

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang**

Setiap organisasi amat bergantung pada mutu sumber daya manusia (SDM) yang dimilikinya. Organisasi sekurang-kurangnya memiliki satu persamaan. Mereka akan memperkerjakan karyawan yang kompeten dan bermotivasi. Kebutuhan ini semakin kuat ketika organisasi bergulat dengan tantangan-tantangan globalisasi yang sangat dinamis. Agar mampu bersaing dan berkembang dengan pesat, banyak organisasi memasukkan pendidikan karyawan, pelatihan, dan pengembangan sebagai strategi utama organisasi.

Oleh karena itu setiap organisasi bukan lagi melakukan investasi dalam rangka pengembangan SDM yang dimilikinya, melainkan seberapa besar investasi yang harus dibuat. Dalam arti, pilihan yang tersedia bukan antara perlu adanya pengembangan SDM atau tidak, melainkan dalam bidang apa pengembangan itu dilakukan dengan intensitas yang bagaimana dan melalui penggunaan teknik pengembangan apa. Alasan fundamental untuk mengatakan demikian adalah baik untuk menghadapi tuntutan tugas sekarang maupun untuk menjawab tantangan masa depan organisasi (Saigan. 2012:182).

Organisasi menunjukkan dengan adanya penyelenggaraan program pengenalan yang sangat kompeten sekalipun belum menjamin para pegawai baru serta merta dapat melaksanakan tugas dengan memuaskan. Dalam arti bahwa pegawai baru tersebut masih memerlukan pelatihan tentang berbagai segi tugas pekerjaan yang dipercayakan kepada mereka. Kemampuan pegawai baru yang digabung dengan dengan program pengenalan dan pelatihan tertentu belum sepenuhnya menjamin hilangnya kesenjangan antara kemampuan kerja dan tuntutan tugas (Saigan. 2012:183).

Para pegawai yang sudah berpengalaman pun selalu memerlukan peningkatan kemampuan. Di sinilah pentingnya pengembangan SDM, karena suatu pelatihan dapat bersifat pengembangan bagi pegawai yang bersangkutan dalam mempersiapkan tanggung jawab yang besar dalam tugas dan tujuan organisasi. Keberhasilan sebuah organisasi/perusahaan khususnya pengembang bisnis properti sangat bergantung pada kemampuan perusahaan tersebut untuk mencapai kinerja yang optimal.

Kinerja yang optimal dapat dicapai melalui pengorganisasian koordinasi yang baik. Di sinilah peran kepala Divisi HRD dalam mengkoordinasikan para *staff* untuk meningkatkan kinerja para karyawan dalam bentuk pelaksanaan pelatihan-pelatihan karyawan, hal itu pula perlu adanya sebuah evaluasi pelatihan untuk mengukur sejauh mana

program pemberdayaan/pelatihan sudah berjalan maksimal atau sebaliknya.

PT. Agung Podomoro Land, Tbk (APLN) sebagai salah satu perusahaan properti besar di Indonesia membutuhkan karyawan bermutu dan profesional dalam masing-masing bidangnya. APLN mendirikan sebuah Divisi yang bernama *Human Resources Learning Center* (HR LC), Divisi ini bertanggung jawab dalam memberikan pelatihan bagi para karyawannya. Pelatihan dalam HR LC meliputi proses persiapan, pelaksanaan, dan evaluasi hasil pelatihan yang diperoleh dari peserta/karyawan. HR LC dalam melakukan proses pelatihan perlu adanya koordinasi yang baik. Koordinasi yang baik dilaksanakan berdasarkan struktur dan pembagian kerja yang efisien. Berdasarkan data sekunder penulis dalam melakukan kegiatan *Internship* pada HR LC, penulis menemukan permasalahan terkait proses koordinasi dalam struktur HR LC.

*Senior Manager* merupakan koordinator utama yang memiliki wewenang dan tanggung jawab penuh terhadap proses pelatihan di HR LC. Penulis melihat bahwa koordinasi masih belum maksimal dalam proses pelaksanaannya, dalam artian adanya diskrepansi koordinasi antara pelaksanaan dengan hasil evaluasi pelatihan. Dari permasalahan itu Karya Tulis Ilmiah (KTI) ini difokuskan.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang maka yang menjadi rumusan masalah dalam KTI ini adalah:

1. Bagaimana pengaruh koordinasi (*coordination*) terhadap kualitas pelaksanaan/kinerja (*performance*) pelatihan *Team Engagement* yang diselenggarakan oleh *Human Resources Learning Center* PT. Agung Podomoro Land, Tbk?
2. Bagaimana penilaian (*evaluation*) para peserta terhadap materi, pelatih, dan proses pelatihan *Team Engagement* yang diselenggarakan oleh *Human Resources Learning Center* PT. Agung Podomoro Land, Tbk sepanjang tahun 2013 tersebut?

## **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh koordinasi (*coordination*) terhadap kualitas pelaksanaan/kinerja (*performance*) pelatihan *Team Engagement* yang diselenggarakan oleh *Human Resources Learning Center* PT. Agung Podomoro Land, Tbk.
2. Untuk mengetahui penilaian (*evaluation*) para peserta terhadap materi, pelatih, dan proses pelatihan *Team Engagement* yang diselenggarakan oleh *Human Resources Learning Center* PT. Agung Podomoro Land, Tbk sepanjang tahun 2013 tersebut

#### **D. Manfaat Penelitian**

Manfaat penelitian ini adalah :

1. Bagi perusahaan, untuk membantu memberikan solusi terhadap masalah koordinasi dan efektifitas evaluasi karyawan terhadap pelaksanaan pelatihan karyawan HR Learning Center PT. Agung Podomoro Land, Tbk.
2. Bagi Universitas Atma Jaya Yogyakarta, dapat memberikan informasi kepada mahasiswa sebagai referensi.

#### **F. Kerangka Konseptual**

Pada bagian ini penulis akan mendeskripsikan konsep-konsep yang digunakan dalam bahasan KTI ini.

##### **F.1 Koordinasi**

Proses koordinasi menjadi sebuah komponen penting dalam teori organisasi yang dijelaskan March & Simon dalam Godwyn (2012:186). Kinerja yang dilakukan harus sesuai dengan struktur yang ada dalam sebuah organisasi. Koordinasi adalah penyatuan kerja dalam suatu organisasi untuk membuat sistem yang saling bergantung satu sama lain dan mengurangi ketidakpastian dari informasi yang diterima.

Proses koordinasi dapat bermanfaat untuk menentukan keputusan dan kebiasaan untuk merespon dengan cepat setiap permasalahan yang

muncul. Tanpa koordinasi, individu-individu akan kehilangan peranan mereka dalam organisasi sehingga dapat merugikan pencapaian tujuan perusahaan. Studi awal tentang koordinasi dalam sosiologi organisasi menempatkan koordinasi sebagai suatu fungsi yang penting dalam organisasi.

