

# **ANALISIS IMPLEMENTASI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA (Studi pada Departemen *Human Capital* PT Surya Artha Nusantara Finance)**

**Divya Terry Anona**  
**Arik Prasetya**  
Fakultas Ilmu Administrasi  
Universitas Brawijaya  
Malang  
E-mail: [divaannona@yahoo.com](mailto:divaannona@yahoo.com)

## **ABSTRACT**

*The objectives of this research are to identify and explain the implementation of people development management in PT. Surya Artha Nusantara Finance along with the performance of people development management of PT Surya Artha Nusantara Finance today. The type of research that is used in this research is descriptive research with a qualitative approach. The focus of research is divided into two parts, the first focus is about the implementation of people development in PT Surya Artha Nusantara Finance (SANF). The second focus is to know the performance of people development in PT Surya Artha Nusantara Finance today. The collection of data by the researcher is based on primary and secondary data. The results and issues evaluation which is undertaken from this research shows the implementation of people development SANF is in conformity with the Astra Human Capital Management (AHCM) consisting of Assessing Training Needs, Designing Training Program, Delivery Training, and Training Evaluation. The current performance of people development SANF is going through the stages of systematic and policies applied in the process of people development based on the company's needs for labor in the activities undertaken. Obstacles that occur during the people development a rise more dominant from the internal.*

**Keywords:** *Human Resources, People Development, Human Capital Management*

## **ABSTRAK**

Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui dan menjelaskan penerapan manajemen pengembangan SDM di PT. Surya Artha Nusantara Finance dan untuk mengetahui dan menjelaskan kinerja manajemen pengembangan SDM PT Surya Artha Nusantara Finance saat ini. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Fokus penelitian dibagi menjadi dua bagian, yaitu fokus pertama adalah tentang penerapan pengembangan SDM PT Surya Artha Nusantara Finance. Fokus kedua yaitu mengetahui kinerja pengembangan SDM PT Surya Artha Nusantara Finance saat ini. Pengumpulan data yang dilakukan peneliti, berasal dari data primer dan data sekunder. Dari hasil penelitian dan evaluasi masalah yang dilakukan, implementasi Pengembangan SDM SANF sudah sesuai dengan Astra *Human Capital Management* (AHCM) yang terdiri dari *Assessing Training Needs, Designing Training Program, Delivery Training, dan Training Evaluation*. Kinerja pengembangan SDM SANF saat ini sudah melalui tahapan yang sistematis dan kebijakan yang diterapkan dalam proses pengembangan SDM didasarkan atas kebutuhan perusahaan akan tenaga kerja dalam aktivitas yang dilakukan. Hambatan-hambatan yang terjadi selama pengembangan SDM lebih dominan muncul dari internal perusahaan.

**Kata kunci:** *Manajemen Sumber Daya Manusia, Pengembangan SDM, Manajemen Human Capital.*

## 1. PENDAHULUAN

Pengelolaan SDM dalam organisasi menjadi suatu bidang ilmu manajemen khusus yang dikenal dengan manajemen sumber daya manusia disamping: manajemen pemasaran; manajemen produksi; manajemen keuangan; dan lain- lain. Manajemen sumber daya manusia sangat penting dan memiliki banyak tantangan, sebab manusia memiliki karakteristik yang sangat berbeda dibandingkan dengan sumber daya yang lain. Pengelolaan SDM yang efisien dan profesional diperlukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan seoptimal mungkin. Manajer SDM perusahaan dituntut dapat melakukan proses manajemen SDM yang dapat mengembangkan *human resource*, untuk menghadapi berbagai perubahan lingkungan bisnis baik secara internal maupun eksternal. Salah satu bentuk fungsi operasi (*operative function*) manajemen sumber daya manusia yang dilakukan oleh manajer adalah Pengembangan SDM (*people development*). Pengembangan SDM penting dilakukan perusahaan dalam rangka untuk mengantisipasi terhadap perubahan lingkungan yang cepat berubah.

PT. Surya Artha Nusantara Finance (SANF) merealisasikan investasi pada pengembangan kompetensi SDM selaras dengan program pengembangan usaha, untuk memastikan bahwa seluruh rencana perusahaan didukung dengan ketersediaan SDM yang kompeten, berintegrasi, dan tepat waktu. Pengelolaan sumber daya manusia yang dilakukan dengan mengintegrasikan strategi sumber daya manusia dengan rencana perencanaan bisnis, dan kepemimpinan organisasi. Keunggulan kompetitif perseroan dapat dicapai dengan dukungan sumber daya manusia yang kompeten dan semangat untuk terus berinovasi dan memberikan solusi layanan yang terbaik bagi pelanggan. Menghadapi tantangan usaha di tahun 2016, SANF menetapkan strategi berkelanjutan untuk menjalankan program pengembangan SDM yang difokuskan untuk meningkatkan kapasitas, kapabilitas, dan kompetensi karyawan.

