

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Tempat dan Waktu Penelitian

1. Tempat Penelitian

Penelitian dilaksanakan oleh peneliti di salah satu perusahaan anak Pertamina yang bergerak melalui 3 pilar bisnis, yaitu *Property & Development, Hotels & Resorts dan Services*. Berikut data perusahaan tempat dilaksanakannya penelitian:

Nama Perusahaan : PT Patra Jasa

Alamat : Tower Jl. Gatot Subroto, RT.6/RW.3,
Kuningan, Kuningan Timur, Kecamatan
Setiabudi, Kota Jakarta Selatan, Daerah
Khusus Ibukota Jakarta 12950.

Telepon : 021-5217-232

Email : customer.care@patra-jasa.com

Website : <https://patra-jasa.com/id/>

PT Patra Jasa memulai operasinya di industri perhotelan pada tahun 1975 dan kemudian memperluas bisnisnya ke sektor properti dan layanan multijasa. Sebagai anak perusahaan dari salah satu BUMN terbesar di Indonesia, PT Pertamina (Persero), kredibilitas dan pengalaman PT Patra Jasa dalam memberikan layanan terbaik tidak diragukan lagi. Perusahaan ini memiliki beberapa proyek, termasuk 9

unit hotel dan 2 operatorship hotel yang tersebar di berbagai provinsi di Indonesia, 10 investasi dan pengembangan properti yang meliputi apartemen dan perumahan, serta layanan multijasa yang unggul.

Observasi dilakukan oleh peneliti untuk menganalisis pelatihan kerja yang dilakukan oleh PT Patra Jasa khususnya pada divisi Human Capital (HC) bagian Learning and Development.

2. Waktu Penelitian

Penelitian dilaksanakan selama 6 bulan, dari November 2023 hingga April 2024. Rentang waktu ini dipilih karena dianggap sesuai untuk mendapatkan hasil penelitian yang valid dan memungkinkan peneliti untuk fokus. Jadwal penelitian adalah sebagai berikut::

Tabel 3. 1 Jadwal Penelitian

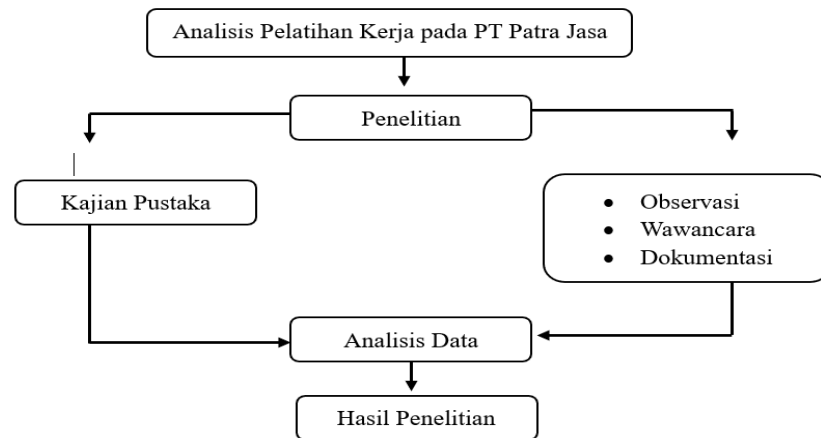
No	Kegiatan Penelitian	Nov 2023	Des 2023	Jan 2024	Feb 2024	Mar 2024	Apr 2024
1	Topik Penelitian						
2	Pra-Riset						
3	Pengajuan Judul						
4	Penyusunan Proposal						
5	Pelaksanaan Penelitian						
6	Analisis dan Pengelolaan Data						
7	Penyusunan Laporan						

Sumber: Diolah oleh Peneliti (2024)

B. Desain Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif dengan desain studi kasus. Penelitian kualitatif melibatkan proses berpikir induktif untuk memahami kenyataan, sehingga peneliti terlibat langsung dalam situasi dan pengaturan fenomena yang diteliti. Peneliti harus selalu fokus pada kenyataan atau kejadian dalam konteks yang diteliti (Adlini et al., 2022). Penelitian kualitatif dilakukan secara objektif terhadap kenyataan subjektif yang diteliti, dengan subjektivitas yang berlaku berdasarkan sudut pandang peneliti. Teknik pengumpulan data yang umum digunakan dalam penelitian kualitatif meliputi wawancara mendalam, observasi partisipatif, analisis dokumen, analisis naratif, dan analisis fenomenologi, yang lebih menekankan kualitas daripada kuantitas.

Menurut Uraidi et al., (2023) studi kasus penting bagi peneliti untuk menentukan masalah, melakukan penelitian, dan persuasi. Oleh karena itu, salah satu aspek penting dari metode studi kasus adalah melibatkan diskusi secara kolaboratif tentang masalah yang ada. Ini dilakukan agar peneliti dapat mengidentifikasi apa yang mereka ketahui dan apa yang perlu mereka ketahui untuk memahami kasus dan menetapkan masalah untuk diselidiki.



Gambar 3. 1 Skema Desain Penelitian

Sumber: Diolah oleh Peneliti (2024)

Dalam penelitian kualitatif, proses pengumpulan data tidak dikendalikan oleh teori tetapi didasarkan pada informasi yang terungkap selama penelitian di lapangan (Abdussamad, 2021). Oleh karena itu, seperti yang disampaikan di atas analisis data dilakukan secara induktif, dimulai dengan fakta-fakta yang terkumpul, yang kemudian dapat membentuk dasar untuk pembentukan hipotesis atau teori. Dalam penelitian ini penulis akan mengeksplorasi mengenai analisis pelatihan kerja pada PT Patra Jasa, mulai dari SOP pelatihan kerja, proses pelatihan kerja, dan juga kendala dan tantangan yang terjadi selama pelaksanaan pelatihan kerja.

C. Sumber Data

Sumber data pada penelitian analisis pelatihan kerja dapat berasal dari data primer dan data sekunder. Data primer berasal dari sumber langsung seperti para informan atau narasumber. Sedangkan data sekunder berasal dari literatur atau sumber lain yang membantu laporan penelitian.

Kriteria ditetapkannya sumber data atau informan penelitian ini berdasarkan relevansi karena informan harus memiliki pemahaman, pengalaman, atau pandangan yang sesuai dengan subjek penelitian. Informan mampu memberikan wawasan yang penting dan signifikan terkait dengan fenomena yang sedang di selidiki. Berikut ini sumber data yang akan digunakan oleh peneliti:

1. Data Primer

Dalam memperoleh data primer, peneliti akan melakukan interaksi secara langsung atau wawancara dengan informan yang sudah ditetapkan oleh peneliti, seperti:

Tabel 3. 2 Sumber Data Primer

No	Informan	Peran	Jabatan
1	Informan A	Informan kunci	Manager
2	Informan B	Informan pendukung	Senior Analys
3	Informan C	Informan pendukung	Senior Analys
4	Informan D	Informan pendukung	Admin Analys
5	Informan E	Informan pendukung	Senior Analys

Sumber: Diolah oleh Peneliti (2024)

2. Data Sekunder

Dalam memperoleh data sekunder, peneliti akan mengumpulkan data berupa hasil dokumentasi serta laporan yang berkaitan langsung dengan pelatihan kerja di PT Patra Jasa.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik *purposive sampling*. Teknik ini melibatkan pemilihan informan yang dianggap sebagai sumber data paling mengetahui tentang subjek penelitian, karena mereka memiliki pemahaman mendalam mengenai topik yang diteliti. *Purposive*

sampling adalah metode sampling non-random yang memastikan pengambilan ilustrasi melalui identifikasi khusus yang relevan dengan tujuan penelitian. Dengan metode ini, peneliti diharapkan dapat memberikan respons yang tepat terhadap kasus penelitian. Tujuan pengambilan sampel adalah untuk melakukan generalisasi, mengevaluasi kriteria populasi, dan mendapatkan deskripsi tentang karakteristik unit observasi yang termasuk dalam sampel. (Lenaini, 2021) .

D. Teknik Pengumpulan Data

Dalam melakukan pengumpulan data pada penelitian ini terdapat beberapa teknik, yaitu sebagai berikut:

1. Studi Pustaka

Studi pustaka atau studi kepustakaan adalah proses mengumpulkan informasi yang relevan dengan topik atau masalah yang sedang diteliti atau topik yang diperlukan untuk cerita yang dituangkan dalam karya tulis non ilmiah (Azis, 2023). Studi kepustakaan dilakukan dengan menganalisis berbagai sumber bacaan yang memenuhi standar keilmuan, seperti buku, laporan penelitian, jurnal ilmiah, koran, artikel ilmiah, dan lain-lain (Nada, 2020). Berdasarkan pernyataan sebelumnya, studi kepustakaan menjadi landasan bagi peneliti untuk mengembangkan dan memperkuat kerangka berpikir mereka sehingga dapat menyimpulkan hasil dari masalah yang sedang diteliti dan juga mendapatkan data yang relevan dengan teori yang sebelumnya.

2. Studi Lapangan

a. Observasi

Observasi berasal dari istilah bahasa Latin yang berarti "melihat" dan "memperhatikan". Istilah ini merujuk pada kegiatan memperhatikan dengan cermat, mencatat fenomena yang terjadi, dan mempertimbangkan hubungan antara berbagai aspek fenomena tersebut yang jika dianalisis berarti observasi adalah proses mengamati langsung partisipan dan lingkungan mereka yang bertujuan untuk mengungkap dan memprediksikan faktor yang mendasari munculnya perilaku tersebut (Adhandayani, 2020). Teknik observasi yang digunakan oleh peneliti untuk membuktikan sebuah persepsi berdasarkan fakta yang berada lapangan. Observasi yang dilakukan oleh peneliti yaitu observasi dengan mengamati pelatihan kerja yang sudah berjalan di PT Patra Jasa.

b. Wawancara

Wawancara merupakan bentuk komunikasi antara dua pihak atau lebih, yang bisa terjadi melalui pertemuan tatap muka, di mana salah satu pihak berperan sebagai pewawancara (*interviewer*) dan pihak lainnya berperan sebagai narasumber (*interviewee*), dengan tujuan tertentu, seperti untuk memperoleh informasi atau mengumpulkan data (Fadhallah, 2021). Biasanya, pewawancara mengajukan sejumlah pertanyaan kepada narasumber untuk mendapatkan respons atau jawaban yang diharapkan. Peneliti menggunakan teknik pengumpulan data dengan wawancara agar

mendapatkan informasi data serta penjelasan permasalahan penelitian secara lisan dari sumber yang menangani permasalahan tersebut. Data hasil dari wawancara yang dilakukan akan dijadikan data yang mendukung dari fakta dan bukti yang ditemukan oleh peneliti di lapangan.

c. Dokumentasi

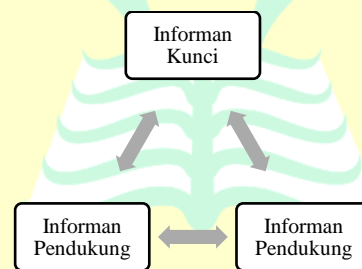
Dokumentasi adalah metode pengumpulan data yang tidak melibatkan interaksi langsung dengan subjek penelitian. Dokumen yang diteliti dapat berupa dokumen resmi seperti surat putusan atau surat instruksi, serta dokumen tidak resmi seperti catatan atau surat pribadi yang dapat memberikan informasi tambahan tentang suatu peristiwa. Dalam penelitian kualitatif, penggunaan dokumen biasanya merupakan pelengkap dari metode observasi dan wawancara (Sidiq et al., 2019). Peneliti menggunakan cara pengumpulan data dengan dokumentasi agar data yang diperoleh memiliki bukti fisik yang kuat.

