

# ANALISIS PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DI FEMALE DAILY NETWORK

**Rizky Vizzya**  
**Tri WulidaAfrianty**  
Fakultas Ilmu Administrasi  
Universitas Brawijaya  
Malang  
Email : [rizkyvizzya24@gmail.com](mailto:rizkyvizzya24@gmail.com)

## ABSTRACT

*The aims of this study are: 1) identifying the need analysis of training and development activities of human resources in Female Daily Network (FDN); 2) exploring the methods used in training and development; 3) exploring the benefits of training and development; 4) exploring the supporting and inhibiting factors of training and development; 5) evaluating the success of training and development. This study is a case study. In-depth interview was used to gather the data. An interactive data analysis model Miles and Huberman was used to analyze the data. The result shows that the analysis of training and the development need was undertaken an organizational and occupational analysis. The purpose of training and development in FDN was mainly to improve the abilities and skills of human resources in FDN. The method used is a classroom method. The benefits of training and development are for the organization and the employee. Training and development in FDN is fully supported by the company. Inhibiting factors include the availability of the employee to join training and development activities. Evaluations are not formally implemented, which is the biggest drawback from training and development in FDN, the company should make an improvement in the future.*

**Key Word : Training, Development, Human Resources, Female Daily Network, FDN**

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk: 1) mengetahui analisis kebutuhan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia di *Female Daily Network (FDN)*; 2) mengetahui metode yang digunakan dalam pelatihan dan pengembangan; 3) mengetahui manfaat pelatihan dan pengembangan; 4) mengetahui faktor pendukung dan faktor penghambat dari pelatihan dan pengembangan; 5) mengetahui evaluasi keberhasilan pelatihan dan pengembangan. Jenis penelitian ini adalah studi kasus. *In-depth interview* digunakan untuk mendapatkan data. Analisis data model interaktif Miles dan Huberman digunakan untuk menganalisis data. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa, analisis kebutuhan pelatihan dan pengembangan yang dilakukan merupakan analisis organisasi dan pekerjaan. Tujuan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia di FDN adalah untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan kerja sumber daya manusia di FDN. Metode yang digunakan, yaitu *classroom methods*. Manfaat pelatihan dan pengembangan bermanfaat bagi organisasi, dan bagi atau karyawan. Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia di FDN mendapat dukungan penuh dari perusahaan. Faktor penghambat salah satunya adalah ketersediaan karyawan dalam mengikuti kegiatan pelatihan dan pengembangan. Evaluasi tidak dilaksanakan secara formal, hal tersebut merupakan salah satu kekurangan terbesar pelatihan dan pengembangan di FDN, perusahaan harus melakukan perbaikan kedepannya.

**Kata Kunci : Pelatihan, Pengembangan, Sumber Daya Manusia, Female Daily Network, FDN**

## 1. PENDAHULUAN

Pelatihan dan pengembangan sering didengar dalam dunia kerja di perusahaan, organisasi, maupun lembaga. Pelatihan dan pengembangan dilakukan sebagai sarana untuk meningkatkan keterampilan dan meningkatkan pengetahuan umum bagi karyawan. Pelatihan dan pengembangan semakin penting manfaatnya, karena tuntutan pekerjaan atau jabatan. Seiring perkembangan zaman mengharuskan organisasi untuk melatih dan mengembangkan sumber daya manusia (SDM) yang mereka miliki.

Rivai dan Sagala (2011:211) mengemukakan bahwa “pelatihan adalah proses belajar untuk meningkatkan keterampilan yang dilakukan dalam waktu relatif singkat (*short term*) dengan mengutamakan pada pembelajaran praktik pada teori. Menurut Husnan (1990) dalam Sutisno (2009:67) “pengembangan adalah proses pendidikan jangka panjang (*long term*) yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir, sehingga tenaga kerja manajerial mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis untuk tujuan umum”.

Melatih dan mengembangkan kemampuan karyawan dimaksudkan sebagai usaha dari pimpinan untuk menambah atau meningkatkan keahlian kerja setiap karyawan. Perusahaan memiliki harapan agar karyawan dapat melaksanakan tugas-tugasnya dengan efektif dan efisien. Perbaikan efektivitas dan efisiensi kerja karyawan dapat dicapai dengan meningkatkan pengetahuan karyawan, keterampilan karyawan, dan sikap karyawan terhadap tugas-tugasnya.

