

## ANALISIS METODE PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DI CV X

Rizal Hadinata

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

*E-mail:* rizalhadinata@gmail.com

**Abstrak**— Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa metode pelatihan dan pengembangan yang dilakukan oleh CV X. Jenis penelitian ini adalah kualitatif deskriptif dengan menggunakan metode wawancara. Uji keabsahan data dilakukan dengan metode triangulasi sumber. Hasil penelitian menunjukkan bahwa CV X telah menggunakan metode yang tepat dalam menghadapi kebutuhan utama karyawannya, yaitu metode pelatihan *On-the-Job* dan metode pengembangan *Job Rotation* dan *Coaching*

**Kata Kunci**— Pelatihan dan pengembangan, metode pelatihan, metode pengembangan

### I. PENDAHULUAN

Di era globalisasi ini, kualitas barang yang baik dan harga yang murah tidak cukup untuk bisa bertahan dalam pasar. Dibutuhkan manajemen yang efektif dan efisien untuk bisa bertahan dan berkembang. Untuk bisa memiliki manajemen yang baik, maka dibutuhkan kualitas sumber daya manusia yang baik, sebab sumber daya manusia adalah yang menjalankan manajemen yang ada di perusahaan. Dibutuhkan pelatihan dan pengembangan pada sumber daya manusia untuk menjamin kualitas sumber daya manusia

Hal ini dibuktikan oleh PT Indofood Sukses Makmur Tbk, yang pada 2011 mempekerjakan 21.529 orang dan berkembang menjadi 27.831 orang pada 2013. Dimana pada 2011 terdapat 507 orang manajer dan 1.065 orang supervisor dan berkembang menjadi 709 orang manajer dan 1.368 orang supervisor. PT Indofood menyadari pentingnya peran sumber daya manusia untuk mencapai visi perusahaan. Sehingga PT Indofood terus mengembangkan pelatihan dan pengembangan karyawan sebagai salah satu upaya pengembangan kompetensi. Program – program pelatihan baik *soft skill* maupun *hard skill* terus dijalankan dan dikembangkan berdasarkan hasil analisa kinerja karyawan. Program pelatihan karyawan diadakan pada seluruh level organisasi, sesuai dengan kebutuhannya masing – masing. Dan hal tersebut terbukti membuahkan hasil positif pada omset perusahaan, yang pada tahun 2011 sejumlah 5.112,3 milyar rupiah dan bertambah menjadi 6.425,8 milyar rupiah pada tahun 2013. (*Laporan Tahunan PT Indofood Sukses Makmur Tbk*, 2013)

CV X adalah perusahaan garmen dengan produk baju bayi yang berdiri sejak tahun 2011 dengan total jumlah karyawan sebanyak 40 orang dan 2 manajer. Sebagai perusahaan garmen, tentu CV X memiliki banyak divisi – divisi yang bergerak secara kesatuan dimana semua divisi tersebut membutuhkan kemampuan dan keahlian sumber daya manusia. Meski sudah ada mesin dan teknologi yang

memadai, tetapi tetap masih dibutuhkan sumber daya manusia yang memadai, karena manusia yang menjalankan mesin dan teknologi tersebut.

Menurut direktur utama CV X, terdapat permasalahan dengan kinerja karyawannya. Kinerja karyawan CV X yang tidak menentu mempengaruhi kualitas dan kuantitas produksi barang CV X, dimana pada bulan Januari 2014 CV X memproduksi 17.712 unit garmen, menurun pada bulan Maret 2014 menjadi 13.308 unit garmen dan melonjak drastis pada bulan Agustus dengan hasil produksi 22.179 unit garmen. Tetapi pada bulan Desember jumlah unit produksi CV X menurun menjadi 14.349 unit garmen. (Data Perusahaan Tahun 2014) CV X pun mengadakan pengembangan bagi karyawannya dengan tujuan untuk menambah manajer dan supervisor yang ada, tetapi sampai saat ini, CV X hanya memiliki 2 manajer, dimana pertambahan hanya terjadi pada jumlah supervisor saja, dari 3 orang pada tahun 2013 menjadi 8 orang pada tahun 2015.

