

**SKRIPSI**

**PENERAPAN PROGRAM PELATIHAN STANDAR KOMPETENSI  
DALAM PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DI GAPURA  
LEARNING CENTER DI PT. GAPURA ANGKASA CABANG DENPASAR**



**POLITEKNIK NEGERI BALI**

Diajukan untuk Melengkapi Tugas dan Syarat Lulusan Sarjana Terapan Program  
Studi Manajemen Bisnis Internasional Jurusan Administrasi Bisnis,  
Politeknik Negeri Bali

**Oleh:**

**OCTAVIA NUR A'ISYAH**

**1915744119**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN BISNIS INTERNASIONAL  
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS  
POLITEKNIK NEGERI BALI**

**BADUNG**

**2023**

**SKRIPSI**

**PENERAPAN PROGRAM PELATIHAN STANDAR KOMPETENSI  
DALAM PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DI GAPURA  
LEARNING CENTER DI PT. GAPURA ANGKASA CABANG DENPASAR**



**POLITEKNIK NEGERI BALI**

Diajukan untuk Melengkapi Tugas dan Syarat Lulusan Sarjana Terapan Program  
Studi Manajemen Bisnis Internasional Jurusan Administrasi Bisnis,  
Politeknik Negeri Bali

**Oleh:**

**OCTAVIA NUR A'AI SYAH**

**1915744119**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN BISNIS INTERNASIONAL  
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS  
POLITEKNIK NEGERI BALI  
BADUNG  
2023**

## **TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI**

**Judul Skripsi** : Penerapan Program Pelatihan Standar Kompetensi  
Dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia Di Gapura  
Learning Center Di Gapura Angkasa Cabang Denpasar

**Penulis Nama** : Octavia Nur A'isyah

**Nomor Induk** : 19157441419

**Jurusan** : Administrasi Bisnis

**Program Studi** : D4 Manajemen Bisnis Internasional

**Badung, 23 Agustus 2023**

**Menyetujui:**

**Pembimbing I,**



**Ni Luh Made Wijayati, SE., M.Si**  
**NIP. 196401141988112001**

**Pembimbing II,**



**Ni Nyoman Teristiyani SE.,M,M**  
**NIP. 196110301987032001**

**TANDA PENGESAHAN SKRIPSI**

**PENERAPAN PROGRAM PELATIHAN STANDAR KOMPETENSI DALAM  
PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DI GAPURA LEARNING CENTER DI  
PT. GAPURA ANGKASA CABANG DENPASAR**

**Oleh:**

**Octavia Nur A'isyah**

**NIM: 1915744119**

**Disahkan:**

**Ketua Tim Penguji**

  
**Ni Luh Made Wijayati, SE., M.Si**

**NIP. 196401141988112001**

**Penguji I**



**I Gusti Ketut Gede, SE.,MM**

**NIP. 196112081988111001**

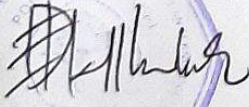
**Penguji II**



**Ni Nyoman Supiatni, SE., M.Si**

**NIP. 196212311990032003**

**Mengetahui,  
Jurusan Administrasi Bisnis  
Ketua**


**Nyoman Indah Kusuma Dewi, SE, MBA, Ph.d**

**NIP. 196409291990032003**

**Badung, 23 Agustus 2023  
Prodi. Manajemen Bisnis Internasional  
Ketua**

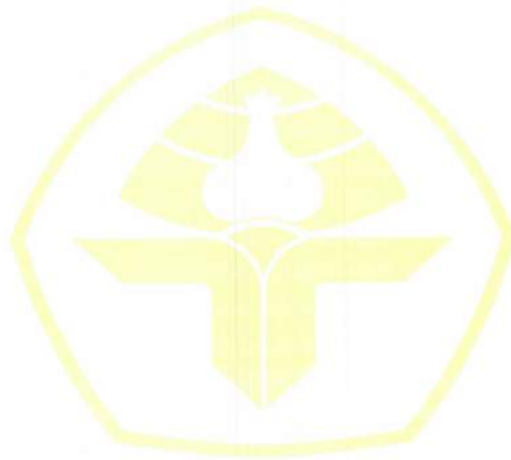


**Ketut Vini Elfarsa, SE, M.M**

**NIP. 197612032008122001**

## MOTTO

Motto : “Hidup Bukan Hanya Untuk Bertahan Hidup Tetapi Juga Memberikan  
Arti Hidup ”



JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS  
POLITEKNIK NEGERI BALI

## PERSEMBAHAN

Dengan mengucapkan puji syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Esa, skripsi ini saya persembahkan untuk :

1. Allah Subhanahu Wa Ta'ala atas segala penyertaan kepada saya dari awal hingga akhir sampai di akhir masa perkuliahan saya, sehingga dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik.
2. Kedua Orang Tua Saya ( Bpk. Umantoko & Ibu A'isyah ) Orang yang hebat yang selalu menjadi sandaran terkuat dari kerasnya dunia. Tidak henti – hentinya memberikan kasih sayang dengan penuh cinta dan nasehat. Terimakasih telah sama – sama berjuang hingga saat ini. Sehat selalu dan hiduplah lebih lama lagi untuk menemami di setiap perjalanan dan pencapaian hidup saya.
3. Keluarga besar saya, yang selalu memberikan semangat dan dukungan baik secara materil maupun non materil.
4. Teman saya Agung Ratih, Wina Kusuma, Tania Ajeng, Intan Wahyuni, Sintha Devi, Dewa Ayu dan Lysandra yang sudah sama – sama berjuang hingga sampai di titik ini. Memberikan dukungan tanpa henti sehingga secara tidak langsung membantu saya dalam menyelesaikan skripsi ini.

## SURAT PERNYATAAN KEASLIAN KARYA SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa Skripsi dengan judul **“Penerapan Program Pelatihan Standar Kompetensi Dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia Di Gapura Learning Center Di PT. Gapura Angkasa Cabang Denpasar”** adalah hasil karya saya.

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam naskah Skripsi ini tidak terdapat karya orang lain yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar di suatu perguruan tinggi, dan atau sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis, diacu dalam naskah Skripsi ini, dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Apabila saya melakukan hal tersebut di atas, dengan ini saya menyatakan menarik Skripsi yang saya ajukan sebagai hasil karya saya.

Badung, 25 Agustus 2023

Yang menyatakan,



Octavia Nur A'isyah

NIM. 1915744119

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Implementasi Pelatihan Sumber Daya Manusia Pada Gapura Learning Center Cab. Denpasar beserta kendala-kendala yang dihadapi sebagai dasar acuan perbaikan di masa mendatang. Penelitian ini dilakukan selama enam bulan dari Agustus 2022 hingga Februari 2023 pada bagian HRM (*Human Resource Manager*) PT. Gapura Angkasa Cab. Denpasar yang berlokasi di daerah Tuban, Kabupaten Badung. Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif. Sedangkan teknik analisis data yang digunakan meliputi reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan dan verifikasi data. Hasil analisis menunjukkan bahwa secara garis besar, Implementasi Pelatihan Sumber Daya Manusia Pada Gapura Learning Center Cab. Denpasar telah berjalan dengan baik, mengingat landasan teori yang telah disusun penulis berdasarkan tinjauan para ahli sebagian besar telah dilaksanakan oleh Gapura Learning Center Cab. Denpasar dari waktu sebelum penelitian dilaksanakan penulis.

Kata Kunci : Sumber Daya Manusia, Pelatihan, Kualitas SDM

## ABSTRACT

*This study aims to determine the implementation of training human resource at Gapura Learning Center Branch Office Denpasar and the constraints faced as a reference for future improvements. This research was conducted for five months from August 2022 to February 2023 at the HRM (Human Resource Manager) of PT. Gapura Angkasa Branch Office Denpasar which is located in the Tuban area, Badung Regency. The research method used is descriptive qualitative. While the data analysis techniques used include data reduction, data presentation, and conclusion drawing and data verification. The results of the analysis show that in general, the implementation of training human resource at Gapura Learning Center Branch Office Denpasar has gone well, considering that the theoretical basis that has been compiled by the author based on expert reviews has mostly been carried out by Gapura Learning Center Branch Office Denpasar from the time before the research was carried out. author.*

*Keyword : Human Resources, Training, HR Quality*

## PRAKATA

Puji syukur dipanjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas rahmat dan berkah-Nya sehingga skripsi yang berjudul “Penerapan Program Pelatihan Standar Kompetensi Dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia Di Gapura *Learning Center* Di PT. Gapura Angkasa Cabang Denpasar” dapat diselesaikan dengan baik.

Penyusunan skripsi ini untuk diajukan sebagai salah satu syarat untuk menyusun skripsi Program Studi Sarjana Terapan Manajemen Bisnis Internasional, Jurusan Administrasi Niaga, Politeknik Negeri Bali. Dalam kesempatan ini juga disampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Bapak I Nyoman Abdi, SE, M.Com. selaku Direktur Politeknik Negeri Bali yang telah memberikan kesempatan dan fasilitas untuk menimba ilmu di Program Studi Sarjana Terapan Manajemen Bisnis Internasional, Jurusan Administrasi Niaga, Politeknik Negeri Bali.
2. Ibu Nyoman Indah Kusuma Dewi, SE, MBA, Ph.D selaku Ketua Jurusan Administrasi Niaga Politeknik Negeri Bali telah memberikan petunjuk dan arahan selama penyusunan proposal skripsi ini.
3. Ibu Ketut Vini Elfarosa, SE, M.M selaku Ketua Program Studi D4 Manajemen Bisnis Internasional, Jurusan Administrasi Niaga yang telah memberikan bimbingan dan arahan selama penyusunan proposal skripsi ini.

4. Ibu Ni Luh Made Wijayati, SE.,M.Si selaku Dosen Pembimbing 1 yang telah memberikan bimbingan, arahan, petunjuk, dan semangat dalam penyusunan skripsi ini.
5. Ibu Ni Nyoman Teristiyani Winaya SE., M.M selaku Dosen Pembimbing 2 yang telah memberikan bimbingan, arahan, petunjuk, dan semangat dalam penyusunan skripsi ini.
6. Para staff dan Bapak/Ibu dosen pengajar di Jurusan Administrasi Niaga yang telah memberikan bantuan atas pelayanan yang baik dan ilmu pengetahuan yang sangat bermanfaat.
7. Bapak Ngakan Made Widiatmuka, selaku General Manager PT. Gapura Angkasa Cabang Denpasar yang telah memberi kesempatan untuk melaksanakan Praktik Kerja Lapangan.
7. Bapak I Gusti Arya Alit Antara, selaku PIC Gapura *Learning Center* Cabang Denpasar yang telah mengijinkan melaksanakan Praktek Kerja Lapangan dan mengumpulkan data yang diperlukan .
8. Orang Tua dan keluarga yang selalu mendoakan, mendukung dan memberikan semangat dalam penyusunan proposal skripsi ini.

9. Teman – teman, sahabat, dan semua pihak yang telah membantu dan memberi semangat dalam menyelesaikan penyusunan proposal skripsi ini.

Semoga semua dukungan, semangat, dan bantuan yang diberikan kepada penulis dalam menyelesaikan penyusunan skripsi ini akan dibalas dengan setimpal oleh Tuhan Yang Maha Esa. Disadari jika skripsi ini masih jauh dari kata sempurna dan masih memiliki kekurangan di dalamnya sehingga diharapkan kritik dan saran yang membangun dari berbagai pihak.



Badung, 25 Agustus 2023

Penulis

Octavia Nur A'isyah

JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS  
POLITEKNIK NEGERI BALI

## DAFTAR ISI

|                                                     |      |
|-----------------------------------------------------|------|
| HALAMAN SAMPUL.....                                 | i    |
| HALAMAN PERSETUJUAN.....                            | ii   |
| HALAMAN PENGESAHAN .....                            | iii  |
| MOTTO .....                                         | iv   |
| PERSEMBAHAN.....                                    | v    |
| HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS KARYA .....         | vi   |
| ABSTRAK.....                                        | viii |
| ABSTRACT.....                                       | ix   |
| PRAKATA.....                                        | x    |
| DAFTAR ISI.....                                     | xiii |
| DAFTAR TABEL.....                                   | xvi  |
| DAFTAR GAMBAR.....                                  | xvii |
| BAB I PENDAHULUAN.....                              | 1    |
| 1.1 Latar Belakang .....                            | 1    |
| 1.2 Rumusan Masalah .....                           | 14   |
| 1.3 Tujuan Penelitian.....                          | 14   |
| 1.4 Manfaat Penelitian.....                         | 14   |
| 1.4.1. Manfaat Teoritis.....                        | 14   |
| 1.4.2. Manfaat Praktis .....                        | 15   |
| 1.5 Sistematika Penulisan.....                      | 16   |
| BAB II KAJIAN PUSTAKA.....                          | 18   |
| 2.1 Telaah Teori .....                              | 18   |
| 2.1.1 Pengertian Manajemen.....                     | 18   |
| 2.1.2 Pengertian Sumber Daya Manusia.....           | 19   |
| 2.1.3 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia..... | 21   |

|                                                                          |           |
|--------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 2.1.4 Fungsi – Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia .....                | 22        |
| 2.2 Pengembangan Sumber Daya Manusia.....                                | 30        |
| 2.2.1 Tujuan dan Manfaat Pelatihan dan Pengembangan.....                 | 33        |
| 2.2.2 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Pelatihan dan Pengembangan ..... | 40        |
| 2.2.3 Metode-Metode Pelatihan dan Pengembangan.....                      | 41        |
| 2.2.4 Tahapan – Tahapan Pelatihan & Pengembangan.....                    | 44        |
| 2.2.5 Pelaksanaan Pelatihan SDM .....                                    | 46        |
| 2.2.6 Kendala Pelatihan SDM.....                                         | 48        |
| 2.3 Microsoft Excel .....                                                | 51        |
| 2.4 Penelitian Terdahulu.....                                            | 53        |
| 2.5 Kerangka Konseptual .....                                            | 62        |
| <b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>                                   | <b>64</b> |
| 3.1 Jenis dan Sumber Data .....                                          | 65        |
| 3.1.1 Jenis Data.....                                                    | 65        |
| 3.1.2 Sumber Data.....                                                   | 66        |
| 3.2 Teknik Pengumpulan Data .....                                        | 67        |
| 3.3 Metode Analisis Data.....                                            | 71        |
| <b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>                                 | <b>73</b> |
| 4.1 Gambaran Umum Perusahaan .....                                       | 75        |
| 4.1.1 Sejarah Perusahaan .....                                           | 75        |
| 4.1.2 Visi & Misi Perusahaan .....                                       | 75        |
| 4.1.3 Lokasi Perusahaan .....                                            | 76        |
| 4.1.4 Bidang Usaha .....                                                 | 76        |
| 4.1.5 Struktur Organisasi .....                                          | 86        |
| 4.1.6 Uraian Jabatan.....                                                | 85        |
| 4.2 Hasil Analisis dan Pembahasan.....                                   | 103       |
| 4.2.1 Hasil Analisis .....                                               | 103       |
| 4.2.2 Hasil Pembahasan .....                                             | 109       |
| 4.3 Implikasi Hasil Penelitian .....                                     | 116       |
| 4.3.1 Implikasi Teoritis .....                                           | 116       |

## DAFTAR TABEL

| Tabel                               | Halaman |
|-------------------------------------|---------|
| Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu..... | 53      |

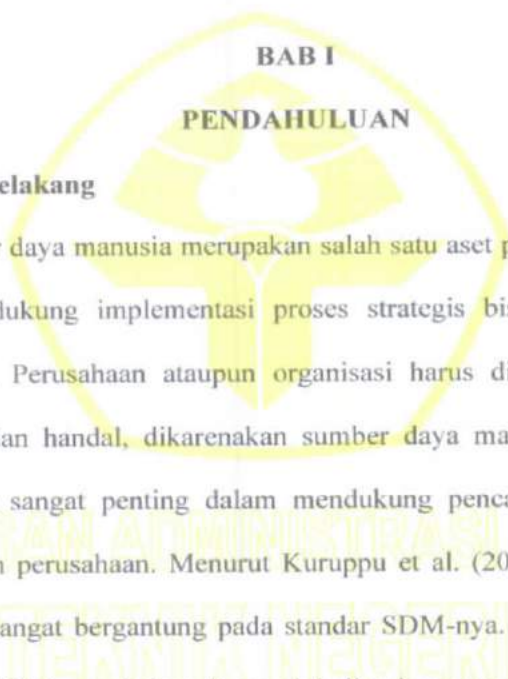


JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS  
POLITEKNIK NEGERI BALI

## DAFTAR GAMBAR

| Gambar                                                                                           | Halaman |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| Gambar 1.1 Training Recurrent GSE Operator Multi Rating.....                                     | 4       |
| Gambar 1.2 Rancangan Anggaran Biaya Training Initial & Reccurent<br>Dangerous Goods Type A ..... | 6       |
| Gambar 1.3 Jadwal Pelatihan Unit Aircraft Cabin Cleaning (Porter) .....                          | 10      |
| Gambar 1.4 Daftar Nama Peserta Pelatihan Unit Aircraft Cabin Cleaning<br>(Porter).....           | 11      |
| Gambar 1.5 Jadwal Kerja Pegawai Unit Aircraft Cabin Loading (Porter).....                        | 13      |
| Gambar 2.1 Kerangka Konseptual.....                                                              | 63      |
| Gambar 4.1 Logo Perusahaan PT. Gapura Angkasa.....                                               | 78      |
| Gambar 4.2 Gapura Pragata Logistic.....                                                          | 83      |
| Gambar 4. 3 Struktur Organisasi PT. Gapura Angkasa Cab. Denpasar .....                           | 87      |
| Gambar 4. 4 Schedule Mapping Pelatihan Gapura Learning Center<br>Cab. Denpasar.....              | 117     |

JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS  
POLITEKNIK NEGERI BALI



## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang**

Sumber daya manusia merupakan salah satu aset penting yang diperlukan untuk mendukung implementasi proses strategis bisnis yang efektif bagi perusahaan. Perusahaan ataupun organisasi harus didukung pegawai yang kompeten dan handal, dikarenakan sumber daya manusia (SDM) memiliki peran yang sangat penting dalam mendukung pencapaian keunggulan dan keberhasilan perusahaan. Menurut Kuruppu et al. (2021), keberhasilan suatu organisasi sangat bergantung pada standar SDM-nya. Menurut Sihombing & Verawati (2020), perubahan di era globalisasi menuntut keberadaan karyawan yang memiliki kemampuan bersaing dalam perkembangan bisnis. Menurut Ansah & Rita (2019), karyawan merupakan aset utama dari setiap organisasi karena mereka memainkan peran utama terhadap keberhasilan perusahaan.

Sumber daya manusia yang berkompeten dan terlatih merupakan point penting bagi perusahaan untuk mampu mempertahankan persaingan dan

keunggulan kompetitif dibandingkan kompetitor lainnya. Tentunya pimpinan HRD harus mampu memiliki kemampuan secara teknis yang mumpuni dimana salah satunya adalah dalam merancang program pelatihan bagi karyawan sebagai salah satu sarana peningkatan efektivitas dari sumber daya manusia yang dapat dilakukan melalui pelaksanaan program pelatihan yang rutin kepada para karyawan.