Setiap organisasi diharapkan dapat mengoptimalkan kinerja karyawan dalam memberikan kontribusi yang optimal dengan cara melakukan program pelatihan dan pengembangan SDM. Pelatihan dan pengembangan SDM menjadi suatu kewajiban bagi organisasi, karena penempatan karyawan secara langsung dalam pekerjaan tidak menjamin mereka akan berhasil. Pelatihan dan pengembangan SDM perlu dilakukan secara terencana dan berkesinambungan. Hal tersebut dilakukan agar pelatihan dan pengembangan dapat dilaksanakan dengan baik. Pelatihan dan pengembangan yang diselenggarakan oleh organisasi tentu memiliki tujuan dan sasaran pencapaian, sehingga dapat diketahui arah pelatihan dan pengembangan yang diselenggarakan dan pada akhir masa pelatihan dapat dievaluasi apakah tujuan pelatihan telah tercapai atau tidak.

Menurut Malik (2011) terdapat perbedaan antara pelatihan dan pengembangan, yaitu pertama, tujuan pelatihan dilaksanakan untuk peningkatan kemampuan individu untuk jabatan pada saat ini, sedangkan pengembangan untuk peningkatan kemampuan individu untuk jabatan yang akan datang. Kedua, orientasi pelatihan untuk kebutuhan jabatan sekarang, sedangkan pengembangan untuk kebutuhan perubahan terencana atau tidak terencana. Ketiga, jangka waktu pelaksanaan pelatihan relatif singkat (*short term*), sedangkan pengembangan relatif lebih lama (*long term*).

Sumber daya manusia adalah kunci yang menentukan perkembangan perusahaan. SDM berfungsi sebagai modal dan aset perusahaan yang bernilai untuk mengembangkan perusahaan. Adanya hal tersebut mengharuskan perusahaan melatih dan mengembangkan SDM yang mereka miliki. Memberikan pelatihan dan pengembangan SDM akan berdampak positif bagi perusahaan dan akan meningkatkan *profit* perusahaan.

*Female Daily Network* (FDN) merupakan perusahaan digital berbasis komunitas terbesar di Indonesia yang berfokus pada kecantikan ([www.femaledaily.com](http://www.femaledaily.com), diakses pada 05 Januari 2017). FDN memiliki website yang bernama [www.femaledaily.com](http://www.femaledaily.com). Website FDN berisi seputar *review* produk-produk kecantikan wanita, diskusi tentang produk kecantikan dan seputar kewanitaan lainnya.

Berdasarkan data dari Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia (APJII:2016) terdapat 133 juta pengguna internet di Indonesia. FDN memiliki 7,8 juta pengunjung setiap bulannya (data tersebut dikutip langsung dari *website Female Daily Network* tahun 2017). Jumlah pengunjung *website* setiap bulannya membuktikan banyaknya pengguna internet yang tertarik dengan pembahasan yang berfokus pada wanita dari FDN. Alasan peneliti memilih FDN sebagai tempat penelitian karena belum adanya penelitian yang meneliti pelatihan dan pengembangan di perusahaan digital. Menurut peneliti FDN dapat mendukung penelitian yang dilakukan oleh peneliti untuk mengetahui bagaimana pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia di suatu perusahaan digital, yaitu di FDN.

## **2. KAJIAN PUSTAKA**

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

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

Menurut Wijayanto (2012: 249) manajemen sumber daya manusia merupakan fungsi manajemen yang terkait dengan proses sumber daya manusia, rekrutmen, seleksi, pelatihan dan pengembangan karyawan. Mondy dan Noe dalam Marwansyah (2012:3) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai “pendayagunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi”.

#### **2.1.2. Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)**

Menurut Dessler (2004: 4-5) adapun fungsi-fungsi MSDM adalah sebagai berikut:

- 1) Perencanaan;
- 2) Pengorganisasian;
- 3) Penyusunan staf;
- 4) Kepemimpinan;
- 5) Pengendalian.

### **2.2. Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM)**

#### **2.2.1. Pengertian Pelatihan dan Pengembangan SDM**

Menurut Sikula dalam Mangkunegara (2013:44) pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir dimana pegawai non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas. Sulistiyani dan Rosidah (2003:175) juga menyatakan bahwa “pelatihan adalah proses sistematis perubahan perilaku para pegawai dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan-tujuan organisasional”.

Flippo (1984:32) dalam Gaol (2014:43) menjelaskan bahwa pengembangan SDM adalah proses persiapan individu-individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau lebih tinggi di dalam organisasi, berkaitan dengan peningkatan kemampuan intelektual untuk melaksanakan pekerjaan yang lebih baik. Menurut Harris dan DeSiomne (1999:2) dalam Yustino (2015) pengembangan SDM dapat didefinisikan sebagai seperangkat aktivitas yang sistematis dan terencana yang dirancang oleh organisasi dalam memfasilitasi para pegawainya dengan kecakapan yang dibutuhkan untuk memenuhi tuntutan pekerjaan, baik pada saat ini maupun masa yang akan datang.