E. Teknik Keabsahan Data

Teknik keabsahan data yang digunakan oleh peneliti yaitu metode triangulasi. Menurut Abdussamad (2021) triangulasi merupakan metode pengumpulan data yang menggabungkan berbagai teknik dan sumber data yang telah ada yang memiliki tujuan untuk mencari kebenaran mutlak tentang suatu fenomena, tetapi lebih untuk meningkatkan pemahaman peneliti terhadap temuan yang telah ditemukan. Nilai dari penggunaan

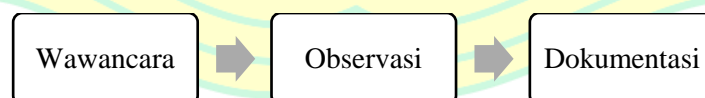
teknik triangulasi adalah untuk mengetahui apakah data yang diperoleh bersifat konsisten, bertentangan, atau meluas. Dengan menerapkan teknik triangulasi dalam pengumpulan data, data yang diperoleh diharapkan akan lebih konsisten.

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan teknik triangulasi sumber dan triangulasi teknik. Triangulasi sumber digunakan oleh peneliti untuk menguji kredibilitas data yang dilakukan dengan cara memeriksa data yang diperoleh dari beberapa sumber yang berbeda. Sementara itu, triangulasi teknik yang juga bertujuan untuk menguji kredibilitas data, dilakukan dengan cara memeriksa data yang sama dari sumber yang sama menggunakan teknik yang berbeda (Sidiq et al., 2019). Dalam hal ini peneliti akan menggabungkan data menjadi satu mulai dari data observasi, dokumentasi, dan hasil wawancara untuk mendapatkan kesimpulan.



Gambar 3. 2 Skema Triangulasi Sumber

Sumber: Diolah oleh Peneliti (2024)



Gambar 3. 3 Skema Triangulasi Teknik

Sumber: Diolah oleh Peneliti (2024)

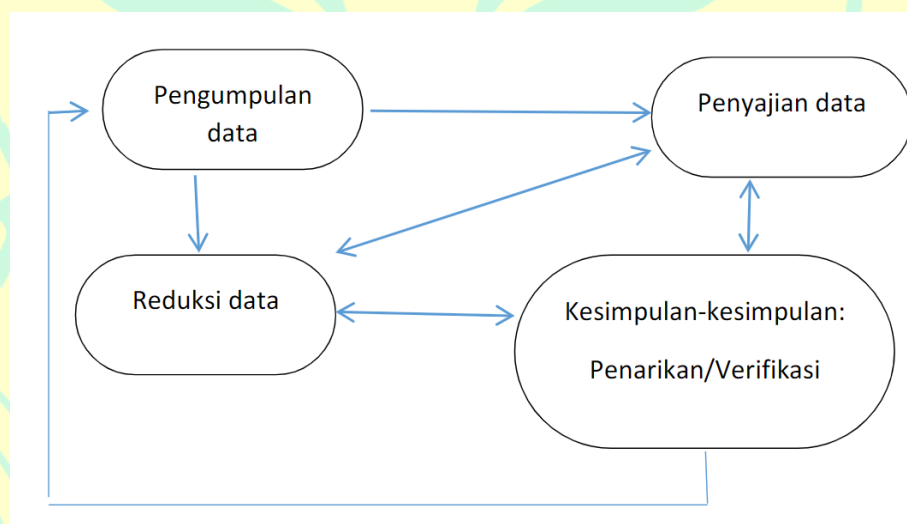
Pada informan kunci, manager akan melakukan penjelasan mengenai pengetahuan yang luas tentang SOP, pelaksanaan proses pelatihan, beserta jenis program pelatihan di perusahaan. Manager selaku informan kunci akan bertanggung jawab untuk merancang dan melaksanakan program pelatihan serta melakukan evaluasi efektivitasnya. Staff yang melaksanakan pelatihan kerja selaku informan utama akan memberikan pandangan secara langsung tentang pengalaman mereka selama pelatihan. Mereka akan memberikan wawasan tentang materi pelatihan, metode pelatihan, dan juga relevansinya dengan tugas kerja. Pandangan informan utama sangat penting untuk memahami efek pelatihan dari perspektif peserta pelatihan. Selanjutnya yang terakhir yaitu informan pendukung atau staff learning and development PT Patra Jasa akan memberikan data tambahan terkait kebijakan pelatihan, profil karyawan, dan evaluasi kinerja. Mereka memberikan informasi tentang kebutuhan pelatihan yang telah diidentifikasi, serta evaluasi pelatihan sebelumnya. Informasi ini memberikan konteks yang penting untuk memahami perencanaan program pelatihan.

F. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian kualitatif bagian terpenting dalam melakukan langkah-langkah untuk menganalisa data-data yang telah diperoleh. Menurut Octaviani & Sutriani (2019) analisis data merupakan proses pengaturan dan pengelompokan data untuk mengidentifikasi pola atau tema yang ada, dengan tujuan untuk memahami maknanya. Melalui

analisis data, upaya dilakukan untuk mengelompokkan dan mengklasifikasi data agar dapat disusun menjadi tema, pola, atau kategori yang relevan. Tanpa adanya pengaturan data, penelitian, tesis, artikel, atau karya ilmiah lainnya akan menghadapi masalah. Dari pengaturan data tersebut, berbagai tafsiran atau interpretasi akan dihasilkan untuk memberikan makna pada analisis, menjelaskan pola atau kategori yang telah diidentifikasi, dan menjelaskan hubungan antara konsep-konsep yang terkait.

Peneliti sebagai Penulis akan menggunakan teknik analisis data yang dilakukan secara interaktif sesuai dengan metode analisis data di lapangan meliputi proses pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Proses analisis data kualitatif secara interaktif akan digambarkan pada proses sebagai berikut:



Gambar 3. 4 Proses analisis data penelitian kualitatif

Sumber: Analisis Data Kualitatif (Rijali, 2019)

Adapun langkah-langkah dalam melakukan analisis data adalah sebagai berikut:

1. Pengumpulan Data

Pengumpulan data merupakan langkah awal yang harus dilakukan oleh peneliti karena bertujuan untuk mendapatkan data yang berada di lapangan. Tanpa teknik pengumpulan data yang sesuai, peneliti tidak akan dapat menghasilkan data yang memenuhi standar yang telah ditetapkan. Pengumpulan data dapat dilakukan melalui berbagai cara, termasuk melalui pengaturan yang disesuaikan, sumber data yang dipilih, dan metode pengumpulan data yang digunakan. Saat melakukan pengumpulan data peneliti harus memperhatikan seleksi dan penentuan objek atau partisipan yang berpotensi, dengan tujuan memastikan kemampuan partisipan untuk aktif terlibat dalam penelitian.

Menurut Fadli (2021) pengumpulan data dalam penelitian kualitatif adalah aspek penting yang memerlukan perhatian khusus, karena kualitas penelitian sangat bergantung pada kualitas dan kelengkapan data yang diperoleh. Untuk memvalidasi kesimpulan yang telah dibuat, peneliti kembali ke lapangan, mengulangi pertanyaan dengan metode dan sumber yang berbeda, namun dengan tujuan yang sama. Hal ini dilakukan agar kesimpulan yang telah dihasilkan dapat dipercaya dengan tingkat kredibilitas yang tinggi. Dengan melakukan langkah ini, pengumpulan data dianggap selesai setelah validasi lanjutan dilakukan.

2. Reduksi Data

Reduksi data adalah proses untuk merangkum data, mengorganisir nya ke dalam konsep, kategori, dan tema tertentu yang hasilnya dari reduksi data kemudian diolah sedemikian rupa sehingga dapat memberikan gambaran yang lebih lengkap dan utuh (Rijali, 2019). Peneliti akan merangkum data mengenai pelatihan kerja serta proses dan kendala yang ada di PT Patra Jasa. Reduksi data sangat penting untuk peneliti agar memudahkan penyajian dan penegasan hasil penelitian agar dapat melanjutkan untuk analisa data pada tahap berikutnya.

3. Penyajian Data

Tahap selanjutnya yang dilakukan setelah reduksi data yaitu penyajian data yang dilakukan dalam bentuk uraian atau deskripsi, hubungan antar kategori, bagan, dan sejenisnya. Tujuan dari penyajian data adalah untuk menyederhanakan dan mempermudah pemahaman tentang apa yang terjadi serta teori yang terbentuk dalam konteks ini bersifat induktif, yang berarti mereka ditemukan berdasarkan data yang diperoleh dari lapangan dan terus-menerus diuji melalui pengumpulan data berkelanjutan (Fadli, 2021). Pada penelitian ini peneliti akan menyajikan data sesuai dengan sumber data yang sudah diperoleh melalui observasi, dokumentasi, dan juga hasil wawancara yang merupakan data wujud nyata dari temuan peneliti.

4. Penarikan Kesimpulan

Penarikan kesimpulan ini merupakan hasil akhir dari seluruh data yang sudah dianalisis kemudian dikemas menjadi satu kesatuan. Kegiatan ini bertujuan untuk menggali makna dari data yang telah dikumpulkan dengan cara mencari hubungan, persamaan, dan perbedaan. Proses penarikan kesimpulan dilakukan melalui perbandingan kesesuaian pernyataan dari subjek dengan makna yang di lapangan dari program pelatihan kerja saat bekerja di PT Patra Jasa.



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Data

PT Patra Jasa adalah anak perusahaan Pertamina yang beroperasi di tiga bidang: Property & Development, Hotels & Resorts, dan Services. Memulai operasinya di industri perhotelan sejak tahun 1975, PT Patra Jasa kemudian memperluas bisnisnya ke sektor properti dan layanan multijasa. Perusahaan ini mengoperasikan sembilan hotel yang tersebar di Jawa, Bali, dan Sumatera. Selain itu, PT Patra Jasa mengelola Menara Patra Jasa yang berlokasi di Jalan Jenderal Gatot Subroto Kav 32-34, serta perumahan Patraland Kuningan, apartemen Patraland Urbano di Bekasi, dan Patraland Amarta di Yogyakarta.