Sistem manajemen SDM SANF mulai tahun 2014, disebut *Human Capital Management* (HCM), merupakan kelanjutan pelaksanaan strategi *People Road Map* yang telah dilaksanakan sejak tahun 2010. Sasaran utama adalah menyediakan pemimpin yang kapabel di setiap lini. Program dan inisiatif dikembangkan dan dilaksanakan secara terstruktur dan terukur, baik untuk jalur generalis maupun spesialis untuk mencapai tujuan tersebut.

Untuk itu peneliti memilih judul penulisan skripsi "*Analisis Implementasi Pengembangan Sumber Daya Manusia*" (Studi pada Departemen *Human Capital* PT Surya Artha Nusantara Finance). Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menjelaskan penerapan manajemen pengembangan SDM di PT Surya Artha Nusantara Finance dan untuk mengetahui dan menjelaskan kinerja pengembangan SDM PT Surya Artha Nusantara Finance saat ini.

## 2. KAJIAN PUSTAKA

### 2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

#### a. Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Sunyoto (2012:6) menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia mencakup rancangan organisasi, *staffing*, sistem *reward*, manajemen performansi, dan pengembangan pekerja dan organisasi. Menurut Panggabean (2004:15) manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses yang terdiri atas perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian kegiatan- kegiatan yang berkaitan dengan analisis pekerjaan, evaluasi pekerjaan, pengadaan, pengembangan, kompensasi, promosi, dan pemutusan hubungan kerja. Menurut Wijayanto (2012:249) manajemen sumber daya manusia merupakan fungsi manajemen yang terkait dengan proses sumber daya manusia, rekrutmen, seleksi, pelatihan dan pengembangan karyawan, penilaian kinerja, imbal jasa sampai dengan pemutusan hubungan kerja.

#### b. Fungsi- Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Dessler (2004:4-5) adapun fungsi- fungsi manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

- a. Perencanaan;
- b. Pengorganisasian;
- c. Penyusunan staf;
- d. Kepemimpinan;
- e. Pengendalian.

### 2. Pengembangan Sumber Daya Manusia (*People Development*)

#### a. Definisi Pengembangan Sumber Daya Manusia

Menurut Schuler dan Youngblood dalam Rivai (2008:245) menekankan bahwa mempelajari pengembangan sumber daya

manusia dari organisasi, manusia sebagai bagian dari organisasi sehingga diungkapkan bahwa pengembangan sumber daya manusia pada suatu organisasi akan melibatkan berbagai faktor yaitu pendidikan dan pelatihan. Pengembangan mengarah pada kesempatan-kesempatan belajar yang didesain untuk mengembangkan kemampuan para karyawan. Pengembangan SDM bagi karyawan adalah suatu proses belajar dan berlatih secara sistematis untuk meningkatkan kompetensi dan kinerja mereka dalam pekerjaannya sekarang dan menyiapkan diri untuk peran dan tanggung jawab yang akan datang.

Menurut Hasibuan dalam Tilon (2013) berpendapat bahwa pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan. Menurut Effendi (2002) pengembangan dapat didefinisikan sebagai usaha yang terencana dari perusahaan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan.

#### **b. Perbedaan antara Pengembangan dengan Pelatihan**

Menurut Dessler dalam Gaol (2014:213) pelatihan memberikan karyawan baru atau yang ada sekarang keterampilan yang mereka butuhkan untuk melaksanakan pekerjaan. Dengan kata lain, pelatihan berfokus pada keterampilan yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan yang sekarang, sedangkan pengembangan adalah latihan untuk jangka panjang, tujuannya adalah untuk mengembangkan karyawan sekarang atau yang akan datang untuk pekerjaan organisasi yang akan datang atau untuk menyelesaikan masalah-masalah organisasi. Latihan lebih banyak pada persoalan *job requirement/skill*, sedangkan pengembangan tidak hanya fokus pada masalah *skill* atau tuntutan jabatan tetapi juga motivasi dan tingkah laku.

#### **c. Tujuan Pengembangan SDM**

Tujuan pengembangan SDM berkaitan erat dengan tujuan organisasi, maka program-program yang dirancang harus

selalu berkaitan erat dengan berbagai perubahan yang melingkupi organisasi, termasuk kemungkinan adanya perubahan-perubahan dalam hal pekerjaan serta yang lebih penting berkaitan erat dengan rencana strategis organisasi sehingga sumber-sumber daya organisasi yang ada dapat dimanfaatkan secara efektif dan efisien. Tujuan pengembangan SDM adalah untuk meningkatkan kualitas kerja, keterampilan, produktivitas kerja dan pengetahuan dari karyawannya sesuai dengan keinginan perusahaan (Triyono, 2012:88).