#### **2.2.2. Tujuan Pelatihan dan Pengembangan SDM**

Menurut Marwansyah (2012:156) “tujuan pelatihan adalah agar individu dalam situasi kerja dapat memperoleh kemampuan untuk mengerjakan tugas-tugas atau pekerjaan tertentu secara memuaskan”. Wexly dan Latham (2002) dalam Marwansyah (2012:156) mengemukakan bahwa program pelatihan dan pengembangan memiliki satu atau lebih tujuan-tujuan berikut ini: 1) meningkatkan kesadaran diri individu; 2) meningkatkan keterampilan individu dalam satu bidang keahlian atau lebih; 3) meningkatkan motivasi individu untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan secara memuaskan.

Tujuan utama pelatihan dan pengembangan SDM adalah meningkatkan produktivitas kerja karyawan pada semua tingkat organisasi. Setiap organisasi berkewajiban membantu para pekerjanya untuk selalu meningkatkan keterampilan berdasarkan minat dan bakat mereka, selain itu untuk memenuhi kebutuhan suatu organisasi.

#### **2.2.3. Manfaat Pelatihan dan Pengembangan SDM**

Menurut Simamora (2006: 278) “program pelatihan yang efektif adalah bantuan yang berharga dalam perencanaan karir dan sering dianggap sebagai penyembuh penyakit organisasional”. Simamora (2006: 278) mengemukakan bahwa “pelatihan mempunyai andil besar dalam menentukan efektivitas dan efisiensi organisasi”. Beberapa manfaat nyata yang dihasilkan dari program pengembangan SDM adalah:

- 1) Meningkatkan kuantitas dan kualitas produktivitas;
- 2) Mengurangi waktu belajar yang diperlukan karyawan untuk mencapai standar kinerja yang dapat diterima;
- 3) Membentuk sikap, loyalitas, dan kerjasama yang lebih menguntungkan;
- 4) Memenuhi kebutuhan perencanaan SDM;
- 5) Mengurangi frekuensi dan biaya kecelakaan kerja;
- 6) Membantu karyawan dalam peningkatan dan pengembangan pribadi mereka.

#### **2.2.4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pelatihan dan Pengembangan SDM**

Menurut Marwansyah (2012:158) ada sejumlah faktor yang mempengaruhi pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia, yaitu:

- 1) Dukungan manajemen puncak;
- 2) Komitmen para spesialis dan generalis dalam pengelolaan sumber daya manusia;

- 3) Perkembangan teknologi;
- 4) Kompleksitas organisasi;
- 5) Gaya belajar;
- 6) Kinerja fungsi-fungsi SDM lainnya.

### 2.2.5. *Training Need Analysis* (TNA)

*Training Need Analysis* atau yang sering disebut TNA adalah suatu diagnosa untuk menentukan masalah yang dihadapi saat ini dan tantangan di masa mendatang yang harus dipenuhi oleh program pelatihan dan pengembangan (Rivai dan Sagala, 2010:222). Menurut Ardana, Mujiati dan Utama (2012:94) tujuan dari kegiatan ini antara lain untuk mencari tahu atau mengidentifikasi kemampuan-kemampuan apa yang diperlukan oleh karyawan dalam rangka menunjang kebutuhan organisasi atau institusi.

### 2.2.6. Jenis-Jenis Pelatihan dan Pengembangan

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

- a) Pelatihan dan pengembangan secara formal, yaitu karyawan ditugaskan perusahaan untuk mengikuti pendidikan atau latihan, baik yang dilakukan perusahaan maupun yang dilaksanakan oleh lembaga-lembaga pendidikan atau pelatihan.
- b) Pelatihan dan pengembangan secara informal, yaitu karyawan atas keinginan dan usaha sendiri melatih dan mengembangkan dirinya dengan mempelajari buku-buku literatur yang ada hubungannya dengan pekerjaan atau jabatannya.

### 2.2.7. Peserta Pelatihan dan Pengembangan

Hasibuan (2009:73) mengemukakan peserta yang mengikuti pelatihan dan pengembangan dari suatu perusahaan adalah karyawan baru dan lama, baik tenaga operasional atau karyawan manajerial.