Gambar 4. 1 Logo PT Patra Jasa

Sumber: PT Patra Jasa (2024)

PT Patra Jasa memiliki visi untuk menjadi pemimpin dalam industri Properti, Hospitality, dan Multi Jasa. Misinya adalah membangun bisnis yang berkelanjutan dalam jangka panjang dengan menerapkan tata kelola perusahaan yang baik, tanggung jawab sosial, manajemen mutu, serta pengelolaan risiko dan keuangan yang efektif.

Berdasarkan studi pendahuluan yang telah dilakukan oleh peneliti, masih ditemukannya beberapa kendala dan ketidaksesuaian pelatihan dengan kriteria karyawan yang membuat peneliti tertarik untuk membahas mengenai pelatihan kerja di PT Patra Jasa. Maka dari itu, peneliti melakukan penelitian dengan melakukan wawancara dengan informan yang memahami tentang pelatihan kerja di PT Patra Jasa. Berikut ini adalah rincian partisipan yang diwawancarai oleh peneliti:

Tabel 4. 1 Data Partisipan

No	Nama	Umur	Jenis Kelamin	Lama Bekerja	Divisi
1	Partisipan A	44 tahun	L	2 tahun	Learning & Development
2	Partisipan B	42 tahun	L	3 tahun	Learning & Development
3	Partisipan C	43 tahun	L	1 tahun	Learning & Development
4	Partisipan D	22 tahun	P	9 bulan	Learning & Development
5	Partisipan E	45 tahun	P	6 bulan	Learning & Development

Sumber: PT Patra Jasa

Agar penelitian dapat terarah dengan baik, maka peneliti melakukan penelitian sesuai dengan tahapan pengumpulan data dan tahapan penelitian. Untuk memberikan gambaran yang tepat terkait dengan pelatihan kerja pada PT Patra Jasa, peneliti melakukan wawancara dengan mengajukan beberapa pertanyaan yang sudah di sortir sesuai dengan topik penelitian serta melakukan observasi dan dokumentasi. Adapun partisipan yang menjadi informan berjumlah lima orang yang berada pada divisi Learning and Development.

B. Hasil Data

Untuk mengetahui bagaimana proses pelatihan kerja pada PT Patra Jasa, peneliti telah melakukan dan mengajukan beberapa pertanyaan untuk dijawab oleh lima partisipan. Berikut ini adalah hasil jawaban dari wawancara yang sudah dilaksanakan:

1. Standar Operasional Prosedur (SOP) Pelatihan Kerja

Pelatihan kerja yang akan dilaksanakan tentunya harus sesuai dengan perencanaan dengan standar operasional yang sudah ditentukan sebelumnya. Patra Jasa memiliki komitmen terhadap pentingnya GCG (*Good Corporate Governance*) yang secara konsisten diwujudkan dalam berbagai tindakan perusahaan yang didasarkan pada prinsip-prinsip Tata Kelola Perusahaan yang Baik. Termasuk didalamnya adalah bahwa Patra Jasa melakukan evaluasi dan pemutakhiran berbagai pedoman, kebijakan, *Standar Operational Procedure* (SOP) secara berkala. Pemutakhiran tersebut dilakukan agar pedoman atau kebijakan yang berlaku di Perusahaan tetap selaras serta dapat mengikuti perkembangan Perusahaan dan peraturan perundangan-undangan yang berlaku.

Hal ini sesuai dengan hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti pada 14 Mei 2024. Berikut ini adalah hasil wawancara yang telah dilaksanakan:

Partisipan A: “Pelatihan yang dilakukan di PT Patra Jasa sudah sesuai dengan SOP. Tujuan utama adanya SOP sebelum menjalankan pelatihan agar pelatihan yang diberikan kepada karyawan sesuai dengan potensi

yang dimilikinya. Jadi pada intinya tujuannya adalah agar pekerja mendapatkan pelatihan yang sesuai dengan kemampuan, bidang, dan fungsinya supaya terjadi peningkatan produktifitas. Selain itu SOP dinilai efektif jika sudah melakukan tahap analisa di awal hingga tahap evaluasi di akhir sebagai feedback antara pelaksana pelatihan dan pemberi pelatihan.”

Partisipan B: “SOP yang dilakukan sudah sesuai dengan kriteria dari pelatihan kerja. Tujuan utama dari SOP Pelatihan Kerja ini agar pelatihan yang dilaksanakan teratur dan ada urutannya. Peserta yang melakukan pelatihan akan mengetahui prosedur apa saja yang harus dipenuhi sebelum melakukan pelatihan. Efektivitas dari SOP pelatihan kerja ini dapat dilihat dari hasil evaluasi yang kemudian nanti menjadi tolak ukur apakah pekerja sudah mengikuti aturan yang ada dan jika memang belum berarti ada suatu hal yang harus dipenuhi”

Partisipan C: “SOP pelatihan yang dilakukan di PT Patra Jasa sudah cukup tertata bagus. Tujuan dari SOP juga sangat penting karena sebagai rambu-rambu yang artinya menjadi acuan dalam pelatihan itu sendiri. Jika sekiranya ada hal yang bertentangan dengan SOP, maka kita harus kembali lagi sesuai acuan utama kita yaitu SOP. Dari tujuan tersebut maka kita juga bisa menilai seberapa efektif SOP pelatihan dalam membantu menyelesaikan tugas dan tanggung jawab.”

Partisipan D: “SOP yang dilakukan sudah baik karena di PT Patra Jasa ada yang namanya Tata Kelola Kerja (TKO) yang juga menjadi acuan kita saat melaksanakan proses pelatihan. Pada SOP juga kita melakukan TNA (*Training Need Analysis*) untuk mengetahui pelatihan apa yang dibutuhkan oleh para pekerja. Tujuan utama dari SOP yaitu agar menjadi tameng dalam melakukan sesuatu dan pelatihan bisa tercapai dan teratur. Dalam menilai keefektifan dari dari SOP ini tentunya jika dilakukan dengan sesuai maka akan sangat membantu melaksanakan pelatihan dengan efisien.”

Partisipan E: “SOP sudah terlaksana dengan baik, karena SOP sudah diimplementasikan, mendapatkan *feedback* dari peserta, dan juga adanya evaluasi kinerja pasca pelatihan. Yang menjadi tujuan dari SOP ini untuk memastikan peningkatan kualitas SDM yang melakukan pelatihan sudah selaras dengan visi dan misi dari perusahaan. SOP juga dinilai efektif karena adanya *feedback* dari karyawan dengan survei yang sudah diberikan oleh perusahaan. Selain itu evaluasi kinerja dan penilaian juga dapat menilai keefektifan SOP.”

Dari hasil wawancara yang telah dilakukan oleh peneliti maka dapat disintesis bahwa sebelum terjun ke pelaksanaan pelatihan, tentunya ada SOP yang harus diperhatikan oleh peserta dan juga pemberi pelatihan. Terlaksananya SOP ini dapat dilihat mulai dari proses analisis yang dilakukan di awal hingga tahapan evaluasi di akhir

yang mencakup *feedback* dari pelatihan yang dilaksanakan. Tujuan dari SOP pelatihan yaitu menjadi pedoman dalam melakukan pelatihan agar karyawan mendapatkan pelatihan yang sesuai dan diharapkan dapat meminimalisir adanya kesalahan.

Berikut ini langkah-langkah SOP dalam melaksanakan pelatihan kerja:

a. Identifikasi Standar

Fungsi terkait mengidentifikasi Standar Kompetensi Sumber Daya Manusia pada masing-masing fungsi dan tingkatan manajemen dalam mengelola Sistem Manajemen K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja), Standar Kompetensi Sumber Daya Manusia diberikan ke fungsi HC (*Human Capital*).

b. Review Standar

Fungsi HC melakukan *review* Standar Kompetensi tersebut dan dilakukan *review* secara berkala minimal 1 tahun sekali.

c. Pembuatan Matriks

Fungsi HC membuat matriks kompetensi pekerja mengacu pada standar kompetensi yang sudah ditetapkan.

d. Pelatihan

Jika matriks kompetensi belum memenuhi standar kompetensi yang ditetapkan, maka perlu dilakukan pelatihan.

e. TNA (*Training Need Analysis*)

Fungsi HC melakukan analisa pada Analisa Kebutuhan Pelatihan untuk diintegrasikan ke dalam program pelatihan tahunan.

f. Rekomendasi Personil

Fungsi HSSE (*Health, Safety, Security, and Environment*) merekomendasikan personil yang akan mengikuti training dengan persetujuan dari Direktur terkait dan diajukan ke fungsi HC.

g. Info Pelatihan

Fungsi HC memberikan informasi terkait penyelenggaraan pelatihan tahunan kepada seluruh unit kerja terkait.

h. Dokumentasi Pelatihan

Hasil dari pelaksanaan pelatihan dipelihara dan didokumentasikan oleh fungsi HC.

i. Evaluasi Efektivitas

Fungsi HC mengevaluasi efektivitas pelatihan terhadap peningkatan kompetensi sumber daya manusia dan kesadaran sistem manajemen keselamatan dan kesehatan kerja mencakup hal evaluasi pelaksanaan pelatihan dan evaluasi modul/materi pelatihan.

j. Evaluasi Dampak

Fungsi HC melakukan evaluasi dampak pelatihan terhadap peningkatan kerja terkait pengelolaan risiko K3.