Teori yang menonjol adalah teori *Contingency*, yang mengedepankan peran struktur dan proses, baik formal maupun informal, dengan fokus pada rasionalitas, formalisasi, dan standarisasi (mengikuti gagasan Weberian). Teori ini menjelaskan bagaimana lingkungan organisasi yang berbeda memerlukan pilihan yang berbeda pula antara struktur formal dan informal dalam menentukan model koordinasinya, di mana koordinasi informal dilihat sebagai alternatif bagi struktur formal (Meyerson, Weick dan Kramer 1996:166).

## **F.2 Tipe-tipe koordinasi**

Organisasi memiliki tipe koordinasi yang dipilih dan disesuaikan dengan kebutuhan atau kondisi-kondisi tertentu yang diperlukan untuk melaksanakan tugas agar pencapaian tujuan tercapai dengan baik. Hasibuan (2006:86) berpendapat bahwa tipe koordinasi dibagi menjadi dua bagian besar yaitu koordinasi vertikal dan koordinasi horizontal.

Kedua tipe ini biasanya ada dalam sebuah organisasi. Makna kedua tipe koordinasi ini dapat dilihat pada penjelasan di bawah ini:

- a) Koordinasi vertikal (*Vertical Coordination*) adalah kegiatan-kegiatan penyatuan atau pengarahan yang dilakukan oleh atasan terhadap kegiatan unit-unit, kesatuan-kesatuan kerja yang ada di bawah wewenang dan tanggung jawabnya. Tegasnya, atasan mengkoordinasi semua aparat yang ada di bawah tanggung jawabnya secara langsung. Koordinasi vertikal ini secara relatif mudah dilakukan, karena atasan dapat memberikan sanksi kepada aparat yang sulit diatur.
- b) Koordinasi horizontal (*Horizontal Coordination*) adalah mengkoordinasikan tindakan-tindakan atau kegiatan-kegiatan penyatuan atau pengarahan yang dilakukan terhadap kegiatan-kegiatan dalam tingkat organisasi (aparat) yang setingkat. Koordinasi horizontal ini dibagi atas *interdisciplinary* dan *interrelated*. *Interdisciplinary* adalah suatu koordinasi dalam rangka mengarahkan, menyatukan tindakan-tindakan, mewujudkan, dan menciptakan disiplin antara unit yang satu dengan unit yang lain secara intern maupun ekstern pada unit-unit yang sama tugasnya. Sedangkan *Interrelated* adalah koordinasi antarbadan (instansi) beserta unit-unit yang fungsinya berbeda, tetapi instansi yang satu dengan yang lain saling bergantung atau mempunyai kaitan secara intern atau ekstern yang levelnya setaraf. Koordinasi horizontal ini relatif sulit dilakukan, karena

koordinator tidak dapat memberikan sanksi kepada pejabat yang sulit diatur sebab kedudukannya setingkat.

### **F.3 Faktor – faktor yang Mempengaruhi Koordinasi**

Hasibuan (2006:88), berpendapat bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi koordinasi sebagai berikut:

#### **F.3.1 Kesatuan tindakan**

Pada hakekatnya koordinasi memerlukan kesadaran setiap anggota organisasi atau satuan organisasi untuk saling menyesuaikan diri atau tugasnya dengan anggota atau satuan organisasi lainnya, agar anggota atau satuan organisasi tersebut tidak berjalan sendiri-sendiri. Oleh sebab itu, konsep kesatuan tindakan adalah inti dari koordinasi. Kesatuan dari usaha, berarti bahwa pemimpin harus mengatur sedemikian rupa usaha-usaha dari tiap kegiatan individu sehingga terdapat keserasian dalam mencapai hasil. Kesatuan tindakan ini merupakan suatu kewajiban dari pimpinan untuk memperoleh suatu koordinasi yang baik dengan mengatur jadwal waktu. Hal ini dimaksudkan bahwa kesatuan usaha itu dapat berjalan sesuai dengan waktu yang telah direncanakan.



### **F.3.2 Komunikasi**

Komunikasi dalam organisasi bertujuan untuk mengkoordinasikan sebagian atau dibagi-bagi dalam bagian atau sub bagian yang melaksanakan visi dan misi organisasi di bawah pimpinan seorang pemimpin atau manajer serta para bawahan mereka. Tanpa komunikasi maka organisasi hanya merupakan kumpulan orang-orang yang terbagi dalam tugas dan fungsi masing-masing yang melaksanakan aktivitas tanpa keterkaitan satu sama lain (tanpa sinkronisasi dan harmonisasi). Organisasi tanpa komunikasi sama dengan organisasi yang menampilkan aspek individual dan bukan menggambarkan aspek kerjasama (Liliweri Alo. 1997:291).

### **F.3.3 Pembagian kerja**

Secara teoritis Durkheim menjelaskan bahwa pembagian kerja merupakan proses interaksi sosial yang paling baik karena individu dapat menghadapi berbagai kondisi pekerjaan mereka dalam suatu kelompok. Dalam suatu organisasi modern memiliki spesialisasi kerja yang berbeda-beda, pandangan Durkheim tentang pembagian kerja (*Division of labor*) sebuah organisasi modern dapat disebut sebagai solidaritas organik, di mana terdapat perbedaan atau spesialisasi pekerjaan di dalamnya, maka terbentuklah sebuah ketergantungan di antara satuan organisasi yang satu dengan yang lain. Adanya pembagian kerja ini diharapkan dapat berfungsi dalam usaha mewujudkan tujuan suatu organisasi.. (Liliweri Alo. 1997:274).

### **F.3.4 Disiplin**

Pendisiplinan pegawai adalah suatu bentuk pelatihan yang berusaha untuk memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap, dan perilaku karyawan sehingga para karyawan secara suka rela berusaha bekerja secara kooperatif dengan para karyawan yang lain serta meningkatkan prestasi kerjanya. Dapat dikatakan bahwa terdapat dua jenis disiplin dalam organisasi, yaitu yang bersifat preventif dan yang bersifat korektif:

a. Pendisiplinan Preventif adalah tindakan yang mendorong para karyawan untuk taat kepada berbagai ketentuan yang berlaku dan memenuhi standar yang telah ditetapkan. Artinya melalui kejelasan dan penjelasan tentang pola sikap, tindakan, dan perilaku yang diinginkan dari setiap anggota organisasi diusahakan pencegahan jangan sampai para karyawan berperilaku negatif. Para anggota organisasi perlu didorong agar mempunyai rasa memiliki organisasi, karena secara logika seseorang tidak akan merusak sesuatu yang merupakan miliknya.

b. Pendisiplinan Korektif jika ada karyawan yang nyata-nyata telah melakukan pelanggaran atas ketentuan-ketentuan yang berlaku atau gagal memenuhi standar yang telah ditetapkan, kepadanya akan dikenakan sanksi disipliner. Berat atau ringannya suatu sanksi tergantung pada bobot pelanggaran yang telah terjadi. Pengenaan sanksi pun harus memiliki nilai pelajaran dalam arti mencegah orang lain melakukan pelanggaran serupa (Siagian. 2012:306).