- a) Karyawan baru, yaitu karyawan yang baru diterima bekerja pada perusahaan. Mereka diberi pengembangan agar memahami, terampil dan ahli menyelesaikan pekerjaannya, sehingga para karyawan dapat bekerja lebih efisien dan efektif pada jabatan atau pekerjaannya.
- b) Karyawan lama, yaitu karyawan lama perusahaan yang ditugaskan untuk mengikuti pengembangan, seperti pada Balai Pusat Latihan Kerja. Pelatihan dan pengembangan karyawan lama dilaksanakan karena tuntutan pekerjaan, jabatan, perluasan perusahaan, penggantian mesin lama dengan mesin baru, pembaruan metode kerja, serta persiapan untuk promosi.

### 2.2.8. Metode-metode Pelatihan dan Pengembangan

Metode-metode pelatihan menurut Sikula dalam Hasibuan (2009:77), antara lain:

- a) *On The Job Training* adalah para peserta latihan bekerja di tempat untuk belajar atau meniru suatu pekerjaan di bawah bimbingan seorang pengawas.
- b) *Vestibule* adalah metode latihan yang dilakukan dalam kelas yang biasanya diselenggarakan dalam suatu perusahaan industri untuk memperkenalkan pekerjaan kepada karyawan baru dan melatih mereka mengerjakan pekerjaan tersebut.
- c) *Demonstration and Example* adalah metode latihan yang dilakukan dengan cara peragaan dan penjelasan bagaimana cara-cara mengerjakan suatu pekerjaan melalui contoh-contoh atau percobaan yang didemonstrasikan.
- d) *Simulation* merupakan situasi kejadian yang ditampilkan semirip mungkin dengan situasi yang sebenarnya tapi hanya merupakan tiruan saja.
- e) *Apprenticeship* (masa belajar) adalah suatu cara untuk mengembangkan berbagai macam keahlian sehingga para karyawan dapat mempelajari segala aspek pekerjaan yang mereka butuhkan.
- f) *Classroom Methods*

Terdapat beberapa metode pertemuan dalam kelas, antara lain:

- 1) *Lecture* (ceramah atau kuliah) diberikan kepada peserta yang banyak di dalam kelas.
- 2) *Conference* (Pertemuan), yaitu pelatih memberikan suatu makalah tertentu dan peserta ikut serta berpartisipasi dalam memecahkan makalah tersebut.
- 3) *Programmed instruction* merupakan bentuk *training* sehingga peserta dapat belajar sendiri karena langkah-langkah pengerjaan sudah diprogram, biasanya dengan komputer, buku, atau mesin pengajar.
- 4) Metode Studi Kasus, pelatih memberikan suatu kasus kepada peserta. Kasus ini tidak disertai dengan data yang lengkap atau sengaja disembunyikan, tujuannya agar peserta terbiasa mencari data atau informasi dari pihak eksternal dalam memutuskan suatu kasus yang dihadapinya.
- 5) *Role Playing*, metode ini menugaskan beberapa orang peserta untuk memainkan peran dalam sebuah organisasi tiruan, semacam sandiwara.
- 6) Metode Diskusi dilakukan dengan melatih peserta untuk berani memberikan pendapat dan

rumusannya, serta bagaimana cara meyakinkan orang lain agar percaya terhadap pendapatnya.

- 7) Metode Seminar bertujuan mengembangkan keahlian dan kecakapan peserta untuk menilai dan memberikan saran-saran yang konstruktif mengenai pendapat orang lain.

### 2.2.9. Tahapan Manajemen Pengembangan SDM

Menurut Dessler (2004:217) terdapat lima tahapan dalam manajemen pelatihan dan pengembangan karyawan, yaitu:

- 1) Analisis Kebutuhan;
- 2) Merancang instruksi;
- 3) Validasi;
- 4) Menerapkan program;
- 5) Evaluasi.

### 2.2.10. Kendala-Kendala Pelatihan dan Pengembangan

Kendala-kendala pelatihan dan pengembangan berkaitan dengan peserta, pelatih atau instruktur, fasilitas pelatihan dan pengembangan, kurikulum, dan dana pengembangan:

- a) Peserta  
Peserta pelatihan dan pengembangan mempunyai latar belakang yang tidak sama atau heterogen, seperti pendidikan dasarnya, pengalaman kerjanya, dan usianya.
- b) Pelatih atau Instruktur  
Pelatih atau instruktur yang ahli dan cakap mentransfer pengetahuannya kepada para peserta latihan dan pendidikan sulit didapat.
- c) Fasilitas Pelatihan dan pengembangan  
Fasilitas sarana dan prasarana pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan untuk latihan dan pendidikan sangat kurang dan tidak baik.
- d) Kurikulum  
Kurikulum yang ditetapkan dan diajarkan kurang serasi atau menyimpang serta tidak sistematis untuk mendukung sasaran yang diinginkan oleh pekerjaan atau jabatan peserta yang bersangkutan.
- e) Dana Pelatihan dan Pengembangan  
Dana yang tersedia untuk pelatihan dan pengembangan sangat terbatas, sehingga sering dilakukan secara terpaksa, bahkan pelatih maupun sarannya kurang memenuhi persyaratan yang dibutuhkan.