k. Pengawasan Pelaksanaan Efektivitas

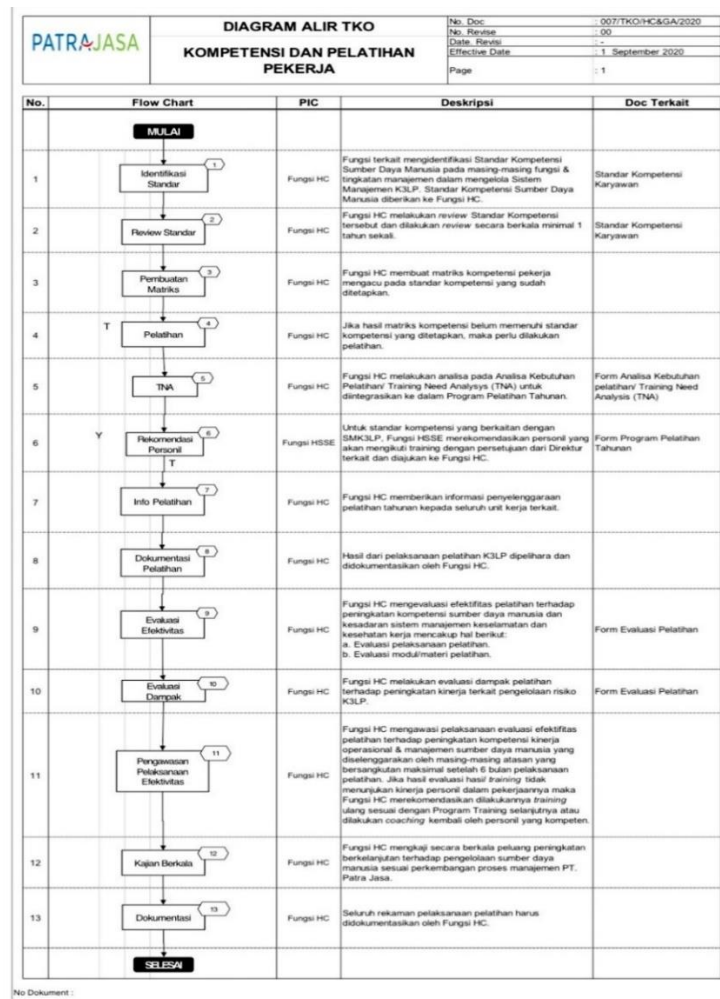
Fungsi HC mengawasi pelaksanaan evaluasi efektivitas pelatih terhadap peningkatan kompetensi kinerja operasional dan manajemen sumber daya manusia yang diselenggarakan oleh masing-masing atasan yang bersangkutan maksimal setelah 6 bulan pelaksanaan pelatihan. Jika hasil evaluasi hasil *training* tidak menunjukkan kinerja personil dalam pekerjaannya, maka Fungsi HC merekomendasikan dilakukannya *training* ulang sesuai dengan Program *Training* selanjutnya atau dilakukan *coaching* kembali oleh personil yang kompeten.

l. Kajian Berkala

Fungsi HC mengkaji secara berkala peluang peningkatan berkelanjutan terhadap pengelolaan sumber daya manusia sesuai perkembangan proses manajemen PT Patra Jasa.

m. Dokumentasi

Seluruh rekaman pelaksanaan pelatihan harus di dokumentasikan oleh Fungsi HC.



Gambar 4. 2 SOP Pelatihan Kerja PT Patra Jasa

Sumber: PT Patra Jasa (2024)

2. Proses Pelatihan Kerja

Selanjutnya peneliti melakukan wawancara terkait proses pelatihan kerja di PT Patra Jasa. Dengan adanya proses pelatihan yang baik, maka sumber daya didalamnya tentu akan menjadi baik pula. Proses pelatihan kerja ini akan terlaksana dengan baik jika ada dukungan dan kerja sama yang baik antar elemen di dalam perusahaan

tersebut. Berikut ini hasil wawancara yang sudah dilakukan oleh peneliti:

Partisipan A: “Program pelatihan ini dibagi per direktorat yang dimana prosesnya itu dari direktorat, turun ke divisi, kemudian turun ke fungsi. Ada fungsi *combine*, *compensation benefit*, *recruitment*, dan juga ada fungsi LND (*Learning and Development*). Proses dari pelatihan tentunya ada asesor atau pelatih, tim trainer yang memberikan pelatihan (menggunakan vendor dari pihak ketiga), ujian *assesment*, dan kemudian penilaian sebagai penentu apakah peserta lulus atau tidak. Selama proses pelatihan juga terdapat indikator yang di perhatikan yaitu *equipment* atau fasilitas, materi, dan SME (*Subject Matter Expert Trainer*). Dari proses pelatihan tersebut kemudian akan bermanfaat bagi pekerja agar lebih dihargai oleh perusahaan.”

Partisipan B: “Untuk proses pelatihan jika sifatnya sertifikasi perlu memperhatikan apakah sifatnya *license to operate* atau *license to work*. Jika pelatihan *soft skill* ini bisa diikuti siapapun selama ada penawaran dan masih ada slotnya. Proses selanjutnya biasanya akan di list terlebih dahulu pelatihan apa yang wajib diikuti oleh pekerja dan kebutuhan apa yang diwajibkan oleh peserta tersebut. Kemudian dikelompokkan yang sama kebutuhannya baru dibuatkan pelatihannya. Selama pelatihan kerja tentunya indikator yang diperlukan yaitu materi untuk mencapai tujuan, *trainer*, fasilitas, *meals*. Indikator ini diperlukan untuk

kenyamanan peserta selama melakukan pelatihan. Jika pelatihan sudah terlaksana akan ada evaluasi untuk melihat hasil dari pelatihan tersebut. Manfaat dari proses pelatihan tersebut tentunya agar pekerja tersertifikasi dengan baik dan terbukti lulus di bidangnya.”

Partisipan C: “Untuk program pelatihan yang dilaksanakan sudah banyak perkembangan dari tahun ke tahun. Untuk proses pelatihannya misal dari VP (*Vice President*) divisi HSE (*Health, Security, and Environment*) mengirim ke VP HC (*Human Capital*) kemudian di disposisi ke tim *learning and development* lanjut di beritahu ke vendor untuk diimplementasikan. Selama proses pelatihan ada indikator yang perlu diperhatikan yaitu pemateri dan *feedback* dari peserta. Dari proses tersebut nantinya akan bermanfaat dalam memenuhi kebutuhan terlebih jika dirasa ada gap dalam melakukan pekerjaan.”

Partisipan D: “Program pelatihan di PT Patra Jasa saat ini makin berinovasi bukan hanya tentang *skill* akan tetapi ada *workshop* mengenai kesehatan mental dan juga *women’s day* yang baru-baru ini dilaksanakan. Untuk pelatihan yang dilakukan bisa secara *online* ataupun *offline* tergantung dari vendor yang menyelenggarakan. Prosesnya biasanya dari vendor sudah menyiapkan semuanya termasuk materi kemudian tim *learning* yang mengatur ke divisi yang akan melaksanakan pelatihan. Indikator yang dibutuhkan saat pelatihan yaitu

instruktur, materi, dan fasilitas. Setelah pelaksanaan pelatihan tentunya saya akan mendapatkan ilmu baru dan saya bisa belajar afirmasi positif dari adanya pelatihan.”

Partisipan E: “Program pelatihan di PT Patra Jasa sekarang sudah cukup bagus dan sudah sesuai dengan bidangnya masing-masing. Untuk proses pelatihannya dari perencanaan, implementasi pelatihan apakah dilakukan secara *online* atau *offline*, setelah dilakukan pelatihan dari vendor pelaksana akan mengirimkan modul atau buku-buku untuk dipelajari karena akan ada ujiannya, kemudian yang terakhir akan ada penilaian tentunya. Untuk indikator yang dibutuhkan yaitu pembawa materinya karena penting selama pelaksanaan agar tidak boring, selain itu fasilitas seperti modul dan laptop. Setelah proses pelatihan terlaksana akan ada manfaatnya tentunya, misal saya mengikuti pelatihan mengenai pajak maka saya jadi paham mengenai perhitungan PPH 2.6.”

Dari hasil wawancara diatas mengenai proses pelatihan kerja, dapat disintesis bahwa PT Patra Jasa memiliki struktur dan proses pelatihan kerja yang terorganisir dengan baik. Faktor-faktor penting seperti fasilitas, materi pelatihan, dan pemateri sangat diperhatikan untuk memastikan kualitas pelatihan. Manfaat pelatihan ini tidak hanya meningkatkan kompetensi profesional pekerja tetapi juga mencakup aspek kesejahteraan mental dan sertifikasi yang diakui. Pelatihan yang efektif ini mendukung pengembangan sumber daya manusia yang lebih

baik di perusahaan. Tahap-tahap pelatihan meliputi tahap identifikasi pelatihan, perencanaan pelatihan, pelaksanaan pelatihan, evaluasi pelatihan dan tindak lanjut.

Berikut ini beberapa pelatihan yang sudah terlaksana di PT Patra Jasa:



Gambar 4. 3 Pelatihan MOR JBB

Sumber: PT Patra Jasa (2023)

Training MOR JBB (*Marketing Operation Region Jawa Bagian Barat*) yang terdapat pada gambar 4.3 dilakukan untuk membentuk etika, moralitas, dan nilai-nilai dalam diri. Dalam kegiatan ini PT Patra Jasa bersama-sama mengeksplorasi akhlak, berbagi pengalaman, dan merenungkan betapa pentingnya integritas dalam kehidupan kita. Adanya pelatihan ini juga diharapkan agar karyawan PT Patra Jasa bertanggung jawab atas tugas, keputusan dan tindakan yang dilakukan hingga tuntas.

In House Training (IHT) yang terdapat pada gambar 4.4 merupakan pelatihan yang dilakukan di PT Patra Jasa untuk

meningkatkan kompetensi karyawan di bidangnya masing-masing. Misalnya PT Patra Jasa selaku perusahaan yang menyediakan jasa *cleaning service*, maka harus dipastikan karyawannya memiliki kualitas profesional dan tersertifikasi oleh BNSP (Badan Nasional Sertifikasi Profesi) yang dapat menjadi bukti bahwa seseorang sudah kompeten di bidangnya. Berikut ini adalah IHT yang dilakukan oleh PT Expertindo Training di Patra Jasa pada tanggal 11 dan 12 Desember 2023 dengan mencakup beberapa materi seperti menyusun uraian jabatan, melakukan administrasi pengupahan, melakukan administrasi jaminan sosial, melakukan administrasi penerapan kebijakan MSDM.



Gambar 4. 4 In-House Training

Sumber: PT Patra Jasa (2023)



Gambar 4.5 Pelatihan FMS PT Patra Jasa

Sumber: PT Patra Jasa (2024)

Pelatihan FMS (*Facility Management Services*) pada gambar 4.5 adalah pelatihan bagi Divisi Multi Services yang memiliki upaya untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan dan pengembangan kinerja kepada seluruh personel Patra Facility Management. Pada pelatihan ini peserta akan mempelajari *basic housekeeping* beserta SOPnya.

Dalam upaya pengembangan sumber daya manusia yang komprehensif, PT Patra Jasa tidak hanya fokus pada peningkatan kompetensi teknis, namun juga berupaya menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan pribadi karyawan. Salah satu manifestasi nyata dari komitmen ini adalah penyelenggaraan berbagai *workshop* tematik, seperti pada peringatan Hari Perempuan Internasional. Melalui inisiatif ini, perusahaan secara aktif mendorong

kesetaraan gender dan menciptakan budaya kerja yang inklusif. Hal ini tercermin dari komposisi manajemen perusahaan, di mana perempuan telah memegang peran penting dengan persentase sebesar 38,6%.