#### **F.4 Kebutuhan akan koordinasi**

James D.Thompson menyebutkan tiga macam saling ketergantungan di antara satuan-satuan organisasi:

1. Saling ketergantungan yang menyatu (*pooled interdependent*), bila satuan-satuan organisasi tidak saling tergantung satu dengan yang lain dalam melaksanakan kegiatan harian tetapi tergantung kepada pelaksanaan kerja setiap satuan yang memuaskan untuk suatu hasil akhir.
2. Saling ketergantungan yang berurutan (*sequential interdependent*), di mana suatu satuan organisasi harus melakukan pekerjaan terlebih dahulu sebelum satuan yang lain bekerja.
- 3.Saling ketergantungan timbal balik (*reciporal interdependent*) merupakan hubungan memberi dan menerima antarsatuan organisasi (Devi. 2013:35).

##### **F.4.1 Mekanisme-mekanisme Pengkoordinasian Dasar**

Mekanisme-mekanisme dasar untuk pencapaian koordinasi adalah komponen-komponen vital dalam manajemen yang secara ringkas dapat diuraikan sebagai berikut:

1. **Hierarki manajerial.** Rantai perintah, aliran informasi dan kerja, wewenang formal, hubungan tanggung jawab, dan akuntabilitas yang jelas dapat menumbuhkan integrasi bila dirumuskan secara jelas dan tepat serta dilaksanakan dengan pengarahan yang tepat.
2. **Aturan dan prosedur.** Aturan-aturan dan prosedur-prosedur adalah keputusan-keputusan manajerial yang dibuat untuk menangani kejadian-kejadian rutin, sehingga dapat juga menjadi peralatan yang efisien untuk koordinasi dan pengawasan rutin.
3. **Rencana dan penetapan tujuan.** Pengembangan rencana dan tujuan dapat digunakan untuk pengkoordinasian melalui pengarahan seluruh satuan organisasi terhadap sasaran-sasaran yang sama.

### **F.5 Kinerja**

Menurut Zainur Roziqin (2010: 42) kinerja secara umum dapat diartikan sebagai keseluruhan proses bekerja dari individu yang hasilnya dapat digunakan landasan untuk menentukan apakah pekerjaan individu tersebut baik atau sebaliknya. Kinerja sebagai perolehan yang dihasilkan dari fungsi suatu kegiatan atau pekerjaan tertentu dalam periode tertentu pula. Kinerja dinyatakan sebagai suatu perwujudan kerja aparatur yang selanjutnya akan dijadikan dasar penilaian atas tercapai atau tidaknya target dan tujuan suatu organisasi pemerintahan.

Siagian (2012:68) menyatakan ukuran kinerja bisa diukur melalui instrumen-instrumen yang ada, misalnya secara kualitas, secara kuantitas, perencanaan kerja, pengetahuan tentang pekerjaan, pendapat atau pernyataan yang disampaikan, daerah organisasi kerja, maupun keputusan yang akan diambil. Dalam pengukuran kinerja perlu diperhatikan soal ketepatan waktu dalam proses pencapaian tujuan dan target sebuah organisasi.

Berbagai langkah lalu dilakukan guna meningkatkan kinerja karyawan/pegawai. Organisasi menyadari tanpa adanya kinerja dan sistem kinerja yang kondusif akan melemahkan tujuan dari organisasi itu sendiri. Pendidikan dan pelatihan dilakukan dengan tujuan untuk mendongkrak kinerja karyawan (Zainur Roziqin. 2010: 43).

#### **F.5.1 Indikator Kinerja**

Ukuran secara kuantitatif dan kualitatif yang menunjukkan tingkatan pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan, adalah sesuatu yang dapat dihitung dan diukur serta digunakan sebagai dasar untuk menilai atau melihat bahwa kinerja setiap hari dalam perusahaan dan perseorangan terus mengalami peningkatan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Menurut Saigan (2012:78) kinerja pegawai adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi, antara lain:

1. Kuantitas kerja: Volume kerja yang dihasilkan dibawah kondisi normal
2. Kualitas kerja: Kerapian, ketelitian, dan keterkaitan hasil dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan
3. Pemanfaatan waktu: Penggunaan masa kerja yang disesuaikan dengan kebijaksanaan perusahaan
4. Kerjasama: Kemampuan menangani hubungan dalam pekerjaan selain mendominasi kriteria tersebut, juga menunjuk *performance* atau kinerja dihasilkan oleh adanya tiga hal, yaitu:
  - a. Kemampuan atau *ability* dalam wujudnya sebagai kapasitas untuk berprestasi (*capacity to perform*).
  - b. Kemauan, semangat, hasrat atau motivasi dalam wujudnya sebagai kesediaan untuk berprestasi (*willingness to perform*).
  - c. Kesempatan untuk berprestasi (*opportunity to perform*).

Berdasarkan keseluruhan definisi di atas dapat kita lihat bahwa kinerja pegawai merupakan *output* dari penggabungan faktor-faktor yang penting. Semakin tinggi faktor-faktor di atas, maka semakin besar kinerja pegawai yang bersangkutan.

#### **F.5.2 Hubungan Koordinasi dengan Kinerja (Pelatihan)**

Koordinasi di dalam satuan organisasi merupakan suatu hal yang sangat penting untuk dikembangkan dalam mencapai tujuan yang telah

ditetapkan. Koordinasi adalah penyatuan kerja dalam suatu organisasi untuk membuat sistem yang saling bergantung satu sama lain dan mengurangi ketidakpastian dari informasi yang diterima. Tanpa koordinasi, individu-individu akan kehilangan peranan mereka dalam organisasi sehingga dapat merugikan pencapaian tujuan perusahaan. Studi awal tentang koordinasi dalam sosiologi organisasi menempatkan koordinasi sebagai suatu fungsi yang penting dalam organisasi, March & Simon dalam Godwyn (2012:186).

Pelaksanaan koordinasi ini bertujuan untuk meningkatkan kinerja pegawai. Untuk itu pimpinan atau atasan perlu memperhatikan dan melakukan koordinasi yang berkelanjutan untuk mencegah terjadinya ketidakefektifan dalam melakukan pekerjaan. Koordinasi yang tepat akan memotivasi karyawan sehingga menimbulkan antusias tinggi dalam menyelesaikan pekerjaan. Jadi, koordinasi yang tepat merupakan cara untuk mencapai suatu kinerja yang optimal didalam organisasi. Pada organisasi HR LC pencapaian kinerja optimal sama halnya dengan suksesnya sebuah pelaksanaan pelatihan.