#### **d. Alasan Pengembangan SDM**

Perubahan pada lingkungan internal dan eksternal, menuntut perusahaan untuk melakukan usaha-usaha pengembangan kompetensi SDM yang diarahkan pada tiga aspek yaitu kognitif, psikomotorik, dan afektif. Ada beberapa cara yang dilakukan perusahaan untuk mengembangkan SDM yaitu melalui: (1) pendidikan; (2) pelatihan; (3) pengalaman kerja. Menurut Gaol (2014:212) menjelaskan beberapa alasan mengapa pengembangan sumber daya manusia diperlukan:

- 1) Program orientasi belum cukup bagi penyelesaian tugas-tugas meskipun program orientasi dilakukan secara lengkap. Orientasi saja tidak dapat membuat orang yang tidak bisa menjadi bisa, orientasi hanya bersifat pengenalan agar orang tersebut tidak kaget dalam pekerjaannya kelak;
- 2) Adanya perubahan-perubahan dalam teknik penyelesaian tugas. Cara penyelesaian tugas baru, ketidakmampuan kita akan meningkat sehingga orang perlu dilatih dan dikembangkan;
- 3) Adanya jabatan-jabatan baru yang memerlukan keterampilan-keterampilan baru;
- 4) Keterampilan pegawai kurang memadai untuk menyelesaikan tugas;
- 5) Penyegeeran kembali, sering kali orang yang sudah bosan menjadi tidak sadar bahwa apa yang dilakukannya tidak baik lagi. Pengembangan dapat memperbaiki *skill* dan kebiasaan kerja yang buruk.

#### e. Manfaat Pengembangan SDM

Dikutip dari (Simamora, 2006:278) "Program pelatihan yang efektif adalah bantuan yang berharga dalam perencanaan karir dan sering dianggap sebagai penyembuh penyakit organisasional", Simamora mengemukakan bahwa pelatihan mempunyai andil besar dalam menentukan efektivitas dan efisiensi organisasi. Beberapa manfaat nyata yang dihasilkan dari program pengembangan (*people development*) 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 sumberdaya manusia;
- 5) Mengurangi frekuensi dan biaya kecelakaan kerja;
- 6) Membantu karyawan dalam peningkatan dan pengembangan pribadi mereka.

#### f. 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.

Menurut Mangkunegara (2001:44) ada beberapa faktor yang perlu diperhatikan dan juga dipertimbangkan dalam melakukan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia, yaitu :

- 1) Perbedaan individu setiap sumber daya manusia, setiap sumber daya manusia tentu memiliki kemampuan yang berbeda, kepandaian yang berbeda dan juga motivasi yang berbeda dalam mengikuti pelatihan. Hal ini bisa menjadi penghambat dalam penyampaian materi latihan,

sehingga pelatih perlu mendesain materi latihan yang bisa mencakup semua sumber daya manusia yang menjadi subjek pelatihan;

- 2) Hubungan dengan analisa jabatan, materi dan metode pelatihan yang dilakukan harus berguna bagi sumber daya manusia tersebut agar pelatihan yang diterima bisa menunjang pekerjaan yang dilakukan;
- 3) Motivasi, sumber daya manusia harus mempunyai motivasi yang cukup dalam mengikuti pelatihan, sehingga penerimaan materi latihan bisa maksimal;
- 4) Partisipasi aktif, sumber daya manusia harus ikut berpartisipasi sehingga ada pelatihan dua arah dengan pelatih, dengan partisipasi semisal bertanya apabila materi belum jelas, maka akan membantu sumber daya manusia itu sendiri dalam proses pengertian dan pemahaman akan materi latihan;
- 5) Seleksi peserta pelatihan, tentu tak semua sumber daya manusia bisa mengikuti program pelatihan, harus ada seleksi sumber daya manusia. Sehingga sumber daya manusia yang telah memenuhi kualifikasi yang bisa mengikuti pelatihan;
- 6) Metode pelatihan dan pengembangan, harus sesuai dengan tujuan pelatihan dan juga selaras dengan visi misi organisasi.

### 3. METODE PENELITIAN

#### 3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini yaitu penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Berdasarkan tujuan yang telah dikemukakan, maka penelitian ini merupakan penelitian deskriptif yang bertujuan untuk menganalisis implementasi pengembangan SDM di PT Surya Artha Nusantara Finance. (Umar, 2005:33-34).

#### 3.2 Fokus Penelitian

Fokus penelitian berperan penting bagi peneliti untuk mempermudah dalam melakukan penelitian, dengan tujuan untuk membatasi studi dalam penelitian yang dilakukan khususnya terhadap obyek penelitian agar pembahasan tidak meluas dan fokus pada topik penelitian. Fokus penelitian yang dilakukan oleh peneliti meliputi:

- a. Penerapan pengembangan SDM pada PT Surya Artha Nusantara Finance
  - 1) Bagaimana analisis kebutuhan dalam manajemen pengembangan SDM?
  - 2) Bagaimana perusahaan merancang metode dan desain pengembangan SDM yang sesuai dengan kebutuhan karyawan yang mengikuti pengembangan SDM?
  - 3) Bagaimana implikasi/ pelaksanaan program aktual dari penerapan pengembangan SDM?
  - 4) Bagaimana evaluasi/ penilaian terhadap penerapan pengembangan SDM?
- b. Kinerja Pengembangan SDM PT Surya Artha Nusantara Finance (SANF) saat ini.