### Rumusan Masalah

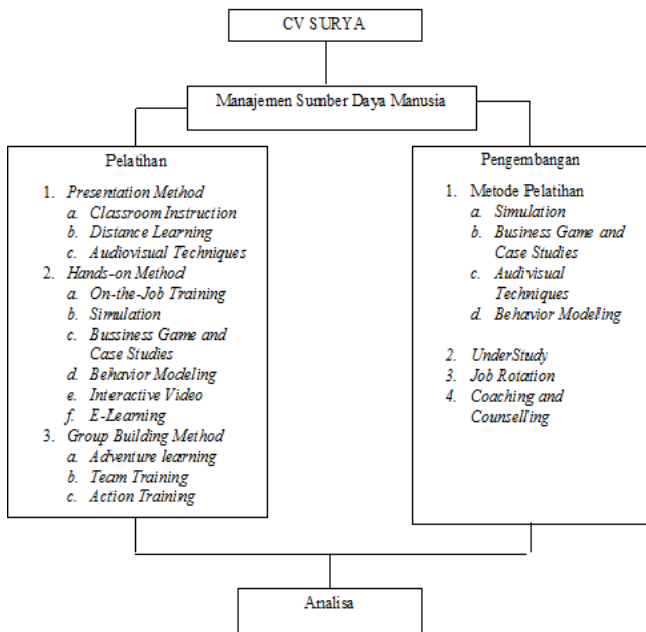
1. Bagaimana metode pelatihan kerja di CV X?
2. Bagaimana metode pengembangan sumber daya manusia di CV X?

Menurut Sastradipoera (2006) adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang menggunakan prosedur yang sistematis dan terorganisasi yang dengan prosedur itu, personalia nonmenejerial belajar pengetahuan dan keterampilan teknis untuk mencapai tujuan tertentu. Menurut Hill (2003) metode pelatihan terbagi menjadi 3, yaitu: 1) *Presentation Methods*. Dalam metode ini, peserta pelatihan menjadi pihak pasif yang hanya menerima informasi. Metode ini terbagi menjadi 3 jenis, yaitu; a) *Classroom Instruction* b) *Distance Learning* c) *Audiovisual Techniques*. 2) *Hands-on Methods* dimana metode ini mengharuskan peserta pelatihan untuk ikut terlibat secara aktif dalam proses pelatihan. Terdapat 6 jenis dari metode ini, yaitu: a) *On-the-Job Training* b) *Simulation* c) *Business Game and Case Studies* d) *Behavior Modelling* e) *Interactive Video* f) *E-Learning*. 3) *Group Building Methods* dimana pelatihan diadakan secara berkelompok dan peserta saling menolong dan menukar ide, membangun identitas kelompok dan mengerti dinamika dari hubungan *interpersonal*. Terdapat 3 jenis dari metode ini, yaitu: a) *Adventure Learning* b) *Team Training* dan c) *Action Learning*.

Pengembangan menurut definisi Hill (2003) pengembangan mengacu pada pendidikan formal, pengalaman kerja, hubungan dan penilaian dari pribadi dan kemampuan karyawan

yang menolong mereka untuk menyiapkan masa depan. Karena pengembangan berorientasi pada masa depan, maka pembelajaran tidak terlalu berhubungan dengan pekerjaan karyawan saat ini. Pengembangan menyiapkan mereka untuk posisi lain di perusahaan dan meningkatkan kemampuan mereka. Terdapat 4 metode dari pengembangan menurut Mangkunegara (2009), yaitu: 1) Metode Pelatihan yang terdiri dari a) *Simulation* b) *Audiovisual Techniques* c) *Business Game and Case Studies* dan d) *Behavior Modelling* 2) *Understudy* 3) *Job Rotation* dan 4) *Coaching*.