Koordinasi pelatihan juga merupakan salah satu aspek administrasi pelatihan. Administrasi pelatihan berarti mengkoordinasi aktivitas sebelum, selama, dan setelah program. Di antaranya (Kaswan. 2013:132):

- a. Mengkomunikasikan kursus dan program kepada karyawan
- b. Mendaftarkan karyawan di kursus dan program
- c. Mempersiapkan bahan yang akan digunakan dalam pembelajaran

- d. Menata fasilitas pelatihan dan ruangan
- e. Menguji peralatan yang akan digunakan dalam pembelajaran
- f. Memiliki peralatan *backup* (misalnya kertas fotokopi untuk *slide*, jika OHP atau LCD) tidak berfungsi
- g. Mendistribusikan materi evaluasi (misalnya tes, *survey*, ukuran reaksi)
- h. Memfasilitasi komunikasi antara pelatih dan peserta pelatihan selama dan sesudah pelatihan
- j. Merekam penyelesaian kursus dalam rekaman pelatihan atau *file* kepegawaian

Koordinasi yang baik memastikan bahwa peserta pelatihan tidak diganggu oleh hal-hal (seperti ruangan yang tidak nyaman, materi yang tidak terorganisasi dengan baik) yang dapat mengganggu pembelajaran. Aktivitas sebelum pembelajaran meliputi mengkomunikasikan kepada pelatih tujuan program, tempat pelaksanaan, nama orang yang bisa dihubungi jika ada masalah, dan pekerjaan praprogram yang harus diselesaikan. Buku pembicara, *handout*, dan *videotape* yang harus dipersiapkan. Terakhir, program pelatihan harus diorganisasikan dengan baik dalam arti semua aktivitas pelatihan harus dikoordinasi.

Paparan diatas membahas mengenai pengertian koordinasi dengan perspektif sosiologi, tipe-tipe koordinasi, faktor-faktor yang mempengaruhinya, kebutuhan akan koordinasi, beserta mekanisme-mekanisme pengkoordinasian, dan hubungan koordinasi terhadap kinerja



pelaksanaan pelatihan. Maka berdasarkan rumusan masalah pertama dalam KTI ini yaitu pengaruh koordinasi (*coordination*) terhadap kinerja (*performance*) pelatihan “*Team Engagement*”.

Maka penulis akan memaparkan konsep pelatihan sebagai pengintegrasian konsep koordinasi di atas. Alasan pertama, koordinasi merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan dalam pengorganisasian pada pelaksanaan program pelatihan. Alasan kedua, konsep pelatihan sebagai konsep analisis untuk menjawab rumusan masalah kedua yaitu tentang penilaian (*evaluation*) para peserta terhadap materi, pelatih, dan proses pelatihan “*Team Engagement*” sepanjang tahun 2013.

#### **F.6 Definisi pelatihan**

Pelatihan adalah proses meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan karyawan yang meliputi perubahan sikap sehingga karyawan dapat melakukan pekerjaannya lebih efektif (Kaswan, 2013:2). Proses pelatihan difokuskan pada pelaksanaan pekerjaan dan penerapan pemahaman serta pengetahuan pada pelaksanaan tugas tertentu. Dale dalam Kaswan (2013:3) menjelaskan umumnya yang diinginkan dari hasil pelatihan ialah penguasaan atau peningkatan ketrampilan. proses pelatihan dikendalikan oleh pemilik keahlian yang diajarkan atau ahli yang membantu mengembangkan ketrampilan melalui pengamalan terstruktur.

## **F.7 Fungsi dan tujuan pelatihan**

### **F.7.1 Fungsi pelatihan**

Pelatihan sebagai suatu proses pendidikan mempunyai sejumlah fungsi yang strategis bagi sumber daya manusia di lingkungan industri. Komaruddin Sastradipoera (2006:133) menjabarkan fungsi strategis pelatihan yang meliputi fungsi edukatif, fungsi pembinaan, fungsi marketing sosial, dan fungsi administratif. Berikut ini merupakan penjabaran dari keempat fungsi pelatihan tersebut:

#### **a. Fungsi Edukatif**

Pelatihan berfungsi untuk mempersiapkan sejumlah tenaga menjadi tenaga terdidik dan terlatih yang mempunyai kemampuan profesional, dan kompetensi yang bermutu dan relevan dengan kebutuhan jabatan.

#### **b. Fungsi Pembinaan**

Pelatihan berfungsi sebagai suatu proses untuk membina dedikasi, loyalitas, disiplin, mental, dan semangat korps agar bermanfaat bagi dirinya sebagai warga sosial di dalam organisasi industri.

#### **c. Fungsi Marketing Sosial**

Pelatihan berfungsi untuk menyampaikan, mengkomunikasikan, dan menyebarluaskan misi industri kepada masyarakat.

#### d. Fungsi Administratif

Hasil pendidikan dalam bentuk pelatihan akan menjadi data yang akan melengkapi data sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan pribadi dan kompetensi para karyawan yang kelak dapat dimanfaatkan sebagai bahan pertimbangan bagi pimpinan industri untuk membuat keputusan, termasuk promosi, mutasi, rotasi, karir, kaderisasi kepemimpinan, dan kompensasi.

#### **F.7.2 Tujuan pelatihan**

Menurut Hamalik (2005:57) secara umum, pelatihan bertujuan untuk mempersiapkan dan membina tenaga kerja, baik struktural maupun fungsional, yang memiliki kemampuan dalam profesinya, kemampuan melaksanakan loyalitas, kemampuan melaksanakan dedikasi dan kemampuan berdisiplin yang baik. Selain itu, pelatihan berfungsi untuk meningkatkan produktifitas kerja, meningkatkan kualitas kerja, meningkatkan ketepatan perencanaan sumber daya manusia, meningkatkan sikap moral dan semangat kerja, meningkatkan rangsangan agar pegawai mampu berprestasi secara maksimal, meningkatkan kesehatan dan keselamatan kerja, dan meningkatkan perkembangan pegawai.

## **F.8 Unsur-unsur program pelatihan**

Program pelatihan merupakan suatu pegangan yang penting dalam rangka pelaksanaan suatu kegiatan pelatihan. Program tidak hanya memberikan acuan, melainkan juga menjadi patokan untuk mengukur keberhasilan kegiatan pelatihan. Unsur-unsur program pelatihan menurut Hamalik meliputi peserta pelatihan, pelatih (instruktur), lamanya pelatihan, bahan latihan, dan metode pelatihan (Hikmawati. 2012:13).