### 3.3 Lokasi Penelitian

Dalam penelitian ini peneliti memilih PT. Surya Artha Nusantara Finance (SANF). Lokasi penelitian yang dipilih peneliti untuk melakukan penelitian adalah di PT Surya Artha Nusantara Finance Kantor Pusat yang berlokasi di 18 *Office Park, 23rd floor, JL. TB Simatupang No.18, Jakarta Selatan*. SANF adalah perusahaan dengan struktur bisnis jasa keuangan pada segmen pembiayaan alat-alat berat dan kendaraan pendukungnya melalui pembiayaan sewa guna usaha dengan hak opsi (*financial lease*), pembiayaan konsumen, dan jasa pembiayaan anjak piutang (*factoring*). Situs penelitian dilakukan pada Departemen *Human Capital* yang menyediakan informasi serta data yang dibutuhkan peneliti terkait dengan pelaksanaan penelitian.

### 3.4 Analisis Data

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan analisis data secara induktif yang tahapannya menurut Miles dan Huberman dalam Sugiono (2007:430) terdiri dari tiga tahapan pokok, yaitu:

- a. Reduksi Data;  
Proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan.
- b. Penyajian Data;  
Penyajian data yaitu berupa sekumpulan informasi tersusun dalam bentuk hasil wawancara yang memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan.
- c. Penarikan Kesimpulan.  
Akhir dari kegiatan analisis adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Verifikasi data dalam penelitian kualitatif ini dilakukan secara terus-menerus sepanjang proses penelitian

berlangsung. Menurut Sugiyono (2008:38) menjelaskan bahwa variabel adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya.

## 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 4.1 Penerapan Pengembangan SDM pada PT Surya Artha Nusantara Finance

Penerapan Pengembangan SDM pada PT. Surya Artha Nusantara Finance sudah menempatkan manajemen manusia pada level isu strategi yang tinggi dan menerapkan cara analisis, pengukuran, dan evaluasi yang sistematis dalam membuat kebijakan dan penciptaan nilai. Kontribusi karyawan dapat menjelaskan hubungan antara sumber daya manusia dengan strategi bisnis. Penerapan Pengembangan SDM perusahaan sudah meliputi pengukuran, menganalisa, mengevaluasi, melaporkan dan melakukan tindakan kemudian melakukan pengukuran kembali yang diwujudkan pada tiap proses pengembangan SDM yang terdiri dari 4 tahapan yaitu *Assesing Training Needs* (Analisis Kebutuhan), *Desaining Training Program* (Desain Program), *Delivering Training* (Implikasi Program), *Training Evaluation* (Evaluasi). Analisis dan intepretasi terkait penerapan *Human Capital Management* pada pengembangan SDM di SANF adalah sebagai berikut:

#### a. *Assesing Training Needs*

Sesuai dengan teori yang dijelaskan oleh Raymond (2010) bahwa tahap awal dalam manajemen pengembangan SDM adalah analisis kebutuhan. Berdasarkan data penelitian yang didapatkan oleh peneliti, menjelaskan bahwa analisis kebutuhan pengembangan SDM SANF sesuai dengan pedoman Astra *Human Capial Management* (AHCM), terdiri dari 2 tahapan yaitu *Training Need Analysis* dan Penetapan Kompetensi Gap. *Training Need Analysis* adalah tahapan pertama yang dilakukan dalam analisis kebutuhan. *Training Needs Analysis* dilaksanakan untuk mengidentifikasi kompetensi gap karena hasil kinerja aktual karyawan dibawah kinerja target perusahaan, yang disebabkan oleh faktor kompetensi maupun faktor non-kompetensi. *Training Needs Analysis* yang dilaksanakan SANF terdiri dari 3 cara yaitu survey, investigasi, dan analisis. Tahap pertama adalah Survey. Pada tahapan ini departemen *human capital* mengidentifikasi adanya kompetensi gap

karyawan dengan cara mengumpulkan data tentang kinerja aktual organisasi dan membandingkan dengan kinerja yang diharapkan. Pada proses survey, departemen *human capital* bekerjasama dengan *departement head* bersangkutan dalam mengumpulkan data karyawan, yang terkait dengan kebutuhan bisnis, penilaian karya, analisis kerja, dan *assessment/penilaian* terhadap karyawan. Setelah data terkumpul maka akan teridentifikasi kompetensi gap yang ada. Tahap kedua dalam *Training Needs Analysis* adalah investigasi. Pada tahapan ini departemen *human capital* melakukan investigasi untuk mendapatkan informasi lebih banyak tentang kompetensi gap yang telah teridentifikasi. Tahap terakhir dalam *Training Need Analysis* adalah analisa. Analisa bertujuan untuk memberikan rekomendasi terhadap hasil kompetensi gap.