Gambar 4. 6 Workshop Women Empowerment

Sumber: PT Patra Jasa (2024)

Saat melakukan pelaksanaan pelatihan kerja tentunya akan ada form evaluasi. Berikut ini hasil dokumentasi yang dilakukan peneliti mengenai form evaluasi pada salah satu pelatihan Sertifikasi K3 Genset

Sertifikasi K3 Genset

* Required

1. Nama Pekerja *

Enter your answer

2. Nomor Pekerja *

Enter your answer

3. Area Penempatan *

Head Office

Hotel Patra Anyer

Hotel Patra Bandung

Hotel Patra Bali

Hotel Patra Cirebon

4. Divisi Kerja *

Enter your answer

5. Bagaimana pendapat Anda mengenai materi tentang Sertifikasi K3 Genset? *

Sangat Bagus

Bagus

Cukup Bagus

Kurang Bagus

6. Bagaimana pendapat Anda mengenai Pemateri Sertifikasi K3 Genset? *

Sangat Bagus

Bagus

7. Bagaimana pendapat Anda atas manfaat Sertifikasi K3 Genset? *

Sangat Bermanfaat

Bermanfaat

Cukup Bermanfaat

Kurang Bermanfaat

8. Saran/Kritik *

Enter your answer

Submit

forms.office.com

Gambar 4. 7 Form Evaluasi Sertifikasi K3 Genset

Sumber: PT Patra Jasa (2024)

SERTIFIKASI BNSP 2023						
No.	Nama Training	Divisi/Unit	Tanggal Pelaksanaan		Keterangan	
			Mulai	Selesai	Jumlah Peserta	Jumlah S
1	Sertifikasi Scaffolder	HSE-FMS	24-Jan-23	28-Jan-23	8	
2	Rope Access	HSE-FMS	24-Jan-23	28-Jan-23	10	
3	Gada Utama	FMS	12-Feb-23	27-Feb-23	2	
4	Gada Madya	FMS	12-Mar-23	17-Mar-23	3	
5	Front Office Manager	BCGA	3-Apr-23	5-Apr-23	1	
6	Sertifikasi K3 Ahli	HSSE	8-May-23	9-May-23	2	
7	Manager SDM	HC Reg	25-May-23	26-May-23	1	
8	Change Management Certificate	VP HC-GA	19-May-23	20-May-23	1	
9	Training of Trainer	FMS	12-Jun-23	13-Jun-23	10	
10	Accounting	Hospitality	12-Jun-23	13-Jun-23	4	
11	Cookery	Hospitality	12-Jun-23	13-Jun-23	5	
12	Chef De Patre	Hospitality	12-Jun-23	13-Jun-23	1	
13	Engineering	Hospitality	12-Jun-23	13-Jun-23	2	
14	F&B Services Level III	Hospitality	12-Jun-23	13-Jun-23	1	
15	F&B Services Level IV	Hospitality	12-Jun-23	13-Jun-23	7	
16	Front Office Level II	Hospitality	12-Jun-23	13-Jun-23	1	
17	Front Office Level III	Hospitality	12-Jun-23	13-Jun-23	2	
18	Front Office Level IV	Hospitality	12-Jun-23	13-Jun-23	3	
19	Housekeeping Level IV	Hospitality	12-Jun-23	13-Jun-23	4	
20	Sales Marketing	Hospitality	12-Jun-23	13-Jun-23	4	
21	Waiter	Hospitality	12-Jun-23	13-Jun-23	2	
22	Executive Chef	Hospitality	12-Jun-23	13-Jun-23	1	
23	Public area	Hospitality	12-Jun-23	13-Jun-23	7	
24	Fire Safety Manager	Hospitality	12-Jun-23	13-Jun-23	4	
25	Ahli K3 Muda BNSP	Hospitality	12-Jun-23	13-Jun-23	30	
26	Room Attendant	Hospitality	12-Jun-23	13-Jun-23	4	
27	Fire Safety Management	HSE-FMS	14-Jun-23	16-Jun-23	4	
28	Penanggung Jawab Operasional Pengolahan Air Limbah (POPA)	HSSE	3-Jul-23	6-Jul-23	24	
29	Penanggung Jawab Operasional Instalasi Pengendalian Pencemaran Udara (POPU)	HSSE	3-Jul-23	6-Jul-23	24	
30	Penanggung Jawab Operasional Pengolahan Limbah B3 (OPLB3)	HSSE	3-Jul-23	6-Jul-23	24	
31	Contract Management Specials	Procurement	18-Jul-23	23-Jul-23	2	
32	Train of Trainer Level IV	HC Bali	23 Juli 2023	26 Juli 2023	1	
33	Risk Management Professional	Hospitality	30-Aug-23	08-Sep-23	1	
34	COOKERY II	Hospitality	05-Aug-23	06-Aug-23	13	
35	PATISERIE	Hospitality	05-Aug-23	06-Aug-23	1	
36	Outlet Manager	Hospitality	05-Aug-23	06-Aug-23	1	
37	F&B Services Level V	Hospitality	05-Aug-23	06-Aug-23	1	
38	F&B Services Level IV	Hospitality	05-Aug-23	06-Aug-23	3	
39	Bartender	Hospitality	05-Aug-23	06-Aug-23	1	
40	Front Office	Hospitality	05-Aug-23	06-Aug-23	2	
41	Front Office IV	Hospitality	05-Aug-23	06-Aug-23	3	
42	Front Office V	Hospitality	05-Aug-23	06-Aug-23	2	
43	Housekeeping II	Hospitality	05-Aug-23	06-Aug-23	5	
44	Housekeeping III	Hospitality	05-Aug-23	06-Aug-23	2	
45	Housekeeping IV	Hospitality	05-Aug-23	06-Aug-23	2	
46	Housekeeping V	Hospitality	05-Aug-23	06-Aug-23	3	
47	Laundry Attendant	Hospitality	05-Aug-23	06-Aug-23	3	
48	Room Attendant	Hospitality	05-Aug-23	06-Aug-23	2	
49	SDM Hospitality	Hospitality	05-Aug-23	06-Aug-23	2	
50	Sertifikasi Sumber Daya Manusia	Komisaris & VP HCGA	11-Dec-23	12-Dec-23	4	
51	Management Sumber Daya Manusia Spv dan Manager	FMS	2-Dec-23	2-Dec-23	1	
Jumlah						252

Gambar 4. 8 Daftar Pelatihan BNSP

Sumber: PT Patra Jasa (2024)

SERTIFIKASI NON BNSP 2023						
No.	Nama Training	Divisi/Unit	Tanggal Pelaksanaan		Keterangan	
			Mulai	Selesai	Jumlah Peserta	Jumlah S
1	Webinar Legal Compliance Awareness Program	All Department	13-Jan-2023	13-Jan-2023	200	
2	CBDO Innovation School Cohort Tahun 2023	Direktur Pengembangan	10-Feb-2023	11-Feb-2023	1	
3	Perlakuan Pajak Terhadap Natura Kenikmatan	All Department	15-Feb-2023	15-Feb-2023	227	
4	Synergi Academy Confrence	Sales/Marketing	2-Mar-2023	2-Mar-2023	5	
5	Certified Digital Marketing Management	Procurement	25-Mar-2023	28-Mar-2023	1	
6	Pendidikan Profesi Mediator	Legal	26-Mar-2023	26-Mar-2023	9	
7	Legal For Non Legal	Legal	30-Mar-2023	30-Mar-2023	1	
8	PR Level U P I	Corsec	26-Apr-2023	26-Apr-2023	2	
9	PR Level U P II	Corsec	26-Apr-2023	26-Apr-2023	1	
10	ATD	Komisaris,Direksi,VP	5-May-2023	5-May-2023	5	
11	Seminar SEFOCon 2023	Corsec	24-May-2023	25-May-2023	5	
12	Gas Contract & Negotiation	Legal	7-Jul-2023	7-Jul-2023	1	
13	Public Training New Wave Marketing Plan Property	Sales/Marketing	11-Jul-2023	12-Jul-2023	5	
14	Performance Training by Nurcalyo Batch I	Direktorat Keuangan &	18-Jul-2023	19-Jul-2023	25	
15	Certificate Contract Management	Procurement	18-Jul-2023	18-Jul-2023	2	
16	Pelatihan Administrative Human Resources Professional	HC	7-Aug-2023	11-Aug-2023	16	
17	5 Day MBA	VP	21-Aug-2023	25-Aug-2023	2	
18	Executive Briefing Awareness Integrated ISO Level Managemen	All Department	5-Sep-2023	5-Sep-2023	22	
19	Professional Building Management PT Reico	Property	20-Sep-2023	21-Sep-2023	26	
20	CHRO School Tahun 2023	Direktur Keuangan & U	20-Sep-2023	21-Sep-2023	1	
21	Practical Project Management : Simulation Enhanced CourseAdovasz Indonesia	All Department	5-Oct-2023	6-Oct-2023	30	
22	GA Management Development Program	GA	10-Oct-2023	12-Oct-2023	2	
23	Project Management Professional	BPE & Property	12-Oct-2023	17-Oct-2023	22	
24	Understanding People Talkin	Direktorat Keuangan &	7-Dec-2023	8-Dec-2023	86	
25	Training Jasa Handsholding Property PT Academia	Property	11-Oct-2023	11-Oct-2023	7	
26	Effective Coaching & Mentoring PT Academia	Property	7-Sep-2023	8-Sep-2023	42	
27	Sales Too Boost Sales Performance PT Academia	Property	10-Aug-2023	11-Aug-2023	42	
28	Practical Highest & Best Use And Feasibility Study	Property	13-Dec-2023	14-Dec-2023	12	
Jumlah						611

Gambar 4. 9 Daftar Pelatihan Profesi (Non-BNSP)

Sumber: PT Patra Jasa (2024)

Seperti yang dapat dilihat pada gambar 4.8 dan 4.9 pelatihan yang sudah dilaksanakan akan dicatat rapih mulai dari pelatihan apa saja yang dilaksanakan, divisi selaku peserta pelatihan, tanggal dilaksanakan pelatihan, jumlah peserta yang mengikuti pelatihan, dll. Dari hasil observasi yang dilakukan peneliti didapatkan bahwa dokumen tersebut nantinya akan digunakan sebagai evaluasi tahunan PT Patra Jasa.