Menurut Hasibuan (2019), manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. SDM yang berkualitas akan memberikan suatu keuntungan tersendiri bagi perusahaan, oleh karena itu selain harus merekrut SDM yang kompeten, perusahaan sebaiknya juga mendukung SDM yang dimiliki dengan melakukan pelatihan dan pengembangan. Saat ini PT. Garuda Indonesia Cabang Denpasar yang bergerak di bidang *Ground Handling* dan pelayanan bagi maskapai yang beroperasi di Indonesia khususnya yang di Bandara Internasional Ngurah Rai, Bali. Dengan pilihan layanan darat yang berkualitas, meliputi layanan cargo & pergudangan, penumpang dan penanganan bagasi, operasi penerbangan serta pelayanan pesawat. Menurut Dina Yuliana (2017), tujuan dan sasaran-sasaran yang ingin dicapai oleh *ground handling* adalah sebagai berikut: *flight safety*, *On Time Performance* (OTP), *Customer Satisfaction* dan *Reability*. *Target flight safety* dan OTP sangat dirasakan oleh pihak eksternal (penumpang) dan pihak internal (perusahaan), sementara tujuan customer satisfaction akan

sangat dirasakan oleh pihak eksternal dan tujuan efisiensi pasti akan sangat dirasakan manfaatnya oleh pihak internal.

Berdasarkan pernyataan tersebut Gapura *Learning Center* menyadari bahwa hal tersebut tentunya berdampak bagi perusahaan PT. Gapura Angkasa yang bergerak di bidang *ground handling* untuk selalu memberikan kualitas pelayanan yang optimal, salah satunya adalah dengan cara memberikan pelatihan kepada staff / pegawai yang bekerja di unit masing – masing di Gapura *Learning Center*. Pengamat penerbangan menilai peningkatan intensitas pelatihan bagi pekerja jasa layanan darat (*ground handling*) diperlukan untuk meningkatkan *ramp safety awareness*. Persaingan dalam layanan penerbangan sangat ketat dan rentan terhadap masalah kepercayaan. Persaingan dilakukan dengan berbagai strategi dengan tujuan retensi pelanggan (Yunus dan Husni, 2017).

JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS  
POLITEKNIK NEGERI BALI

JADWAL PELAKSANAAN RECURRENT MULTI TYPE RATING GSE OPERATOR  
PERIODE 06 - 23 Februari 2023

| No | Tanggal          | Hari   | Jam           | Jumlah Peserta | Materi Pelajaran                                                                                                                                            | Teori (Jam) | Praktek (Jam) | Instruktur                | Tempat    | Partisipan      |
|----|------------------|--------|---------------|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|---------------|---------------------------|-----------|-----------------|
| 1  | 06 Februari 2023 | Senin  | 08.00 - 17.00 | 10             | Pengenalan Sasaran dan Keperluan di Agensi (DPA)                                                                                                            | 0           | -             | IGB Arsanaga              | GLC LT. 3 | Peserta Batch 1 |
| 2  | 07 Februari 2023 | Selasa | 08.00 - 17.00 | 10             | Advance Safety                                                                                                                                              | 0           | -             | IGB Arsanaga              | GLC LT. 3 | Peserta Batch 2 |
| 3  | 08 Februari 2023 | Rabu   | 08.00 - 17.00 | 10             | HF & HSE                                                                                                                                                    | 0           | -             | IGB Arsanaga              | GLC LT. 3 | Peserta Batch 3 |
| 4  | 09 Februari 2023 | Kamis  | 08.00 - 17.00 | 2              | Pre Test Materi ATT<br>General Equipment Tester & Troubleshooting<br>Inspeksi Internal & Eksternal (Daily Check)<br>Operating Procedure<br>Ujian Kompetensi | 0           | 0             | NATALINO BANGSEL<br>HEVES | GLC LT. 3 | Pemegang ATT    |
| 5  | 10 Februari 2023 | Jumat  | 08.00 - 17.00 | 3              | Pre Test Materi BCL<br>General Equipment<br>Inspeksi Internal & Eksternal (Daily Check)<br>Operating Procedure<br>Ujian Kompetensi                          | 0           | 0             | K. KUMARA ADHI S          | GLC LT. 3 | Pemegang BCL    |
| 6  | 11 Februari 2023 | Sabtu  |               |                | Libur                                                                                                                                                       |             |               |                           |           |                 |
| 7  | 12 Februari 2023 | Minggu |               |                | Libur                                                                                                                                                       |             |               |                           |           |                 |
| 8  | 13 Februari 2023 | Senin  | 08.00 - 17.00 | 10             | Pre Test Materi BTT<br>General Equipment<br>Inspeksi Internal & Eksternal (Daily Check)<br>Operating Procedure<br>Ujian Kompetensi                          | 0           | 0             | K. KUMARA ADHI S          | GLC LT. 3 | Pemegang BTT    |

Gambar 1.1  
Training Recurrent GSE Operator Multi Rating  
Sumber :Gapura Learning Center Cabang Denpasar

Berdasarkan gambar 1.1 diatas yang bersumber dari Gapura Learning Center Cabang Denpasar, dapat kita ketahui bersama bahwa perencanaan implementasi SDM Gapura Learning Center Cabang Denpasar telah disusun dengan rapi. Salah satunya adalah pelatihan dari unit *GSE Operator* yang sudah diatur sedemikian rupa dalam kurun waktu 1 bulan kedepan sehingga segala hal persiapan bisa dilakukan untuk memperoleh hasil pelatihan yang optimal. Adapun hasil penilaian dari pelatihan tersebut adalah berupa Pre Test dan Post Test sesuai dengan rating masing – masing dari unit *GSE Operator*.

Pelatihan SDM di Gapura Learning Center Cabang Denpasar dibagi menjadi dua pelatihan yaitu *Initial* dan *Refresher*. Pelatihan yang bersifat *Initial* adalah pelatihan yang dilakukan untuk Staff yang belum memiliki

sertifikat / lisensi yang berlaku di PT. Gapura Angkasa, sedangkan pelatihan *Refresher* ditunjukan untuk staff yang sudah bekerja di PT. Gapura Angkasa yang dimana pembaharuan yang bertujuan untuk menjaga kompetensi pada basis pendidikan yang berkelanjutan yang di lakukan 1 hingga 3 tahun sekali mengikuti kompetensi yang dimiliki.

Selain menyiapkan penjadwalan kegiatan pelatihan untuk jangka waktu tertentu, *Gapura Learning Center* Cabang Denpasar juga menyiapkan rencana anggaran untuk pelatihan yang akan dilaksanakan dalam kurun waktu minimal 1 bulan sebelumnya. Rencana anggaran tersebut kemudia diteruskan ke bagian keuangan untuk dilakukan penyediaan anggaran program pelatihan sumber daya manusia di bulan berikutnya.

JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS  
POLITEKNIK NEGERI BALI

Lampiran Nomor:

| Rancangan Anggaran Biaya Lisensi Initial & Recurrent Dangerous Goods Type A<br>Peserta Cab DPS |                                |   |           |   |                               |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|---|-----------|---|-------------------------------|
| Nama Diklat                                                                                    | Recurrent DG Type A            |   |           |   |                               |
| Periode                                                                                        | November 2022                  |   |           |   |                               |
| Jumlah Peserta                                                                                 | Int = 4 Orang<br>Rec = 5 Orang |   |           |   |                               |
| Biaya Ujian:                                                                                   |                                |   |           |   |                               |
| Honor Inspektur Pengajar                                                                       | 310.000                        | x | 16 Jam    | x | 1 kelas x 2 Orang = 9.936.000 |
| Honor Penerbitan Lisensi                                                                       | 20.000                         | x | 5 Lisensi |   | = 180.000                     |
| PNBP                                                                                           | 495.000                        | x | 9 Orang   |   | = 4.455.000                   |
| Konsumsi Peserta Initial                                                                       | 40.000                         | x | 4 Orang   | x | 2 hari = 320.000              |
| Konsumsi Peserta Recurrent                                                                     | 40.000                         | x | 5 Orang   | x | 2 hari = 400.000              |
| Konsumsi Inspektur & Penjemputan                                                               | 350.000                        | x | 2 Orang   | x | 2 hari x 1 kelas = 1.400.000  |
| Akomodasi Pengajar                                                                             |                                |   |           |   | = 4.500.000                   |
| SPPU Pengajar                                                                                  |                                |   |           |   | = 12.840.000                  |
| TOTAL Biaya                                                                                    |                                |   |           |   | = 32.937.000                  |
| Total Biaya Peserta Int                                                                        |                                |   |           |   | = 14.236.000                  |
| Total Biaya Peserta Rec                                                                        |                                |   |           |   | = 17.798.333                  |
| Terbilang : Tiga puluh dua juta tiga puluh tujuh ribu rupiah                                   |                                |   |           |   |                               |

Dibuat oleh,  
SAL. Of Admin, Training & DG Management

Sandi Prasetya

Disetujui oleh,  
VP. of Human Capital

Marta Marisa

Gambar 1.2

### Rancangan Anggaran Biaya Training Initial & Recurrent Dangerous Goods Type A

Sumber :Gapura Learning Center Cabang Denpasar

Dalam rangka pemenuhan kebutuhan kompetensi karyawan PT Gapura Angkasa, program yang paling utama adalah menyelenggarakan pelatihan sesuai persyaratan kompetensi jabatan yang dibutuhkan. Hal ini sejalan dengan diterapkannya Kamus Kompetensi bagi Pegawai PT Gapura Angkasa. Sehubungan dengan adanya berbagai macam fungsi dalam struktur organisasi PT Gapura Angkasa yang terkait dengan proses bisnis, maka dibutuhkan berbagai macam program pelatihan yang harus diselenggarakan guna mendukung perkembangan organisasi dimaksud. Jabatan-jabatan di PT.

Gapura Angkasa sebagian besar mensyaratkan adanya suatu pelatihan dasar dan penjenjangan yang harus diikuti, baik pelatihan yang bersifat lisensi ataupun non lisensi tetapi bersifat mandatori. Dengan memperhatikan kondisi tersebut di atas, maka pelaksanaan pendidikan dan pelatihan harus dilakukan secara terpadu, terencana dan disesuaikan dengan kebutuhan dan program yang dibuat oleh Perusahaan.

Berangkat dari komitmen bersama dalam meningkatkan dan menjaga kualitas sumber daya manusia di PT. Gapura Angkasa, Gapura *Learning Center* hadir sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari komitmen tersebut untuk memenuhi kebutuhan dan tantangan dalam mencetak sumber daya manusia yang unggul dan kompeten. Dengan berfokus pada Pendidikan dan pelatihan di bidang aviasi, khususnya *Ground Handling* yang memiliki approval khusus Diklat *Aviation Security*( AVSEC ) dan *Dangerous Goods* ( DG ) dari Kementerian Perhubungan Republik Indonesia.

Gapura *Learning Center* memberikan pelatihan Pendidikan diantaranya:

1. Pendidikan bidang *Ground Support Equipment (GSE)* all 14 rating, Garbarata & *Aircraft Marshalling (Initial / Refresher)*
2. Pendidikan bidang *Ground Staff (Load Control, Load Master, Ramp Handling, Aircraft Loader, Aircraft Cleaner)*
3. Pendidikan bidang *Safety & Security (Avsec Awareness, Basic Avsec, Safety Management System, Human Factor, K3 for Ground Handling)*
4. Pendidikan bidang *Cargo (DG Awareness, Basic Cargo, Live Animal Regulation, Dangerous Goods Type A)*

5. Pendidikan bidang *Pax & Baggage Handling* ( *Pax& Baggage Handling, Service for frontliner, English for Frontliner, Worldtracer*)

Adapun tujuan dari pelaksanaan pelatihan program tersebut seperti diatas adalah :

1. Memberikan pelatihan kepada seluruh karyawan sesuai dengan tuntutan kompetensi jabatan sehingga dapat melaksanakan tugas dengan baik.
2. Melakukan pemantauan sertifikasi personil untuk pelatihan berlisensi sehingga dapat tervalidasi dengan baik.
3. Melakukan evaluasi terhadap penyelenggaraan pelatihan secara keseluruhan untuk memastikan efektifitas program pelatihan.
4. Melaksanakan pendidikan dan pelatihan berlisensi secara mandiri, untuk perolehan lisensi *initial* ataupun *refresher/recurrent*

Tidak dapat dipungkiri bahwa dalam pelaksanaan suatu program/kegiatan akan dijumpai berbagai tantangan-tantangan yang dapat mempengaruhi efektivitas dan kesuksesan program yang sedang dijalankan. Begitu pula dengan program pelatihan yang diterapkan di Gapura *Learning Center* PT. Gapura Angkasa Cab. Denpasar . Adapun tantangan tersebut berupa:

1. Aturan dari Regulator, dalam pelaksanaan pelatihan yang diikuti oleh setiap personil baik dari operasional maupun training diberikan mandatory sebagai persyaratan pelatihan dari regulator maupun customer yang setiap di waktu tertentu dapat berubah – ubah.

2. Sertifikasi IATA, IATA ( *International Air Transport Association* ) mempunyai standar kompetensi yang harus dimiliki oleh seluruh personil dari *Ground Handling* yang akan diaudit dalam kurun waktu tertentu. Yang salah satunya mengacu pada ISAGO ( *IATA's Safety Audit for Ground Operations* ).
3. Perbedaan pelatihan yang dimiliki oleh masing – masing unit, yang harus disesuaikan dengan mandatory training yang berlaku.
4. Sumber daya manusia yang cukup banyak juga menjadi tantangan bagi efektivitas setiap pelatihan yang dijalankan, karena harus memperhatikan jadwal pelatihan tersebut agar tidak melewati batas validity lisensi yang dimiliki setiap personil agar tidak menghambat pekerjaan di lapangan.

Dalam pelaksanaannya pun terdapat kendala – kendala yang menghambat program pelatihan SDM yang dilakukan oleh Gapura *Learning Center* Cabang Denpasar, salah satunya adalah tidak adanya koordinasi dari pihak Gapura *Learning Center* Cabang Denpasar dengan pihak provider. Yang dimana saat jadwal pelatihan berlangsung para peserta pelatihan juga mendapatkan jadwal jam untuk bekerja di lapangan. Hal tersebut yang membuat para peserta atau karyawan tidak secara maksimal mendapatkan materi pelatihan saat jadwal pelatihan berlangsung. Berikut salah satu contoh jadwal pelatihan dari Unit *Aircraft Cabin Loading (Porter)*.

JADWAL TRAINING INITIAL AC LOADING /PORTER  
PT. GAPURA ANGKASA CABANG BANDARA UDARA I GUSTI NGURAH RAI - BALI  
PERIODE BULAN : 27 Feb

| No | Tanggal   | Har    | Jam           | Jumlah Peserta | Mata Pelajaran                                                   | Jumlah Jam |
|----|-----------|--------|---------------|----------------|------------------------------------------------------------------|------------|
| 1  | 27-Feb-23 | Senin  | 08.00 - 17.00 | 22             | General Philosophy                                               | 0,5        |
|    |           |        |               |                | Load Lifting                                                     | 2          |
|    |           |        |               |                | Loading Unloading Procedure                                      | 2          |
|    |           |        |               |                | Others Special Loads ( eg Perishable , AVI, EAT, WET, OBR, LHO ) | 1          |
|    |           |        |               |                | Emergency Procedures                                             | 2          |
|    |           |        |               |                | Airlines Specific Procedure ( as applicable )                    | 0,5        |
| 2  | 28-Feb-23 | Selasa | 08.00 - 17.00 | 22             | Dangerous Goods Awareness                                        | 8          |
| 3  | 1-Mar-23  | Rabu   | 08.00 - 17.00 | 22             | Advance Safety                                                   | 8          |
| 4  | 2-Mar-23  | Kamis  | 08.00 - 17.00 | 22             | Advance Human Factor & HSE                                       | 8          |
| 5  | 3-Mar-23  | Jumat  | 08.00 - 15.00 | 27             | Aviation Security Awareness                                      | 6          |

1. Coffee Break pukul 10 - 15.00 Wita & 15.00 - 15.15 Wita  
2. Lunch Pukul 12.00 - 13.00 Wita

Gambar 1.3

*Jadwal Pelatihan Unit Aircraft Cabin Cleaning (Porter)*

Sumber :Gapura *Learning Center* Cabang Denpasar

DAFTAR PESERTA TRAINING AIRCRAFT LOADER / PORTER  
PT. GAPURA ANGKASA CABANG DENPASAR

| NO. | NAMA                   | NPP      | JABATAN | PORTER TRAINING ( 36 Months ) |           |           | HUMAN FACTOR ( 36 Months ) |           |           | SMS ( 36 Months )       |           |           |
|-----|------------------------|----------|---------|-------------------------------|-----------|-----------|----------------------------|-----------|-----------|-------------------------|-----------|-----------|
|     |                        |          |         | SERTIFIKAT                    | From      | Expired   | SERTIFIKAT                 | From      | Expired   | SERTIFIKAT              | From      | Expired   |
| 1.  | WIKESIA KARTIN ARISA   | 21020051 | OT      | SLC/OPR 00511/NAHA/2020       | 19-Mar-20 | 20-Mar-21 | SLC/OPR 00511/NAHA/2020    | 19-Mar-20 | 20-Mar-21 | SLC/OPR 00511/NAHA/2020 | 19-Mar-20 | 20-Mar-21 |
| 2.  | WIKHAN MUHAMMADHAN     | 21020058 | Asi Mar | SLC/OPR 00512/NAHA/2020       | 19-Mar-20 | 20-Mar-21 | SLC/OPR 00512/NAHA/2020    | 19-Mar-20 | 20-Mar-21 | SLC/OPR 00512/NAHA/2020 | 19-Mar-20 | 20-Mar-21 |
| 3.  | WIDIA                  | 21020059 | Asi Mar | SLC/OPR 00513/NAHA/2020       | 19-Mar-20 | 20-Mar-21 | SLC/OPR 00513/NAHA/2020    | 19-Mar-20 | 20-Mar-21 | SLC/OPR 00513/NAHA/2020 | 19-Mar-20 | 20-Mar-21 |
| 4.  | WIKER DINDA PUTRA      | 21020017 | Porter  | SLC/OPR 00515/NAHA/2020       | 19-Mar-20 | 20-Mar-21 | SLC/OPR 00515/NAHA/2020    | 19-Mar-20 | 20-Mar-21 | SLC/OPR 00515/NAHA/2020 | 19-Mar-20 | 20-Mar-21 |
| 5.  | ABDUL HAKIM NABRI      | 21020015 | Porter  | SLC/OPR 00516/NAHA/2020       | 19-Mar-20 | 20-Mar-21 | SLC/OPR 00516/NAHA/2020    | 19-Mar-20 | 20-Mar-21 | SLC/OPR 00516/NAHA/2020 | 19-Mar-20 | 20-Mar-21 |
| 6.  | MURMAN RAMANA          | 21020018 | Porter  | SLC/OPR 00517/NAHA/2020       | 19-Mar-20 | 20-Mar-21 | SLC/OPR 00517/NAHA/2020    | 19-Mar-20 | 20-Mar-21 | SLC/OPR 00517/NAHA/2020 | 19-Mar-20 | 20-Mar-21 |
| 7.  | WIKUS SUMBANTONO       | 21020016 | Porter  | SLC/OPR 00518/NAHA/2020       | 19-Mar-20 | 20-Mar-21 | SLC/OPR 00518/NAHA/2020    | 19-Mar-20 | 20-Mar-21 | SLC/OPR 00518/NAHA/2020 | 19-Mar-20 | 20-Mar-21 |
| 8.  | SUNDEWAN WISBONO       | 21020021 | Porter  | SLC/OPR 00519/NAHA/2020       | 19-Mar-20 | 20-Mar-21 | SLC/OPR 00519/NAHA/2020    | 19-Mar-20 | 20-Mar-21 | SLC/OPR 00519/NAHA/2020 | 19-Mar-20 | 20-Mar-21 |
| 9.  | WIKUS ARYA SUPREMANA   | 21020025 | Porter  | SLC/OPR 00520/NAHA/2020       | 19-Mar-20 | 20-Mar-21 | SLC/OPR 00520/NAHA/2020    | 19-Mar-20 | 20-Mar-21 | SLC/OPR 00520/NAHA/2020 | 19-Mar-20 | 20-Mar-21 |
| 10. | WIKUSI KETUT ADI MOKTA | 21020027 | Porter  | SLC/OPR 00521/NAHA/2020       | 19-Mar-20 | 20-Mar-21 | SLC/OPR 00521/NAHA/2020    | 19-Mar-20 | 20-Mar-21 | SLC/OPR 00521/NAHA/2020 | 19-Mar-20 | 20-Mar-21 |

Gambar 1.4

Daftar Nama Peserta Pelatihan Unit Aircraft Cabin Cleaning (Porter)

Sumber :Gapura Learning Center Cabang Denpasar

Dalam jadwal program pelatihan tersebut sudah terdapat materi – materi yang akan disampaikan oleh instruktur yang berkompeten dalam bidangnya. Begitu juga dengan daftar peserta pelatihan yang sudah bekerja di PT. Gapura Angkasa Cabang Denpasar yang sudah mempunyai lisensi tetapi lisensi tersebut sudah tidak valid (mati) dan harus dilakukan *Refresher / Recurrent* terhadap pegawai tersebut. Tetapi dalam pelaksanaannya pegawai tersebut juga harus melakukan pekerjaan lapangan yang tidak bisa di gantikan atau ditinggalkan, hal tersebut terjadi karena kurangnya informasi dari pihak *provider* yang bertanggung

jawab atas penjadwalan kerja bagi karyawan mereka kepada pihak Gapura *Learning Center* Cabang Denpasar yang juga berkewajiban melakukan program pelatihan terhadap karyawan / pegawai yang harus di lakukan *Refresher / Reccurent* agar lisensi mereka dapat digunakan untuk syarat bagi pekerja di PT. Gapura Angkasa Cabang Denpasar.



JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS  
POLITEKNIK NEGERI BALI

SCHEDULE PORTER GROUND HANDLING  
PT. MANDALA GARDA NUSANTARA  
BULAN : MARET 2021

ASMAHAN

| NO | NAMA              | RS | KM | JM | SB | MG | SN | SL | RS | KM | JM | SB | MG | SN | SL | RS | KM | JM | SB | MG | SN | SL | RS | KM | JM | SB | MG | SN | SL | RS | KM | JM | SB | MG | SN | SL |
|----|-------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| 1  | BIDA              | On | On | X  | On | On | On | X  | On | On | On | On | On | X  | On | On | On | On | On | On | X  | On | On | On | On | On | On | X  | On | On | On | On | On | On | X  | On |
| 2  | DIWI KADY ARSU    | On | On | On | X  | On | On | On | X  | On | On | On | On | X  | On | On | On | On | On | On | X  | On | On | On | On | On | On | X  | On | On | On | On | On | On | X  | On |
| 3  | WYN MULARTISMAN   | On | On | On | On | X  | On | On | On | On | On | On | On | X  | On | On | On | On | On | On | X  | On | On | On | On | On | On | X  | On | On | On | On | On | On | X  | On |
| 4  | GO DENT HANDRIANA | X  | On | On | On | On | X  | On | On | On | On | On | On | X  | On | On | On | On | On | On | X  | On | On | On | On | On | On | X  | On | On | On | On | On | On | X  | On |
| 5  | WYN SANTIN ARSU   | On | X  | On | On | On | On | X  | On | On | On | On | On | X  | On | X  | On | On | On | On | X  | On | X  | On | On | On | On | X  | On | On | On | On | On | On | X  | On |
| 6  | MULADI            | On | On | On | X  | On | On | On | X  | On | On | On | On | X  | On | On | On | On | On | On | X  | On | On | On | On | On | On | X  | On | On | On | On | On | On | X  | On |

16. JADWAT KALAPUN UN MOLON DI RED FALING LAMBAT 3 JAM SEBUT JAM SCHEDULE  
KEREKUL BDA BERUBAH SELIN DENGAN PERUTUKAN SEM  
SEBANYAK BANYAK BAKAR BADAAN DAN MADIN BDA DIBUTUKAN  
SCHEDULE IN TIDAK BERTUKAR BAKU SEM BDA DIBUTUKAN DI AREA LAIN YANG MEMBUTUKAN

Negeri No. 12 Februari 2021



M. Dama  
Manager PT. MGN Dn

JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS  
POLITEKNIK SISWA BALI

Gambar 1.5  
Jadwal Kerja Pegawai Unit Aircraft Cabin Loading (Porter)

Sumber : PT. Mandala Garda Nusantara

Dalam daftar nama pegawai dari PT. Mandala Garda Nusantara selaku pihak *provider* untuk Unit *Aircraft Cabin Loading* (Porter) terdapat beberapa nama yang mendapatkan jadwal bekerja tetapi juga mendapatkan jadwal untuk

mengikuti pelatihan di Gapura *Learning Center* Cabang Denpasar. Hal tersebut seharusnya tidak terjadi jika pihak *Provider* dengan Gapura *Learning Center* Cabang Denpasar memiliki koordinasi yang baik dalam menyampaikan informasi mengenai baik dari jadwal bekerja di lapangan dengan jadwal pelatihan yang akan diikuti oleh pegawai tersebut.

Adapun hal yang dapat saya berikan kepada pihak Gapura *Learning Center* Cabang Denpasar adalah berupa contoh penjadwalan program pelatihan bagi karyawan yang akan berakhir masa lisensi mereka supaya dapat di persiapkan dari 1 bulan sebelum pelaksanaan program pelatihan, tentunya jika dilakukan jauh sebelum program pelatihan tersebut dilaksanakan akan lebih memudahkan koordinasi terhadap pihak provider dalam membuat penjadwalan kerja bagi pegawai yang lisensi nya yang akan segera berakhir.

Sehubungan dengan latar belakang di atas, penulis tertarik untuk mengadakan penelitian mengenai Pelatihan dan Pengembangan Karyawan di Gapura *Learning Center* PT. Gapura Angkasa Cab. Denpasar dengan judul : “Penerapan Program Pelatihan Standar Kompetensi Dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia Di Gapura *Learning Center* PT. Gapura Angkasa Cabang Denpasar.”

## 1.2 Rumusan Masalah

Adapun pokok permasalahan yang akan dibahas penulis dalam penelitian ini adalah “ Bagaimanakah pelaksanaan program pelatihan standar kompetensi dalam pengembangan SDM di Gapura *Learning Center* di PT. Gapura Angkasa Cabang Denpasar ?”

## 1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah“ Untuk mengetahui penerapan program pelatihan standar kompetensi dalam pengembangan SDM di Gapura *Learning Center* di PT. Gapura Angkasa Cabang Denpasar ”

## 1.4 Manfaat Penelitian

### 1.4.1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis penelitian ini diharapkan dapat memberikan tambahanbahan bacaan di perpustakaan Politeknik Negeri Bali, serta secara akademis dapat mengaplikasikan konsep-konsep pelatihan dan pengembangan karyawan.

### 1.4.2. Manfaat Praktis

#### a. Bagi Instansi

- 1) Hasil penelitian ini dapat memberikan informasi tambahan untuk pihak Gapura *Learning Center* Cabang Denpasar

sebagaimasukan objektif yang dapat di pertanggungjawabkan secara akademis dalam mengevaluasi program pelatihan yang telah dilakukan dalam upaya meningkatkan keterampilan dan kinerja karyawan PT. Gapura Angkasa Cabang Denpasar.

- 2) Memberikan gambaran bagi pihak manajemen dalam menjalankan pelatihan dan pengembangan yang sesuai dengan kondisi atau lingkungan organisasi dalam melakukan perbaikan terhadap kualitas SDM yang ada di PT. Gapura Angkasa Cabang Denpasar.

b. Bagi Penulis

- 1) Sebagai media bagi peneliti untuk belajar dan peka terhadap berbagai kegiatan pelatihan dan pengembangan yang diterapkan diperusahaan khususnya di PT. Gapura Angkasa Cabang Denpasar dan berupaya untuk mencari solusi atas permasalahan yang ada.
- 2) Mengetahui penerapan program pelatihan dan pengembangan SDM di PT. Gapura Angkasa Cabang Denpasar untuk meningkatkan keterampilan dan kemampuan karyawan.

### 1.5 Sistematika Penulisan

Adapun sistematika penulisan penelitian dengan judul Penerapan Program Pelatihan Standar Kompetensi Dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia Di Gapura *Learning Center* PT. Gapura Angkasa Cabang Denpasar terdiri dari lima bagian inti diantaranya :

#### BAB I : PENDAHULUAN

Pada bab ini menguraikan tentang latar belakang masalah, kemudian dilanjutkan dengan perumusan masalah, tujuan penelitian, kontribusi hasil penelitian, dan sistematika penulisan.

#### BAB II : KAJIAN PUSTAKA

Pada bab ini berisikan telaah teoritis dan empiris tentang permasalahan yang dibahas seperti konsep-konsep manajemen sumber daya manusia, mulai dari konsep manajemen, konsep sumber daya manusia, serta fungsi-fungsi dari MSDM. Pada bab ini pula dijelaskan lebih dalam mengenai konsep-konsep pelatihan dan pengembangan. Untuk mendukung telaah teori dalam penelitian, disajikan pula kerangka konseptual untuk menggambarkan kerangka kerja penelitian dan pemecahan masalah.

### BAB III : METODE PENELITIAN

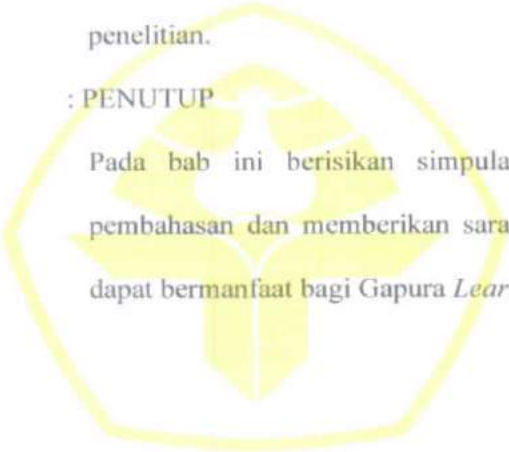
Pada bab ini memaparkan mengenai lokasi, waktu dan tempat penelitian, jenis dan sumberdata, teknik pengumpulan data, serta metode analisis yang digunakan.

### BAB IV : PEMBAHASAN

Pada bab ini menguraikan tentang gambaran dari Gapura *Learning Center*, hasil analisis, serta implikasi hasil penelitian.

### BAB V : PENUTUP

Pada bab ini berisikan simpulan dari seluruh hasil pembahasan dan memberikan saran-saran yang nantinya dapat bermanfaat bagi Gapura *Learning Center*.



JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS  
POLITEKNIK NEGERI BALI



## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1 Telaah Teori

##### 2.1.1 Pengertian Manajemen

Istilah manajemen berasal dari kata management (bahasa Inggris), turunan dari kata “*to manage*” yang artinya mengurus atau mengatur tata laksana atau ketatalaksanaan. Sehingga manajemen dapat diartikan sebagai suatu ilmu dan seni untuk menerapkan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok manusia yang dilengkapi dengan sumber ekonomi (faktor produksi) untuk mencapai tujuan yang ditentukan sebelumnya. Definisi manajemen menurut beberapa ahli antara lain sebagai berikut:

Menurut Dessler (2015:3) manajemen sumber daya manusia adalah sebuah proses untuk mendapatkan, menilai, melatih, serta

memberikan kompensasi terhadap karyawan yang juga bertujuan untuk mengurus relasi tenaga kerja, keselamatan, kesehatan, serta hal-hal yang berhubungan erat dengan keadilan. Sedangkan, John D. Millet (Siswanto, 2015:1) membatasi manajemen sebagai:

*“the process of directing and ciliating the work of people organized in formal groups to achieve a desired goal”* (suatu proses pengarahan dan pemberian fasilitas kerja kepada orang yang diorganisasikan dalam kelompok formal untuk mencapai tujuan.

Berdasarkan definisi di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan proses pengarahan dan pemberian kerja untuk mendapatkan, menilai, melatih, serta memberikan kompensasi terhadap karyawan yang juga bertujuan untuk mengurus relasi tenaga kerja, keselamatan, kesehatan, serta hal-hal yang berhubungan erat dengan keadilan dan tujuan perusahaan

### 2.1.2 Pengertian Sumber Daya Manusia

Persaingan dunia bisnis yang semakin ketat menuntut organisasi/perusahaan harus memiliki sumber daya yang tangguh. Sumber daya yang dibutuhkan untuk menjalankan perusahaan tidak dapat dilihat sebagai bagian yang berdiri sendiri, tetapi harus dilihat sebagai satu kesatuan yang tangguh membentuk suatu sinergi. Dalam hal ini, peran SDM sangat menentukan. Semula SDM merupakan terjemahan dari *“human resource”*, namun ada pula ahli yang menyamakan SDM

dengan "*manpower*" (tenaga kerja). Bahkan sebagian orang menyetarakan pengertian SDM dengan personal (personalia, kepegawaian, dan sebagainya). SDM merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya, dan karya (rasio, rasa, dan karsa). Semua potensi SDM tersebut berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam mencapai tujuan. Betapapun majunya teknologi, perkembangan informasi, tersedianya modal dan memadainya bahan, jika tanpa SDM sulit bagi organisasi itu untuk mencapai tujuannya.

Menurut Hamali (2016:2) menyatakan bahwa sumber daya manusia merupakan suatu pendekatan yang strategis terhadap keterampilan, motivasi, pengembangan dan manajemen pengorganisasian sumber daya.

Menurut Triasmoko ( 2014 ) menyatakan bahwa sumber daya manusia merupakan elemen utama organisasi dibandingkan dengan elemen lain seperti modal, teknologi, dan uang sebab manusia itu sendiri yang mengendalikan yang lain.

Berdasarkan definisi tersebut, dapat dipahami bahwa SDM diartikan sebagai sumber dari kekuatan yang berasal dari manusia yang dapat didayagunakan oleh organisasi. Dengan berpegang pada pengertian tersebut, istilah SDM adalah manusia bersumber daya dan merupakan kekuatan (*power*). Pendapat tersebut relevan dalam kerangka berpikir bahwa agar menjadi sebuah SDM harus ditingkatkan kualitas dan kompetensinya.

### 2.1.3 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Perusahaan sebagai salah satu bentuk organisasi membutuhkan SDM dalam merealisasikan tujuannya, karena manusia merupakan faktor penting yang selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan maupun perilaku organisasi. Manajemen SDM adalah suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi. Unsur manajemen SDM adalah manusia yang merupakan tenaga kerja pada perusahaan. Dengan demikian fokus yang dipelajari MSDM adalah masalah yang berhubungan dengan tenaga kerja manusia. Persamaan manajemen SDM dengan manajemen personalia adalah keduanya merupakan ilmu yang mengatur unsur manusia dalam suatu organisasi agar mendukung terwujudnya suatu tujuan. Personalia sering dihubungkan dengan istilah kepegawaian, artinya seluruh orang yang bekerja pada suatu organisasi tertentu. Hal ini berarti bahwa manajemen personalia bertujuan meningkatkan partisipasi pegawai dalam suatu organisasi. Jelasnya bahwa baik itu manajemen SDM maupun manajemen personalia tugasnya adalah mengatur tenaga kerja manusia (karyawan) sedemikian rupa. Agar pengertiannya lebih jelas, maka di bawah ini terdapat beberapa definisi yang telah dirumuskan dan dikemukakan oleh para ahli:

Menurut Mathis & Jackson (Suparno Eko Widodo, 2015:3) manajemen SDM dapat diartikan sebagai “Ilmu dan seni yang mengatur

hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam penggunaan kemampuan manusia agar dapat mencapai tujuan di setiap perusahaan.”

Mondi dan Noe (Marwansyah, 2016:3) mendefinisikan manajemen SDM (*human resources management*) sebagai pendayagunaan SDM untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi.

Menurut Raymond A. Noe et. Al., (Suwatno dan Donni, (2016:29) *Human Resources Management (HRM)* mengacu pada kebijakan-kebijakan, praktik-praktik, serta sistem-sistem yang memengaruhi perilaku, sikap, dan kinerja karyawan.

Berdasarkan pendapat-pendapat para ahli tentang definisi manajemen SDM, dapat disimpulkan manajemen SDM sebagai suatu ilmu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan secara terpadu.

#### **2.1.4 Fungsi – Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia merupakan titik vital yang sangat menentukan efektivitas serta efisiensi kerja dari sumber daya manusia dalam suatu perusahaan. Menurut Hasibuan (2019:10), manajemen sumber daya manusia merupakan sebuah seni serta ilmu yang memungkinkan kita untuk mengatur hubungan serta peranan dari tenaga

kerja secara efisien dan efektif dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, masyarakat, ataupun karyawan. Maka dari itu suatu perusahaan harus memahami dengan baik fungsi-fungsi dari manajemen sumber daya manusia itu sendiri. Apabila suatu perusahaan tidak bisa memahaminya dengan baik, maka ilmu ini bisa menjadi boomerang bagi perusahaan itu sendiri yang mengakibatkan segala upaya perusahaan untuk mencapai tujuan akan sia-sia.

Dalam pengimplementasiannya, terdapat beberapa fungsi dari manajemen sumber daya manusia menurut Hasibuan (2017:21). Menurut beliau, terdapat sebelas buah fungsi dari manajemen sumber daya manusia pada suatu organisasi ataupun perusahaan, diantaranya :

a. Perencanaan

Fungsi perencanaan (*human resources planning*) merupakan suatu tindakan perencanaan tenaga kerja secara efektif dan efisien. Perencanaan tenaga kerja ini dilakukan agar tenaga kerja yang dimiliki oleh perusahaan sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu tercapainya tujuan suatu perusahaan. Dalam pelaksanaannya, perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian yang terdiri dari pengendalian, pengarahan, pengorganisasian, pengembangan, pengadaan, kompensasi, pemeliharaan, pengintegrasian, kedisiplinan, serta pembehentian tenaga kerja. Apabila suatu perusahaan memiliki program kepegawaian yang baik, maka seringkali perusahaan tersebut akan dimudahkan dalam pencapaian tujuannya.

#### b. Pengorganisasian

Fungsi pengorganisasian merupakan suatu kegiatan untuk mengorganisir seluruh tenaga kerja dengan cara melakukan penetapan pembagian kerja, hubungan kerja, serta delegasi wewenang. Fungsi pengorganisasian ini juga meliputi penetapan integrasi serta koordinasi dalam struktur organisasi suatu perusahaan. Melalui fungsi pengorganisasian yang baik, suatu perusahaan akan mampu untuk meraih prestasi gemilang karena setiap anggota perusahaan sudah paham betul dengan tugas serta tanggungjawabnya masing-masing dalam suatu Perusahaan. Pemahaman tersebut akan memicu peningkatan produktivitas kerja suatu perusahaan yang juga akan berhimbis positif pada profit perusahaan dimasa mendatang.

#### c. Pengarahan

Fungsi pengarahan (*directing*) merupakan suatu kegiatan untuk mengarahkan semua tenaga kerja agar mampu bekerja secara efektif dan efisien dalam membantu perusahaan untuk mencapai tujuan. Fungsi pengarahan ini dilakukan oleh pimpinan kepada karyawannya masing-masing untuk dapat menyelesaikan seluruh tugas-tugas yang diberikan oleh perusahaan dengan baik.

#### d. Pengendalian

Fungsi pengendalian (*controlling*) merupakan suatu kegiatan yang bertujuan agar setiap karyawan dalam suatu perusahaan senantiasa mentaati serta menjalankan peraturan-peraturan yang berlaku pada suatu perusahaan. Selain itu, fungsi pengendalian ini juga memungkinkan setiap karyawan untuk bekerja sesuai dengan rencana yang telah diberikan oleh perusahaan. Fungsi pengendalian ini meliputi pengendalian akan kehadiran, perilaku, kedisiplinan, kerjasama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan kerja agar tetap kondusif.