b. *Designing Training Program*

Tujuan program didapatkan dari identifikasi kebutuhan pengembangan SDM melalui *Individual Development Plan (IDP)*. *Individual Development Plan (IDP)* merupakan hasil diskusi antara *division head* dan *departement head* karyawan bersangkutan. Keterlibatan *departement head* dan *division head* menunjukkan bahwa tujuan pengembangan SDM yang ditetapkan, disesuaikan dengan sasaran dan kebutuhan divisi yang bersangkutan saat ini. Tujuan pengembangan SDM yang dilakukan SANF sesuai dengan beberapa tujuan yang dikemukakan oleh Yustiono (2015:1) yaitu meningkatkan produktivitas kerja, efisiensi waktu, meminimalisasi kesalahan, meningkatkan moral, dan juga jenjang karir. Tujuan yang ditetapkan ini kemudian menjadi standar terhadap kinerja individu dan standar program yang dapat diukur (merupakan pedoman departemen *human capital* dalam merancang *training plan*). Hal ini bertujuan agar sumber daya manusia mengerti kompetensi apa yang harus dicapai setelah mengikuti pengembangan SDM. IDP tersebut berisikan tentang *area of development (technical & behavioral competencies)*, *development management support*, *act self activity*, *development (from superior)*, *time frame*, *target achievment* dan *result*. Tujuan pengembangan yang ditetapkan dari rancangan IDP karyawan, memiliki keterkaitan antara *input*, *output*, *outcome*, dan *impact* dari program pengembangan SDM.

c. *Delivering Training*

Tahapan keempat dalam manajemen pengembangan SDM berdasarkan teori Raymond (2010) adalah Implikasi Program. Implikasi Program pengembangan SDM SANF disebut *Delivering Training*. Pada *Delivering Training* terdapat dua tahapan yaitu, Pertama Administrasi Registrasi. Dalam Administrasi Registrasi, terdapat dua macam *training plan* yaitu *regular training plan* dan *irregular training plan*. Pada *irregular training plan*, departemen *human capital* mengirimkan notifikasi kepada *departement head* kemudian *departement head* melengkapi form permintaan *training*. Selanjutnya *departement head* menyerahkan form permintaan *training* kepada *division head* dan *Departement In Charge (DIC)*. Form *training* yang sudah disetujui oleh *division head* dan DIC diserahkan kepada *departement head of human capital*, kemudian *departement head of human capital* menyerahkan *irregular training plan* saat pendaftaran program pengembangan yang akan dilaksanakan. Pada *irregular training plan* menunjukkan bahwa perusahaan memberikan kesempatan kepada masing-masing departemen untuk mengajukan permintaan pengembangan SDM dan memberikan kebebasan kepada masing-masing departemen untuk menentukan rancangan pengembangan yang dikehendaki. Menurut peneliti, *irregular training plan* adalah bentuk demokrasi perusahaan kepada masing-masing departemen, untuk memberikan kesempatan mengajukan *training/ non-training* karena situasi dan kondisi internal perusahaan (mendesak) untuk diadakannya *training/non-training*. Hal ini dikarenakan, departemen yang bersangkutan lebih mengetahui kondisi internal departemendan divisi-nya sehingga lebih efektif dan tepat untuk menentukan apa yang dibutuhkan dan apa yang perlu dikembangkan.

Kelemahan dalam implikasi pengembangan SDM, departemen *human capital* kurang dalam memberikan *persuasive* untuk meyakinkan peserta akan manfaat program-program pengembangan SDM. Menurut Mangkunegara (2001:44) ada beberapa faktor yang perlu diperhatikan dan juga dipertimbangkan dalam melakukan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia, yaitu motivasi, sumber daya manusia harus mempunyai motivasi yang cukup dalam mengikuti pelatihan dan pengembangan,

sehingga penerimaan materi latihan dan pengembangan bisa maksimal. Program pengembangan sumber daya manusia yang baik akan gagal apabila manajemen tidak mampu meyakinkan peserta akan manfaat program-program tersebut. Peserta harus mempunyai keyakinan bahwa program-program tersebut akan mampu membantu mereka dalam mencapai tujuan-tujuan pribadi dan profesional mereka. Sehingga untuk pengembangan SDM yang selanjutnya, departemen *human capital* harus lebih memberikan motivasi kepada peserta akan manfaat yang lebih besar dari pengembangan SDM. Kelemahan selanjutnya dalam pelaksanaan program pengembangan SDM adalah departemen *human capital* perlu lebih memperhatikan pemilihan dan penggunaan media. Seperti juga metode, perusahaan dihadapkan pada berbagai pilihan dalam menggunakan media. Media yang dimaksudkan adalah metode-metode khusus dalam mengkomunikasikan ide-ide dan konsep-konsep dalam pelatihan dan pengembangan harus lebih tepat sasaran. Media ini termasuk *video tape, film, closed-circuit television, slide projector, overhead projector, flipcharts, language, dan chalkboards*. Kesesuaian media akan lebih mempermudah peserta dalam memahami materi yang disampaikan.