**Kerangka Penelitian**



Gambar 1 Kerangka Berpikir Penelitian

Sumber: York (2009), Hill (2003), Mangkunegara (2009)

**II. METODE PENELITIAN**

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif, yaitu prosedur penelitian yang dilakukan dengan cara mengolah dan menganalisa data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi (Sugiyono,2011) Karakteristik dari penelitian kualitatif adalah deskriptif. Ciri-ciri dari deskriptif adalah data yang dikumpulkan berupa kata-kata dan gambar, bukan angka. Data yang dikumpulkan berasal dari naskah wawancara, foto, video, catatan lapangan, dokumen pribadi dan dokumen resmi lainnya. (Moeloeng, 2011)

Dalam penentuan informan, penulis menggunakan teknik *snowball sampling*. *Snowball sampling* menurut Sugiyono (2011) adalah teknik pengambilan sampel sumber data, yang pada awalnya hanya satu orang yang kemudian merujuk ke beberapa orang. Dalam penelitian ini peneliti mewawancarai direktur utama CV X dan karyawan yang direkomendasikan oleh beliau. Teknik ini dipilih karena peneliti berpendapat bahwa direktur utama sebagai informan pertama memiliki pengetahuan yang lengkap dan spesifik tentang usaha yang

dijalaninya dan informan berikutnya yang direkomendasikan oleh beliau memiliki kapabilitas yang sesuai untuk penelitian. Informan yang pertama ialah Carolina Kumalasari selaku direktur utama CV X. Informan kedua yang direkomendasikan oleh direktur ialah Eka Slamet selaku manajer produksi dan informan yang ketiga berdasarkan rekomendasi dari manajer produksi ialah Bambang Prayogo selaku manajer pemasaran

Metode pengumpulan data yang digunakan adalah *in-depth interview* yang didefinisikan oleh Rahmat (2009) sebagai proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara pewawancara dengan informan atau orang yang diwawancarai, dengan atau tanpa menggunakan pedoman wawancara, di mana pewawancara dan informan terlibat dalam kehidupan sosial yang relatif lama dan menggunakan pedoman dalam melakukan kegiatan wawancara.

Di dalam penelitian ini, teknik analisa data yang digunakan adalah teknik analisa triangulasi. Peneliti mengklasifikasikan dengan membuat ringkasan, mereduksi seluruh data yang telah tersedia dari berbagai sumber, mereduksi data dan melakukan pemeriksaan keabsahan data.

Uji keabsahan data menggunakan teknik triangulasi sumber data, dimana peneliti membandingkan data yang diperoleh dari satu sumber dengan sumber lainnya agar dapat menguji kredibilitas data melalui pengecekan data dari beberapa sumber data (Sugiyono, 2011)

**III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

**Analisa Pelatihan**

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan Dari 8 divisi yang ada di CV X, hanya 4 divisi saja yang diberi pelatihan, yaitu divisi produksi. Pelatihan di CV X lebih banyak ditujukan untuk karyawan divisi jahit, sebab, menurut direktur, divisi jahit memiliki peran penting dalam CV X, yaitu untuk menjaga kualitas produk dari CV X. Pelatihan di CV X memiliki satu fokus kepada peserta pelatihan, yaitu efektifitas, agar bisa meminimalisir waktu dan biaya yang ada. CV X membekali karyawan dengan skill yang akan mereka butuhkan dan terus ditambah kemampuannya. Pelatihan di CV X menggunakan metode *Hand-on* jenis *On-the-Job* dimana hal ini sudah tepat, karena peserta diwajibkan untuk ikut terlibat secara aktif dalam proses pelatihan yang dilaksanakan.