#### e. Pengadaan

Fungsi pengadaan (*procurement*) meliputi proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi serta induksi untuk memperoleh karyawan yang sesuai dengan kriteria yang dibutuhkan oleh perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan. Apabila fungsi pengadaan ini berjalan dengan baik dalam suatu perusahaan, maka suatu perusahaan akan dipenuhi oleh orang-orang yang tepat serta memiliki frekuensi yang sama dengan visi dan misi dari suatu perusahaan.

#### f. Pengembangan

Fungsi pengembangan (*development*) merupakan sebuah proses peningkatan ketrampilan secara teknis, teoritis, konseptual, serta moral

karyawan suatu perusahaan. Fungsi pengembangan ini diberikan perusahaan kepada karyawannya melalui pelatihan dengan tujuan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia pada suatu perusahaan. Pelatihan yang diberikan oleh perusahaan haruslah disesuaikan dengan kebutuhan skill yang diperlukan oleh karyawan baik untuk masa kini maupun masa depan. Pelatihan sumber daya manusia inilah yang menjadi fokus utama penelitian dalam pengimplementasiannya pada Gapura *Learning Center* Cab. Denpasar.

g. Kompensasi

Fungsi kompensasi (*compensation*) merupakan bentuk balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya baik secara langsung maupun tidak langsung. Kompensasi diberikan oleh perusahaan sebagai bentuk apresiasi akan pengabdian serta kinerja baik yang dilakukan oleh karyawan dalam suatu perusahaan. Dalam pemberian kompensasi kepada karyawannya, suatu perusahaan haruslah memberikannya secara adil dan layak. Adil dalam hal ini diartikan sebagai selarasnya imbal hasil yang perusahaan berikan dengan kewajiban yang telah karyawan laksanakan. Sedangkan layak dalam hal ini diartikan bahwa kompensasi yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya haruslah dipertimbangkan agar mampu memenuhi kebutuhan primer karyawannya tetap berpedoman penuh pada batas upah minimum dari pemerintah setempat.

#### h. Pengintegrasian

Fungsi pengintegrasian (*integration*) merupakan sebuah kegiatan yang bertujuan untuk menyelaraskan antara kepentingan perusahaan dengan kebutuhan karyawan, agar dapat terciptanya simbiosis mutualisme antara perusahaan dan karyawan, dimana perusahaan mampu memperoleh laba sedangkan karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaan yang telah dilakukan. Pengintegrasian merupakan salah satu titik vital dalam pelaksanaan fungsi MSDM, hal tersebut karena perusahaan harus mampu menyatukan kepentingannya dengan karyawan sehingga kecemburuan social dalam lingkungan perusahaan tidak akan terjadi.

#### i. Pemeliharaan

Fungsi pemeliharaan (*maintenance*) merupakan suatu kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan dengan tujuan untuk meningkatkan kondisi fisik, mental, serta loyalitas karyawan agar karyawan dalam suatu perusahaan tetap memiliki keinginan yang kuat untuk tetap bekerja pada suatu perusahaan sampai mereka pensiun. Fungsi pemeliharaan ini biasa dilakukan oleh perusahaan dengan cara melaksanakan program kesejahteraan karyawan yang didasari atas kebutuhan dari sebagian besar karyawan, sehingga kenyamanan serta loyalitas kerja karyawan akan semakin meningkat.

j. Kedisiplinan

Fungsi kedisiplinan merupakan bagian dari fungsi MSDM yang paling penting serta menjadi kunci dalam mewujudkan tujuan suatu perusahaan. Tanpa kedisiplinan, setiap karyawan dalam suatu perusahaan akan bekerja seenaknya sehingga hal tersebut dapat merugikan perusahaan karena bisa dipastikan kualitas kinerja rendah akan dihasilkan oleh karyawan tersebut. Selain itu, kedisiplinan merupakan kesadaran dari setiap karyawan untuk mau mentaati setiap peraturan yang diberikan oleh perusahaan yang juga mengacu pada norma-norma social pada lingkungan perusahaan.

k. Pemberhentian

Fungsi yang terakhir merupakan fungsi pemberhentian (separation). Fungsi ini lebih merujuk ke pemutusan hubungan kerja seseorang dari sebuah perusahaan. Pemberhentian ini bisa disebabkan oleh keinginan perusahaan, keinginan karyawan, serta sebab-sebab personal lainnya. Selain itu, pemutusan hubungan kerja yang dilakukan oleh perusahaan bisa juga terjadi akibat dari habisnya masa kontrak kerja dari seorang karyawan, dan bisa juga karena karyawan bersangkutan sudah saatnya untuk pensiun.

Itulah beberapa fungsi dari manajemen sumber daya manusia menurut Hasibuan (2017:21) yang telah meliputi segala aspek keberhasilan yang dibutuhkan oleh suatu perusahaan dalam pengoperasiannya. Dengan menerapkan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia diatas, suatu perusahaan akan mampu memberikan keadilan bagi setiap karyawannya, serta setiap karyawan akan mampu melaksanakan kewajiban yang seharusnya dilaksanakan dengan baik untuk membantu perusahaan dalam mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

## 2.2 Pengembangan Sumber Daya Manusia

Dalam konteks organisasi, pengembangan SDM dirancang untuk membantu individu, kelompok, dan organisasi secara keseluruhan agar menjadi lebih efektif. Program ini diperlukan karena orang, pekerjaan, dan organisasi selalu berubah. Perubahan-perubahan ini disebabkan baik oleh dinamika *internal* organisasi maupun dinamika faktor-faktor atau kekuatan *eksternal* (lingkungan *eksternal*).

Seiring dengan kemajuan dalam bidang ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin pesat dan telah menjadi kecenderungan global, kompetensi pekerja semakin cepat mengalami keusangan dengan tuntutan pekerjaan yang semakin besar. Kesenjangan antara kemampuan pekerja dan tuntutan pekerjaan yang selalu berkembang menyebabkan perusahaan perlu melakukan peningkatan atau penyesuaian pengetahuan dan keterampilan

serta sikap pekerja. Dengan kata lain, diperlukannya peningkatan profesionalisme melalui upaya pengembangan SDM.

Bogardus (Marwansyah 2016:153) mendefinisikan pengembangan SDM sebagai bidang fungsional dari ilmu manajemen SDM yang terkait dengan program-program pelatihan, pengembangan, perubahan, dan manajemen kinerja untuk memastikan bahwa orang-orang dengan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang diperlukan, akan tersedia pada saat dibutuhkan untuk mewujudkan tujuan-tujuan organisasi.

Menurut pendapat Andrew F. Sikula (Suwatno dan Donni, 2016:105) : *Development, in reference to staffing and personnel matters, is a long term educational process utilizing a systematic and organized procedure by which managerial personnel learn conceptual and theoretical knowledge for general purpose.* (Pengembangan mengacu pada masalah staf dan personel adalah suatu proses pembelajaran jangka panjang menggunakan suatu prosedur yang sistematis dan terorganisasi dengan mana manajer belajar pengetahuan konseptual dan teoritis untuk tujuan umum). pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang diperlukan, akan tersedia pada saat dibutuhkan untuk mewujudkan tujuan-tujuan organisasi.

Pengembangan pegawai merupakan aktivitas memelihara dan meningkatkan kompetensi pegawai guna mencapai efektivitas organisasi. Pengembangan pegawai dapat diwujudkan melalui pengembangan karier serta pendidikan dan pelatihan. Pengembangan MSDM ini penting

dilaksanakan disebabkan adanya perubahan baik manusia, teknologi, pekerjaan maupun organisasi. Pengembangan karyawan adalah aktivitas memelihara dan meningkatkan kompetensi pegawai guna mencapai efektivitas organisasi. Menurut Flippo (Suwatno dan Donni, 2016:105), pengembangan merupakan suatu proses dari:

- a. Pelatihan untuk meningkatkan keahlian serta pengetahuan untuk melakukan pekerjaan tertentu.
- b. Pendidikan yang berkaitan dengan perluasan pengetahuan umum, dan latar belakang

Pelatihan sendiri dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), diartikan sebagai pelajaran untuk membiasakan atau memperoleh sesuatu keterampilan. Istilah pelatihan dalam terjemahan bahasa Inggris "*training*" secara harafiah berasal dari akar kata "*train*" yang berarti: (1) memberi pelajaran dan praktik (*give teaching and practice*), (2) menjadikan berkembang dalam arah yang dikehendaki (*cause to grow in a required direction*), (3) persiapan (*preparation*), dan (4) praktik (*practice*).

Pengertian ini mengandung arti bahwa pelatihan erat kaitannya dengan keterampilan individu untuk membiasakan diri dalam mengerjakan sesuatu.

Pelatihan mengacu pada upaya terencana perusahaan untuk memfasilitasi pembelajaran kompetensi, pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan karyawan, yang bertujuan agar karyawan menguasai pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang ditekankan dalam pelatihan dan menerapkannya dalam aktivitas sehari-hari.

(Noe, 2020). Dan menurut Jackson et al. (2018), pelatihan memiliki tujuan utama untuk meningkatkan kinerja dalam waktu dekat dan dalam pekerjaan tertentu dengan meningkatkan kompetensi karyawan.

Pelatihan bertujuan untuk memperbaiki kinerja karyawan dari tugas terakhir, pelatihan merupakan suatu proses yang sudah terencana dalam mengubah sikap, pengetahuan ataupun tingkah laku yang menghasilkan keahlian dengan pengalaman agar mencapai kinerja yang efektif, pelatihan bermanfaat dalam mengembangkan kemampuan individu dan organisasi di masa yang akan datang. Menurut Dessler (2020), pelatihan adalah proses dalam mengejar keterampilan yang dibutuhkan pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya, yang mana pelatihan karyawan memberikan pengetahuan praktis dan penerapannya dalam dunia kerja perusahaan untuk meningkatkan produktivitas kerja dalam mencapai tujuan yang diinginkan organisasi perusahaan.

Istilah pelatihan sering disamakan dengan istilah pengembangan, yaitu untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan. Tetapi, dilihat dari tujuannya, umumnya kedua konsep tersebut dapat dibedakan. Pengembangan (*development*) merujuk pada kesempatan-kesempatan belajar (*learning opportunity*) yang didesain guna membantu pengembangan para pekerja. Kesempatan yang demikian tidak terbatas pada upaya perbaikan performansi pekerja pada pekerjaan yang sekarang. Jadi

pelatihan langsung berkaitan dengan performance produktivitas karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan

### **2.2.1 Tujuan dan Manfaat Pelatihan dan Pengembangan**

#### **a. Tujuan Pelatihan dan Pengembangan**

Menurut Noe (2020), pengembangan mengacu pada pelatihan, pendidikan formal, pengalaman kerja, hubungan, dan penilaian kepribadian, keterampilan, dan kemampuan yang membantu karyawan mempersiapkan diri untuk menghadapi pekerjaan atau posisi di masa yang akan datang. Dan menurut Jackson et al. (2018), pengembangan mengacu pada kegiatan yang dimaksudkan untuk meningkatkan kompetensi untuk mengantisipasi kebutuhan masa depan organisasi. Untuk itu, kegiatan pengembangan sering disebut sebagai pengembangan karir atau pengembangan kepemimpinan. Menurut Kurniawati (2020), pengembangan SDM bertujuan antara lain untuk meningkatkan kemampuan, keterampilan, dan sikap karyawan, sehingga dapat bekerja lebih baik secara efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan perusahaan.

Sedangkan tujuan dari pelatihan dan pengembangan yang dikemukakan oleh Andrew F. Sikula (Suwatno dan Donni, 2016:123) adalah sebagai berikut:

1) *Increased Productivity*

Program pelatihan dan pengembangan dapat meningkatkan *job performance* pada posisi jabatannya sekarang. Jika *level of performance* meningkat maka berarti peningkatan produktivitas kerja dan pada akhirnya meningkatkan keuntungan bagi perusahaan.

2) *Improved Quality*

Dengan adanya pelatihan dan pengembangan diharapkan adanya kualitas maupun kuantitas dalam bentuk produk atau jasa yang dihasilkan. Karyawan yang telah mengikuti program pelatihan dan pengembangan akan mempunyai pengetahuan yang lebih baik dan akan memperkecil kesalahan dalam kegiatan operasionalnya.

3) *Better Human Resources Planning*

Program pelatihan dan pengembangan yang baik dapat mempersiapkan tenaga kerja untuk keperluan di masa datang. Pelatihan dan pengembangan karyawan dapat membantu perusahaan untuk mengisi atau memenuhi kebutuhan dan persyaratan personil masa depan.

#### 4) *Increased Morale*

Jika perusahaan mengadakan pelatihan dan pengembangan yang tepat maka iklim dan suasana organisasi pada umumnya akan menjadi lebih baik. Dengan iklim kerja yang sehat maka semangat kerja karyawan akan meningkat.

#### 5) *Indirect Compensation*

Banyak pekerja, khususnya manajer mempertimbangkan kesempatan pendidikan dan pelatihan sebagai bagian dari keseluruhan pemberian upah bagi para pegawai. Mereka mengharapkan perusahaan membayar sejumlah uang untuk program pelatihan dan pengembangan yang mengarah pada peningkatan pengetahuan umum dan keterampilan. Jadi banyak organisasi menawarkan program pelatihan dan pengembangan sebagai teknik perekrutan untuk menarik tenaga kerja potensial dengan kualitas tinggi.

#### 6) *Better Health and Safety*

Melalui pelatihan dan pengembangan yang tepat karyawan akan lebih menguasai pekerjaan dan dapat membantu menghindari terjadinya kecelakaan-kecelakaan dalam bekerja. Selain itu lingkungan kerja menjadi lebih aman dan akan mempengaruhi sikap mental yang lebih stabil dari para pegawai.

#### 7) *Obsolescence Prevention*

Program pelatihan dan pengembangan membantu meningkatkan inisiatif dan kreativitas para karyawan serta membantu mengadakan tindakan preventif untuk menghadapi ketinggalan zaman akibat dari kemajuan teknologi.

#### 8) *Personal Growth*

Karyawan yang telah mendapatkan pelatihan dan pengembangan akan lebih matang dan profesional dalam bekerja, sehingga dapat meningkatkan kualitas diri dalam pencapaian tujuan organisasi yang pada akhirnya juga akan memberikan keuntungan kepada perusahaan.

Salah satu cara dalam meningkatkan suatu produktivitas perusahaan adalah dengan cara memanfaatkan sebuah teknologi. Karena di era digital ini banyak sekali teknologi yang berkembang sangat pesat sehingga pelatihan dan pengembangan karyawan dalam mengakses teknologi tersebut dapat membantu karyawan dalam mengejar perkembangan teknologi tersebut. Karena peningkatan produktivitas juga terjadi ketika karyawan menjadi semakin ahli dalam pekerjaannya sehingga mereka dapat menemukan cara yang baru dalam menyelesaikan pekerjaan yang biasa mereka lakukan dengan cara yang lebih efektif dan efisien.

Dengan pelaksanaan pelatihan dan pengembangan secara rutin dapat membantu menambah kemampuan karyawan dalam

menyelesaikan pekerjaannya. Semakin cepat karyawan dapat mempelajari hal baru hal tersebut menjadi bonus tersendiri bagi perusahaan sehingga mampu menjadi yang terdepan dalam persaingan bisnisnya. Dan dengan melakukan pelatihan dan pengembangan karyawan lebih baik dan menghemat anggaran dibandingkan melatih dan mengembangkan karyawan baru karena pelatihan dan pengembangan karyawan dapat membuat pegawai menjadi lebih percaya diri dan merasa bahwa perusahaan sangat peduli terhadap pegawainya tersebut dengan memperhatikan keterampilan mereka dalam bekerja.

Dari tujuan pelatihan dan pengembangan karyawan yang telah dikemukakan diatas dapat disimpulkan bahwa pada intinya tujuan pelatihan dan pengembangan yaitu untuk meningkatkan kemampuan karyawan baik secara afektif (sikap), kognitif(pengetahuan) dan psikomotoriknya (perilaku) serta mempersiapkan karyawan dalam menghadapi perubahan-perubahan yang terjadi sehingga dapat mengatasi hambatan-hambatan yang sekiranya muncul dalam pekerjaan.

b. Manfaat Pelatihan dan Pengembangan

Manfaat pelatihan menurut William B. Werther dan Keith Davis (Suwatno dan Donni, 2016:124) adalah mampu meningkatkan jenjang karier seseorang dan membantu

pengembangan untuk penyelesaian-penyelesaian tanggungjawabnya di masa yang akan datang. Sedangkan menurut Henry Simamora manfaat dari program pelatihan dan pengembangan yaitu:

- 1) Meningkatkan kuantitas dan kualitas produktivitas
- 2) Mengurangi waktu pembelajaran yang diperlukan karyawan untuk mencapai standar kerja yang dapat diterima
- 3) Membentuk sikap, loyalitas, dan kerja sama yang lebih menguntungkan
- 4) Memenuhi kebutuhan perencanaan SDM
- 5) Mengurangi frekuensi dan biaya kecelakaan kerja
- 6) Membantu karyawan dalam peningkatan dan pengembangan pribadi.

Contohnya, apabila selama ini SDM yang ada hanya mampu bekerja secara efektif selama 5 jam per hari, setelah pengembangan ia mampu bekerja efektif selama 6-7 jam per hari dengan kuantitas maupun kualitas yang semakin tinggi dan sebagainya. Kemampuan ini dapat berkembang biasanya dipacu oleh pengembangan pengetahuan, yaitu pengetahuan memahami tujuan bekerja, pengetahuan dalam melaksanakan kiat-kiat jitu dalam melaksanakan pekerjaan yang tepat cepat, aman, nyaman, murah, dan baik. Pemahaman betapa pentingnya disiplin dalam organisasi agar semua aturan berjalan dengan baik, dan untuk apa bekerja keras, dan sebagainya. Oleh sebab itu, pengembangan kemampuan ini berkaitan

erat dengan kegiatan pelatihan dan pengembangan SDM. Dengan bertambahnya pengetahuan, akan menumbuhkan kemampuan dan keterampilan SDM.

#### **2.2.2 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Pelatihan dan Pengembangan**

Pelatihan dan pengembangan dapat dipandang sebagai salah satu bentuk investasi, oleh karena itu bagi setiap organisasi yang ingin berkembang, maka pelatihan bagi karyawannya harus memperoleh perhatian yang besar. Menurut Prabu Mangkunegara (2014:45), dalam pelaksanaan pelatihan dan pengembangan perlu di perhatikan beberapa faktor sebagai berikut:

##### **a. Perbedaan Individu**

Di dalam merencanakan suatu program pelatihan dan pengembangan, seorang instruktur harus menyadari akan adanya individu dari masing-masing peserta. Daya tangkap dari setiap peserta berbeda-beda dan selain itu masih ada perbedaan lainnya seperti perbedaan latar belakang, pendidikan, pengalaman, dan minat.

##### **b. Motivasi**

Motivasi merupakan faktor penting dalam membangkitkan semangat belajar. Setiap individu yang mempunyai tujuan tertentu dihubungkan dengan keperluan sehingga individu tersebut akan lebih tepat menyesuaikan diri dalam proses belajar.

c. Hubungan dengan Analisa Jabatan

Keterangan dari analisa jabatan harus menunjukkan pengetahuan dan kecakapan apa yang diperlukan oleh masing-masing jabatan tersebut, kemudian program pelatihan dan pengembangan harus disesuaikan dengan kebutuhan tersebut.

d. Pemilihan Peserta dan Pelatih

Selain ditujukan untuk karyawan baru, program pelatihan dan pengembangan juga diperuntukkan untuk mempersiapkan karyawan lama yang mempunyai minat dan bakat untuk memenuhi keperluan jabatan-jabatan penting di perusahaan. Oleh karena itu, untuk memenuhi keperluan tersebut maka perlu dipilih yang benar-benar tepat dapat mengajar dengan baik.

e. Prinsip-prinsip Belajar

Di dalam proses pelatihan dan pengembangan ada beberapa prinsip yang perlu diperhatikan yaitu:

- 1) *Participation*, mengarahkan peserta agar ikut aktif di dalam program pelatihan dan pengembangan.
- 2) *Repetition*, artinya senantiasa dilakukan pengulangan-pengulangan baik dalam penyampaian materi maupun praktek, sehingga apa yang dipelajari peserta akan lebih cepat diingat dan dipahami.