#### d. *Training Evaluation*

Tahap evaluasi dalam manajemen pengembangan SDM SANF disebut dengan *Training Evaluation*. Pada *Training Evaluation* terhadap dua tahapan yaitu, pertama Evaluasi. Tahap evaluasi ini penting, karena dapat mengukur efektivitas dari pengembangan SDM yang telah dilakukan oleh perusahaan. Evaluasi yang dilakukan SANF dengan memberikan sesi umpan balik pada setiap akhir proses pembelajaran, dimana terhadap setiap peserta dilakukan evaluasi mengenai manfaat program serta perubahan positif dalam pengetahuan, keterampilan dan sikap yang diraih, guna mendapatkan gambaran efektivitas pelaksanaan program dan perkembangannya. Menurut Snell dan Bohlander(2010) evaluasi dapat dilakukan dengan melihat reaksi para peserta yang mengikuti pengembangan SDM apakah mereka menyukai tersebut atau tidak; Para peserta mengikuti *pre-test* untuk mengetahui tingkat pengetahuan yang ada sebelum pengembangan SDM. *Pre-test* penting untuk

melihat apakah ada perbedaan perubahan perilaku antara peserta yang dilatih dan yang tidak dilatih. Setelah pengembangan SDM dilaksanakan, diadakan *post-test* untuk karyawan yang mengikuti pengembangan SDM yang seharusnya terjadi perubahan atau perbaikan pada perilaku karyawan secara signifikan. Cara ini bermanfaat untuk menentukan apakah informasi dalam pengembangan SDM telah diberikan dapat diterima dengan baik (pengukuran dampak pengembangan SDM terhadap proses); Menilai apakah perubahan perilaku yang nyata juga diikuti dengan terjadinya perubahan kinerja pada karyawan (mengukur dampak pengembangan SDM terhadap hasil), menindaklanjuti program tersebut untuk dapat dilaksanakan pada kesempatan lain jika program yang telah dilakukan tersebut efektif. Jika tidak efektif maka perlu perbaikan dan penyesuaian- penyesuaian dengan perkembangan baru; dan melihat hasil kinerja para peserta karyawan.

Evaluasi atas kemampuan peserta dalam mengaplikasikan pengetahuan yang diperoleh dapat dilihat/diamati dari perilaku karyawan yang telah mengikuti program ketika ia kembali ke tempat kerja. Dalam mengevaluasi pengembangan SDM, departemen *human capital* menggunakan evaluasi secara *control desain* yaitu dengan cara menguji kelompok karyawan yang mengikuti program pengembangan dan kelompok karyawan yang tidak mengikuti program pengembangan. Hasil yang didapat dari kedua kelompok dijadikan gambaran sejauh mana materi dapat dipahami. Selanjutnya evaluasi atas kemampuan peserta dalam mengaplikasikan pengetahuan yang diperoleh dilihat atau diamati dari perilaku karyawan yang mengikuti program pengembangan mengenai keikutsertaan dalam program pengembangan SDM. Tahap evaluasi yang kedua adalah *Assessment*. Pada tahapan ini departemen *human capital* mengevaluasi apakah sudah ada peningkatan gap lebih dekat dengan menghitung efisiensi program pengembangan SDM dan *monitoring* implementasi dari program pengembangan SDM. Dari hasil *assesment*, program pengembangan SDM akan dikembangkan secara khusus untuk mengatasi isu- isu dalam area pengembangan para peserta.

## 4.2 Kinerja Pengembangan SDM pada PT Surya Artha Nusantara Finance

Pelaksanaan pengembangan SDM yang baik harus memiliki beberapa jenis hasil positif, kepuasan karyawan, motivasi dan keterampilan, pengetahuan, biaya dan waktu. Pengembangan SDM berusaha mengurangi ketergantungan perusahaan terhadap pengangkatan karyawan baru. Jika karyawan dikembangkan secara tepat melalui kegiatan perencanaan SDM, maka kebutuhan SDM dapat diisi secara internal. Perusahaan dapat memperoleh keuntungan atas meningkatnya kontinuitas operasi dan juga makin besarnya komitmen para karyawan terhadap perusahaan. Dengan dapat teratasinya tantangan-tantangan (*affirmative action*) dan *turnover* karyawan, pengembangan SDM dapat menjaga atau mempertahankan tenaga kerja yang efektif. Kinerja SANF dalam penerapan pengembangan SDM pada level pelaksanaan sesuai dengan prosedur. Perusahaan mengukur apakah program yang telah dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan karyawan dan dapat meningkatkan performa karyawan atau tidak. Kinerja pengembangan SDM pada PT Surya Artha Nusantara (SANF) dapat dilihat dari penilaian kinerja manajemen pengembangan SDM, yaitu dengan menilai peningkatan performa gap; menilai program pengembangan SDM yang terealisasi dan program pengembangan SDM yang telah direncanakan namun belum terealisasi; peningkatan produktivitas karyawan; dan menilai *budgeting training*.