3. Kendala dan Tantangan yang Dihadapi dalam Melakukan Pelatihan

Dalam melaksanakan pelatihan kerja di PT Patra Jasa tentunya tidak luput dari adanya kendala dan tantangan yang terjadi baik selama proses pelatihan, sebelum pelatihan, ataupun setelah pelatihan. Berikut ini terdapat hasil wawancara terkait kendala dan tantangan:

Partisipan A: “Kendala yang umum terjadi yang pertama yaitu dari segi fasilitas ruangan yang tidak tersedia pada jadwal yang sudah ditentukan.. Yang kedua kendala yang terjadi saat pelaksanaan seperti ada yang sakit di hari H atau tidak bisa datang karena pekerjaan yang tidak bisa ditinggalkan. Untuk tantangan yang pertama yaitu anggaran yang dimana harus pinter-pinter dalam pembagiannya. Yang kedua ketika sedang banyak permintaan pelatihan, ini akan menjadi tantangan bagi tim dalam menjadwalkan pelatihan. Dari beberapa kendala dan tantangan ini tentunya ada solusinya juga dengan cara *take a notes* untuk

mencatat segala jadwal dan sebagai *reminder* juga untuk peserta dan pelaksana. Selain itu melakukan pengumuman sebelum hari H kepada pekerja yang akan melakukan pelatihan agar tidak terjadi misskom. Untuk yang berhalangan hadir alangkah lebih baik untuk digantikan dengan teman yang lain.”

Partisipan B: “Untuk kendala dan tantangan sejauh ini yang saya rasakan mungkin masih adanya pelatihan yang sifatnya *online*. Menurut saya dengan kondisi saat ini yang memang sudah bebas dari pandemi baiknya dilakukan secara *offline* karena menurut saya lebih efektif. Biar pun memang jika dilaksanakan secara *online* dapat lebih fleksibel untuk mengerjakan dua hal di waktu yang bersamaan, tapi jika tujuan utama untuk pelatihan maka seharusnya lebih di pertimbangan untuk *offline*. Hal itu juga bisa menjadi tantangan bagi pekerja. Untuk solusinya mungkin bisa di jelaskan terkait konsekuensinya jika dilaksanakan secara *online* akan ada beberapa hal yang mengganggu karena bisa dilaksanakan dimana saja. Dilaksanakan secara *online* ini biasanya juga karena jadwal yang tidak cocok atau bentrok, mungkin agar tidak terjadi seperti ini bisa dilakukan penjadwalan ulang agar pelatihan bisa dilaksanakan secara *offline*.”

Partisipan C: “Untuk kendala yang terkadang terjadi yaitu dari segi waktu. Pelaksanaan pelatihan di hari sabtu yang dilakukan selama satu

bulan setiap hari sabtu yang dimana tentunya ada rasa lelah karena seharusnya sabtu itu hari libur kerja. Hal tersebut juga jadi tantangan bagi pekerja karena harus merelakan waktu dengan keluarga untuk melakukan pelatihan biarpun memang tujuannya juga baik untuk kita juga. Untuk solusinya bisa komunikasi dengan keluarga bahwa akan melakukan pelatihan selama satu bulan ini.”

Partisipan D: “Untuk kendalanya yaitu terkait jadwal pelaksanaan yang kadang berubah bisa dari tanggal, tempat pelaksanaan, atau dari karyawan yang tidak setuju untuk diikutsertakan ke dalam pelatihan karena merasa tidak butuh. Yang menjadi tantangan adalah ketika melakukan TNA (*Training Need Analysis*) karyawan butuh akan tetapi ada yang merasa tidak bisa melaksanakan pelatihan. Untuk mengatasi kendalanya misal jadwal A tidak berjalan maka kita akan mengatur plan B nya untuk melakukan perubahan jadwal. Pekerja yang melaksanakan pelatihan di hubungi kembali terkait jadwalnya dan di make sure bisa hadir di jadwal tersebut. Intinya perlu ada komunikasi dua arah agar lebih clear baik dari sisi penyelenggara ataupun peserta.”

Partisipan E: “Kendalanya kalo dari saya pribadi saat pelatihan ya saya merasa ngantuk mungkin karena lelah dan pelaksanaannya juga dilakukan secara *online* dengan pembawa materi yang kurang bersemangat juga. Pelatihan juga terkadang dilaksanakan di hari yang

seharusnya libur kerja yaitu hari sabtu. Untuk cara mengatasinya dari saya sendiri misal kalo ngantuk buat kopi. Kemudian cara mengatasi dari segi waktunya bisa di pastikan kembali terkait jadwal pelaksanaannya apakah karyawannya bisa atau tidak. Kalau bisa pelatihan yang dilaksanakan lebih banyak yang secara *offline* karena menurut saya lebih efektif dari segi penjelasan juga lebih dapet saat *offline*.”

Berdasarkan hasil wawancara, dapat disintesis bahwa kendala dan tantangan utama dalam pelatihan kerja di PT Patra Jasa melibatkan aspek logistik, komunikasi, metode pelatihan, dan partisipasi peserta.

Tabel 4. 2 Kendala dan Tantangan

Kendala dan Tantangan	Keterangan
Aspek Logistik	Fasilitas ruangan pelatihan yang seringkali tidak tersedia sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan, penjadwalan pelatihan sering kali berubah karena berbagai alasan, pembagian anggaran untuk pelatihan harus dikelola dengan cermat.
Komunikasi	Misskomunikasi karena kurangnya informasi pengumuman sebelum hari h, komunikasi dua arah, informasi pada keluarga karena pelatihan dilakukan diluar jam kerja.
Metode Pelatihan	Pelatihan <i>online</i> yang dirasa kurang efektif, pemilihan instruktur.
Partisipasi Peserta	Ada peserta yang tidak hadir karena alasan kesehatan, beberapa peserta merasa tidak butuh pelatihan.

Sumber: Data Diolah oleh Penulis (2024)

Solusi yang diusulkan mencakup perencanaan yang lebih baik, komunikasi yang efektif, penyesuaian metode pelatihan, dan manajemen waktu yang lebih fleksibel.

C. Pembahasan

Pelatihan merupakan investasi jangka panjang yang dilakukan Patra Jasa untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusianya. Dengan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengikuti berbagai program pelatihan, seperti pelatihan wajib, sertifikasi, pelatihan internal, dan pelatihan eksternal, perusahaan berupaya menciptakan lingkungan belajar yang kondusif sehingga karyawan dapat terus mengembangkan diri dan berkontribusi pada keberhasilan perusahaan.

Direksi PT Patra Jasa berkomitmen untuk mengintensifkan kesempatan setiap karyawan untuk mendapatkan minimal satu kali pelatihan dalam rangka *performance management system*. Selain itu, pelatihan akan dilakukan melalui rotasi untuk pengembangan karir setiap karyawan. Pekerja akan mendapatkan kepuasan terhadap kebutuhan untuk mengembangkan diri secara spesifik, tidak hanya dari sisi promosi tetapi juga dari sisi peningkatan kapabilitas, perluasan kewenangan, dan pengembangan individu. Adanya pelatihan kerja pada PT Patra Jasa juga memiliki tujuan untuk meningkatkan performa keseluruhan organisasi, meningkatkan loyalitas, dan motivasi kerja, serta membantu menetapkan kebutuhan *training* di masa mendatang.

1. Standar Operasional Prosedur (SOP) Pelatihan Kerja

Berdasarkan hasil wawancara yang sudah dilakukan oleh peneliti, adanya Standar Operasional Prosedur (SOP) mengenai pelatihan kerja yang dilaksanakan di PT Patra Jasa tentunya sangat dibutuhkan dan didasarkan pada beberapa alasan yang

penting untuk memastikan efektivitas, efisiensi, dan konsistensi pelatihan. PT Patra Jasa bertujuan untuk menciptakan SOP pelatihan kerja yang komprehensif dan efektif, yang tidak hanya memenuhi kebutuhan operasional perusahaan tetapi juga mendukung perkembangan dan kesejahteraan karyawan.

SOP pelatihan kerja mencakup berbagai tahapan utama: identifikasi standar kompetensi oleh fungsi terkait yang kemudian diserahkan ke fungsi HC, review standar kompetensi minimal setahun sekali oleh fungsi HC, pembuatan matriks kompetensi pekerja sesuai standar yang telah ditetapkan, pelatihan jika kompetensi belum memenuhi standar, analisis kebutuhan pelatihan (TNA) oleh fungsi HC, rekomendasi personel untuk pelatihan oleh fungsi HSSE dengan persetujuan direktur terkait, pemberian informasi pelatihan tahunan oleh fungsi HC, dokumentasi hasil pelatihan, evaluasi efektivitas pelatihan dalam meningkatkan kompetensi SDM dan kesadaran sistem K3, evaluasi dampak pelatihan terhadap kinerja, pengawasan evaluasi efektivitas pelatihan oleh fungsi HC, kajian berkala untuk peluang peningkatan pengelolaan SDM, dan dokumentasi seluruh rekaman pelatihan oleh fungsi HC.

Menurut Sagala & Harahap (2022) mengenai SOP yang disebutkan bahwa SOP merupakan standar, cara kerja, ataupun standarisasi dalam melakukan seluruh kegiatan yang ada dalam

perusahaan. SOP adalah salah satu acuan pokok mengenai langkah atau tahapan yang memiliki hubungan aktivitas aplikatif yang merupakan aktivitas kerja dalam sebuah perusahaan. Berdasarkan analisis data di atas, langkah-langkah SOP yang diterapkan di PT Patra Jasa sudah sesuai dengan teori tersebut karena standar SOP disediakan dengan jelas dan dipastikan bahwa semua langkah dalam pelatihan kerja dilakukan dengan cara terstandarisasi dan efisien. SOP juga menjadi petunjuk yang sangat penting bagi operasional perusahaan.

Analisis SOP Pelatihan Kerja di PT Patra Jasa berdasarkan teori menurut Adithia (2023) Standar Operasional Prosedur (SOP) untuk pelatihan kerja di PT Patra Jasa dirancang dengan langkah-langkah yang terperinci dan sistematis, meliputi identifikasi standar, review berkala, pembuatan matriks kompetensi, pelatihan, analisis kebutuhan pelatihan (TNA), rekomendasi personil, informasi pelatihan, dokumentasi pelatihan, evaluasi efektivitas dan dampak, pengawasan pelaksanaan efektivitas, kajian berkala, dan dokumentasi.

Menurut Utami (2020) SOP yang sistematis merupakan salah satu ciri dari SOP efektif. Sebagai pedoman atau panduan, SOP harus terlaksana dengan sistematika yang jelas, teratur, dan dilandasi ukuran-ukuran keberhasilan, kegagalan, risiko yang jelas dan dapat dipertanggungjawabkan. Hasil analisis tersebut

diketahui bahwa SOP pelatihan kerja di PT Patra Jasa mencerminkan karakteristik SOP yang sistematis dengan langkah-langkah yang jelas, terukur, berkala, efektif, efisien, dan konsisten. Setiap tahapan, mulai dari identifikasi standar kompetensi hingga dokumentasi dan evaluasi dampak pelatihan, dirancang untuk memastikan relevansi dan manfaat pelatihan yang diberikan. Proses yang melibatkan review berkala, analisis kebutuhan pelatihan, dan pengawasan efektivitas pelatihan.