- 3) *Relevance*, yaitu pelatih sebaiknya menerangkan secara menyeluruh mengenai suatu pekerjaan sebelum menerangkan secara khusus mengenai tugas-tugas.
- 4) *Transference*, yaitu materi yang diberikan dalam program pelatihan dan pengembangan harus sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan yang nantinya akan dihadapi dalam pekerjaan yang sebenarnya.
- 5) *Feedback*, yaitu setelah diselesaikannya suatu paket program pelatihan dan pengembangan, sebaiknya peserta diberi informasi mengenai kemajuan yang telah dicapai.

### 2.2.3 Metode-Metode Pelatihan dan Pengembangan

Menurut Mondy & Joseph J. (2016), terdapat beberapa macam metode pelatihan dan pengembangan, yaitu: Metode kelas, dengan cara instruktur berdiri secara fisik di depan siswa, dengan keuntungan sang instruktur dapat menyampaikan informasi secara langsung; E-learning, merupakan pelatihan secara daring dengan menggunakan bantuan peralatan berbasis teknologi; Studi kasus, di mana peserta belajar menyelesaikan sebuah kasus dan belajar dari kasus tersebut; Pemodelan perilaku, yaitu suatu metode dengan cara menirukan perilaku orang lain; Role-play, yaitu metode yang meminta peserta memberikan tanggapan terhadap permasalahan khusus yang mungkin dihadapi dalam pekerjaan duni nyata; Training games, yaitu suatu metode yang menggunakan

sarana permainan untuk mendorong keterlibatan peserta, sehingga menambag pengetahuan peserta; In basket training, metode pelatihan yang menuntut peserta pelatihan untuk menentukan prioritas pada setiap situasi tertentu sebelum membuat keputusan, yang cukup bermanfaat untuk membantu memprediksi keberhasilan kinerja dalam pekerjaan manajemen: On-the-job-training (OJT), merupakan metode yang memungkinkan seorang karyawan mempelajari tugas-tugas pekerjaan dengan benar-benar melakukannya magang, yaitu metode yang menggabungkan kelas dengan OJT' Pelatihan tim, yaitu pelatihan yang difokuskan pada pengajaran pengetahuan dan keterampilan kepada individu yang diharapkan bekerja secara kolektif untuk mencapai tujuan bersama.

Sedangkan menurut Dessler (2020), program pelatihan dapat dilakukan melalui:

- 1) On the Job Training, yaitu metode pelatihan dengan cara melatih seseorang untuk mempelajari suatu pekerjaan sambil mengerjakannya.
- 2) Pelatihan Magang, merupakan metode pelatihan yang dilakukan melalui kombinasi pembelajaran formal dan pelatihan jangka panjang dan biasanya di bawah pengawasan orang yang ahli di bidangnya.
- 3) Pelatihan informal, meliputi pertemuan, pelatihan, menghadiri konferensi, mencari informasi di internet, bekerja dengan

pelanggan, rotasi pekerjaan, membaca buku dan jurnal, dan lainnya.

- 4) Pelatihan Instruksi Kerja, dengan membuat langkah-langkah dalam menyelesaikan pekerjaan; Lectures atau metode perkuliahan, dengan cara memberikan ceramah kepada para peserta pelatihan
  - 5) Pelatihan Terprogram, merupakan metode sistematis untuk mengajarkan keterampilan kerja yang melibatkan penyajian pertanyaan atau fakta yang memungkinkan peserta pelatihan untuk merespon dan memberikan umpan balik.
  - 6) Permodelan Perilaku, merupakan teknik pelatihan dimana peserta pelatihan diminta untuk menirukan teknik manajemen yang baik dan kemudian diberikan umpan balik mengenai perannya tersebut.
  - 7) Pelatihan Berbasis Audiovisual, melalui media DVD, film, kaset audio untuk mensimulasikan masalah dan reaksi terhadap berbagai permasalahan yang dihadapi dalam penyelesaian pekerjaan
- Vestibule Training, yaitu pelatihan simulasi tempat kerja yang dilakukan di luar tempat kerja yang mirip dengan kondisi sebenarnya.

Dan masih menurut Dessler (2020), implementasi pengembangan dilakukan dengan penerapan strategi sebagai berikut:

- a) *Strategy's Role Managemen Development*, yaitu metode pengembangan manajemen yang dilakukan selaras dengan rencana strategis perusahaan.

- b) *Candidate Assesment and the 9-Box Grid*, yaitu dalam rangka pengembangan pegawai untuk mengisi jabatan yang lebih tinggi dilakukan dengan menerapkan asesmen dan 9boks kompetensi.
- c) *Managerial On the Job Training and Rotation*, yaitu pengembangan di dalam lingkungan kerja yang dapat dilakukan melalui metode coaching (pendampingan), action learning, stretch assignment (mendorong pegawai menyelesaikan pekerjaan melampaui zona nyaman mereka).
- d) *Off the Job Management Training and Development Techniques*, yaitu metode pengembangan yang dilakukan di luar lingkungan kerja melalui metode seminar, program di universitas/kampus, role play, corporate university (pusat pengembangan internal), pelatihan eksekutif, sistem pembelajaran sertifikasi SHRM (*Society for Human Resource Management*).

#### 2.2.4 Tahapan – Tahapan Pelatihan & Pengembangan

Menurut Bernardin dan Russel dalam (Hamali, 2016)

)mengemukakan bahwa program pelatihan mempunyai tiga tahap aktivasi, yaitu :

##### a) Penilaian Kebutuhan Pelatihan ( *need assessment* )

Tujuan Penilaian dan kebutuhan pelatihan adalah mengumpulkan informasi untuk menentukan dibutuhkan atau tidaknya program pelatihan. Penilaian kebutuhan merupakan proses penentuan

kebutuhan yang dilakukan secara sistematis dan objektif dengan melakukan tiga tipe analisis, yaitu :

- 1) Analisis organisasional, yaitu mencoba menjawab permasalahan mengenai penekanan pelatihan yang seharusnya dilakukan dan faktor-faktor yang seharusnya dilakukan dan faktor yang mempengaruhi.
- 2) Analisis kekaryawanan, yaitu mencoba memecahkan permasalahan mengenai apa yang seharusnya dipelajari dalam pelatihan sehingga para peserta pelatihan dapat menjalankan tugasnya dengan dengan memuaskan.
- 3) Analisis individu, yaitu berusaha menjawab permasalahan mengenai siapa yang membutuhkan pelatihan dalam perusahaan dan tipe-tipe khusus pelatihan yang dibutuhkan.

b) Pengembangan Program Pelatihan (development)

Tujuannya adalah untuk lingkungan pelatihan dan metode - metode pelatihan yang di dibutuhkan guna mencapai tujuan pelatihan. Metode pelatihandiklasifikasikan menjadi dua kategori yaitu :

- 1) *Informational method*, yaitu metode yang menggunakan pendekatan satu arah, dimana informasi disampaikan kepada peserta pelatihan oleh para pelatih. Metode ini cocok untuk mengajarkan materi faktual, keterampilan dan sikap.

2) *Experimental method*, yaitu metode yang mengutamakan komunikasi yang luwes, fleksibel, lebih dinamis baik dengan instruktur maupun sesama peserta dan langsung menggunakan alat-alat yang tersedia. Metode ini digunakan untuk mengajarkan kemampuan kognitif dan fisik serta kecakapan.

c) Evaluasi Program Pelatihan (*Evaluation*)

Tujuannya adalah untuk menguji dan menilai apakah program-program pelatihan yang telah dijalani, secara efektif mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Efektifitas pelatihan dapat dievaluasi dengan menggunakan indikator-indikator sebagai berikut:

- 1) Reaksi, seberapa baik peserta menyenangi pelatihan.
- 2) Belajar (*learning*), seberapa jauh para peserta mempelajari fakta-fakta, prinsip-prinsip, dan pendekatan-pendekatan dalam sebuah latihan.
- 3) Hasil-hasil, seberapa jauh perilaku karyawan berubah karena pelatihan.
- 4) Hasil-hasilnya, apakah ada peningkatan produktivitas atau penurunan yang telah dicapai.
- 5) Efektifitas biaya, untuk mengetahui besarnya biaya yang dihabiskan untuk program pelatihan dan apakah besarnya biaya pelatihan sebanding dengan tujuan program pelatihan.

### 2.2.5 Pelaksanaan Pelatihan SDM

Dalam pelaksanaan pelatihan sumber daya manusia, sangat erat kaitannya dengan suatu kata yaitu “Pembelajaran”. Pembelajaran menghubungkan antara pencari ilmu dengan pemberi ilmu dengan tujuan untuk mentransfer informasi dari pemberi ilmu menuju pencari ilmu. Hal tersebut tentu sejalan dengan pendapat salah satu ahli yang ikut angkat bicara mengenai definisi pembelajaran itu sendiri.

Menurut Dessler (2015:286-314), dalam pelaksanaan proses pelatihan sumber daya manusia terdapat 5 (lima) langkah ADDIE yang meliputi (Analysis-Design- Develop-Implement-Evaluate) dengan pemaparan sebagai berikut :

#### 1) Analisis Kebutuhan Pelatihan

Dengan melakukan analisis kebutuhan pelatihan, perusahaan bisa mengetahui hal-hal apa saja yang memang sebenarnya diperlukan oleh karyawan mereka saat ini dan dimasa mendatang. Untuk memperoleh hasil yang maksimal, terdapat beberapa hal yang harus dilakukan dalam tahap ini, diantaranya :

##### a) Mendesign Program Pelatihan

Pada tahap ini, perusahaan diharapkan mampu untuk membuat perencanaan terkait program pelatihan yang akan dilaksanakan secara menyeluruh mulai dari tujuan pelatihan,

metode penyampaian pelatihan, materi pelatihan yang akan diberikan, serta evaluasi program pelatihan.

b) Mengembangkan Program Pelatihan

Pada tahap ini, perusahaan dituntut untuk mampu menyusun isi dari materi pelatihan agar sesuai dengan kebutuhan dari pelaksanaan program pelatihan yang akan dilaksanakan.

c) Implementasi Pelatihan

Pada tahap ini, perusahaan harus benar-benar menjalankan program pelatihan yang telah disiapkan sebelumnya dengan menggunakan bantuan salah satu maupun lebih metode pelatihan berdasarkan rekomendasi para ahli.

d) Evaluasi Pelatihan

Pada tahap akhir ini, perusahaan harus mampu memastikan apakah program yang telah dijalankan mampu meraih keberhasilan sesuai dengan yang diharapkan atau tidak. Adapun hal yang biasa menjadi tolak ukur disini yaitu reaksi peserta pelatihan apakah terdapat peningkatan kinerja serta pemahaman dari peserta tersebut setelah melaksanakan program pelatihan atau tidak.

#### 2.2.6 Kendala Pelatihan SDM

Pelaksanaan pelatihan sumber daya manusia pada suatu perusahaan tidak akan pernah lepas dari adanya kendala-kendala dalam proses

berjalannya program pelatihan. Sikap terhadap kendala tentu sangat penting dimiliki oleh perusahaan, dengan tujuan agar hambatan yang diakibatkan oleh kendala-kendala di lapangan bisa segera tanggulangi sehingga program pelatihan tetap berjalan dengan lancar. Menurut pendapat Hasibuan (2017), adapun beberapa kendala-kendala dalam pelaksanaan pelatihan sumber daya manusia, diantaranya :

a) Peserta

Peserta pelatihan tentu dapat menimbulkan beberapa kendala yang dapat menghambat jalannya program pelatihan oleh perusahaan. Kendala-kendala tersebut biasa diakibatkan oleh perbedaan pengalaman kerja, usia, maupun pendidikan dasar dari masing-masing peserta pelatihan. Jika kita perhatikan dengan seksama, beberapa faktor penyebab timbulnya kendala itu akan mempengaruhi persepsi, daya tangkap, serta penalaran akan pemahaman materi pelatihan yang akan diberikan kepada para peserta.

b) Pelatih atau Instruktur

Selain peserta pelatihan, kendala-kendala dalam proses jalannya program pelatihan bisa muncul dari *trainer*. Di tangan *trainer* yang handal, tentu masalah daya tangkap peserta masih bisa diantisipasi, namun apabila *trainer* itu sendiri memiliki kemampuan *public speaking* yang kurang

baik, hal ini tentu akan mempengaruhi tingkat pemahaman peserta pelatihan. Bagi peserta yang memiliki daya tangkap tajam mungkin dapat memahami walau tetap perlu tenaga ekstra, masalahnya adalah ada pada peserta yang memiliki daya tangkap rendah. Peserta dengan daya tangkap rendah itu cenderung akan sangat kesulitan menerima materi dari pelatihan yang telah dilaksanakan oleh perusahaan. Maka dari itu, kualitas dari *trainer* perlu mendapatkan perhatian khusus.

c) Fasilitas

Fasilitas serta prasarana yang mendukung kelancaran program pelatihan sumber daya manusia tentunya sangat perlu dimiliki oleh suatu perusahaan. Kurangnya kualitas dari instrument pendukung ini akan menghasilkan dampak yang cukup signifikan terhadap keberlangsungan proses pelatihan pada suatu perusahaan. Karena itulah sebuah fasilitas yang memadai wajib dimiliki apabila suatu perusahaan ingin mendapatkan hasil yang optimal disetiap pelaksanaan program pelatihan.

d) Kurikulum

Ketidaksesuaian bahan materi ajar dalam kurikulum tentu akan menjadi kendala yang bersifat fatal dalam pelaksanaan

program pelatihan di perusahaan manapun. Bisa dipastikan bahwa hasil dari pelatihan dalam situasi ini akan sia-sia. Apabila perusahaan tidak segera menanggapi ketidaksesuaian kurikulum ajar ini, maka kepercayaan dari setiap peserta pelatihan akan berkurang akan kualitas program pelatihan pada perusahaan tersebut. Apabila hal itu terjadi, maka bisa dipastikan minat peserta juga akan menurun.

e) Dana

Kendala berupa pendanaan juga menjadi hambatan yang cukup besar bagi perusahaan yang ingin menjalankan program pelatihan. Sumber pendanaan yang sangat terbatas akan berujung pada ketidakselarasan rencana program pelatihan dengan pelaksanaannya di lapangan. Dana yang terbatas ini dapat memicu rusaknya tujuan dari pelaksanaan pelatihan itu sendiri, mulai dari orientasi pada hasil akhir malah menjadi orientasi pada sekedar formalitas belaka.

### 2.3 Microsoft Excel

*Microsoft excel* merupakan bagian dari *Microsoft* yang dapat digunakan untuk melakukan operasi hitungan dan data serta dapat mempresentasikannya ke dalam tabel atau grafik. Sebuah program aplikasi lembar kerja *spreadsheet* yang dibuat dan didistribusikan oleh Microsoft Corporation untuk sistem operasi *Microsoft Windows* dan *Mac OS*, aplikasi ini memiliki fitur kalkulasi dan pembuatan grafik yang berupa pengolahan angka. Perangkat lunak

*microsoft excel* biasa digunakan untuk mengolah angka atau data, dalam software tersebut banyak fitur – fitur yang dapat mendukung dalam pengolahan data.

Bagian dari pembelajaran *microsoft excel* ini meliputi tanggal & waktu, dan logika, dari materi tersebut berisikan masing-masing materi 1 teori pembelajaran dan 5 pertanyaan, materi yang diambil berdasarkan buku "Menguasai Formula dan Fungsi Excel 2007-2019" yang ditulis oleh Adi Kusrianto tahun 2019.

Bagian tanggal dan waktu terdiri dari materi pembelajaran yang dilengkapi dengan penjelasan dari penggunaan argumen tersebut, dari masing-masing materi yang terbagi menjadi 2 kategori yaitu fungsi tanggal dan fungsi waktu. Kategori pertama fungsi tanggal akan berisikan *date*, *datevalue*, *day*, *days360*, *edate\**, *emonth\**, *month*, *networkdays\**, *networkdaysintl\**, *now*, *today*, *weekday*, *workday\**, *workday.intl\**, *year*, dan *yearfac\**. Pada kategori ini pengguna akan diajarkan cara menggunakan sintaksis untuk penanggalan, materi tersebut mencakupi tanggal, hari, dan bulan. Kategori kedua fungsi waktu akan berisikan *hour*, *minute*, *second*, *time* dan *timevalue*. Pada kategori ini pengguna akan diajarkan cara menggunakan sintaksis untuk waktu, materi tersebut mencakupi jam, menit, detik, dan satuan waktu.

Bagian logika terdiri dari materi pembelajaran yang dilengkapi dengan penjelasan dari penggunaan argumen tersebut dari masing-masing materi, materi pada logika mencakupi *if*, *or*, *and*, *not*, *iferror*, *false*, *true*, *ifna*, *ifs*, *switch*, dan *xor*. Pengguna akan diajarkan mengenai materi logika *excel* yang biasa digunakan dalam pengolahan data.



JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS  
POLITEKNIK NEGERI BALI

## 2.4 Penelitian Terdahulu

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

| No | Nama Belakang Pengarang, Tahun   | Judul Penelitian                                                                                                                            | Variabel/ Teori /Informasi                                                                                                                                                                   | Perbedaan & Persamaan                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----|----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | Mutholib, 2019                   | Pengaruh Pelatihan Kerja, Komensasi Finansial, Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Bank Muamalat Indonesia Cabang Balaikota Medan. | Jumlah sample yang digunakan sebanyak 74 orang karyawan dengan menyebarkan kuisisioner. Penelitian ini menggunakan pendekatan asosiatif, dan laporan penelitian ini berupa data kuantitatif. | Dalam penelitian ini perbedaan yang dapat dilihat dari jenis data yang digunakan dimana peneliti menggunakan jenis data kuantitatif d sebagai hasil dari penelitian tersebut. Adapun persamaan yang dapat dilihat dari objek yang diambil oleh peneliti adalah Kinerja SDM dengan Pengembangan SDM.             |
| 2  | R. Ati Haryati, 2019             | Analisi Pelaksanaan Program Pelatihan dan Pengembangan Karyawan di PT. Visi Misi Sukses Bersama Jakarta.                                    | Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan Teknik pengumpulan data berupa hasil dari wawancara, observasi serta dokumentasi.                                                        | Perbedaan dalam penelitian ini adalah dimana subjek nya dilakukan di PT. Visi Misi Sukses Bersama Jakarta, sedangkan saya sebagai peneliti menggunakan Gapura Learning Center sebagai objek. Persamaannya dalam penelitian ini dapat dilihat dari metode penelitian dan teknik pengumpulan data yang digunakan. |
| 3  | Zakaria, Musringah, Jariah, 2019 | Implementasi Pelatihan Dalam Peningkatan Kinerja Guru Studi Kasus di SMK Negeri 2 Lumajang                                                  | Pemberian pelatihan meliputi Hous Training yang sudah di berikan sebesar 90%. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kualitatif.                                | Persamaan penelitian yang saya teliti dengan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan metode penelitian kualitatif tetapi dalam penelitian ini subjek yang diteliti adalah di SMK Negeri 2 Lumajang                                                                                                          |

| No | Nama Belakang Pengarang, Tahun       | Judul Penelitian                                                                                               | Variabel/ Teori /Informasi                                                                                                        | Perbedaan & Persamaan                                                                                                                                                                                                                                        |
|----|--------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4  | Khorutin, Afrianty, 2018             | Analisis Pelatihan Sumber Daya Manusia di PT. Beon Intermedia Cabang Malang                                    | Jenis penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif dan menggunakan teori Triangulasi.              | Persamaan penelitian yang saya teliti dengan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan metode penelitian kualitatif tetapi dalam penelitian ini subjek yang diteliti adalah di PT. Beon Intermedia Cab. Malang                                             |
| 5  | Kurupu, et al, 2021                  | <i>The Impact of Training on Employee Performance in a Selected Apparel Sector Organization in Sri Lanka</i>   | Studi ini bersifat <i>cross – sectional</i> yang dilakukan selama tahun 2019 – 2020.                                              | Dalam penelitian ini berbeda dengan penelitian yang saya tulis yaitu dalam penelitian ini menggunakan metode penelitian Kuantitatif dan dalam pengumpulan data melalui hasil survei                                                                          |
| 6  | Abogsesa, Kausik, 2018               | <i>Impact of Training and Development on Employee Performance in Jumhuria Libia Bank</i>                       | Pelatihan dilakukan dengan pendekatan di dalam kelas dibantu dengan lembaga eksternal.                                            | Penelitian ini menggunakan jenis teknik pengumpulan data yang sama dengan penelitian saya yaitu melalui teknik wawancara tetapi subjek nya dilakukan di Bank Jumhira di Libia                                                                                |
| 7  | Armah Ansah, Quarthey Rita, 2019     | <i>Effects of Training on Employee Performance in Ga East Hotels</i>                                           | Instrumen pengumpulan data menggunakan kuisioner tentang metode – metode pelatihan yang dilaksanakan.                             | Penelitian ini menggunakan jenis teknik pengumpulan data berupa kuisioner yang berbeda dari teknik pengumpulan data yang saya lakukan yaitu melalui wawancara, tetapi objek yang diteliti memiliki persamaan yaitu bagaimana metode pelatihan yang diberikan |
| 8  | Reni Juwita, 2019                    | <i>Analisis Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan SDM Terhadap Kinerja Pada Pegawai BPS Kabupaten Ogan Ilir</i>  | Penelitian ini bertujuan untuk pengembangan SDM dalam memahami pelatihan yang diberikan sebagai alat ukur dalam kinerja karyawan. | Metode penelitian yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda yang berbeda dengan metode yang saya gunakan.                                                                                                                                       |
| 9  | Rashed Al Karim, 2019                | <i>Impact of Different Training and Development Programs on Employee Performance in Bangladesh Perspective</i> | Dalam pengumpulan data menggunakan teknik survei tatap muka melalui kuisioner terstruktur dengan jawaban yang telah ditentukan.   | Persamaan dengan penelitian yang saya teliti adalah sama-sama menggunakan survei melalui kuisioner terstruktur tetapi dalam subjek nya berbeda yaitu di Bangladesh                                                                                           |
| 10 | Rahmat Hidayat, Jaka Budiartna, 2018 | <i>Education and Job Training on Employee Performance</i>                                                      | Pelatihan yang dilakukan sudah memiliki pengaruh yang dominan terhadap kinerja pegawai                                            | Dalam penelitian ini berbeda dengan penelitian yang saya tulis yaitu dalam penelitian ini menggunakan metode penelitian Kuantitatif dan dalam pengumpulan data melalui hasil survei                                                                          |

Penelitian ini berasal dari Jurnal Pendidikan Akuntansi Vol. 2 No. 3 Tahun 2019 dengan judul "*Pengaruh Pelatihan Kerja , Kompensasi Finansial, Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan* "yang ditulis oleh Mutholib ( 2019 )Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pelatihan kerja dan kompensasi finansial terhadap kinerja karyawan PT. Bank Muamalat Indonesia Cabang Balaikota Medan. Hipotesis dalam penelitian ini adalah bahwa Pelatihan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Bank Muamalat Indonesia Cabang Balaikota Medan yang telah bekerja selama 0 sampai > 6 tahun, sehingga jumlah populasi dalam penelitian ini adalah sebanyak 74 orang karyawan Teknik penarikan sampel menggunakan teknik sensus dimana seluruh populasi dijadikan sampel karena jumlahnya < 100. Peneliti akan meneliti seluruh populasi yang ada, sehingga sampel penelitian adalah data populasi (studi sensus). Dalam penelitian ini peneliti menggunakan sumber data primer yang berupa kuesioner yang diberikan kepada responden sampel. Penelitian ini menggunakan pendekatan asosiatif yang dilakukan untuk mengetahui hubungan atau pengaruh antara dua variable atau lebih. Jenis data penelitian ini berupa laporan data kuantitatif. Hasil penelitian ini memberikan bukti empiris bahwa Pelatihan Kerja dan Kompensasi Finansial, berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan yang membuktikan hipotesis diterima.

Lain halnya dengan penelitian yang dilaksanakan oleh R. Ati Haryati (2019) dengan judul “Analisis Pelaksanaan Program Pelatihan dan Pengembangan Karyawan : Studi Kasus Pada PT Visi Sukses Bersama Jakarta”. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kualitatif dengan teknik pengumpulan data berupa data hasil wawancara, observasi, serta dokumentasi. Adapun tujuan dari dilaksanakannya penelitian ini yaitu agar karyawan yang telah terpilih dalam tahap rekrutmen serta seleksi dapat memahami dengan baik serta dapat melaksanakan tugas-tugasnya sebaik-baiknya. Tujuan lainnya adalah untuk menumbuhkan semangat serta motivasi kerja dari karyawan-karyawan lama dalam perusahaan. Adapun beberapa kesimpulan yang dapat diambil oleh penulis dari hasil penelitian ini, antara lain :

- a. Kendala pelaksanaan pelatihan, ada beberapa karyawan yang tidak bersedia hadir dalam kegiatan tersebut dengan berbagai alasan. Solusi dari kendala tersebut adalah menunjuk karyawan lain untuk menggantikan sebagai peserta.
- b. Pelatihan melalui tahapan penentuan kriteria, identifikasi kebutuhan, pemilihan metode, pembuatan keputusan, serta pelaksanaan dan evaluasi.
- c. Evaluasi pelatihan karyawan, dilakukan melalui penilaian selama pelaksanaan dan hasil kinerja karyawan, termasuk menggunakan evaluasi dengan model Kirkpatrick 4 level.

Berbeda halnya dengan penelitian yang dilakukan oleh Zakaria, Musringah, Jariah (2019) dengan judul penelitian “Implementasi Pelatihan Dalam Peningkatan Kinerja Guru (Studi Kasus di SMK Negeri 2 Lumajang)”. Metode penelitian yang digunakan dalam pelaksanaan penelitian ini adalah metode penelitian kualitatif yang menggunakan analisis data model interaktif. Adapun kesimpulan yang didapat dari pelaksanaan penelitian ini yaitu adanya pelatihan yang selama ini telah berlangsung di SMK Negeri 2 Lumajang telah memberikan dampak terhadap peningkatan kinerja guru. Hal ini bisa dibuktikan dengan sanggupnya para guru menguasai materi In House Training yang telah diberikan sebanyak 90%. Sedangkan untuk sisanya sebanyak 10% masih menjadi hambatan tersendiri bagi pihak SMK Negeri 2 Lumajang yang masih harus diperbaiki.

Berikutnya adalah penelitian dengan judul “Analisis Pelatihan Sumber Daya Manusia di PT Beon Intermedia Cabang Malang” yang ditulis oleh Khurotin dan Afrianty (2018). Jenis penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Pada penelitian ini peneliti melakukan validasi data menggunakan triangulasi sumber dan teori. Triangulasi sumber dilakukan dengan menggali informasi dari para informan, dokumen dan gambar. Triangulasi teori dilakukan untuk membandingkan antara teori dengan hasil wawancara dan data lainnya yang telah didapat oleh peneliti. Hasil dari penelitian ini yaitu berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan peneliti dan teori yang disampaikan oleh

Mathis dan Jackson (2010:261), terdapat suatu yang tidak imbang pada analisis kebutuhan untuk pelaksanaan pelatihan yang ada di PT Beon Intermedia.

Selanjutnya penelitian yang berjudul "*The Impact of Training on Employee Performance in a Selected Apparel Sector Organization in Sri Lanka*" yang ditulis oleh Kurupu, et al. (2021). Penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki apakah ada dampak pelatihan terhadap kinerja karyawan tingkat operasional di organisasi pakaian jadi yang dipilih. Penelitian dilakukan dengan pendekatan deduktif dengan mempelajari teori-teori yang relevan dengan bidang yang diminati. Pengumpulan data dilakukan terutama dengan mengacu pada data primer. Pendekatan kuantitatif terutama diterapkan dalam penelitian ini dan strategi penelitian yang diadopsi adalah 'survei'. Studi ini bersifat *cross-sectional* karena dilakukan selama tahun 2019 dan 2020. Hasil studi empiris menemukan bahwa pelatihan berdampak positif terhadap kinerja karyawan tingkat operasional di organisasi pakaian tersebut.

Penelitian berikutnya dari *International Journal of Civic Engagement and Social Change*, yang berjudul *Impact of Training and Development on Employee Performance* yang ditulis oleh Abogsesa & Kausik (2018). Penelitian ini dilakukan pada karyawan Bank Jumhuri Libia. Dalam memberikan pelatihan pada karyawannya, Bank Jumhuri mengadopsi pendekatan kelas dengan bantuan lembaga eksternal dalam bentuk pusat pelatihan lokal, dengan pemberian materi keterampilan dasar

Bahasa Inggris dan komputer. Pelatihan keterampilan dasar diberikan kepada karyawan di level bawah dan terlibat langsung dalam pemberian layanan pada nasabah, sedangkan bagi karyawan yang memiliki jabatan lebih tinggi dan memegang posisi manajerial diberikan pelatihan dengan pendekatan interaktif. Peneliti menggunakan teknik wawancara untuk mengumpulkan data penelitian. Hasil dari penelitian ini adalah ditemukan antara lain: para karyawan tidak mengetahui proses seleksi untuk mengikuti pelatihan, evaluasi dilakukan tidak untuk menilai pengetahuan yang diperoleh peserta pelatihan dan menilai keefektifan pelaksanaan pelatihan, namun hanya untuk melengkapi dokumen resmi sebagian karyawan tidak berminat untuk mengikuti program pelatihan dan pengembangan yang diadakan oleh perusahaan. Pelatihan tidak berdampak pada inovasi, ketidakhadiran, tingkat perputaran pekerjaan dan kepuasan kerja. Namun demikian, pelatihan meningkatkan kinerja dan produktivitas karyawan.

Selanjutnya penelitian yang berjudul *Effects of Training on Employee Performance in Ga East Hotels* dari jurnal *Acta Scientific Paediatrics* yang ditulis oleh Armah Ansah & Quartey Rita (2019). Studi ini menggunakan studi cross-sectional yang melibatkan karyawan hotel yang berada di Ga East Municipality. Besar sampel penelitian yang diambil adalah 100 responden yang merupakan karyawan hotel di Ga Timur kota madya. Instrumen dan prosedur pengumpulan data kuesioner digunakan untuk mengumpulkan data. Hasil dari penelitian ini adalah

informasi tentang metode pelatihan bagi karyawan di hotel dan mendapatkan bahwa tiga metode pelatihan yang paling sering dilaporkan oleh karyawan hotel di Ga East Municipality adalah *orientasion*(99%), *demonstration & examples* (63%) dan *mentoring*(44%).

Penelitian lainnya adalah dari Jurnal Ilmial Bina Manajemen yang berjudul Analisis Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan SDM Terhadap Kinerja Pada Pegawai BPS Kabupaten Ogan Ilir dari penulis Reni Juwita ( 2019 ). Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan pemahaman pelatihan dan pengembangan SDM sebagai alat ukur dalam melaksanakan kinerja di BPS Kabupaten Ogan Ilir. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda untuk melihat pengaruh variabel independent terhadap variabel dependent yakni variabel pelatihan dan variabel pengembangan SDM terhadap variabel kinerja pada pegawai BPS Kabupaten Ogan Ilir. Sedangkan metode selanjutnya adalah analisis deskriptif dengan menggunakan tools berupa perhitungan microsoft excel untuk menggambarkan karakteristik pegawai BPS Kabupaten Ogan Ilir. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah 30 pegawai ASN BPS Kabupaten Ogan Ilir yang telah maupun sedang mengikuti pelatihan dan pengembangan SDM di BPS Kabupaten Ogan Ilir. Hasil yang berdasarkan perhitungan SPSS 22, F-tabel yakni  $F(2,28) = 3,34$  menunjukkan nilai yang lebih kecil dari F-hitung atau tingkat signifikansi 0,000 lebih kecil dari nilai probabilitas 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh signifikan antara variabel pelatihan dan

pengembangan SDM secara simultan terhadap variabel kinerja pada pegawai BPS Kabupaten Ogan Ilir.

Adapun penelitian selanjutnya yang berjudul *Impact of Different Training and Development Programs on Employee Performance in Bangladesh Perspective* dari *International Journal of Entrepreneurial Research* oleh Rashed Al Karim (2019). Dalam penelitian ini, data primer yang dikumpulkan melalui survei tatap muka melalui kuesioner terstruktur dengan jawaban yang telah ditentukan. Hasil dari penelitian ini menemukan bahwa ada peran positif pelatihan dalam meningkatkan kinerja karyawan walaupun ada kesulitan yang dihadapi oleh program pelatihan dan pengembangan, ditemukan kerugian sementara yang timbul karena biaya keuangan, dan terhentinya produktivitas sesaat. Hal ini menyimpulkan bahwa ada hubungan positif antara praktek pelatihan dan pengembangan dan kinerja karyawan.

Penelitian terakhir adalah dari *International Journal of Social Sciences and Humanities* yang ditulis oleh Rahmat Hidayat & Jaka Budiatma (2018) yang berjudul *Education and Job Training on Employee Performance*. Dalam penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pendidikan dan pelatihan kerja terhadap kinerja pegawai di PDAM Giri Menang Mataram. Metode dalam pengumpulan data adalah menggunakan metode penelitian survei, sedangkan teknik pengumpulan data yang digunakan adalah penyebaran kuesioner. Populasi yang berjumlah 105 orang dari pegawai PDAM Giri Menang Mataram. Prosedur analisis data

yang digunakan adalah uji instrumen, analisis regresi linier berganda, analisis koefisien determinasi dan uji hipotesis yang terdiri dari uji F, uji T dan uji koefisien determinasi parsial. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel pendidikan dan pelatihan berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai di PDAM Giri Menang Mataram. Hal ini ditunjukkan dengan hasil uji F yang lebih besar dari F tabel. Sedangkan uji T atau uji parsial variabel pendidikan dan pelatihan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Selain itu pada uji koefisien determinasi secara parsial variabel pelatihan memiliki pengaruh yang dominan terhadap kinerja pegawai di PDAM Giri Menang Mataram.

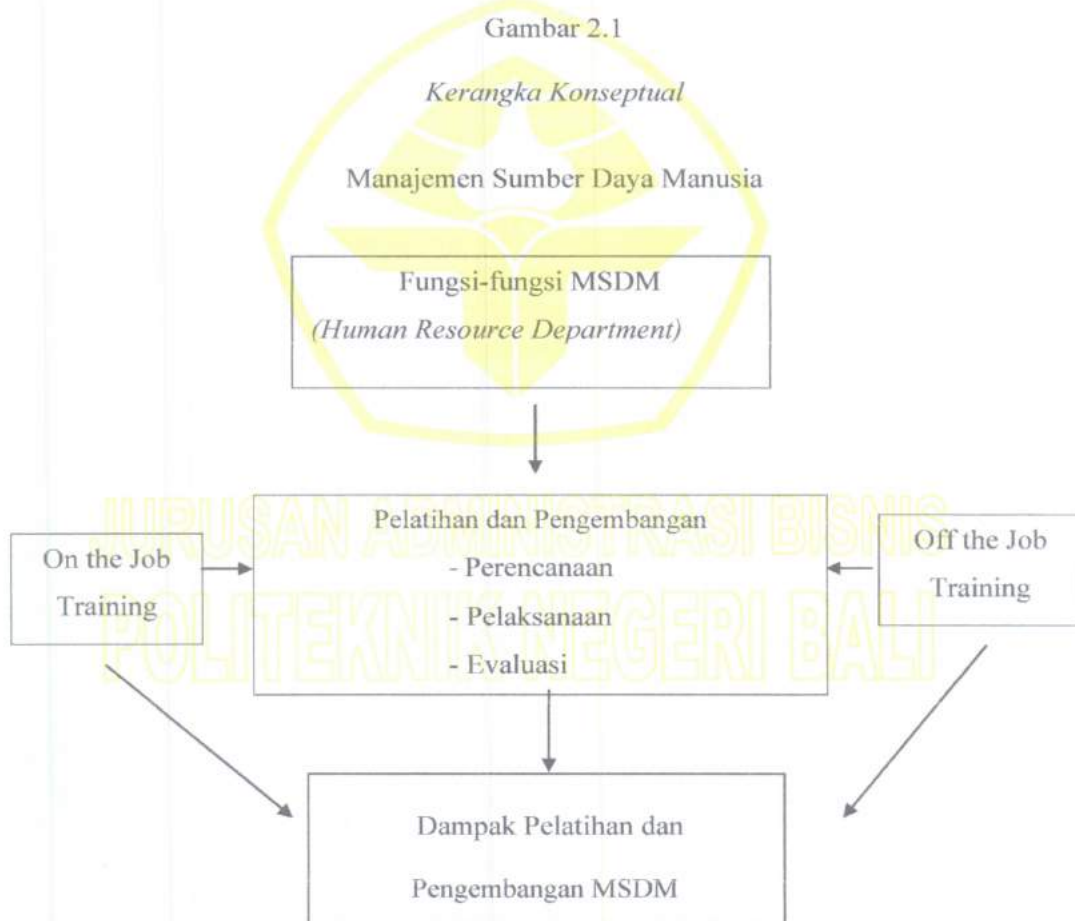
## **2.5 Kerangka Konseptual**

Manajemen SDM adalah mengatur atau mengendalikan potensi yang ada di dalam diri seseorang. Manajemen SDM mencakup masalah masalah yang berkaitan dengan pembinaan, penggunaan dan perlindungan SDM. Manajemen SDM dalam suatu perusahaan juga menyangkut bagaimana mengatur karyawan agar dapat mencapai tujuan perusahaan dengan baik dan tersusun.

Program pelatihan dan pengembangan karyawan hendaknya disusun secara cermat dan didasarkan kepada metode-metode ilmiah serta berpedoman pada keterampilan yang dibutuhkan perusahaan saat ini maupun untuk masa depan. Pengembangan harus bertujuan untuk

meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan supaya prestasi kerjanya baik dan mencapai hasil yang optimal.

Berikut adalah kerangka konseptual yang dimana pelatihan *On The Job Training* dan *Off The Job Training* saling berkesinambungan dalam pelatihan dan pengembangan untuk mengetahui apa dampak dari kedua pelatihan tersebut. Kerangka konseptual dalam penelitian ini dapat dilihat pada gambar 2.4.



*Sumber : Gapura Learning Center Cabang Denpasar*

### BAB III

#### METODE PENELITIAN

Menurut Sugiyono (2019:2) “metode penelitian pada dasarnya merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu”. Dengan demikian, dalam melakukan penelitian perlu adanya suatu metode penelitian yang sesuai untuk memperoleh sebuah data yang akan diteliti dalam sebuah penelitian. Sebelum penulis memaparkan lebih mendalam mengenai jenis dan sumber data penelitian, teknik pengumpulan data, serta metode analisis data, berikut merupakan uraian singkat mengenai lokasi, waktu, dan obyek penelitian yang penulis lakukan.

