

## **BAB IV**

### **PENUTUP**

HR LC (*Human Resources Learning Center*) PT. Agung Podomoro Land, Tbk merupakan organisasi yang bergerak dalam bidang pengembangan sumber daya manusia/karyawan. Pelatihan merupakan wujud kegiatan yang diselenggarakan oleh HR LC dalam rangka mengembangkan potensi, yaitu *managerial skill* dan *technical skill*. Sebagai *House of Knowledge*, HR LC berhubungan dengan segala pengembangan individu *Learning Center*. HR LC bersifat terbuka, yaitu selain menyelenggarakan pelatihan untuk para karyawan perusahaan, HR LC juga memiliki kepustakaan yang terbuka bagi orang-orang untuk belajar tentang sesuatu yang baru untuk pengembangan diri.

Pembagian kerja pada sebuah organisasi modern dilakukan oleh satuan-satuan organisasi yang saling-tergantung dalam melakukan tugas tertentu. Maka kunci utama untuk mencapai kinerja/spesialisai kerja yang optimal adalah koordinasi, olah karena dengan adanya koordinasi maka pengintegrasian informasi dan perintah akan berjalan sesuai tujuan yang ingin dicapai. Koordinasi merupakan hal yang tidak boleh terlepas dari setiap pelaksanaan kegiatan pelatihan pada HR LC Agung Podomoro Land, Tbk.

## A. Kesimpulan

Berdasarkan kasus yang terjadi pada HR LC (*Human Resources Learning Center*) PT. Agung Podomoro Land, Tbk, koordinasi tampak begitu dinamis baik pada internal organisasi HR LC maupun eksternal HR LC (yaitu terhadap bisnis unit). Beberapa kesimpulan yang dapat diambil:

Berkaitan dengan koordinasi yang dilakukan HR LC untuk mencapai target kinerja (*mandays*), data menunjukkan bahwa kinerja (*mandays*) sudah dapat mencapai target yang ditentukan pada tahun 2013. Capaian terhadap target *mandays* yang ditentukan oleh perusahaan ini menunjukkan bahwa HR LC telah memiliki kinerja yang baik, karena telah mampu memenuhi target *mandays* tersebut. Di balik capaian ini, dapat dikatakan koordinasi HR LC dinilai sudah baik pula, oleh karena koordinasi internal dan eksternal inilah target *mandays* dapat dicapai. Berkaitan dengan pertanyaan pertama, penulis dapat menyimpulkan bahwa kualitas koordinasi internal dan eksternal memang berpengaruh menentukan terhadap capaian kinerja, yang diukur dengan konsep *mandays* ini.

Meskipun demikian, pada praktiknya pelaksanaan koordinasi lapangan di dalam HR LC ternyata masih menimbulkan masalah. Merujuk pada indikator koordinasi sebagaimana disampaikan pada kerangka konsep yang dipakai, dari 4 indikator koordinasi, yaitu kesatuan tindakan, komunikasi, pembagian kerja dan kedisiplinan, ternyata masalah koordinasi HR LC tampak pada adanya *miss* komunikasi dan ketidakdisiplinan. Hal ini mengakibatkan adanya koordinasi yang

kurang optimal. Namun koordinasi yang kurang baik pada proses persiapan penyelenggaraan pelatihan pada HR LC ini ternyata tidak berdampak negatif pada penilaian para peserta pelatihan. Hasil evaluasi peserta terhadap seluruh komponen pelatihan secara umum menunjukkan penilaian yang baik. Evaluasi terhadap keseluruhan aspek utama pelatihan (materi, pelatih, fasilitas dan proses), sebesar 60,5% peserta mengatakan bahwa pelatihan oleh “*Team Engagement*” adalah “baik sekali”, sementara sebanyak 38,5% peserta mengatakan “baik”, dan 1% sisanya mengatakan “kurang”. Jadi dapat disimpulkan bahwa, untuk menjawab pertanyaan penelitian kedua, secara keseluruhan mayoritas penilaian peserta terhadap kualitas pelatihan oleh “*Team Engagement*” sepanjang tahun 2013 adalah “baik sekali” (60,5%) dan “baik” (38,5%).