Menurut Trisninawati et al. (2023) yang mengatakan bahwa *“thewell-implemented Standard Operating Procedure can be found in the Special Ceiling Request SOP diagram, which canbe easily understood and applied by distributors because of its development process”*. Kutipan ini menyatakan bahwa *Standard Operating Procedure* yang diterapkan dengan baik dapat dilihat pada diagram SOP yang dapat dengan mudah dipahami dan diterapkan oleh distributor karena proses pengembangannya. Analisis berdasarkan teori tersebut sudah menunjukkan bahwa SOP pelatihan di PT Patra Jasa mencerminkan prinsip SOP yang baik, mudah dipahami dan diterapkan, serta memiliki proses pengembangan yang terstruktur.

Menurut Arief et al. (2022) *“Standard Operating Procedures is also defined as a written standard that is used to*

encourage and mobilize a group to achieve organizational goals". Kutipan tersebut menyatakan bahwa SOP adalah standar tertulis yang digunakan untuk mendorong dan menggerakkan kelompok dalam mencapai tujuan organisasi. Standar Operasional Prosedur (SOP) pelatihan kerja di PT Patra Jasa telah dirancang dengan langkah-langkah yang terperinci dan sistematis, mencakup seluruh aspek penting mulai dari perencanaan hingga evaluasi yang dimana sesuai dengan teori tersebut.

Jika dikaitkan dengan teori, SOP di PT Patra Jasa sudah baik dan sesuai dengan standar yang ada. SOP pelatihan kerja yang baik menjadi fondasi agar proses pelatihan kerja dapat terlaksana dengan baik pula. Namun, selama proses pelatihan masih ditemukan beberapa kendala yang menjadi tantangan dalam penerapan SOP. Hal ini membuat SOP harus selalu diidentifikasi dan diatasi melalui peninjauan berkala, peningkatan fasilitas dan sumber daya, serta penguatan sistem evaluasi. SOP juga harus diperbarui seiring dengan perkembangan teknologi dan metode pelatihan baru. Dengan demikian, SOP dapat terus relevan dan efektif dalam mendukung pelatihan kerja guna mencapai tujuan perusahaan.

2. Proses Pelatihan Kerja

Proses pelatihan ini adalah konsep yang berkaitan erat dengan SOP akan tetapi memiliki perbedaan yang signifikan dalam penerapan dan tujuannya. Proses pelatihan pada PT Patra Jasa merujuk pada serangkaian aktivitas yang dilakukan untuk mengembangkan keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi karyawan yang mencakup semua tahapan dari proses identifikasi hingga evaluasi dari hasil pelatihan. Dalam melakukan proses pelatihan kerja di PT Patra Jasa, terdapat beberapa hal yang diperhatikan untuk memastikan pelatihan berjalan dengan baik dan efektif:

a. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan

Melakukan analisa kebutuhan pelatihan dari semua divisi yang ada di Patra Jasa dengan cara mengumpulkan data melalui survei, wawancara, dan evaluasi kinerja (bila diperlukan). Analisa yang dilakukan ini sesuai dengan yang ada pada SOP yaitu disebut *Training Need Analysis*. Saat melakukan TNA tim akan meminta data dari atasan tiap divisi untuk ditinjau kecocokan dalam melakukan pelatihan yang biasanya didapatkan dari hasil *sharing session* dengan pekerja itu sendiri. Jika permintaan pelatihan banyak, maka akan dikelompokkan terlebih dahulu permintaan yang sama agar dapat digabungkan. Selanjutnya akan dibuat daftar yang

akan mengikuti pelatihan beserta divisinya agar dapat segera dilakukan perencanaannya.

b. Melakukan perencanaan pelatihan

Setelah melakukan analisis dan sudah dibuat daftar peserta yang mengikuti pelatihan, maka akan dilakukan tahap perencanaan. Selama perencanaan program pelatihan akan dibagi per direktorat kemudian turun ke divisi dan turun lagi ke fungsi. Beberapa fungsi diantaranya fungsi *combine*, *compensation benefit*, fungsi *recruitment*, dan fungsi *learning and development*. Perencanaan program pelatihan juga dimulai dari level analis atau admin sampai ke manajer, kemudian ke VP (*Vice President*), sampai direktur, serta direksinya masing-masing.

Selama melakukan proses perencanaan juga terdapat beberapa indikator yang harus diperhatikan dalam menyiapkan pelatihan mulai dari jadwal, materi pelatihan, durasi, lokasi, anggaran, fasilitas, *meals*, serta instruktur atau pelatih yang tentunya sudah disesuaikan dengan *skillnya* masing-masing. Indikator tersebut sangat dibutuhkan guna kenyamanan peserta selama melakukan pelatihan. Jika semuanya sudah disiapkan, tahap selanjutnya menghubungi pihak ketiga atau vendor yang akan bekerja sama membantu segala persiapan pelatihan.

c. Pelaksanaan pelatihan

Jika perencanaan yang dilakukan sudah matang, maka tahap selanjutnya yaitu pelaksanaan pelatihan yang dimulai dengan memberikan informasi atau undangan kepada karyawan PT Patra Jasa yang akan melaksanakan pelatihan. Lalu konfirmasi ke vendor selaku pihak ketiga yang membantu menyelenggarakan acara terkait fasilitas seperti ruangan, peralatan, materi ajar, makanan, dan lain-lain. Jika semuanya sudah siap, maka pelatihan segera diimplementasikan. Saat pelatihan dimulai peserta akan diminta untuk mengisi daftar hadir terlebih dahulu kemudian pelatihan akan dimulai.

PT Patra Jasa telah melaksanakan berbagai pelatihan untuk meningkatkan kualitas dan kompetensi karyawannya. Pelatihan Akhlak MOR JBB berfokus pada pentingnya etika, moralitas, dan integritas dalam menjalankan tugas. *In House Training* (IHT) bertujuan untuk memastikan karyawan memiliki kompetensi profesional di bidangnya, termasuk jasa *cleaning service* dengan sertifikasi BNSP. Pelatihan FMS (*Facility Management Services*) ditujukan untuk Divisi Multi Services guna meningkatkan kinerja personel dalam *housekeeping* dan SOP-nya. Selain pelatihan keterampilan teknis, PT Patra Jasa juga mengadakan *workshop* untuk

memperingati Hari Perempuan Internasional, yang mencerminkan komitmen perusahaan dalam pemberdayaan perempuan dan menciptakan lingkungan kerja yang inklusif. Manfaat dari pelatihan ini meliputi peningkatan integritas dan tanggung jawab, kompetensi profesional, peningkatan kinerja, dan lingkungan kerja yang lebih inklusif dan berkelanjutan.

d. Evaluasi pelatihan dan tindak lanjut

Setelah pelatihan selesai dilakukan, tahap selanjutnya yaitu melakukan evaluasi pelatihan. Evaluasi dalam pelatihan kerja adalah suatu proses yang penting dalam rangka mengukur efektivitas dari program pelatihan dan memastikan bahwa tujuan pelatihan tercapai. Evaluasi yang sering dilakukan oleh PT Patra Jasa dengan metode berupa pengisian form dari barcode yang sudah disediakan, akan tetapi terkadang diadakan tes pasca pelatihan untuk membuat penilaian yang lebih efektif.

Dari hasil tes pasca pelatihan atau wawancara lalu akan dianalisis datanya dan dibandingkan dengan kriteria keberhasilannya. Selanjutnya memberikan *feedback* atau umpan balik kepada peserta mengenai hasil dan pencapaian peserta setelah pelatihan serta membuat rekomendasi perbaikan untuk pelatihan apa yang harus dilakukan

kedepannya. Kemudian hasil dari pelatihan yang sudah dilaksanakan baik Sertifikasi BNSP ataupun Non-BNSP akan dicatat dan dibuat daftarnya secara rapih dan tersuktur mulai dari pelatihan yang dilakukan, jadwal pelatihan, jumlah peserta, dll. Hal ini dilakukan dalam rangka menunjang evaluasi tahunan yang nantinya akan dilakukan oleh PT Patra Jasa.

Jika dilakukan analisis mengenai proses dari pelatihan kerja yang sudah disampaikan menurut Tunggul (2021) yang menyatakan bahwa proses pelatihan kerja mencakup tahap perencanaan, proses desain pelatihan, proses evaluasi. Proses pelatihan di PT Patra Jasa relevan dengan konsep yang dijelaskan oleh teori tersebut, mencakup langkah-langkah perencanaan, desain, dan evaluasi yang komprehensif. Setiap fase, mulai dari identifikasi kebutuhan pelatihan hingga evaluasi dan umpan balik, dilaksanakan dengan sistematis untuk menjamin efektivitas dan efisiensi pelatihan. Fokus utama adalah pada pengembangan keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi karyawan, dengan memperhatikan aspek-aspek penting seperti jadwal, materi, fasilitas, dan instruktur. Evaluasi setelah pelatihan dimanfaatkan untuk memberikan umpan

balik dan terus meningkatkan program pelatihan agar tetap relevan dengan kebutuhan karyawan dan perusahaan.

Menurut Wahyuningsih (2019) yang menyatakan bahwa terdapat lima indikator yang digunakan dalam pelatihan yaitu tujuan pelatihan, materi, metode yang digunakan, kualifikasi peserta, kualifikasi pelatihan. Proses pelatihan di PT Patra Jasa, yang mencakup berbagai langkah dari identifikasi kebutuhan hingga evaluasi, dianalisis dengan mempertimbangkan teori tersebut mengenai lima indikator penting. Hasil analisis menunjukkan bahwa pendekatan yang digunakan oleh PT Patra Jasa berhasil menerapkan prinsip-prinsip teori tersebut secara efektif. Pendekatan ini mencakup penetapan tujuan pelatihan yang realistis dan relevan melalui analisis kebutuhan, penyusunan materi pelatihan yang komprehensif, penerapan metode partisipatif seperti diskusi kelompok dan praktek, seleksi peserta berdasarkan kualifikasi dan kebutuhan yang teridentifikasi, serta pemilihan instruktur yang memiliki kualifikasi sesuai dengan materi pelatihan dan mampu memotivasi peserta. Keseluruhan proses ini tidak hanya bertujuan untuk meningkatkan kesadaran kerja, tetapi juga memastikan bahwa karyawan dapat mengembangkan

keterampilan baru dan mengaplikasikannya secara efektif di lingkungan kerja mereka.