Penelitian dilakukan di Gapura *Learning Center* yang beralamat di Jl. By Pass Ngurah Rai Ruko Visi 21 No. 5 Badung, Bali. Alasan pemilihan lokasi ini karena Gapura *Learning Center* merupakan salah satu perusahaan jasa yang bersifat “*laborintensive*” yang artinya banyak sekali melibatkan tenaga kerja dan karyawan merupakan aset utama. Oleh karena itu, Gapura *Learning Center* tentu

membutuhkan pelatihan dan pengembangan karyawan untuk memecahkan permasalahan organisasi terkait MSDM, sehingga dapat memberikan pelayanan terbaik kepada para pelanggan. Alasan lain memilih pelatihan yang dilakukan di Gapura *Learning Center* karena peneliti menangani langsung setiap program pelatihan yang ada di Gapura *Learning Center* dimana Pelatihan Standar Kompetensi memiliki peranan penting dalam mengembangkan sumber daya manusia terutama di Operasional Ground Handling. Pelatihan Standar Kompetensi yang ada di Gapura *Learning Center* juga bagian dari pelatihan yang dimiliki Gapura *Learning Center* untuk kebutuhan kompetensi jabatan Sumber Daya Manusia yang mengacu pada Pedoman Pelatihan M – IH – 01/ Rev. 04 yang hanya dimiliki oleh PT. Gapura Angkasa.

### 3.1 Jenis dan Sumber Data

#### 3.1.1 Jenis Data

Data merupakan keterangan-keterangan tentang suatu hal, dapat berupa sesuatu yang diketahui atau dianggap atau anggapan atau fakta yang digambarkan lewat angka, simbol, kode, dan lain-lain. Dalam penelitian ini jenis data yang digunakan bersifat kualitatif (*qualitative data*) dan kuantitatif (*quantitative data*).

##### a. Data Kualitatif

Menurut Sugiyono (2019:18) penelitian kualitatif adalah penelitian yang berlandaskan pada filsafat *postpositivisme*, digunakan

untuk meneliti pada kondisi obyek alamiah, (sebagai lawannya adalah eksperimen) dimana peneliti adalah sebagai instrument kunci, Teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari generalisasi. Adapun data yang termasuk dalam data kualitatif pada penelitian ini seperti, sejarah, visi misi, motto PT. Gapura Angkasa Cabang Denpasar, bidang usaha, struktur organisasi, dan uraian jabatan pada PT. Gapura Angkasa Cabang Denpasar, serta hasil wawancara peneliti dengan informan terkait bagaimana Penerapan Program Pelatihan Standar Kompetensi Dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia Di Gapura *Learning Center* Di PT. Gapura Angkasa Cabang Denpasar.

#### b. Data Kuantitatif

Data kuantitatif dalam penelitian ini yaitu berupa jumlah rancangan anggaran biaya dalam pelaksanaan setiap pelatihan di Gapura *Learning Center* Di PT. Gapura Angkasa Cabang Denpasar.

### 3.1.2 Sumber Data

Sumber data adalah subjek dari mana suatu data dapat diperoleh. Adapun sumber data dari penelitian ini antara lain:

#### 1. Data Primer

Data primer adalah data yang diambil secara langsung dari sumbernya, dengan cara melakukan wawancara dan observasi.

Data primer ini berupa fakta atau keterangan yang diperoleh secara langsung dari sumber data untuk tujuan penelitian sehingga diperoleh hasil yang sebenarnya dari pihak Gapura *Learning Center*, khususnya pihak-pihak Human Resources Department (HRD) yang bertanggung jawab atas program pelatihan dan pengembangan.

## 2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh peneliti dari objek penelitian yang berupa literatur, dokumen, catatan-catatan yang berhubungan dengan pokok permasalahan. Data sekunder dalam penelitian ini berupa profil dan struktur organisasi Gapura *Learning Center*, jurnal, artikel dan website yang mengupas tentang pelatihan dan pengembangan SDM.

### 3.2 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

#### a. Riset Lapangan (*Field Research*)

Penulis melakukan penelitian dengan terjun langsung ke objek penelitian untuk memperoleh keterangan yang sesungguhnya tentang data dan informasi mengenai program pelatihan dan pengembangan karyawan diGapura *Learning Center*. Penulis melaksanakannya dengan cara sebagai berikut:

### 1) Observasi

Penulis melakukan pengumpulan dan pencatatan data secara cermat dan sistematis di lokasi penelitian dalam waktu tertentu guna mendapatkan informasi yang relevan dengan tujuan penelitian.

### 2) Wawancara

Peneliti mengadakan percakapan yang berupa pertanyaan yang penulis ajukan secara langsung kepada pihak-pihak HRD yang diberi wewenang untuk memberikan jawaban atau penjelasan yang berhubungan dengan program pelatihan dan pengembangan di Gapura *Learning Center*. Dalam penelitian ini, penulis melakukan wawancara semi terstruktur dengan teknik wawancara *in-depth interview* yang merupakan proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara pewawancara dengan informan atau orang yang diwawancarai, dengan atau tanpa menggunakan pedoman (*guide*) wawancara.

### 3) Dokumentasi

Dokumentasi merupakan pelengkap dari penggunaan metode observasi dan wawancara dalam penelitian kualitatif (Sugiyono, 2019). Dokumen berbentuk tulisan berupa catatan harian, absensi pelatihan, materi-materi pelatihan, sejarah, peraturan, dan kebijakan Gapura

*Learning Center*. Dokumen yang berbentuk gambar misalnya foto, gambar/desain konsep, sketsa dan lain-lain. Studi dokumen merupakan pelengkap dari penggunaan metode observasi dan wawancara dalam penelitian kualitatif.

### 3.3 Metode Analisis Data

Adapun teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian adalah teknik analisis deskriptif kualitatif. Penelitian deskriptif kualitatif merupakan jenis penelitian yang bertujuan untuk mengungkapkan kejadian atau fakta, keadaan, fenomena, variabel dan keadaan yang terjadi saat penelitian berlangsung dengan menyuguhkan apa yang sebenarnya terjadi. Penelitian ini menafsirkan dan menguraikan data yang bersangkutan dengan situasi yang sedang terjadi, sikap serta pandangan yang terjadi dalam suatu masyarakat, pertentangan antara dua keadaan atau lebih, hubungan antar variabel yang timbul, perbedaan antar fakta yang ada serta pengaruhnya terhadap suatu kondisi, dan sebagainya.

Menurut Miles and Huberman dalam Sugiyono (2017:133), kegiatan yang dilaksanakan untuk menganalisis data kualitatif haruslah dilakukan dengan interaktif serta berlangsung secara terus menerus sampai tuntas hingga datanya sudah jenuh, dimana aktivitas tersebut meliputi reduksi data, penyajian data, serta verifikasi data. Berikutnya mari kita bahas tahapan-tahapan tersebut mulai dari reduksi data, penyajian data, serta tahap kesimpulan dan verifikasi data.

### 3.3.1 Reduksi Data (*Data Reduction*)

Reduksi data adalah proses menyeleksi, memfokuskan, menyederhanakan dan mengolah data yang diperoleh dari catatan atau transkrip di lapangan. Data harus diolah sehingga dapat fokus terhadap masalah yang diteliti. Mereduksi data berarti merangkum dan memilih hal-hal yang pokok serta memfokuskan pada hal-hal penting untuk mencari tema dan pola-polanya sehingga data akan memberikan gambaran yang lebih jelas dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya dan mencarinya bila sewaktu-waktu dibutuhkan.

### 3.3.2 Penyajian Data (*Data Display*)

Tujuan dari penyajian data adalah mengorganisir dan merangkum informasi yang memudahkan pengambilan kesimpulan. Bentuk *display* dapat berupa teks, diagram, tabel atau matriks yang memungkinkan pengaturan dan pemikiran dari data-data yang ada. Dengan penyajian data, peneliti dapat membuat pola hubungan yang sistematis dari data yang ada.

### 3.3.3 Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi (*Conclusion and Verification*)

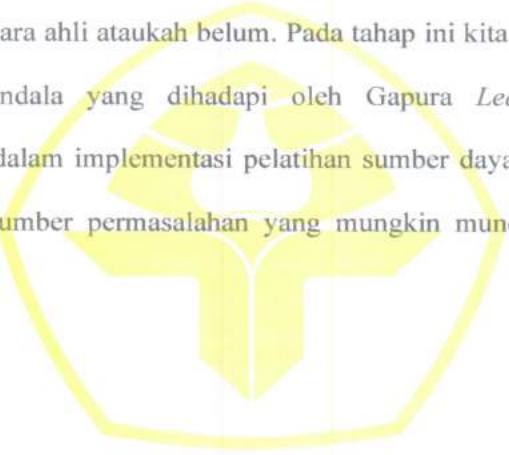
Penarikan kesimpulan adalah mengartikan data yang telah dianalisa dan mengukur implikasinya terhadap pertanyaan penelitian. Proses verifikasi mengharuskan peneliti untuk memeriksa kembali data-data

yang tersedia, sebelum menarik kesimpulan yang berasal dari data yang kredibel, dapat dipertahankan dan dapat bertahan terhadap penjelasan alternatif.

Berdasarkan tahapan yang harus dilewati pada metode analisis di atas, langkah pertama yang penulis lakukan ketika mendapatkan data yang dibutuhkan yaitu mereduksi data tersebut. Pada tahap reduksi data ini penulis akan menyeleksi berbagai data yang didapatkan penulis dari melaksanakan kegiatan penelitian dengan tujuan untuk melakukan penyederhanaan serta memfokuskan data yang diperlukan agar sesuai dengan permasalahan yang diteliti. Gapura *Learning Center* Cabang Denpasar memiliki informasi mengenai implementasi pelatihan sumber daya manusia yang cakupannya cukup luas sehingga penulis harus melakukan sortilisasi dan memilih data-data pokok terkait dengan Implementasi Pelatihan Sumber Daya Manusia Pada Gapura *Learning Center* Cabang Denpasar.

Setelah melakukan reduksi data, kemudian penulis akan masuk kedalam tahap penyajian data. Pada tahap ini, penulis akan mengorganisir serta merangkum informasi yang didapatkan penulis dengan tujuan untuk memudahkan penulis dalam proses pengambilan kesimpulan. Pada tahap ini, penulis menyajikan data menggunakan diagram alur dengan disertai pemaparan menggunakan teks yang bersifat naratif.

Kemudian pada tahap penarikan kesimpulan, penulis akan menyimpulkan Implementasi Pelatihan Sumber Daya Manusia Pada Gapura *Learning Center* Cabang Denpasar berdasarkan rujukan teori dari para ahli dalam pelaksanaan yang seharusnya dilaksanakan oleh Gapura *Learning Center* Cabang Denpasar. Pada tahap ini kita akan mengetahui apakah Implementasi Pelatihan Sumber Daya Manusia Pada Gapura *Learning Center* Cabang Denpasar sudah berjalan sebagaimana mestinya sesuai pendapat para ahli ataukah belum. Pada tahap ini kita juga akan mengetahui kendala-kendala yang dihadapi oleh Gapura *Learning Center* Cabang Denpasar dalam implementasi pelatihan sumber daya manusia berdasarkan berbagai sumber permasalahan yang mungkin muncul menurut pendapat para ahli.



JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS  
POLITEKNIK NEGERI BALI



## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Gambaran Umum Perusahaan

##### 4.1.1 Sejarah Perusahaan

PT. Gapura Angkasa adalah salah satu perusahaan *Ground Handling* yang didirikan oleh tiga perusahaan BUMN, yaitu PT. Garuda Indonesia, PT. Angkasa Pura I, PT. Angkasa Pura II, yang 100% sahamnya dimiliki oleh pemerintah hanya saja statusnya bukan BUMN. Pada awalnya PT. Garuda Indonesia selaku airlines melaksanakan kegiatan *Ground Handling* untuk keperluan perusahaan sendiri, mengingat kebutuhan akan pelayanan yang profesional dan tuntutan hasil kerja yang optimal tanpa mengabaikan unsur keselamatan (*safety*), kehandalan (*reliability*), ketepatan waktu (*punctuality*) dan kepuasan pelanggan (*costumer satisfaction*), maka PT. Garuda Indonesia mempertimbangkan untuk menyerahkan kegiatan pelaksanaan *Ground Handling* untuk semua

pesawat yang dimilikinya dan bisa berkonsentrasi pada operasional pesawat saja. Dari sinilah asal mula dibentuknya PT. Gapura Angkasa.

PT. Angkasa Pura I dan PT. Angkasa Pura II (sebagai pemegang otoritas di hampir seluruh bandara di Indonesia), pada tanggal 26 Januari 1998 dan bersamaan dengan ulang tahun ke-49 PT Garuda Indonesia, maka komisaris dari ketiga perusahaan negara tersebut memutuskan untuk mendirikan PT. Gapura Angkasa sebagai perusahaan pelayanan darat yang melayani penerbangan domestik dan internasional di pelabuhan udara. PT. Gapura Angkasa terus menerus belajar dari pengalaman dan menjaga kualitas pelayanan kepada pelanggan. Tanggung jawab dan kewajiban PT. Gapura Angkasa untuk menjadi pelengkap dan untuk bekerja sama dalam melayani operasional penerbangan di Indonesia serta untuk memberikan kecakapan dan ketepatan pelayanan yang hanya dapat diraih dengan mengembangkan sistem manajemen, peralatan yang layak dipakai dan memiliki motivasi tinggi merupakan kunci dari perjalanan perusahaan. Pada mulanya PT. Garuda Indonesia melaksanakan kegiatan secara keseluruhan mulai dari tiket, pelayanan penumpang, pelayanan pesawat serta penanganan kargo. Namun, setelah dirasakan perlu adanya profesionalisme dalam pelayanan *Ground Handling* maka PT. Angkasa Pura I dan II memutuskan mendirikan perusahaan baru.

Dengan menempatkan beberapa tim kerja dari PT. Garuda Indonesia untuk berkarir di PT. Gapura Angkasa ini merupakan salah satu cara untuk menjaga kepercayaan publik bahwa PT. Gapura Angkasa

dipegang oleh tim yang profesional di bidangnya. Sesuai dengan Surat Keputusan Menteri Keuangan No: SR-04/MK/016/1998 dan akta pendirian nomor 32 tanggal 26 Januari 1998, bukti bahwa kerja sama antara PT. Garuda Indonesia dengan PT. Angkasa Pura I dan II melahirkan perusahaan baru yakni PT. Gapura Angkasa. Pendirian PT. Gapura Angkasa ini diharapkan mampu menciptakan sinergi kuat hingga tercapainya kinerja perusahaan yang sehat, profesionalisme, yang pada akhirnya mampu mengembangkan misi perusahaan untuk menjadi perusahaan *Ground Handling* yang terbaik di Asia.

#### **4.1.2 Visi & Misi Perusahaan**

a. Visi

“Menjadi Mitra Strategis Terdepan bagi Industri Penerbangan dalam Jasa Ground Handling dan jasa terkait lainnya.”

b. Misi

“Menyediakan Jasa Ground Handling dan Jasa Lain Terkait yang Terpercaya yang Menciptakan Nilai Tambah bagi Pelanggan dan Stakeholders Lain.”

#### 4.1.3 Lokasi Perusahaan



Gambar 4.1

*Logo Perusahaan PT. Gapura Angkasa*

Sumber :PT. Gapura Angkasa

PT. Gapura Angkasa memiliki cabang yang tersebar di seluruh Indonesia di antaranya di pulau Jawa, Bali, Lombok, Papua, Ambon, Sulawesi, Sumatera, Kalimantan dan Nusa Tenggara Timur. PT. Gapura Angkasa Cab. Denpasar yang berkantor pusat di Jalan Bypass Ngurah Rai No. 123, Kedonganan, Kec. Kuta Selatan, Kab. Badung sedangkan kantor Gapura Learning Center (GLC) bertempat di Jalan Bypass Ngurah Rai, Ruko Visi 21 No. 5, Tuban, Kuta, Kab. Badung.

#### 4.1.4 Bidang Usaha

PT. Gapura Angkasa hadir menjadi Katalisator yang memungkinkan pelanggan mereka untuk memenuhi janji layanan terhadap mereka setiap harinya. PT. Gapura Angksa juga sebagai perusahaan yang bergerak di bidang usaha penunjang kegiatan di bandara merupakan

perusahaan jasa layanan *Ground Handling* yang meliputi jasa pelayanan menyeluruh *pre-flight* sampai *post-flight* bagi pelanggan, baik domestik maupun internasional. Pelayanan yang diberikan kepada customer (*airport*) oleh PT. Gapura Angkasa secara garis besar yaitu, *Ground Handling, Ancillary Business ( Cargo Service, Joupma Service, Learning Center, Flight Clearance, Aviation Security* dan Pelayanan Pergudangan.

#### 1) *Ground Handling*

PT. Gapura Angkasa menawarkan jasa *Ground Handling* bagi maskapai yang beroperasi di Indonesia yang meliputi :

- a) *Ramp Handling*
- b) *Cargo*
- c) Penanganan Penumpang & Bagasi
- d) Operasional Penerbangan
- e) Operasional Service Pesawat

#### 2) Pelayanan Pergudangan (*Warehousing*)

PT. Gapura Angkasa melalui keunggulan yang mereka miliki dalam operasional jasa pergudangan (*warehousing*), yang memberikan kemudahan komunikasi hingga koordinasi dalam operasional selama 24 jam penuh setiap harinya. PT. Gapura Angkasa dalam menjalankan jasa pelayanan pergudangan (*warehousing*) berpedoman dalam peraturan Negara Bagian & Maskapai Penerbangan, ISAGO ( *IATA's Safety Audit for Ground Operations* ), RA-3 *Certified* dari *EU Regulation 185/2010, X-Ray Dual View for Cargo Export*, dan

tentunya *Staff* yang terlatih dengan baik yang sudah memiliki lisensi khusus dalam bidangnya yang diaudit secara berkala untuk memaksimalkan pelayanan yang diberikan.

Fasilitas yang diberikan untuk mengoptimalkan pelayanan meliputi :

- a) *CCTV Mentoring*
- b) *Rush Handling*
- c) *Cold Storage Handling*
- d) *Strong Room*
- e) *Two Dangerous Goods Rooms*
- f) *AVI Room (Live Animal Room)*
- g) *Special Load Handling*
- h) *Dual X-Ray*
- i) *Cargo Insurance (for Export & Import)*

Adapun Gudang terbesar yang dimiliki oleh PT. Gapura Angkasa yang tersebar di beberapa Bandara di Indonesia seperti, Bandara Internasional Soekarno Hatta (CGK) yang memiliki gudang Domestic dengan luas 1.916 m2, Gudang Export dengan luas 3.642 m2, dan Gudang Import dengan luas 5.284 m2. Selain itu juga terdapat di Bandara International Husein Sastranegara (BDO) yang memiliki luas Gudang sebesar 274,5 m2 dan yang terakhir di Bandara Internasional Kualanamu (KNO) yang memiliki luas Gudang Lini 2 untuk *Export* dengan luas 192 m2.