### **F.8.1 Peserta pelatihan**

Salah satu hal yang penting dalam suatu pelatihan adalah menentukan siapa yang menjadi peserta pelatihan tersebut karena peserta akan sangat menentukan format pelatihan. Para peserta pelatihan adalah individu-individu yang akan membawa apa yang diperoleh dalam pelatihan ke pekerjaan mereka sehari-hari sehingga akan memiliki dampak pada perusahaan. Penetapan calon peserta erat kaitannya dengan keberhasilan proses pelatihan, yang pada gilirannya turut menentukan efektivitas pekerjaan. Oleh karena itu perlu dilakukan seleksi yang teliti untuk memperoleh peserta yang baik berdasarkan kriteria, antara lain (Hikmawati. 2012:15) :

- Akademik, jenjang pendidikan dan keahlian
- Jabatan, yang bersangkutan telah menempati pekerjaan tertentu atau akan ditempatkan pada pekerjaan tertentu
- Pengalaman kerja, pengalaman yang telah diperoleh dalam pekerjaan

- Motivasi dan minat, yang bersangkutan terhadap pekerjaannya
- Pribadi, menyangkut aspek moral dan sifat-sifat yang diperlukan untuk pekerjaan tersebut
- Intelektual, tingkat berfikir, dan pengetahuan, diketahui melalui seleksi

### **F.8.2 Pelatih (Instruktur)**

Dalam pelaksanaan program pelatihan, peran pelatih mendominasi dalam penyampaian materi pelatihan. Untuk menunjang kelancaran dan keberhasilan program pelatihan, dibutuhkan seorang pelatih yang memiliki kualifikasi yang baik. Kriteria utama yang dibutuhkan seorang pelatih menurut adalah (Hikmawati, 2012:18):

- Menguasai materi yang diajarkan
- Terampil mengajar secara sistematis, efektif, dan efisien.
- Mampu menggunakan metode dan media yang relevan dengan tujuan instruksional umum dan tujuan instruksional khusus mata pelajarannya.

Selain itu beberapa perilaku dan kualitas yang perlu dimiliki oleh seorang pelatih atau *trainer* yaitu sikap terbuka, mau menerima saran, tepat waktu, memiliki ketrampilan mendengar, berpengetahuan yang luas, ketrampilan berbicara, organisatoris, kreatif, non direktif (tidak memerintah), penampilan yang rapi, tidak bertindak sebagai bos, fleksibel, sabar, praktis, menghargai peserta, berani jujur, mempunyai rasa humor, ramah dan adil,

mendorong peserta, suportif, mampu berimprovisasi, dan menghargai pendapat.

### **F.8.3 Materi pelatihan**

Materi pelatihan merupakan faktor terpenting dalam pelaksanaan pelatihan. Materi pelatihan disiapkan secara tertulis agar mudah dipelajari oleh para peserta. Persiapan materi pelatihan perlu memperhatikan faktor-faktor tujuan pelatihan, tingkatan peserta pelatihan, harapan lembaga penyelenggara pelatihan, dan lamanya pelatihan. Untuk melengkapi materi pelatihan, perlu disediakan sejumlah referensi terpilih yang relevan dengan pokok bahasan yang diajarkan (Hamalik. 2005:68).

Materi pelatihan yang baik harus selalu diperbaharui sesuai dengan kondisi yang ada supaya isi (*content*) dari pelatihan benar-benar sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan si partisipan. Hal yang mendasar untuk diketahui dalam menentukan materi yang akan dirancang dalam sebuah program pelatihan adalah apakah materi yang akan diberikan merupakan suatu hal yang bersifat *essential* atau tidak. Jika termasuk hal yang bersifat *essential*, maka materi tersebut harus dimasukkan dalam pelatihan. Jika ini sudah ditentukan, maka selanjutnya baru dipilih topik-topik penting yang perlu diajarkan dalam pelatihan, bagaimana mengajarkannya dan hal-hal apa saja yang perlu dijelaskan lebih lanjut supaya lebih memudahkan peserta pelatihan dalam memahami materi tersebut.

## **F.9 Metode pelatihan**

Pelatihan sebaiknya tidak digunakan apabila karyawan kurang memiliki motivasi (Kaswan. 2013:180). Pelatihan sebaiknya digunakan ketika karyawan kurang memiliki pengetahuan untuk melakukan kinerja dan kurang memiliki:

- a. Sumber daya yang ada tersedia untuk mendesain, menyampaikan, dan menindaklanjuti pelatihan.
- b. Strategi alternatif peningkatan kinerja tidak akan menyentuh penyebab yang melandasi masalah kinerja SDM atau tidak dapat memanfaatkan kesempatan peningkatan kinerja SDM

Untuk memilih metode pelatihan yang sesuai dengan situasi tertentu, pertama definisikan secara cermat apa yang ingin diajarkan. Selanjutnya memilih metode yang sesuai dengan kebutuhan itu. Metode sebaiknya memenuhi kondisi minimal yang dibutuhkan agar pembelajaran yang efektif terjadi, antara lain (Kaswan. 2013:186).

- a. Memotivasi peserta pelatihan meningkatkan kinerjanya;
- b. Secara jelas menggambarkan ketrampilan yang diharapkan;
- c. Memberi kesempatan kepada peserta pelatihan berperan serta secara aktif;
- d. Menyediakan kesempatan/waktu untuk praktik;
- e. Memberi umpan balik tepat waktu mengenai kinerja peserta pelatihan;
- f. Memberi sarana untuk penguatan pada saat peserta belajar;
- g. Terstruktur dari tugas sederhana sampai yang kompleks;

h. Bisa diadaptasi terhadap masalah-masalah spesifik;

i. Mendorong transfer yang positif dari pelatihan ke pekerjaan

Metode pelatihan dapat dikelompokkan dalam tiga cara: presentasi informasi, metode simulasi, dan pelatihan *on-the job* (OJT) ((Kaswan. 2013:199):

- a. Teknik presentasi informasi meliputi ceramah/kuliah, konferensi/diskusi, kursus korespondensi, *video/compact disk* (CD), pembelajaran jarak jauh, multimedia interaktif (CD/DVD), internet dan intranet, *intelligent tutoring*, dan perkembangan organisasi program peningkatan organisasi yang sistematis dan berjangka panjang.
- b. Metode simulasi meliputi studi kasus, bermain peran, *behavior modeling* (pemodelan perilaku), simulasi interaktif untuk tim virtual/maya, teknik *in-basket*, simulasi bisnis.
- c. Metode *on-the job training* meliputi pelatihan orientasi, magang, *on the job training*, *near-the job training* (menggunakan peralatan yang mirip tetapi jauh dari pekerjaan itu sendiri), rotasi pekerjaan, penugasan komite (atau dewan eksklusif junior), penugasan understudy, *on-the job coaching*, dan manajemen kinerja



### **F.10 Evaluasi pelatihan**

Memeriksa hasil suatu program membantu dalam mengevaluasi keefektifannya. Efektivitas pelatihan mengacu kepada manfaat yang diperoleh perusahaan dan peserta pelatihan dari pelatihan. Manfaat/keuntungan untuk peserta pelatihan mungkin meliputi belajar ketrampilan atau perilaku baru. Manfaat untuk perusahaan mungkin meningkatnya penjualan dan pelanggan yang lebih puas. Dalam manajemen SDM, terdapat beberapa fungsi dan fungsi evaluasi merupakan salah satu diantaranya, selain perencanaan, pengorganisasian, dan pelaksanaan. Program pelatihan sebagai salah satu strategi pengembangan SDM yang memerlukan fungsi evaluasi efektivitas program yang bersangkutan (Kaswan. 2013:220).