Penilaian kinerja pengembangan SDM SANF yaitu dengan cara melakukan penilaian terhadap peningkatan performa gap melalui penilaian kinerja yang dilakukan departemen *human capital* bersama dengan *departement head* karyawan bersangkutan. Penilaian peningkatan performa gap dapat mengukur seberapa besar dampak pengembangan SDM dalam meningkatkan performa kinerja karyawan untuk mencapai target dan tujuan perusahaan. Apabila dari hasil perbandingan kinerja, performa gap karyawan bersangkutan meningkat dari hasil perbandingan kinerja sebelumnya, maka pengembangan SDM yang dilaksanakan dikatakan berhasil, tetapi apabila hasil perbandingan masih sama dengan perbandingan kinerja sebelumnya, maka karyawan bersangkutan perlu dikembangkan kembali karena untuk mengembangkan karyawan tidak bisa didapatkan output secara langsung, namun secara bertahap. Tujuan departemen *human capital* mengidentifikasi dan memetakan performa gap karyawan dalam *Human Asset Value* adalah agar dapat memisahkan karyawan kedalam

kategori yang tepat sesuai dengan performa kerjanya. Departemen *human capital* menggunakan *Human Asset Value* (HAV) untuk memetakan performa gap karyawan dalam menilai karyawan yang layak dipromosikan, dikembangkan, dipertahankan, dan layak diputuskan (PHK).

Penilaian kinerja pengembangan SDM dengan membuat laporan program pengembangan SDM yang berhasil dilaksanakan dan program pengembangan SDM yang sudah direncanakan tetapi belum terlaksana. Analisis peneliti terhadap laporan pelaksanaan program pengembangan SDM ini adalah laporan tersebut merupakan bahan *review* dan bahan untuk mengoreksi kinerja unit *human capital* untuk pelaksanaan program pengembangan selanjutnya, sehingga pelaksanaan program pengembangan SDM selanjutnya dapat menyempurnakan kekurangan pelaksanaan pengembangan SDM sebelumnya. Untuk laporan tentang program pengembangan SDM yang sudah direncanakan tetapi belum terealisasi, dapat digunakan departemen *human capital* sebagai bahan untuk mengidentifikasi faktor-faktor penghambat program-program yang sudah direncanakan tersebut tetapi belum dapat terealisasi. Analisis peneliti terhadap penilaian *budgeting* biaya yang dikeluarkan perusahaan untuk pengembangan SDM dapat ditambahkan dengan memperhitungkan *Return on Investment* (HCROI) dalam mengukur aspek finansial pengembangan SDM yang diperoleh dari rasio pengurangan penjualan jasa perkreditan alat berat dibagi dengan total pengeluaran dan kompensasi serta *benefit cost* per jumlah waktu penuh yang diberikan karyawan. HCROI diperoleh dengan membandingkan penjualan yang dilakukan dikurangi total biaya, kompensasi dan *benefit cost* terhadap pembayaran kompensasi dan *cost benefit*. Nilai resiko berarti kemampuan perusahaan untuk menutupi pengeluaran biaya kompensasi dan *benefit cost*. Ukuran tersebut dapat dirumuskan menjadi: **HCROI : (Operating Profit+ Employment Cost)/ Employment Cost**

Dimana *operating cost* adalah laba perusahaan dan *Employment Cost* adalah biaya karyawan dari gaji, benefit, tunjangan dan pengembangan SDM serta rekrutmen. Dari perhitungan HCROI akan didapat apakah pengembangan SDM menguntungkan secara perhitungan finansial atau merugikan.

## 5. KESIMPULAN DAN SARAN

### 5.1 Kesimpulan

- a. Penerapan Pengembangan SDM PT Surya Artha Nusantara Finance sudah menempatkan manajemen manusia pada level isu strategi yang tinggi dan menerapkan cara analisis, pengukuran, dan evaluasi yang sistematis dalam membuat kebijakan dan penciptaan nilai. Dalam pengembangan SDM yang dilakukan oleh perusahaan, yang memegang peranan penting adalah departemen *human capital*. Pengembangan SDM perusahaan sudah meliputi pengukuran, menganalisa, mengevaluasi, melaporkan dan melakukan tindakan kemudian melakukan pengukuran kembali sesuai dengan Astra *Human Capital Management* yang terdiri dari *Assessing Training Needs, Designing Training Program, Delivery Training, dan Training Evaluation*. Perusahaan terus menggunakan Pengembangan SDM secara reguler setiap satu tahun sekali untuk merealisasikan *people road map*. Tujuan pengembangan SDM adalah membentuk sosok pemimpin yang tumbuh dari dalam (*grow from within*) dengan keseimbangan pengetahuan, pengalaman, kompetensi dan karakter yang tepat dan memadai. SANF merealisasikan investasi pada pengembangan kompetensi SDM selaras dengan program pengembangan SDM, untuk memastikan bahwa seluruh rencana perusahaan didukung dengan ketersediaan SDM yang kompeten, berintegritas dan tepat waktu. SANF memiliki komitmen meningkatkan kompetensi dan kualitas *human capital* melalui pelaksanaan program pengembangan baik dengan metode pelatihan (*training*) dan pengembangan SDM dengan metode tanpa pelatihan (*non-training*) yang berkesinambungan.
- b. Kinerja pengembangan SDM pada PT Surya Artha Nusantara (SANF) dapat dilihat dari penilaian kinerja manajemen pengembangan SDM, yaitu dengan menilai peningkatan performa gap; menilai program pengembangan SDM yang terealisasi dan program pengembangan SDM yang telah direncanakan namun belum terealisasi; peningkatan produktivitas karyawan; dan menilai *budgeting training*. Penilaian kinerja pengembangan SDM dilakukan oleh penilaian internal *human capital* dimana setiap tahunnya departemen *human capital* ditugaskan untuk membuat sebuah laporan pertanggungjawaban program pengembangan SDM. Untuk