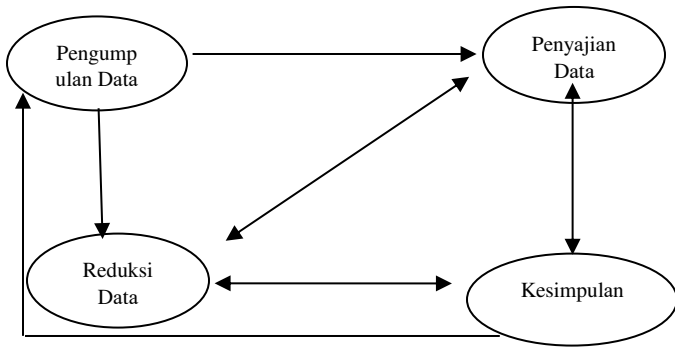
### 2.2.11. Evaluasi Pelatihan dan Pengembangan SDM

Menurut Snell dan Bohlander (2010) langkah-langkah dalam menilai program pelatihan dan pengembangan adalah sebagai berikut:

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

## 3. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini yaitu penelitian deskriptif dengan pendekatan studi kasus. Peneliti menggunakan jenis penelitian deskriptif-kualitatif untuk menjelaskan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia yang diterapkan di *Female Daily Network*. Lokasi yang dijadikan untuk tempat penelitian sekaligus tempat pengambilan data dan informasi yang dibutuhkan terkait dengan topik pembahasan, yaitu di *Female Daily Network* atau PT Daily Dinamika Kreasi. Lokasi kantor *Female Daily Network* terletak di JL. Pejaten Barat No. 46, Pejaten Barat Jakarta Selatan. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder sedangkan teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara wawancara, observasi dan dokumentasi. Instrumen penelitian dilakukan berdasarkan pedoman wawancara, pedoman dokumentasi dan peneliti sendiri. Penulis melakukan analisa data dengan menggunakan teknik analisis yang dikemukakan oleh Miles dan Huberman dalam Sugiono (2013:91) yang dikenal dengan *interactive model*. Komponen analisis Miles dan Huberman disajikan pada gambar 1.



**Gambar 1. Komponen dalam Analisis Data**

Sumber: Sugiono (2013:92)

Pada penelitian ini dalam melakukan validasi data, peneliti menggunakan triangulasi sumber data dan triangulasi teori. Triangulasi sumber data dilakukan karena peneliti menggali informasi berdasarkan data-data yang diberikan oleh perusahaan berupa dokumen-dokumen dan gambar. Triangulasi teori juga dilakukan untuk membandingkan antara teori dengan hasil wawancara yang telah dilakukan oleh peneliti.

## 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 4.1. Analisis Kebutuhan Pelatihan dan

#### 4.1.1. Pengembangan Sumber Daya Manusia Analisis Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan

Berdasarkan wawancara dan teori Bangun (2012:204), terdapat kesenjangan antara teori Bangun dengan analisis kebutuhan pelatihan dan pengembangan yang terjadi di FDN. Menurut Bangun (2012:204) dalam melakukan analisis kebutuhan harus melakukan analisis organisasi, analisis pekerjaan dan analisis individu. FDN sendiri hanya menggunakan analisis organisasi dan analisis pekerjaan untuk analisis kebutuhan pelatihan dan pengembangannya.

#### 4.1.2. Identifikasi Tujuan Pelatihan dan Pengembangan

Berdasarkan wawancara yang peneliti lakukan, dapat disimpulkan bahwa identifikasi tujuan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia di FDN sudah sesuai dengan teori Wexly dan Lathan dalam Marwansyah (2012:156), yaitu:

- 1) Meningkatkan kesadaran diri individu;
- 2) Meningkatkan keterampilan individu dalam satu bidang keahlian atau lebih;

- 3) Meningkatkan motivasi individu untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan secara memuaskan.

### 4.1.3. Peserta Pelatihan dan Pengembangan

Berdasarkan hasil wawancara yang peneliti lakukan, peneliti menemukan bahwa peserta yang mengikuti pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia di FDN sudah sesuai dengan teori Hasibuan (2009:73). Hal tersebut dikatakan sendiri oleh pihak FDN, yaitu COO bahwa peserta yang mengikuti pelatihan dan pengembangan adalah karyawan baru ataupun karyawan lama. Jika karyawan tersebut membutuhkan topik tersebut entah mereka karyawan lama ataupun baru mereka wajib mengikuti pengembangan.

