan peserta pelatihan fokus dalam menerima pelatihan, memberikan pertanyaan seputar materi pelatihan dan peserta pelatihan dapat menjawab pertanyaan tersebut.

d. Mengevaluasi Latihan

Evaluasi latihan adalah melakukan pengukuran keberhasilan terhadap pelaksanaan penyampaian materi pelatihan dan penerimaan materi pelatihan oleh peserta. Pihak yang terlibat melakukan evaluasi pelatihan adalah peserta pelatihan, *trainer* dan atasan peserta pelatihan. Tempat evaluasi dilakukan adalah di lokasi atau tempat dilakukannya pelatihan. Evaluasi pelatihan dilakukan setelah pelatihan dilakukan. Kegunaan evaluasi latihan adalah untuk memastikan peserta pelatihan merasakan kepuasan dalam pelatihan sehingga dapat menjadi tolak ukur peserta pelatihan memahami materi pelatihan. Cara melakukan evaluasi latihan melalui kuesioner kepuasan peserta pelatihan terhadap materi pelatihan, *trainer* dalam membawakan pelatihan, ruangan atau fasilitas pelatihan, makanan dan minuman saat pelatihan diberikan (jika ada) dan lain-lain. Setelah *form* diisi dan dikumpulkan, hasil penilaian tersebut dijadikan sebagai bahan evaluasi antara *trainer* dan atasan peserta pelatihan untuk perbaikan kualitas pelatihan ke depan.

Saat observasi pelatihan *Recruitment and Selection*, evaluasi latihan dilakukan segera setelah pelatihan selesai dilakukan dengan meminta peserta mengisi *form* penilaian peserta terhadap kepuasan pelatihan yang telah dilakukan.

Evaluasi latihan yang dilakukan oleh PT Parador Management International menggunakan *form* penilaian peserta terhadap kepuasan pelatihan. Hasil penilaian tersebut dijadikan bahan masukan untuk perbaikan kualitas pelatihan ke depan.

e. Mengevaluasi Transfer

Evaluasi transfer adalah memberikan penilaian pada peserta pelatihan dalam penerapan materi pelatihan pada situasi pekerjaan. Pihak yang terlibat dalam mengevaluasi transfer adalah *trainer* dan atasan peserta pelatihan. Waktu dalam mengevaluasi transfer setelah peserta pelatihan selesai mendapatkan pelatihan, durasinya sekitar 3 bulan sampai 6 bulan setelah mendapatkan pelatihan. Evaluasi transfer dilihat dari pemantauan atasan terhadap bawahannya di dalam situasi pekerjaan, khususnya saat bawahan menangani suatu masalah dalam pekerjaan.

Evaluasi transfer pelatihan *Integrity* dilakukan setelah 3 bulan. Untuk mempermudah pemantauan, setelah selesai pelatihan, peserta harus mengisi proyek kerja. Proyek kerja tersebut ditandatangani oleh atasan peserta termasuk *trainer*. Dengan demikian, didapat komitmen peserta pelatihan dalam transfer pengetahuan yang telah didapat di

dalam situasi pekerjaan. Atasan peserta memantau perkembangan evaluasi transfer pengetahuan setelah *training* dengan mengacu kepada lembar kerja tersebut. Umpan balik kepada peserta diberikan kepada atasannya agar peserta mengetahui sudah sejauh mana peserta menguasai materi pelatihan dan implementasi di dalam pekerjaan.

Evaluasi transfer di PT Parador Management International dilakukan dengan memberikan penilaian pada peserta pelatihan dalam penerapan materi pelatihan pada situasi pekerjaan. Pihak yang terlibat dalam mengevaluasi transfer adalah *trainer* dan atasan peserta pelatihan. Atasan dan *trainer* mengevaluasi transfer pengetahuan yang telah dilakukan peserta setelah mendapatkan pelatihan. Setelah dilakukan evaluasi, dapat disimpulkan bahwa terjadi perubahan pengetahuan yang berdampak terhadap perubahan perilaku peserta pelatihan dari kompetensi di bawah standar sebelum mengikuti pelatihan menjadi kompetensi sesuai standar setelah mengikuti pelatihan.

D. Simpulan dan Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan sebagaimana telah disajikan sebelumnya, maka dapat ditarik simpulan mengenai model pelatihan dan pengembangan yang telah dijalankan, sebagai berikut:

1. Model pelatihan dan pengembangan PT Parador Management International sudah berjalan baik sesuai dengan model pelatihan dan pengembangan menurut Schuler dan Jackson, yang terdiri dari tahap penilaian, tahap latihan dan pengembangan dan tahap evaluasi.
2. Tahap penilaian PT Parador Management International dilakukan dengan menilai kebutuhan dan mencapai tujuan. Menilai kebutuhan diawali dengan menilai kebutuhan organisasi, menilai kebutuhan pekerjaan dan dilanjutkan dengan menilai kebutuhan orang dan demografi. Mencapai tujuan mengarah kepada kemampuan sumber daya manusia yang diharapkan.
3. Tahap latihan dan pengembangan PT Parador Management International dilakukan dengan menyeleksi media latihan dan prinsip belajar, melakukan latihan, dan membentuk kondisi pemeliharaan. Menyeleksi media latihan dan prinsip belajar disesuaikan dengan materi pelatihan. Melakukan latihan dengan pembukaan, isi dan penutup. Membentuk kondisi pemeliharaan dengan memastikan bahwa tempat, media dan tata tertib dalam keadaan baik dan mendukung.
4. Tahap evaluasi PT Parador Management International dilakukan dengan mengembangkan kinerja, menguji peserta latihan terlebih dahulu, memantau latihan,

mengevaluasi latihan, dan mengevaluasi transfer. Mengembangkan kinerja dilihat dari presentasi hasil pencapaian oleh peserta pelatihan setelah mengikuti pelatihan. Menguji peserta latihan terlebih dahulu dengan memberi *pre-test* atau bertanya kepada peserta di awal pelatihan. Meskipun demikian, *pre-test* tidak dilakukan di setiap pelatihan karena keterbatasan waktu, kesiapan *trainer* dan lain-lain. Memantau latihan dengan memastikan peserta fokus menerima pelatihan dan *trainer* memberi pertanyaan seputar materi pelatihan. Mengevaluasi latihan dilakukan dengan cara peserta mengisi kuesioner kepuasan peserta pelatihan setelah mengikuti pelatihan. Mengevaluasi transfer dengan cara memastikan peserta pelatihan mengimplementasikan pelatihan yang didapat dalam situasi pekerjaan.

Saran

Saran bagi Manajemen. PT Parador Management International perlu menguji peserta latihan terlebih dahulu (*pre-test*) dalam tahap evaluasi dan tidak cukup hanya dengan bertanya kepada peserta di awal pelatihan. Hal ini untuk melihat efektifitas pelatihan dengan cara melakukan perbandingan perubahan pengetahuan peserta saat sebelum pelatihan (diketahui dari hasil *pre-test*) dibandingkan dengan pengetahuan peserta saat setelah pelatihan (diketahui dari hasil *post-test*). PT Parador Management International perlu mempertahankan model pelatihan dan pengembangan yang sudah dijalankan dengan baik bahkan dengan melakukan peningkatan agar efektifitas pelatihan dan pengembangan dapat dirasakan oleh perusahaan.

Saran bagi Penelitian Selanjutnya. Adalah melakukan penelitian pada model pelatihan dan pengembangan yang berbeda dan atau perusahaan yang berbeda. Dengan demikian, diharapkan penelitian-penelitian selanjutnya tersebut akan lebih bermanfaat bagi berbagai kalangan.

Daftar Pustaka

Jehanzeb, Khawaja and Bashir, Nadeem Ahmed. 2013. "Training and Development Program and its Benefits to Employee and Organization: A Conceptual Study". *European Journal of Business and Management*. Vol. 5, No.2.

Kepha, Ombui. Kagiri, Asumptah A. and Dismas O. Omoke. 2012. "The Influence of Training and Development on the Performance of Employees in Research Institutes in Kenya". *International Journal of Science and Research*. Volume 3 Issue 5, May 2014.

Mangkunegara, A. A. A. Prabu. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Miles, Matthew B and A. Michael Huberman. 1994. *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. 2nd Edition. California: Sage Publications.

Nuryanti, Sri. 2012. "Evaluasi Pelatihan Officer Development Program (ODP) Berdasarkan Persepsi Peserta Pelatihan ODP 2011 pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk". *Skripsi tidak diterbitkan*. Depok: FISIP UI.

Patilima, Hamid. 2013. *Metode Penelitian Kualitatif. Edisi Revisi*. Bandung: Alfabeta.

Putra, Nusa. 2013. *Metode Penelitian Kualitatif Manajemen*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

Schuler, Randall S dan Susan E. Jackson. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi Abad Ke-21 Edisi Keenam Jilid 1*. Jakarta: Erlangga.

Simamora, Henry. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi III*. Yogyakarta: Bagian Penerbit STIE YKPN.

Sinambela, Lijan Poltak. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Membangun Tim Kerja yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja*. Jakarta: Bumi Aksara.

Tilon, Danny Albert. 2013. "Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia pada Restoran A&W di City of Tomorrow Surabaya". Surabaya: *Agora* Vol. 1 No. 3.

Topno, Harshit. 2012. "Evaluation of Training and Development: An Analysis of Various Models". *IOSR Journal of Business and Management*. Volume 5, Issue 2.

Undang – undang Republik Indonesia No. 13 tahun 2013 tentang *Ketenagakerjaan*.

Wijaya, Wendy. 2013. "Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia pada Pabrik Kecap Wie Sin di Lombok". *Agora* Vol 1, No. 3.