**Analisa Metode Hands-On**

CV X menggunakan satu jenis pelatihan dari metode *Hands-On*, yaitu pelatihan *On-the-Job*, dimana pelatihan dilaksanakan dengan cara sang pelatih menunjukan bagaimana caranya terlebih dahulu, baru setelah itu para peserta meniru apa yang telah ditunjukkan. Jenis pelatihan yang digunakan oleh CV X sangat tepat dalam menghadapi kebutuhan utama karyawannya, yaitu kemampuan produksi. Metode *Hands-On* jenis *On-the-Job* yang diterapkan oleh CV X sesuai dengan teori Hill (2003), yaitu melibatkan peserta pelatihan ikut terlibat secara aktif dengan cara observasi langsung terhadap pelatih yang sedang melakukan tugasnya dan mereka diharuskan untuk mencoba dan meniru. Pelatihan jenis ini sangat penting untuk perusahaan yang bergerak dibidang manufaktur, salah satunya adalah CV X. Maka dari itu CV X

memfokuskan diri hanya untuk pelatihan *On-the-Job*, dimana kebutuhan dasar akan karyawannya bisa tercukupi oleh pelatihan jenis ini.

### Analisa Pengembangan

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan, Tujuan dari pengembangan di CV X untuk menambah supervisor dan manajer yang ada. Dengan kata lain CV X telah mengadakan pengembangan, sesuai dengan definisi dari pengembangan itu sendiri, yaitu pendidikan jangka panjang yang berdasarkan pendidikan formal, pengalaman kerja, hubungan dan penilaian dari pribadi dan kemampuan karyawan yang menolong mereka untuk menyiapkan masas depan. (Hill, 2003) CV X menggunakan 2 metode dalam pengembangannya, Pertama adalah *Job Rotation* dan yang kedua adalah *Coaching*. *Job Rotation* diadakan agar para peserta menguasai tiap keterampilan yang dibutuhkan di setiap divisi produksi. Sehingga para supervisor dan manajer di CV Surya menguasai keterampilan yang mumpuni di setiap divisi produksi yang ada, sedangkan *Coaching* diadakan agar para peserta dapat menguasai keterampilan dan kemampuan yang dibutuhkan untuk jabatan yang akan diisinya.

### Analisa Metode Job Rotation

*Job – Rotation* di CV X diadakan dan diawasi langsung oleh manajer produksi. Peserta pengembangan akan dirotasikan dan ditempatkan di tiap divisi yang ada, dan mereka diharuskan untuk menguasai keterampilan yang dibutuhkan di semua divisi. *Job-Rotation* di CV X memakan waktu 3 bulan. Penerapan metode *Job-Rotation* di CV X sesuai dengan teori Mangkunegara (2009),

### Analisa Metode Coaching

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan, metode *Coaching* di CV X dipimpin langsung oleh direktur CV X, dan sifatnya tertutup, sehingga peserta *Coaching* hanya bisa menampung satu orang dalam satu sesi. Sehingga membuat metode *Coaching* di CV X menjadi kurang efektif. Oleh direktur, para peserta diberi penjelasan tentang kemampuan *interpersonal*, *leadership*, manajemen, dan *attitude*, dimana hal tersebut diperlukan oleh peserta pengembangan untuk mengisi jabatan yang akan mereka isi.

## IV. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan pembahasan dari wawancara, maka dapat ditarik kesimpulan pada metode pelatihan dan pengembangan CV X, yaitu:

1. Tujuan utama pengadaan pelatihan di CV X ialah melatih kecepatan dan ketepatan kemampuan praktek karyawannya dalam menjalankan tugasnya.
  2. CV X menggunakan metode pelatihan yang tepat dalam menghadapi kebutuhan utama karyawannya, yaitu metode *Hands-on* jenis *On-the-Job Training*, dimana metode ini mengasah keterampilan praktek karyawan, dimana itu adalah menjahit, memotong, menyablon, menyetrakan, dan mengemas.
  3. Indikator keberhasilan pelatihan di CV X berdasarkan kualitas hasil produksi
  4. CV X mengadakan pengembangan karyawan dengan tujuan untuk menambah supervisor dan manajer yang ada. Metode yang digunakan ialah metode *Job Rotation* dan metode *Coaching*
  5. Metode pengembangan diterapkan oleh CV X sudah tepat, karena mencakup pengembangan *skill* praktek yang akan dibutuhkan, dan *skill* managerial dan *skill interpersonal*, dimana metode *Job Rotation* digunakan untuk memenuhi *skill* praktek dan metode *Coaching* untuk memenuhi *skill managerial* dan *interpersonal*.
- Saran peneliti yang diharapkan dapat berguna bagi CV X adalah sebagai berikut:
1. Mengadakan pelatihan karyawan di divisi design dengan metode presentasi jenis *Classroom Instruction* dan *Audiovisual Techniques*, agar karyawan di divisi design lebih mengerti lagi tentang design komunikasi dan komunikasi visual, sehingga mereka bisa menjadi lebih kreatif dan karya mereka bisa lebih baik lagi.
  2. Mengadakan pelatihan karyawan di divisi marketing dengan metode presentasi jenis *Classroom Instruction* dan metode *Hands-On* jenis *Behavioral Modelling*, agar para marketing dan sales di CV Surya dapat bertambah *skill* mereka dalam melakoni pekerjaan mereka dan mengembangkan kemampuan *interpersonal*, sehingga dapat membantu mereka dalam menjual produk CV X.
  3. Memperdalam materi pelatihan *On-the-Job* sehingga kualitas produk CV X bisa bertambah
  4. Memperdalam metode *Coaching* yang sudah ada, agar karyawan bisa lebih lagi termotivasi dan lebih naik kinerjanya.
  5. Menambah pelatih terhadap metode *Coaching*, agar para peserta yang di *Coaching* bisa lebih banyak.
  6. Melakukan evaluasi terhadap pelatihan yang dilakukan

### DAFTAR PUSTAKA

- Daft, Richard.L & Marcic, Dorothy (2013). *Management The New Workplace* (8th ed). Canada : South Western Cengage Learning.
- Dessler, G. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Index
- Devi, V.R & Shaik, N. (2012). *A Jump Starter for Employee Performance and Organizational Effectiveness*. Retrieved April 13, 2015 from <http://indianresearchjournals.com/pdf/IJSSIR/2012/July/16.pdf>
- Kaswan. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Untuk Keunggulan Bersaing*. Yogyakarta: Gratis Ilmu.
- Indofood Sukses Makmur (n.d.). *Annual Report 2013*. Retrieved Maret 8, 2015, from <http://www.indofoodcbp.com/corporate/en-us/investorrelations/annualreport.aspx>.
- Jehanzeb, K & Bashir, N.A. (2012) *Training and Development Program and Its Benefits to Employees and Organizations: A Conceptual Study*. Retrieved April 13, 2015 from <http://www.fareastjournals.com/files/FEJPBV9N2P5.pdf>

- Khan, Raja A.G, Khan, Furqan A., Khan, Muhammad A. (2011) *Impact of Training and Development on Organizational Performance* Retrieved April 13, 2015 from [https://globaljournals.org/GJMBR\\_Volume11/8-Impact-of-Training-and-Development-on-Organizational-Performance.pdf](https://globaljournals.org/GJMBR_Volume11/8-Impact-of-Training-and-Development-on-Organizational-Performance.pdf)
- Mangkunegara, Anwar P. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosadkarya
- Moeloeng, Lexy J. (2011). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosadkarya
- Noe, Raymond.A., et al (2003). *Human Resources Management*. New York: McGraw-Hill
- Rahmat, Pupu.S, (2009). *Penelitian Kualitatif*. Equilibrium, Vol. 5 No.9
- Rivai, V. & Sagala, E.J. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo
- Rivai, V. & Sagala, E.J. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Sastradipoera, K. (2006). *Pengembangan dan Pelatihan*. Bandung : Kappa-Sigma Bandung
- Sembiring, J. J. (2010). *Smart hrd: Perusahaan tenang, karyawan senang*. Jakarta: Visimedia.
- Snell, Scott., & Bohlan, George (2010). *Principles of Human Resources Management*. China: South Western Cengage Learning
- Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Kuantitatif, kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta
- Sutrisno, Edy. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana
- Suwatno & Priansa, Donni J. (2011). *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta
- York, Kenneth.M. (2010). *Applied Human Resources Management. Management: Strategic Issues and Experiental Exercises*. California : Sage Publication, Inc