## 4.2. Metode Pelatihan dan Pengembangan

Berdasarkan hasil wawancara peneliti, metode pelatihan dan pengembangan yang digunakan oleh FDN adalah *classroom methods* yang terdiri dari seminar, *workshop*, dan *discussion*. Menurut Hasibuan (2009:76) pelaksanaan pengembangan (*training and education*) harus didasarkan pada metode-metode yang telah ditetapkan dalam program pengembangan perusahaan. Program ditetapkan oleh penanggung jawab pelatihan dan pengembangan, yaitu manajer personalia atau suatu tim.

Peneliti juga melakukan wawancara dengan beberapa karyawan FDN yang telah mengikuti pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia di FDN. Berdasarkan hasil wawancara peneliti, metode yang dipilih dianggap sudah tepat oleh para karyawan, karena peserta mendapatkan teori yang dibutuhkan langsung dari orang yang ahli dibidangnya. Karyawan yang telah menjadi peserta merasa bahwa kemampuan dan keterampilan mereka lebih terasah dengan penggunaan metode ini.

Metode ini memudahkan karyawan dalam menerima dan mengaplikasikan materi yang didapat langsung ke kehidupan kerja sehari-hari. Para peserta juga menyukai metode *workshop* dan seminar karena menurut peserta, mereka lebih nyaman menggunakan metode ini daripada pelatihan dan pengembangan dengan skala besar yang membuat peserta tidak maksimal dalam menerima materi.

### **4.3. Manfaat Pelatihan dan Pengembangan**

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan peneliti, dapat disimpulkan bahwa pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia di FDN bermanfaat bagi organisasi, individu, dan bagian kepegawaian atau karyawan. Manfaat yang dirasakan FDN adalah kinerja yang diberikan karyawan setelah mengikuti pelatihan dan pengembangan lebih memuaskan dari sebelumnya dan pengetahuan karyawan lebih bertambah. Manfaat yang dirasakan oleh peserta sendiri adalah lebih bertambahnya kemampuan dan keterampilan untuk menunjang pekerjaan sehari-hari dan juga bermanfaat untuk pekerjaan pribadi, misalnya mengatur keuangan pribadi. Contoh manfaat yang dirasakan karyawan yang telah mengikuti pelatihan dan pengembangan, yaitu *Account Executive Staff* adalah setiap bertemu dengan orang baru ia bisa lebih berkomunikasi dengan baik dan lebih mengetahui banyak hal setelah mengikuti pelatihan dan pengembangan.

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

#### **4.4.1. Dukungan Perusahaan**

Berdasarkan wawancara yang peneliti lakukan, FDN memberikan dukungan penuh kepada para peserta pelatihan dan pengembangan. Jika karyawan membutuhkan pelatihan dan pengembangan, pihak FDN akan mengusahakan agar memenuhi kebutuhan karyawannya akan pelatihan dan pengembangan tersebut. Peneliti juga melakukan wawancara dengan karyawan yang telah mengikuti pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia di FDN untuk mendapatkan informasi tentang dukungan perusahaan.

Dukungan yang diberikan FDN kepada karyawan adalah karyawan dapat mengajukan pelatihan dan pengembangan yang dianggap mereka butuhkan diluar FDN kepada perusahaan. Hal tersebut akan didukung penuh dan ditanggung oleh perusahaan jika memang merasa dibutuhkan oleh karyawan tersebut. Berdasarkan hasil wawancara yang peneliti lakukan, dukungan perusahaan sangat baik dan sesuai dengan Marwansyah (2012:158)

#### **4.4.2. Pemateri dan Kapabilitas Pemateri Pelatihan dan Pengembangan**

Berdasarkan wawancara yang peneliti lakukan, FDN memilih pemateri yang berasal dari eksternal perusahaan. Hal ini dikarenakan FDN ingin peserta mendapatkan materi yang berasal langsung

dari orang yang ahli dibidangnya. Pemilihan pemateri disesuaikan dengan tema yang akan dibawakan pada pelatihan dan pengembangan saat itu.