Evaluasi program pelatihan merupakan pengumpulan secara sistematis terhadap informasi deskriptif dan penelitian yang diperlukan untuk membuat keputusan pelatihan yang efektif terkait dengan seleksi, adopsi, nilai, dan modifikasi aktivitas pembelajaran yang bervariasi (Wener dan Desimon dalam Kaswan. 2013:233). Kaswan menjabarkan definisi yang dimaksud memberikan gambaran tentang apa yang sedang dan telah terjadi, sedangkan informasi penilaian mengkomunikasikan pendapat atau kepercayaan tentang apa yang telah terjadi. Kedua, penilaian meliputi pengumpulan informasi secara efektif menurut rencana yang ditentukan sebelumnya untuk memastikan bahwa informasi itu cocok dan bermanfaat. Terakhir, evaluasi dilakukan untuk membantu manajer, karyawan, dan professional HRD

membuat keputusan berdasarkan informasi mengenai program dan metode. Misalnya, jika bagian dari program tersebut tidak efektif, program tersebut perlu diperbaiki atau ditinggalkan; jika program tersebut terbukti bernilai, program itu mungkin direplikasikan di bagian lain organisasi.

Brikerhoff dalam Kaswan (2013:237), menjelaskan bahwa evaluasi merupakan proses yang menentukan sejauh mana tujuan pendidikan dapat dicapai. Menurut Brikerhoff, dalam pelaksanaan evaluasi ada tujuh elemen yang harus dilakukan, yaitu penentuan fokus yang akan dievaluasi (*focusing the evaluation*), penyusunan desain evaluasi (*designing the evaluation*), pengumpulan informasi (*collecting information*), analisis dan interpretasi informasi (*analyzing and interpreting*), pembuatan laporan (*reporting information*), pengelolaan evaluasi (*managing evaluation*) dan evaluasi untuk evaluasi.

#### **F.10.1 Fungsi evaluasi pelatihan**

Menurut Fauzi (2011:76), fungsi utama evaluasi adalah memberikan data informasi yang benar mengenai pelaksanaan suatu pelatihan sehingga penyelenggaraan pelatihan tersebut dapat mengambil keputusan yang tepat, apakah pelatihan itu akan diteruskan, ditunda atau sama sekali tidak dilaksanakan lagi. Oleh karena itu, evaluasi pelatihan berfungsi sebagai suatu usaha untuk:

a. Menentukan tingkat kemajuan pelaksanaan pelatihan

- b. Menemukan faktor pendorong dan penghambat pelaksanaan pelatihan
- c. Menemukan penyimpangan atau kekeliruan pelaksanaan pelatihan
- d. Memperoleh bahan untuk penyusunan saran perbaikan, perubahan, penghentian, atau perluasan pelatihan.

#### **F.10.2 Tujuan evaluasi pelatihan**

Evaluasi program pelatihan dapat memiliki beberapa tujuan dalam organisasi. Menurut Philips dalam Kaswan (2013:136), evaluasi dapat membantu:

- a. Menentukan apakah program mencapai tujuannya
- b. Mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan program, yang dapat mengarah pada perubahan, seperti yang dibutuhkan
- c. Menurunkan rasio biaya-keuntungan program pelatihan
- d. Menentukan siapa yang seharusnya berpartisipasi dalam program pelatihan di masa yang akan datang
- e. Mengidentifikasi peserta mana yang paling mendapat manfaat atau yang paling tidak mendapat manfaat dari program itu
- f. Mengumpulkan data untuk membantu dalam membesarkan program tersebut di masa yang akan datang
- g. Membangun *database* untuk membantu manajemen dalam mengambil keputusan

### **F.10.3 Model evaluasi pelatihan**

Sebuah model evaluasi menetapkan kriteria dan fokus penilaian. karena program pelatihan dapat dievaluasi dari sejumlah perspektif, amat penting merinci sudut pandang mana yang akan dipertimbangkan. Banyak kerangka evaluasi yang berbeda disarankan serta berbagai model evaluasi juga banyak dikembangkan oleh para ahli yang dapat dipakai dalam mengevaluasi program pelatihan.

Pendekatan evaluasi yang paling luas dan banyak digunakan di berbagai organisasi atau perusahaan adalah Model Evaluasi Empat Level (Kaswan. 2013:138). Model ini menyajikan adanya empat tahap dalam mengevaluasi pelatihan. Alasan banyaknya menggunakan model ini adalah karena kesederhanaan dan kemudahan diaplikasikan.

#### **F.10.3.1 Model evaluasi empat level Kirkpatrick**

Menurut Kirkpatrick dalam Kaswan (2013:140) evaluasi terhadap efektivitas program pelatihan mencakup empat level evaluasi, yaitu sebagai berikut.

##### *a. Reaction Level*

Mengevaluasi terhadap reaksi peserta pelatihan berarti mengukur kepuasan peserta (*customer satisfaction*). Program pelatihan dianggap efektif apabila proses *training* dirasa menyenangkan dan memuaskan bagi peserta pelatihan sehingga mereka tertarik termotivasi untuk belajar dan berlatih.

Dengan kata lain, peserta akan termotivasi apabila proses pelatihan berjalan memuaskan bagi peserta yang pada akhirnya akan memunculkan reaksi dari peserta yang menyenangkan. Sebaliknya, apabila peserta tidak merasa puas terhadap proses pelatihan yang diikutinya maka mereka tidak akan termotivasi untuk mengikuti kegiatan pelatihan lebih lanjut.

Kepuasan peserta pelatihan dapat dikaji dari beberapa aspek, yaitu materi yang diberikan, fasilitas yang diberikan, strategi penyampaian materi yang digunakan oleh instruktur, media pembelajaran yang tersedia, jadwal kegiatan sampai menu dan penyajian konsumsi yang disediakan.

b. *Learning Level*

Menurut Kirkpatrick, *learning can be defined as the extend to which particiants change attitudes, improving knowledge, and/ or increas skill as a result of attending the program*. Ada tiga hal yang dapat pelatih ajarkan dalam program pelatihan, yaitu pengetahuan, sikap, maupun ketrampilan. Peserta pelatihan dikatakan telah belajar apabila pada dirinya telah mengalami perubahan sikap, perbaikan pengetahuan, maupun peningkatan ketrampilan.

Oleh karena itu, dalam pengukuran hasil belajar (*learning measurement*) berarti penentuan satu atau lebih hal yang terkait: a) pengetahuan apa yang telah dipelajari?, b) sikap apa yang telah berubah?, c) ketrampilan apa yang telah dikembangkan atau diperbaiki?

c. *Behaviour Level*

Evaluasi pada level ketiga ini berbeda dengan evaluasi terhadap sikap pada level kedua. Penilaian sikap pada level 2 difokuskan pada perubahan sikap yang terjadi pada saat kegiatan pelatihan dilakukan sehingga lebih bersifat internal, sedangkan penilaian pada level ke 3, tingkah laku difokuskan pada perubahan tingkah laku setelah peserta kembali ke tempat kerja sehingga penilaian tingkah laku ini lebih bersifat eksternal. Perubahan perilaku apa yang terjadi di tempat kerja setelah peserta mengikuti program pelatihan.