Proses pelatihan di PT Patra Jasa mencerminkan teori menurut Lutfi (2024) mengenai tujuan dan manfaat pelatihan kerja, yang mencakup peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan sikap karyawan. Pelatihan ini dilakukan secara komprehensif mulai dari identifikasi kebutuhan, perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi untuk memastikan efektivitasnya. Manfaatnya meliputi peningkatan efisiensi dan produktivitas, serta peningkatan kualitas hasil kerja bagi perusahaan. Manajer dapat mendelegasikan tugas dengan lebih baik dan mendukung karir mereka, dan karyawan memperoleh pengetahuan baru, meningkatkan rasa percaya diri, dan pemahaman tentang budaya kerja perusahaan. Pelatihan ini secara keseluruhan mendukung kelancaran operasional dan produktivitas PT Patra Jasa.

Menurut Othayman et al. (2020) “*trainers have the opportunity to consider how they can play a more significant role in supporting delivery in part of the organization's training and development plan*”. Kutipan tersebut menyatakan bahwa pelatih memiliki kesempatan untuk memainkan peran yang lebih signifikan dalam mendukung

penyampaian bagian dari rencana pelatihan dan pengembangan organisasi. Proses pelatihan di PT Patra Jasa sejalan dengan teori tersebut karena mencakup aktivitas dari identifikasi kebutuhan hingga evaluasi hasil pelatihan, bertujuan meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi karyawan. Langkah-langkahnya meliputi identifikasi kebutuhan melalui *Training Need Analysis* (TNA), perencanaan komprehensif dengan mempertimbangkan berbagai indikator penting, pelaksanaan yang melibatkan koordinasi dengan vendor, serta evaluasi untuk mengukur efektivitas dan memberikan umpan balik.

3. Kendala dan Tantangan yang Dihadapi dalam Melakukan Pelatihan

Pelatihan kerja yang dilakukan di PT Patra Jasa tentunya seringkali dihadapkan pada berbagai kendala dan tantangan yang dapat mempengaruhi efektivitas dan keberhasilannya. Berikut ini adalah beberapa kendala dan tantangan yang biasanya terjadi di PT Patra Jasa:

a. Jadwal Pelaksanaan

Penentuan jadwal yang menjadi tantangan jika pelatihan yang dilakukan sedang memiliki banyak permintaan pelatihan. Jadwal pelaksanaan pelatihan yang terkadang berubah-ubah karena berbagai faktor seperti

perubahan lokasi atau ruangan pelatihan, serta perubahan yang terjadi karena karyawan yang tidak bisa mengikuti pelatihan. Beberapa kali jadwal pelatihan juga dilaksanakan di hari Sabtu yang dimana hal tersebut dilaksanakan diluar hari kerja karyawan dan menyita hari libur untuk kumpul bersama keluarga.

Menurut Subroto et al. (2023) ketidaksesuaian jadwal pelatihan sering terjadi karena tabrakan dengan jadwal penyuluhan dari lembaga dinas, menyebabkan pelaksanaan pelatihan tidak sesuai dengan jadwal yang direncanakan. Hasil pembahasan mengenai jadwal pelaksanaan pelatihan sejalan dengan teori tersebut karena mirip dengan situasi yang dijelaskan oleh peneliti di pembahasan yang dimana penjadwalan pelatihan di PT Patra Jasa masih ditemukan kendala karena bertabrakan dengan jadwal pelatihan yang lain.

b. Fasilitas

Jika sedang melakukan pelatihan akan ada penentuan terlebih dahulu mengenai jadwal pelaksanaannya, terkadang ruangan yang dibutuhkan tidak tersedia di jadwal tersebut yang tentunya akan menghambat proses pelatihan. Ruangan yang tidak tersedia ini biasanya karena ruangan tersebut sudah lebih dulu digunakan sebagai lokasi *meeting*. Dalam

pemilihan instruktur atau pelatih juga menjadi tantangan bagi perusahaan karena harus berusaha untuk mendapatkan instruktur yang kompeten dan memiliki pengalaman dan ahli di bidangnya.

Menurut Subroto et al. (2023) ketiadaan ruangan khusus pelatihan mengganggu suasana kondusif, yang terlihat dalam teks ini di mana ruangan sering tidak memadai dan mengurangi efektivitas pelatihan. Pembahasan mengenai kendala fasilitas selama melakukan pelatihan yang dipaparkan oleh peneliti sejalan dengan teori tersebut karena penjadwalan pelatihan yang kerap terhambat oleh keterbatasan ruangan, terutama di PT Patra Jasa yang ruangnya sering digunakan untuk rapat akan mengganggu perencanaan jika melakukan pelatihan.

c. Anggaran

Dalam mengatur anggaran untuk melaksanakan pelatihan ini menjadi tantangan bagi PT Patra Jasa karena harus bisa membagi anggaran dengan baik dari banyaknya pelatihan yang dilaksanakan. Pada dasarnya pelatihan yang berkualitas akan merogoh dana yang cukup besar karena dari segi fasilitas, instruktur, teknologi, dan materi akan lebih baik. Misal pelatihan dilaksanakan secara *online* untuk menyesuaikan budget dari pelatihan karena jika

dilaksanakan secara *offline* akan merogoh anggaran yang lebih besar karena mempertimbangkan fasilitas dan juga instruktur pelatihan. Keterlambatan pencairan anggaran juga menjadikan perencanaan pelatihan menjadi terhambat. Akan tetapi, dalam mengatasi kendala dan tantangan ini PT Patra Jasa memerlukan perencanaan yang baik, evaluasi rutin, serta komunikasi yang efektif antara semua pihak yang terlibat.

Menurut Hilal (2021) yang menyatakan bahwa mekanisme pengambilan keputusan, distribusi dana atau anggaran, dan pertanggungjawaban keuangan sering kali menjadi hambatan administratif yang menghalangi reformasi pelatihan dan pendidikan di Indonesia. Kendala dan tantangan anggaran PT Patra Jasa sejalan dengan teori tersebut karena menggambarkan bagaimana kendala dalam pengambilan keputusan, peluncuran anggaran, dan pertanggungjawaban keuangan dapat menghambat pelaksanaan dari pelatihan, mirip dengan hambatan administratif yang dijelaskan dalam teori tersebut.

d. Peserta Pelatihan

Saat hari H pelaksanaan terkadang ada karyawan yang tidak bisa hadir ke pelatihan yang sudah di jadwalkan karena tidak bisa meninggalkan pekerjaannya yang dirasa

lebih penting. Dalam pelaksanaan pelatihan juga masih sering dilaksanakan secara *online* yang dimana menurut karyawan masih kurang efektif jika dilakukan secara *online*. Saat pelatihan dilaksanakan secara *online* karyawan merasa ngantuk dan bosan dibandingkan dengan *offline*. Masih ditemukan karyawan yang merasa tidak sesuai dengan pelatihan yang dilaksanakan.

Pelaksanaan pelatihan tentunya dihadiri oleh karyawan dari berbagai latar belakang yang berbeda mulai dari pendidikan, keterampilan, dan pengalaman yang memerlukan pendekatan pelatihan yang berbeda. Tidak jarang akan ditemukan hasil evaluasi dan penilaian yang berbeda-beda ketika pelatihan selesai dilaksanakan.

Menurut Hilal (2021) kedisiplinan adalah faktor penting dalam menghadapi kendala-kendala ini. Disiplin, yang merupakan aturan yang harus ditaati atas kesadaran diri, sangat berkaitan dengan kemauan individu untuk mematuhi aturan organisasi. Disiplin diri berperan besar dalam mencapai tujuan organisasi. Analisis ini sejalan dengan teori tersebut karena menunjukkan bahwa untuk mengatasi kendala pelatihan di PT Patra Jasa, diperlukan kedisiplinan karyawan dalam menghadiri dan berpartisipasi aktif dalam pelatihan, serta kemauan untuk mematuhi aturan

yang ditetapkan oleh organisasi. Disiplin diri karyawan dalam mengikuti pelatihan secara efektif, baik *online* maupun *offline*, sangat penting untuk mencapai tujuan pelatihan dan tujuan organisasi.

Jika dilakukan analisis keseluruhan menurut Rosmayati (2023) menyatakan bahwa beberapa hambatan yang dihadapi dalam pengembangan sumber daya manusia (SDM) di organisasi, termasuk keterbatasan pendanaan untuk program HRD seperti seminar, *training*, *assesment*, dll, kekurangan tim manajemen tingkat atas dan menengah yang berkualitas, kondisi kerja yang kurang memadai untuk efektivitas organisasi, serta kurangnya komunikasi di antara pengurus, panitia, dan anggota. Selain itu, kekurangan infrastruktur pelatihan seperti kebijakan yang sesuai, penempatan karyawan yang tepat setelah pelatihan, dan materi pelatihan yang memadai juga menjadi permasalahan yang perlu diatasi untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Hasil identifikasi teori diatas sejalan dengan keseluruhan pembahasan mengenai kendala dan tantangan di PT Patra Jasa karena mengalami beragam kendala dalam pelaksanaan pelatihan, termasuk masalah penjadwalan yang tidak stabil, keterbatasan fasilitas, keterlambatan anggaran, dan kurangnya partisipasi karyawan. Ketidakpastian jadwal

dan pelatihan di hari libur mengganggu efektivitas kerja. Fasilitas ruangan pelatihan yang terkadang tidak tersedia dan tantangan dalam mendapatkan instruktur berkualitas menjadi hambatan dalam pelaksanaan pelatihan.

Menurut Mussie et al. (2021) "*A total of 44.4% of our participants received on-the-job training on DR-TB, which they perceived as inadequate*" sebanyak 44,4% peserta kami menerima pelatihan kerja mengenai DR-TB yang dianggap tidak memadai. Dalam temuan tersebut hal yang tidak memadai seperti fasilitas, informasi, dan juga kurangnya sumber daya manusia. Kendala dan tantangan yang terjadi di PT Patra Jasa sejalan dengan teori tersebut yang menekankan mengenai pentingnya fasilitas yang memadai, perencanaan yang matang, dan pendekatan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan peserta. Untuk mengatasi masalah ini, PT Patra Jasa perlu meningkatkan perencanaan, memperkuat komunikasi, dan melakukan evaluasi rutin untuk memastikan pelatihan yang diberikan efektif dan sesuai dengan kebutuhan karyawan. Hal ini mencakup ketersediaan fasilitas yang memadai, alokasi anggaran yang cukup, serta penyampaian materi yang relevan dan menarik bagi peserta pelatihan.

Jika disintesisikan untuk mengatasi kendala dan tantangan ini, diperlukan pendekatan strategis yang melibatkan perencanaan yang cermat, alokasi sumber daya yang memadai, serta penyesuaian program pelatihan sesuai dengan kebutuhan dan situasi spesifik perusahaan. Selain itu, melibatkan karyawan dalam proses perencanaan dapat meningkatkan partisipasi dan efektivitas pelatihan.