Peneliti juga melakukan wawancara dengan beberapa karyawan yang telah menjadi peserta pelatihan dan pengembangan untuk mengetahui informasi tentang kapabilitas pemateri pada saat pelatihan dan pengembangan. Hasil wawancara peneliti dengan karyawan FDN yang telah mengikuti pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia di FDN adalah para peserta merasa puas dengan pemateri dan kapabilitasnya. Selama pelatihan dan pengembangan yang pernah mereka ikuti, mereka merasa bahwa pemateri yang dipilih untuk memberikan materi sudah tepat dengan yang mereka butuhkan. Berdasarkan hasil wawancara peneliti, dapat disimpulkan bahwa pemilihan pemateri pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia di FDN sudah sesuai dengan kriteria pemateri menurut Mangkunegara (2013:62).

#### **4.4.3. Kesesuaian Materi**

Berdasarkan wawancara yang peneliti lakukan dengan karyawan yang telah mengikuti pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia di FDN menunjukkan bahwa materi yang diberikan sudah sesuai dengan apa yang dibutuhkan karyawan. Materi yang diberikan juga sudah memenuhi tujuan dari pelatihan dan pengembangan itu sendiri. Karyawan biasanya langsung mengaplikasikan materi ke kehidupan kerja sehari-hari guna meningkatkan kinerja di FDN. Dapat disimpulkan bahwa berdasarkan wawancara yang telah peneliti lakukan, kesesuaian materi dengan apa yang dibutuhkan karyawan sudah sesuai dengan Mangkunegara (2013:44).

#### **4.4.4. Fasilitas saat Pelatihan dan Pengembangan**

Berdasarkan hasil wawancara yang peneliti lakukan, menunjukkan bahwa fasilitas yang diberikan sudah cukup baik. Fasilitas yang diberikan pada saat pelatihan dan pengembangan biasanya adalah fasilitas-fasilitas kantor. Jika pelatihan dan pengembangan dilakukan di luar kantor, transportasi, tempat dan lainnya telah disediakan atau ditanggung oleh FDN.

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

Berdasarkan hasil dari wawancara yang peneliti lakukan dengan COO FDN menunjukkan bahwa, hambatan atau kendala pelatihan dan

pengembangan datang dari peserta. Biasanya kendala yang disebabkan peserta berasal dari waktu yang tidak sesuai dengan jadwal kegiatan peserta. Cara perusahaan mengatasinya adalah dengan memberi informasi kepada karyawan yang wajib mengikuti pelatihan dan pengembangan bahwa kegiatan ini penting untuk mereka ikuti.

Peneliti juga melakukan wawancara dengan karyawan yang telah mengikuti pelatihan dan pengembangan. Hasilnya adalah hambatan atau kendala yang datang memang berasal dari peserta, yang mana ketidaksesuaian jadwal kegiatan peserta dengan jadwal pelatihan dan pengembangan yang diadakan. Dapat disimpulkan bahwa berdasarkan hasil wawancara peneliti, faktor penghambat pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia di FDN berasal dari peserta yaitu terkait dengan waktu. Hasil tersebut sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Hasibuan (2009:85).

#### **4.6. Evaluasi dan Keberhasilan Pelatihan dan Pengembangan**

Berdasarkan hasil wawancara yang peneliti lakukan, menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan yang diselenggarakan sudah berjalan dengan baik tetapi tidak adanya evaluasi dan pengukuran keberhasilan kegiatan secara formal menjadi suatu kekurangan dalam kegiatan ini. Pelatihan dan pengembangan dapat dikatakan sudah berjalan dengan baik karena, para karyawan yang telah menjadi peserta pelatihan dan pengembangan telah merasakan dampak positif setelah mengikuti pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia di FDN. Dampak positif tersebut adalah meningkatnya kemampuan dan keterampilan kerja karyawan untuk menunjang pekerjaan sehari-hari karyawan di FDN.

### **5. KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1. Kesimpulan**

1. Analisis Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan Sumber daya manusia di FDN
  - a) Analisis Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan: analisis kebutuhan pelatihan dan pengembangan di FDN menggunakan analisis organisasi dan analisis pekerjaan.
  - b) Identifikasi Tujuan Pelatihan dan Pengembangan: tujuan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia di FDN adalah untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan karyawan dalam melakukan

pekerjaan sehari-hari di FDN sesuai dengan bidangnya masing-masing.