Dengan kata lain, yang perlu dinilai adalah bagaimana peserta dapat mentransfer pengetahuan, sikap, dan ketrampilan yang diperoleh selama pelatihan untuk diimplementasikan di tempat kerjanya. Karena yang dinilai adalah perubahan perilaku setelah kembali ke tempat kerja maka evaluasi level ke tiga ini dapat disebut sebagai evaluasi terhadap *outcomes* dari kegiatan pelatihan.

d. *Result Level*

Evaluasi hasil dalam level keempat ini difokuskan pada hasil akhir (*final result*) yang terjadi karena peserta telah mengikuti suatu program. *Result level* termasuk dalam kategori hasil akhir dari suatu program pelatihan di antaranya adalah kenaikan produksi, peningkatan kualitas, penurunan biaya, penurunan kuantitas, terjadinya kecelakaan kerja, penurunan *turn-over* dan kenaikan keuntungan. Beberapa program mempunyai tujuan meningkatkan moral kerja

maupun membangun *teamwork* yang lebih baik. Dengan kata lain adalah evaluasi terhadap *impact* program.

### **G. Metode Penelitian**

Karya Tulis Ilmiah ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan tipe deskriptif. Pada penelitian ini penulis akan membuat deskripsi secara sistematis, faktual, dan akurat tentang fakta-fakta dan sifat-sifat subyek tertentu yang diteliti (dalam hal ini adalah bagian HRD PT Agung Podomoro, Tbk.).

Alasan peneliti menggunakan metode ini adalah karena peneliti ingin memahami secara mendalam permasalahan pada koordinasi dari pandangan mereka dalam permasalahan tersebut. Kemudian, subyek penelitian adalah pelaku atau aktor yang bekerja di bagian HR *Learning Center* hanya sedikit jumlahnya (subyek dan kasus tertentu). Alasan terakhir adalah karena *scope* kajian bersifat sempit, yaitu hanya pada proses pelatihan yang dilakukan oleh bagian HRD pengembangan perusahaan ini.

Hal itupun mengenai salah satu pelatihan yang penulis anggap penting, yaitu "*Team Engagement*" yaitu kekuatan dan ketrampilan individu dalam menciptakan hasil tim untuk mengenali bagaimana kekuatan kita dan tim membuahkan hasil yang lebih baik, dengan pendekatan 9 prinsip berhubungan baik dengan orang lain dan 12 prinsip bekerjasama lebih baik memahami dan memberikan kontribusi di dalam tim.

Untuk lebih rinci, hal ini akan penulis sampaikan pada paparan berikut.

1. Observasi adalah kegiatan yang setiap saat kita lakukan. Kegiatan mengamati secara langsung tanpa mediator sesuatu objek untuk melihat dengan dekat kegiatan yang dilakukan objek tersebut (Kriyantono. 2012:234). Observasi merupakan metode pengumpulan data dalam dua bentuk yaitu: interaksi dan percakapan (*conversation*). Artinya selain perilaku nonverbal juga mencakup perilaku verbal dari orang-orang yang diamati. Observasi yang dilakukan berkaitan dengan proses kegiatan pelaksanaan pelatihan dan interaksi sosial karyawan yang berlangsung pada *HR Learning Center Agung Podomoro Land, Tbk*.
2. Wawancara semi terstruktur yaitu peneliti mewawancarai staf dan pimpinan berdasarkan panduan pertanyaan yang telah disediakan, tetapi dengan cara lebih luwes, tidak kaku, masih dapat melakukan improvisasi lapangan.
3. Wawancara mendalam secara intensif adalah suatu cara mengumpulkan data atau informasi dengan cara langsung bertatap muka dengan informan agar mendapatkan data lengkap dan mendalam. Sejumlah informan kunci yang dijumpai akan dikenai wawancara mendalam. Wawancara ini dilakukan dengan frekuensi tinggi (berulang-ulang) secara intensif (Kriyantono. 2012:288). Peneliti melakukan wawancara kepada karyawan *HR Learning Center Agung Podomoro Land, Tbk* untuk meminta keterangan yang berhubungan dengan masalah koordinasi pada HR tersebut.



4. SGD/FGD. *Small Group Discussion/Focus Group Discussion* atau *Group Interviewing* bisa disebut sebagai metode riset ataupun metode pengumpulan data. Jadi FGD adalah metode pengumpulan data atau riset untuk memahami sikap dan perilaku khalayak. Biasanya terdiri dari 6-12 orang yang secara bersamaan dikumpulkan, diwawancarai dengan dipandu oleh moderator. Moderator memimpin responden (peserta diskusi) tentang topik yang dipersiapkan melalui diskusi yang tidak terstruktur. Moderator dapat dirangkap oleh periset atau diperankan orang lain (Kriyantono. 2012:289).
5. Pengumpulan data sekunder, diperoleh dari sumber kedua atau sumber sekunder. Data sekunder ini bersifat melengkapi data primer, data sekunder dalam penelitian ini bersifat data internal dalam organisasi *HR Learning Center* (evaluasi penilaian kualitas pelatihan). Dalam pengumpulan data sekunder ini peneliti ingin melihat persepsi peserta pelatihan terhadap kualitas pelatihan yang diselenggarakan oleh *HR Learning Center* Agung Podomoro Land, Tbk. Data sekunder ini akan diperoleh melalui sumber data (*APIP Training*) berupa arsip hasil evaluasi di HR L.C.

### **G.1 Subjek penelitian**

Subjek penelitian dalam karya tulis ini ini adalah karyawan dalam Divisi *HR Learning Center* PT Agung Podomoro Land, Tbk.

## **G.2 Teknik pengumpulan data**

Menurut Moleong (2004: 187) sumber data utama dalam penelitian kualitatif ialah kata-kata, dan tindakan, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain. Teknik pengumpulan data akan dipakai untuk memperoleh dua jenis data: data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari subyek yang diteliti. Sedangkan data sekunder adalah data yang diperoleh tidak secara langsung dari subyek yang diteliti, melainkan melalui pihak lain. Data primer dikumpulkan melalui observasi, wawancara (semi-terstruktur, terstruktur, mendalam), diskusi (FGD/SGD). Sedangkan data sekunder dikumpulkan melalui dokumentasi (arsip, notulen, dll).