Namun demikian, kedua kesimpulan di atas harus diberi catatan sebagai berikut. Pertama, meskipun ada dua indikator koordinasi penyelenggaraan pelatihan yang kurang baik, yaitu *miss*-komunikasi dan ketidakdisiplinan para karyawan HR LC, namun performa pelatih/fasilitator yang handal dalam membawakan proses dan materi pelatihan ternyata telah membuat para peserta menilai bahwa secara keseluruhan pelatihan dinilai sangat baik dan baik, sebagaimana disampaikan di atas. Penilaian peserta terhadap materi, pelatih, dan proses pelaksanaan pelatihan menunjukkan bahwa kualitas kinerja “*Team Engagement*” dinilai sangat baik dan baik. Koordinasi persiapan pelatihan yang masih belum optimal oleh karena lemahnya kedua indikator koordinasi di atas (yaitu *miss*-komunikasi dan

ketidaksiplinan). Pada manajemen HR LC ternyata hal itu dapat ditutup oleh kualitas performa para fasilitator atau pelatih yang handal dan berpengalaman. Hal ini menunjukkan bahwa kualitas koordinasi yang kurang optimal tidak serta-merta berpengaruh negatif terhadap kualitas kinerja. Hal ini berarti pada pertanyaan pertama penelitian ini mengenai pengaruh koordinasi terhadap kinerja pada pelatihan karyawan yang diselenggarakan oleh HR LC dapat dijawab bahwa koordinasi memang memiliki pengaruh besar terhadap kinerja. Namun dalam kasus ini, kinerja pelatihan dipengaruhi terutama oleh kualitas pelatih atau fasilitator, bukan oleh koordinasi persiapan penyelenggaraan pelatihan. Hasil evaluasi para peserta menunjukkan hasil yang baik terhadap proses pelaksanaan pelatihan. Ini terjadi karena evaluasi hanya dilakukan oleh para peserta pelatihan sebagai subyek utama yang menerima manfaat dari adanya pelatihan tersebut.

Kedua, kualitas kinerja pelatihan tidak diukur dengan pendekatan proses, melainkan dengan pendekatan hasil (*mandays* dan evaluasi peserta). Oleh sebab itu, proses persiapan pelatihan yang masih ada kelemahan tidak dapat terekam oleh instrument penilaian perusahaan. Kelemahan pada masalah *miss-komunikasi* dan ketidaksiplinan tidak dapat muncul dalam hasil evaluasi. Oleh karena itu, pilihan pendekatan perusahaan dalam menilai suatu proses pelatihan kiranya sangat menentukan. Tentu saja, apa yang dipilih oleh perusahaan memiliki pertimbangan sendiri, mengapa memilih pendekatan hasil, bukan proses.

Ketiga, efektivitas evaluasi pelatihan menunjukkan bahwa ada ketidaksesuaian antara perancangan dan implementasi penilaian terhadap kualitas karyawan yang dilatih oleh HR LC. Menurut *Human Resource Strategic and Development*, karyawan perlu dinilai dengan model evaluasi ROTI (*Return On Training Investment*) dan Kirkpatrick (khususnya pada level *behavior* serta *result*). Namun apa yang dilakukan oleh HR LC hanya berfokus pada evaluasi di dalam pelatihan (melalui evaluasi terhadap pelatihan yang diterima oleh peserta) dan *mandays* yang telah ditargetkan saja. Peserta tidak dinilai dari perubahan perilaku dan hasil yang diperoleh mereka sesudah mengikuti pelatihan. Tidak ada evaluasi pasca-pelatihan. Hal ini tampak pada *form* evaluasi pelatihan per tiga bulan pasca-pelatihan yang seharusnya disampaikan HR LC kepada atasan para peserta pelatihan di bisnis unit masing-masing tidak dilakukan. HR LC menyampaikan bahwa minimnya karyawan membuat evaluasi sebagaimana ditentukan oleh ROTI dan Kirkpatrick itu belum dapat dilaksanakan sepenuhnya. Oleh karena itu, manfaat pelatihan bagi karyawan dan perusahaan pada akhirnya belum bisa diketahui secara maksimal.

## **B. Saran**

1. Untuk materi riset ke depan sebaiknya meneliti tentang loyalitas karyawan terhadap kinerja karyawan *Human Resources Learning Center* PT. Agung Podomoro Land, Tbk. Berdasarkan proses Internship dan penelitian di perusahaan ini, penulis menduga bahwa loyalitas menjadi salah satu indikator penting untuk

mengukur kualitas kinerja. Pekerja yang loyal diduga akan memberikan kualitas kinerja yang optimal atau bahkan maksimal.