2. Metode Pelatihan dan Pengembangan Sumber daya manusia di FDN. Metode yang digunakan oleh FDN adalah *classroom methods* yang terdiri dari metode seminar, metode diskusi dan *workshop*
3. Manfaat Pelatihan dan Pengembangan Sumber daya manusia di FDN. Manfaat dilaksanakannya pengembangan di FDN bermanfaat bagi organisasi, bagi individu dan bagi bagian kepegawaian atau karyawan.
4. Faktor Pendukung Pelatihan dan Pengembangan Sumber daya manusia di FDN:
  - a) Dukungan Perusahaan: perusahaan atau manajemen puncak mendukung penuh pelaksanaan pelatihan dan pengembangan yang diberikan FDN kepada karyawan.
  - b) Pemateri dan Kapabilitas Pemateri Pelatihan dan Pengembangan: FDN memilih pemateri yang berasal dari eksternal perusahaan. Hal ini dilakukan karena FDN ingin peserta mendapatkan materi yang berasal langsung dari orang yang ahli dibidangnya.
  - c) Kesesuaian Materi Pelatihan dan Pengembangan: materi yang diberikan pada saat pelatihan dan pengembangan sudah sesuai dengan apa yang dibutuhkan karyawan.
  - d) Fasilitas Pelatihan dan Pengembangan: Fasilitas yang diberikan biasanya adalah fasilitas-fasilitas kantor. Jika pelatihan dan pengembangan dilakukan di luar kantor, transportasi, tempat, dan lainnya disediakan atau ditanggung oleh FDN.
5. Faktor Penghambat Pelatihan dan Pengembangan Sumber daya manusia di FDN. Hambatan atau kendala yang dirasakan pada saat pelatihan dan pengembangan berasal dari para peserta. Hambatan atau kendala biasanya berasal dari ketidaksesuaian waktu pelaksanaan kegiatan pelatihan dan pengembangan dengan jadwal kegiatan lain yang dimiliki peserta.
6. Evaluasi Keberhasilan Pelatihan dan Pengembangan Sumber daya manusia di FDN. Para peserta pelatihan dan pengembangan telah merasakan keberhasilan dari kegiatan pelatihan dan pengembangan. Kegiatan ini sudah bermanfaat dan mencapai tujuan yang ditetapkan FDN, yaitu untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan sumber daya manusia di FDN dalam menunjang pekerjaan sehari-hari.



## 5.2. Saran

1. Seharusnya FDN lebih spesifik dalam menentukan tujuan pelatihan dan pengembangan. Hal tersebut berguna untuk menyesuaikan dan memenuhi apa saja yang dibutuhkan oleh sumber daya manusia atau peserta pelatihan dan pengembangan di FDN.
2. Diharapkan agar pihak Operational atau HR mengadakan evaluasi secara formal setelah berlangsungnya pelatihan dan pengembangan untuk mengukur apakah pelatihan dan pengembangan berjalan baik atau tidak. Hal tersebut dapat dilakukan dengan cara memberikan kuesioner atau angket sesudah pelatihan dan pengembangan berlangsung. Diharapkan FDN mengadakan pretest dan post-test untuk mengetahui kemampuan karyawan. Seharusnya pihak FDN memberikan penilaian kepada peserta yang telah mengikuti pelatihan dan pengembangan. Hal tersebut dilakukan agar pihak FDN mengetahui apakah peserta sudah menerima materi dengan baik atau belum. Selain itu, untuk mengetahui apakah peserta tersebut kedepannya harus mengikuti pelatihan dan pengembangan yang sama atau tidak. Hal ini juga dilakukan agar tidak peserta yang sama dengan tema yang sama.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ardana, I Komang, Ni Wayan Mujiati dan I Wayan Mudiarta Utama. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Erlangga.
- Dessler, Garry. 2005. *Human Resource Management*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Gaol, CHR. Jimmy. L. 2014. *HUMAN CAPITAL*. Jakarta: PT. Gramedia
- Hasibuan, Malayu SP. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT Bumi Aksara
- Mangkunegara, A.AAnwar Prabu. 2013. *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Marwansyah. 2012. *Manajemen sumber daya manusia edisi kedua*. Bandung: Alfabeta

- Rivai. Veitzal. H dan Sagala Jauvani. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: Dari Teori Ke Praktik*. Jakarta: Rajawali pers.
- Simamora, Henry. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.
- Snell, Scott. Bohlander, George. 2010. *Principles of Human Resource Management*. Edisi 15
- Sugiyono. 2013. *Memahami Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sulistiyan, Ambar T dan Rosidah. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep, Teori dan Pengembangan Dalam Konteks Organisasi Publik*. Jogjakarta: Graha Ilmu
- Sutrisno, Edy. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana
- Wilson, Bangun, S.E., M.Si. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Erlangga
- Yustiono, Eris. 2013. *Pengembangan SDM Bagian Pertama dan Kedua*. <http://stialanbandung.ac.id/index.php?option=com.content&%20view=%20article&id=pe%20ngembangan-sdm%20bagian%20pertama%20&%20kedua%20&catid=%2012:%20artikel%201&itemid:85> (Diakses pada 15 November 2016).