## **G.3 Akurasi data**

Menurut Kriyantono (2012: 72) triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain. Di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu. Teknik triangulasi yang paling banyak digunakan ialah pemeriksaan melalui sumber lainnya. membedakan empat macam triangulasi sebagai teknik pemeriksaan yang memanfaatkan penggunaan sumber, metode, penyidik, dan teori.

a. Triangulasi dengan sumber berarti membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam penelitian kualitatif. Hal itu dapat dicapai dengan jalan:

1. Membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara;
  2. Membandingkan apa yang dikatakan orang di depan umum dengan apa yang dikatakannya secara pribadi;
  3. Membandingkan apa yang dikatakan orang-orang tentang situasi penelitian dengan apa yang dikatakannya sepanjang waktu;
  4. Membandingkan keadaan dan perspektif seseorang dengan berbagai pendapat dan pandangan orang seperti rakyat biasa, orang yang berpendidikan menengah atau tinggi, orang berada, orang pemerintahan;
  5. Membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan.
- b. Triangulasi dengan metode menurut Patton dalam Kriyantono (2012: 73) terdapat dua strategi, yaitu:
1. Pengecekan derajat kepercayaan penemuan hasil penelitian beberapa teknik pengumpulan data;
  2. Pengecekan derajat kepercayaan beberapa sumber data dengan metode yang sama.
- c. Triangulasi penyidik ialah dengan jalan memanfaatkan peneliti atau pengamat lainnya untuk keperluan pengecekan kembali derajat kepercayaan data. Pemanfaatan pengamatan lainnya membantu mengurangi kemelencengan dalam pengumpulan data. Pada dasarnya penggunaan suatu

tim penelitian dapat direalisasikan dilihat dari segi teknik ini. Cara lain ialah membandingkan hasil pekerjaan seorang analisis dengan analisis lainnya.

d. Triangulasi dengan teori, menurut Kriyantono (2012:74) berdasarkan anggapan bahwa fakta tidak dapat diperiksa derajat kepercayaannya dengan satu atau lebih teori. Patton berpendapat lain, yaitu bahwa hal itu dapat dilaksanakan dan hal itu dinamakannya penjelasan banding (*rival explanation*). Jika analisis telah menguraikan pola, hubungan, dan menyertakan penjelasan yang muncul dari analisis, maka penting sekali untuk mencari tema atau penjelasan pembandingan atau penyaing.

Dengan kata lain bahwa dengan Triangulasi, peneliti dapat me-*recheck* temuannya dengan jalan membandingkannya dengan berbagai sumber, metode, atau teori. Untuk itu maka peneliti dapat melakukannya dengan jalan :

1. Mengajukan berbagai macam variasi pertanyaan;
2. Mengeceknnya dengan berbagai sumber data;
3. Memanfaatkan berbagai metode agar pengecekan kepercayaan data dapat dilakukan.

#### **G.4 Analisis data**

Analisis data kualitatif (Moleong. 2004:248) adalah upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, mensintesiskannya, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari, dan memutuskan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain.

Teknik yang digunakan dalam menganalisis data menggunakan metode nonstatistik, berupa kata-kata, kalimat-kalimat atau narasi-narasi, baik yang diperoleh dari wawancara, observasi, maupun data-data internal (sekunder). Data yang diperoleh peneliti dilaporkan apa adanya sesuai fakta di lapangan, selanjutnya dianalisis dan dipaparkan secara deskriptif untuk mendapatkan gambaran fakta yang ada untuk menjawab pertanyaan pada rumusan masalah.

Tahap-tahap dalam analisis data dalam penelitian kualitatif (Moleong, 2004:250)

a. Reduksi data

Data yang diperoleh selama pelaksanaan *internship* cukup banyak untuk itu dipilih sesuai kebutuhan dan relevansinya dengan masalah dan tujuan penelitian, kemudian dikelompokkan berdasarkan konsep-konsep yang dipergunakan dalam penelitian ini.

b. Penyajian Data

Setelah data direduksi, tahap selanjutnya adalah menyajikan data. Penyajian data dilakukan dalam bentuk uraian, dalam bentuk teks yang bersifat naratif.

c. Verifikasi dan Penarikan kesimpulan

Langkah ketiga dalam analisis kualitatif adalah penarikan kesimpulan. Pada tahap ini, peneliti melakukan verifikasi data yang telah disajikan dalam bentuk naratif, dan atas dasar hasil verifikasi itu peneliti menarik

sebuah kesimpulan. Verifikasi diperlukan bila peneliti merasa ragu atas hasil penelitiannya. Hal ini dilakukan dengan menyampaikan hasil sementara yang dicapai kepada subyek yang diteliti untuk memperoleh konfirmasi. Dengan demikian, hasil penelitian sungguh menandakan apa yang terjadi di lapangan sebagaimana subyek penelitian pahami dan alami. Hal ini untuk menunjukkan bahwa hasil penelitian yang dicapai sungguh otentik, persis sama seperti yang terjadi di lapangan. Kutipan langsung akan dipakai untuk membantu peneliti memastikan bahwa penelitian sungguh otentik sebagaimana yang terjadi di lapangan.

#### **H.Sistematika Penulisan Karya Tulis Ilmiah**

Sistematika yang dipergunakan dalam penulisan Karya Tulis Ilmiah ini adalah:

#### **BAB I. PENDAHULUAN**

Dalam bab ini merupakan bagian yang memaparkan mengenai koordinasi dalam interaksi sosial serta tentang ilustrasi pembahasan mengenai proses koordinasi yang terkadang tidak berjalan dengan semestinya pada HR Learning Center PT Agung Podomoro Land, Tbk yang merupakan obyek pembahasan dalam Karya tulis ini.

Pada bab ini penulis akan mendeskripsikan tentang konsep-konsep yang menjadi pokok bahasan pada KTI ini. Di antaranya adalah pendekatan koordinasi, tipe-tipe koordinasi, faktor-faktor yang mempengaruhi koordinasi, kebutuhan akan koordinasi, masalah-masalah pencapaian koordinasi yang

efektif, mekanisme pengkoordinasian dasar, kinerja dan evaluasi kinerja (pelatihan).

## **BAB II. DESKRIPSI PERUSAHAAN**

Pada Bab ini dijabarkan profil dari perusahaan yang mencakup sejarah dan profil perusahaan, logo, visi, misi, dan nilai, struktur organisasi perusahaan, struktur organisasi Direktorat HRD, struktur organisasi HR *Learning Center*, pembagian kerja HR *Learning Center*, proses pelatihan HR *Learning Center*.

## **BAB III PEMBAHASAN**

Pada bab ini penulis akan menjawab permasalahan yang diuraikan dalam rumusan masalah, yaitu mengenai pengaruh koordinasi (*coordination*) terhadap kualitas pelaksanaan (kinerja/*performance*) pelatihan dan penilaian (*evaluation*) para peserta terhadap materi, pemateri, proses dan fasilitas pelatihan HR *Learning Center* Agung Podomoro Land, Tbk. Pada bab ini juga akan dilakukan analisis terhadap kondisi yang dialami secara teoritis.

## **BAB IV KESIMPULAN**

Pada bab ini terdiri atas dua sub bagian yaitu kesimpulan dan saran, penulis akan menyimpulkan pokok-pokok temuan dan hasil analisa dari KTI ini dan memberi saran mengenai riset selanjutnya, pengalaman penulis dalam melakukan penelitian, dan hal-hal yang perlu diperhatikan oleh HR *Learning Center* Agung Podomoro Land, Tbk dalam mencari jalan keluar atas permasalahan yang terjadi.