2. Untuk lokasi riset ke depan bila ada mahasiswa yang ingin melakukan penelitian di suatu lembaga besar yang sangat kuat dalam orientasi keuntungannya, seperti PT. APL ini, penulis memberikan informasi bahwa proses penerimaan untuk kegiatan Internship akan dilakukan melalui tes psikologi dan wawancara, selain pengajuan proposal. Oleh karena itu, persiapan yang cukup baik perlu dilakukan sebelumnya. Selain itu, dalam pelaksanaan penelitian, masalah utama yang akan dihadapi adalah kesempatan untuk mewawancarai para karyawan oleh karena aneka kesibukan pekerja mereka. Akses data baik melalui wawancara maupun penyebaran kuesioner akan mengalami hambatan. Ini membutuhkan kerja keras dan keuletan. Namun demikian, data sekunder mudah didapat, meskipun tidak selalu komplit, sehingga perlu mengkaji terlebih dahulu data mana yang memadai untuk diteliti sebelum memutuskan topik apa yang mau diteliti. Dari hasil penelitian ini penulis menyadari segala kekurangan hasil penelitian, karena besarnya perusahaan dan rentang birokrasi, menyebabkan data yang didapat tidak lengkap seluruhnya. Hal tersebut juga dikarenakan oleh adanya kerahasiaan perusahaan terhadap pihak luar.
3. Saran untuk *Human Resources Learning Center* PT. Agung Podomoro Land, Tbk, sebaiknya kualitas proses koordinasi perlu lebih ditingkatkan, terutama berkaitan dengan kedisiplinan dan konsistensi kerja para karyawannya terhadap aturan/prosedur, agar tercipta lembaga pelatihan SDM yang berkualitas. *Miss-*

komunikasi terjadi acapkali oleh adanya kekurangdisiplinan ini. Selain itu, bila karyawan telah cukup memadai, apa yang ditentukan oleh ROTI dan Kirkpatrick dalam hal penilaian karyawan pasca-pelatihan kiranya perlu dipenuhi untuk peningkatan kualitas kinerja karyawan dan kebaikan perusahaan. Dengan kata lain, perlu semakin ditingkatkan efektivitas evaluasi pelatihan sesuai dengan prosedur pelatihan dan pengembangan karyawan sebagaimana model ROTI (*Return On Training Investment*) dan model Kirkpatrick (khususnya pada level *behavior* dan *result*).

### Daftar Pustaka

- Fauzi, Ikka Kartika A. 2001. *Mengelola Pelatihan Partisipatif*. Bandung: Alfabeta.
- Gomes, Faustino Carsodo. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit Andi
- Hamalik, Oemar. 2005. *Manajemen Pelatihan Ketenagakerjaan Pendekatan Terpadu: Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Akasara
- Hardjana, Agus M. 2001. *Training SDM yang Efektif*. Yogyakarta: Kanisius
- Kaswan. 2013. *Pelatihan dan pengembangan*. Bandung: Alfabeta.
- Kriyantono, Rahmat. 2012. *Teknik Praktis Riset Komunikasi*. Jakarta: Prenada Media Group
- Liliweri, Alo. 1997. *Sosiologi Organisasi*. Bandung: PT Citra Aditya Bakti
- Meolong, Lexy J. 2004. *Metode Penelitian Kualitatif (Edisi Revisi)*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Notoatmodjo, Soekidjo. 2010. *Metodologi Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: RinekaCipta
- Roziqin, Muhammad Zainur. 2010. *Kepuasan Kerja*. Malang: Averroes Press
- Saigan, Sondang P. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: BumiAksara
- Usmara A. 2006. *Praktik Manajemen SDM: Unggul Melalui Orientasi & Pelatihan Karyawan*. Yogyakarta: Santusta

### Media Online

- Devi K. 2013. "Konsep Koordinasi".  
<http://repository.usu.ac.id/bitstream/123456789/31419/4/Chapter%20II.pdf> (akses 7 Januari 2014)
- Godwyn, Mary. 2012. *Sociology of organizations: structures and relationships*. London: Sage Publications. <http://www.amazon.com/Sociology-Organizations-Relationships-Mary-Godwyn/dp/141299196X> (akses 18 Juli 2014)

Hikmawati, Dianur. 2012. *Evaluasi Efektivitas Program Pelatihan Service Excellence di Rumah Sakit Jantung dan Pembuluh Darah Harapan Kita Jakarta Tahun 2012*. Skripsi Sarjana, Fakultas Kesehatan Masyarakat. Universitas Indonesia. <http://lontar.ui.ac.id/opac/ui/detail.jsp?id=20295657> (akses 8 januari 2014)

Komaruddin Sastradipoera. 2013. “Fungsi Pelatihan”.  
<http://fungsi+pelatihan+menurut+sastradipoera&spell=1> (akses 14 Februari 2014)

Konteks Perencanaan Pembangunan Orde Baru.  
<http://sembilanezappo.wordpress.com/pembangunan-nasional-pada-masa-orde-baru/> (akses 26 februari 2014)

Sejarah PT Agung Podomoro Land  
<http://www.agungpodomoroland.com/page/About-Us/Company-At-Glance> (akses 15 Agustus 2013)

Sistem Informasi Agung Podomoro Land  
<http://www.agungpodomoro-aphris.com/> (akses 21 Agustus 2013)