penilaian secara periodik, departemen *human capital* Astra akan melaksanakan audit terhadap departemen *human capital* anak perusahaan Astra yang disebut KIPKA. Departemen *human capital* Astra akan memberikan penilaian pada kinerja pengembangan SDM masing-masing anak perusahaan.

- c. Masalah-masalah yang dihadapi perusahaan dalam manajemen Pengembangan SDM lebih dominan muncul dari internal perusahaan, dibandingkan eksternal perusahaan, tetapi sejauh pelaksanaannya, pengembangan SDM sesuai dengan rencana dan fasilitas-fasilitas yang diberikan sudah memadai dan cukup baik.

### 5.2 Saran

- a. Penerapan *internal sharing* atau penerapan *Integrated Talent Development* yaitu pengembangan SDM yang terintegrasi bagi karyawan dengan mengkombinasikan unsur *training, coaching/ mentoring* dan *job assignment/ job rotation* lebih sering dilaksanakan;
- b. Menangani masalah *Competency Library* yang belum disusun dengan rapi, Departemen *human capital* dapat melakukan tinjauan kembali, mencari penyebab masalah *competency library* belum dapat tersusun rapi. Departemen *human capital* memfokuskan untuk menyusun kembali *Technical Competency* dalam *Competency Library*, kemudian melakukan koordinasi dengan AMDI (Pusat Pelatihan Astra) mengenai *Behavioral Competency*;
- c. Menangani masalah proses evaluasi yang minim kontrol dari pihak internal, kembali pada kesadaran departemen akan tugas dan tanggung jawab masing-masing. Internal perusahaan harus meningkatkan kontrol pada evaluasi pengembangan SDM. Tahap evaluasi ini sangatlah penting, karena hasil evaluasi digunakan untuk mengukur efektivitas dari pengembangan SDM. Semakin meningkat kontrol yang dilakukan, maka semakin efektif dan akurat penilaian terhadap pengembangan SDM;
- d. Penyedia jasa pelatihan/ vendor yang hanya fokus pada penyampaian materi namun kurang memperhatikan pada hasil/ *impact* pada peserta atau karyawan setelah mengikuti pelatihan. Masalah ini dapat dijadikan koreksi dalam penerapan

- pengembangan SDM yang akan dilaksanakan selanjutnya, departemen *human capital* berkoordinasi kembali dengan vendor untuk memperbaiki cara pengembangan SDM yang diterapkan dan lebih menekankan pada hasil pelatihan tersebut pada peserta;
- e. Departemen *human capital* dapat menerapkan *Return on Investment* (HCROI) dalam mengukur aspek finansial pengembangan SDM yang diperoleh dari rasio pengurangan penjualan jasa perkreditan alat berat dibagi dengan total pengeluaran dan kompensasi serta *benefit cost* per jumlah waktu penuh yang diberikan karyawan;
  - f. Departemen *human capital* harus lebih meyakinkan dan memberi motivasi kepada peserta akan manfaat yang lebih besar dari pengembangan SDM untuk jenjang karir di masa yang akan datang;
  - g. Departemen *human capital* lebih memperhatikan pemilihan dan penggunaan media bahasa dalam implikasi program pengembangan SDM.

Rivai, V. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Tilon, Danny Albert. 2013. *Pelatihan dan Pengembangan SDM pada Restoran A&W di City of Tomorrow Surabaya*. Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen. Universitas Petra Surabaya.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 2002. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Armstrong, M. 1997. *A Handbook of Personnel Management Practice- 6th Edition*. London: Kogan Dage.
- Dessler, Garry. 2005. *Human Resources Management*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Gaol, CHR. Jimmy. L. 2014. *HUMAN CAPITAL*. Jakarta: PT Gramedia
- Mangkunegara, Prabu Anwar. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Mangkuprawira, Sjafri. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*, Cetakan Ketiga. Jakarta: Penerbit Ghalia.
- Manullang, M. 2004. *Manajemen Personalia*. Yogyakarta: Gajahmada University Press.
- Moleong, Lexy. J. 2011. *Metode Penelitian Kualitatif*. Jakarta: PT. Remaja Rosdakarya.