### 3) *Ancillary Business*

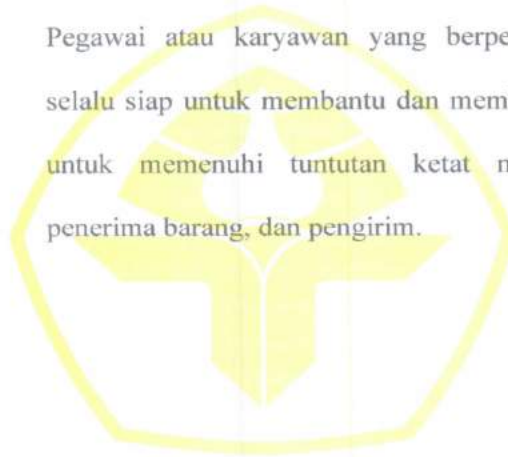
#### a) *Cargo Service & Logistic*

Layanan cargo yang diberikan oleh PT. Gapura Angkasa yaitu selama 24 jam setiap harinya. PT. Gapura Angkasa menangani barang, surat, dan dokumen dengan aman, mulai dari penerimaan dan penerimaan hingga pengiriman kargo masuk dan keluar. Semua layanan yang dikelola sepenuhnya sesuai dengan peraturan Organisasi Penerbangan Sipil Internasional (ICAO) dan Asosiasi Transportasi Udara Internasional (IATA). PT. Gapura Angkasa telah menerima sertifikasi RA-3 atau *EU Aviation Security Validated Regulated Agents*, inisiatif keamanan rantai pasokan terkenal yang diberikan oleh Uni Eropa.

PT. Gapura Angkasa memiliki zona pergudangan yang berlokasi strategis di dalam area kargo Bandara Internasional Soekarno-Hatta. Di area seluas 8.936 m<sup>2</sup> ini, kami mengintegrasikan kawasan gudang berikat dan area penerimaan barang berbahaya dengan fasilitas penyimpanan yang dirancang khusus. Gudang kami dilengkapi dengan sistem pemindaian sinar-X, timbangan digital, sistem teknologi informasi terintegrasi, dan kamera keamanan berbasis web (CCTV) untuk memberikan keamanan

maksimum dan pemantauan langsung semua aktivitas penanganan kargo.

PT. Gapura Angkasa memahami bahwa penanganan kargo harus dilakukan secara efisien dan tepat, maka dari itu PT. Gapura Angkasa telah memasang sistem manajemen kargo digital yang telah dirancang untuk menangani dokumen, barang untuk impor dan ekspor, serta transfer kargo langsung. Pegawai atau karyawan yang berpengalaman dan terlatih selalu siap untuk membantu dan memberikan layanan terbaik untuk memenuhi tuntutan ketat maskapai penerbangan, penerima barang, dan pengirim.



JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS  
POLITEKNIK NEGERI BALI



Gambar 4.2

*Gapura Pragata Logistic*

Sumber : PT. Gapura Angkasa

Gapura Pragata Logistic yang disingkat dengan GPL atau merupakan singkatan juga dari 'Gak Pake Lama' yang sering digunakan orang Indonesia. Kata Pragata sendiri berarti cepat dalam bahasa sansekerta.

GPL menyediakan berbagai layanan seperti:

- 1) Penjualan Airwaybill / SMU
- 2) Truk
- 3) Penanganan Barang Berbahaya dan Kiriman Khusus
- 4) Pngepakan
- 5) Pintu Ke Pintu
- 6) Pelabuhan Ke Pintu

#### 7) Jasa Penggerak / Pindahan

Untuk mendukung pelayanan prima, Gapura Pragata Logistics membekali stafnya dengan berbagai jenis pelatihan seperti Basic Cargo, Regulasi Dangerous Goods berlisensi nasional dan beberapa pelatihan lainnya untuk menunjang kinerja staf.

Gapura Pragata Logistics Akseibilitas di lingkungan Bandara menjadi salah satu keunggulannya karena adanya sistem keamanan terpadu sejak kargo diterima di gudang hingga sisi pesawat yang selalu dalam pengawasan petugas keamanan kami.

#### 4) *Joumpa Service*

Joumpa service merupakan salah satu pelayanan yang diberikan oleh PT. Gapura Angkasa terhadap penumpang dari beberapa maskapai, layanan tersebut seperti *Fast Track* yaitu layanan jalur cepat mengkhususkan diri dalam layanan penjemputan untuk kedatangan maupun keberangkatan sekaligus memberikan kenyamanan lebih melalui waktu pemrosesan yang cepat untuk pemeriksaan *Visa On Arrival*, Imigrasi, dan Bea Cukai. Layanan untuk kedatangan penerbangan Internasional. *Meet & Greet* Layanan temu sapa mengkhususkan diri pada layanan penjemputan untuk kedatangan penerbangan yang mencakup mengatur pertemuan antara pelanggan dengan Perwakilan Hotel / Staf Transportasi. Dan yang

terakhir adalah *Transfer* adalah layanan yang memberikan kemudahan bagi penumpang dalam melakukan perpindahan penerbangan baik keberangkatan *maupun* kedatangan dari dan ke bandara di seluruh dunia.

5) *Learning Center*

Learning Center merupakan lembaga Pendidikan yang dimiliki oleh PT. Garuda Indonesia yang bertujuan untuk memberikan pelatihan baik secara internal bagi pegawai PT. Garuda Indonesia dan secara external bagi yang ingin berkarir di dunia *aviation*. Tentu saja dalam proses pemberian pelatihan nya *Learning Center* memiliki fasilitas dan instruktur yang sudah sesuai dengan peraturan yang berlaku.

6) *Flight Clearance*

PT. Garuda Indonesia (Garuda) adalah layanan bandara terbesar di Indonesia. Yang menyediakan layanan penanganan darat dan kargo yang komprehensif untuk penumpang untuk penerbangan terjadwal atau tidak terjadwal, penerbangan charter diplomatik dan non-diplomatik, penerbangan VVIP dll di lebih dari empat puluh satu bandara Indonesia. Layanan penanganan tersebut meliputi izin keamanan dan persetujuan penerbangan dari otoritas Indonesia serta pengawalan keamanan dan bantuan khusus bandara untuk penumpang.

7) *Aviation Security*

PT. Gapura Angkasa memberikan pelayanan bagi keamanan maskapai di bandara seperti di *Check In Counter, Boarding Gate, Baggage Make Up Area, Baggage Break Down Area, Aircraft Door 1, Under Ship (Apron), Bulk and Cargo Compartment, Cargo Escort, Baggage Escort.*

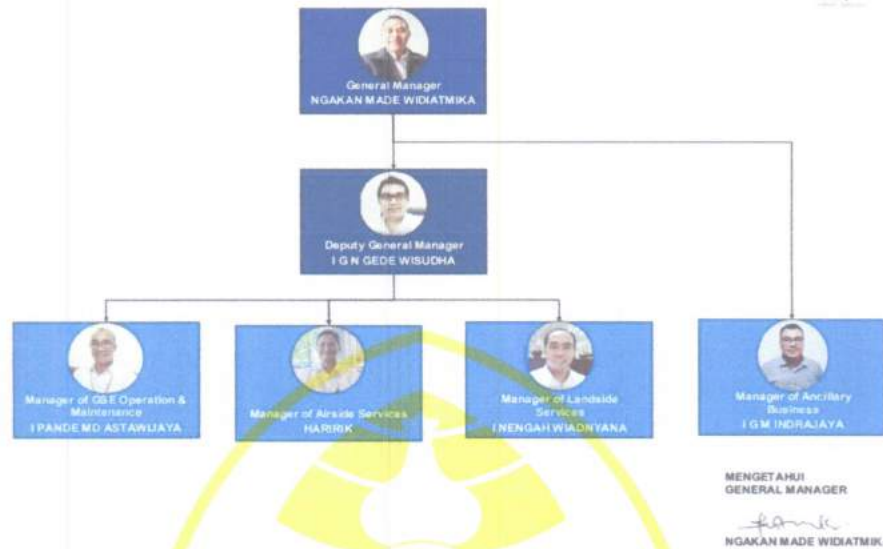
8) *Lounge*

PT. Gapura Angkasa di setiap bandaranya menyediakan *Lounge* yang menyajikan hidangan mewah dengan berbagai pilihan minuman. Koneksi internet Wi-fi, mushola, ruang merokok, dan bahkan pijat refleksi kaki adalah sebagian dari banyak fasilitas yang disediakan untuk para tamu.

#### 4.1.5 Struktur Organisasi

Struktur organisasi PT. Gapura Angkasa Cab. Denpasar menggunakan garis yang menunjukkan hubungan antara manajemen teratas dengan manajemen terbawah yang tentunya setiap divisi memiliki anggota yang lebih sedikit. Dalam rantai informasi nya tentu membutuhkan waktu yang lebih lama karena harus melewati beberapa elemen dalam setiap divisi yang ada.

STRUKTUR ORGANISASI KANTOR CABANG TYPE B KHUSUS  
PT. GAPURA ANGKASA CABANG DENPASAR



Gambar 4. 3

*Struktur Organisasi PT. Gapura Angkasa Cab. Denpasar*

Sumber : PT. Gapura Angkasa Cab. Denpasar

#### 4.1.6 Uraian Jabatan

##### a. General Manager

Fungsi *General Manager* adalah mengelola kegiatan usaha Perusahaan dalam bidang penyediaan jasa ground handling dan/atau jasa penunjang kegiatan penerbangan dan jasa penunjang kegiatan bandar udara lainnya dilokasi kedudukan cabang.

Tugas General Manager Kantor Cabang adalah :

- 1) Mengelola dalam (merencanakan, mengorganisasikan, mengoordinasikan, dan mengendalikan kegiatan) sumber daya Perusahaan untuk menghasilkan pendapatan dan laba Perusahaan, termasuk yang dikerjasamakan dengan Mitra Kerja sesuai dengan kondisi, batasan dari izin operasional serta aturan dan ketentuan yang berlaku di Perusahaan.
- 2) Membantu Direksi dalam kegiatan pemasaran untuk mempertahankan pelanggan yang sudah ada serta mendapatkan pelanggan baru pada bidang usaha yang dikelola.
- 3) Memastikan terpenuhinya permintaan pelanggan sesuai dengan ikatan kerja yang telah dibuat Perusahaan dengan pelanggan.
- 4) Memastikan tercapainya kelancaran, keamanan dan keselamatan pelayanan pada semua bidang usaha yang dikelola.
- 5) Bertanggung jawab atas pengelolaan, administrasi, dokumentasi dan implementasi terhadap aspek dan ketentuan mengenai *Safety, Security & Quality*.
- 6) Melaksanakan *Safety Management System* di Area Operasional Kantor Cabang serta memastikan bahwa operasional berjalan sesuai dengan ketentuan yang berlaku,

balk aturan dari pemerintah, airline pelanggan, pengelola bandar udara dan organisasi penerbangan internasional.

- 7) Mengadministrasikan dengan tertib dan teratur seluruh kegiatan Kantor Cabang dan membuat laporannya secara berkala atau sewaktu-waktu diperlukan oleh/kepada Direksi.
- 8) Menyusun dan menjalankan Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) Kantor Cabang dan melaporkan realisasi atas RKA dimaksud secara berkala atau sewaktu-waktu diperlukan oleh Direksi melalui Laporan Manajemen.
- 9) Menjaga dan memelihara seluruh kekayaan/Asset milik Perusahaan dan/atau yang disewa Perusahaan, yang menjadi tanggung jawabnya.
- 10) Memonitor dan membuat laporan aspek/bidang Operasional Kantor Cabang sesuai dengan target yang telah ditetapkan dalam *Key Performance Indicators* (KPI) secara berkala triwulanan dan tahunan.
- 11) Menyelenggarakan pembinaan dan pengendalian terhadap seluruh unit kerja Kantor Cabang dan Kantor Perwakilan yang berada dalam area binaannya.
- 12) Mengadakan koordinasi dengan badan/organisasi/lembaga/instansi di luar maupun di dalam lingkungan Perusahaan untuk menunjang kelancaran pelaksanaan tugas.

- 13) Memantau kondisi persaingan di cabang dan memperbarui data pesaing / manuver pesaing (competitor analysis).
- 14) Melaksanakan penugasan lainnya yang diberikan oleh Direksi.

b. *Deputy General Manager*

Fungsi *Deputy General Manager* adalah :

- 1) Membantu *General Manager* dalam mengelola (merencanakan, mengorganisasikan, mengoordinasikan, dan mengendalikan) kegiatan untuk menghasilkan dan melaksanakan jasa layanan ground handling dan jasa terkait ground handling lainnya, sesuai dengan SGHA, SLA, jumlah (produksi) dan mutu yang ditetapkan, serta kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan hubungan kerja dengan pelanggan dalam rangka mempertahankan pelanggan yang sudah ada termasuk kegiatan-kegiatan pengembangan pasar.
- 2) Membantu *General Manager* dalam mengelola (merencanakan, mengorganisasikan, mengoordinasikan, dan mengendalikan) kegiatan ground handling yaitu pada kegiatan pengoperasian dan perawatan & perbaikan GSE untuk pelayanan pesawat udara dan pelayanan muatan pesawat udara

(bagasi maupun kargo), baik Asset Perusahaan ataupun milik pihak ketiga.

Tugas *Deputy General Manager* adalah:

- 1) Melaksanakan kebijakan umum dan kebijakan teknis Perusahaan (sistem, prosedur, peraturan dan lain-lain) pada hal-hal yang sesuai dengan fungsi tersebut pada ayat 1. Pasal ini.
- 2) Memastikan terselenggaranya jasa layanan ground handling dan jasa terkait ground handling lainnya dengan lancar, selamat dan aman, serta efektif dan efisien, dalam suatu mata rantai yang terintegrasi dari semua wilayah kerja (terminal, Apron, dan tempat-tempat lainnya) dan obyek layanan (pesawat udara, penumpang, bagasi, kargo, dan lain-lain).
- 3) Memastikan terpenuhinya permintaan pelanggan, sesuai dengan ikatan kerja yang telah disepakati Perusahaan dengan pelanggan secara tertulis.
- 4) Membuat analisis pasar, analisis terhadap pesaing yang ada, untuk meningkatkan daya saing Perusahaan dan melakukan kegiatan pemasaran lainnya (di antaranya dan melakukan komunikasi dengan calon pelanggan dalam rangka kegiatan promosi 5 Gapura Perusahaan

dan menghimpun semua informasi yang diperlukan Perusahaan), dalam rangka pengembangan Perusahaan.

- 5) Memastikan persiapan (di antaranya pemeriksaan kondisi GSE pra operasi) dan pengoperasian GSE dengan lancar, selamat, aman, efektif dan efisien, dalam kegiatan pelayanan *ground handling* yang terintegrasi.
- 6) Melakukan perawatan & perbaikan GSE.
- 7) Memastikan terpenuhinya permintaan pelanggan sesuai dengan ikatan kerja yang telah dibuat Perusahaan dengan pelanggan yang terkait dengan kebutuhan pengoperasian serta perawatan & perbaikan GSE.
- 8) Menjaga dan memelihara seluruh kekayaan/Asset milik dan/atau yang disewa Perusahaan yang menjadi tanggung jawabnya.
- 9) Membantu General Manager dalam menyusun dan menjalankan serta melaporkan realisasi dan analisisnya atas Rencana Kerja dan Anggaran (jumlah produksi, kinerja operasi dan lain-lain).
- 10) Menyelenggarakan pembinaan dan pengendalian terhadap seluruh unit kerja pada Bidang *Operation & GSE Services*.

11) Mengadakan koordinasi dengan badan/organisasi/ lembaga / instansi di luar maupun di dalam lingkungan Perusahaan untuk kelancaran pelaksanaan tugas.

12) Membuat laporan kegiatan (jumlah produksi, kinerja operasi dan lain-lain) secara berkala dan sewaktu-waktu kepada *General Manager*. Melaksanakan penugasan lainnya yang diberikan General Manager.

*Deputy General Manager* bertanggung jawab atas pelaksanaan tugas sesuai dengan fungsinya kepada General Manager serta membawahi beberapa Manager.

*Deputy General Manager* membawahi:

- a) Manajer Pemeliharaan & Operasi GSE
- b) Manajer Layanan Sisi Darat
- c) Manajer Layanan Sisi Udara
- d) Manajer Layanan Operasi

#### c. *Manager of GSE Operation & Maintenance*

Menurut Pasal 51 dalam sub bagian ketiga Organisasi Kantor Cabang Type B – Khusus. Fungsi *Manager of Operation & GSE Services* adalah membantu General Manager dalam mengelola (merencanakan, mengorganisasikan, mengoordinasikan, dan mengendalikan) kegiatan untuk menghasilkan dan melaksanakan jasa layanan ground handling dan jasa terkait ground handling lainnya,

sesuai dengan SGHA, SLA, jumlah (produksi) dan mutu yang ditetapkan termasuk kegiatan *Airside Services*, diantaranya:

- 1) Pemantauan, pengendalian dan penyiapan dokumen (*flight plan, load sheet*, dan lain- lain) penerbangan di *Flops, Departure Control & Unit Load Control*.
- 2) Pengkoordinasian dan pelaksanaan kegiatan ketika pesawat berada di darat, seperti : pemuatan/penurunan muatan (penumpang & bagasi) dari/ke pesawat udara, *aircraft cleaning, catering control, re-fueling, aircraft technical servicing* dan pelayanan AHAN) di Unit *Ramp Dispatch, Loading Master*.
- 3) Membantu *General Manager* dalam mengelola (merencanakan, mengorganisasikan, mengoordinasikan, dan mengendalikan) sumber daya manusia dan peralatan GSE meliputi kegiatan penyediaan, pengoperasian dan perawatan agar dapat menunjang kegiatan operasional pelayanan kepada pelanggan dengan lancar, selamat, aman, efektif dan efisien.

Tugas *Manager of Operation & GSE Services*

adalah:

- 1) Melaksanakan kebijakan umum dan kebijakan teknis Perusahaan (sistem, prosedur, peraturan dan lain-lain) pada hal-hal yang sesuai dengan fungsi tersebut pada ayat 1 Pasal ini.

- 2) Memastikan terselenggaranya jasa layanan *ground handling* dan jasa terkait ground handling lainnya dan terselenggaranya kegiatan *Airside Services* dengan lancar, selamat dan aman, serta efektif dan efisien, dalam suatu mata rantai yang terintegrasi 41 Gapura dari semua wilayah kerja (terminal, Apron, dan tempat-tempat lainnya) dan obyek layanan (pesawat udara, penumpang, bagasi, kargo, dan lain-lain).
- 3) Menjaga dan memelihara seluruh kekayaan/Asset milik dan/atau yang disewa Perusahaan yang menjadi tanggung jawabnya.
- 4) Memastikan pencatatan produksi / operasi yang terdiri MSHN, GHCH atau ER / AHAN (yang disampaikan dari unit GSE Operation/operator) sebagai data dukung penagihan dan menyampaikan kepada Customer untuk pengesahan, sebelum dikirim ke Bagian Invoicing di Keuangan.
- 5) Mempersiapkan GSE dan peralatan/fasilitas lainnya untuk kegiatan pelayanan pesawat udara dan muatan pesawat udara, baik penumpang, bagasi dan kargo.
- 6) Memastikan terpenuhinya permintaan pelanggan sesuai dengan ikatan kerja yang telah dibuat Perusahaan dengan

pelanggan, yang terkait dengan kebutuhan pengoperasian GSE.

- 7) Memastikan tersedianya peralatan/fasilitas dan sarana kerja lainnya (baik jumlah maupun mutunya, dan baik milik Perusahaan maupun yang disewa dari pihak lain) untuk dapat menghasilkan produk (layanan jasa ground handling dan jasa-jasa lainnya) yang memenuhi kebutuhan pelanggan sesuai dengan ikatan kerja Perusahaan dengan pelanggan.
- 8) Membantu *General Manager* dalam menyusun dan menjalankan serta melaporkan realisasi dan analisisnya atas Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) pada Unit Operasi (jumlah produksi, kinerja operasi dan lain-lain).
- 9) Menjaga dan memelihara seluruh kekayaan/Asset milik dan/atau yang disewa Perusahaan yang menjadi tanggung jawabnya.
- 10) Menyelenggarakan pembinaan dan pengendalian terhadap seluruh unit kerja *GSE Maintenance & Operation Services*.
- 11) Mengadakan koordinasi dengan badan / organisasi / lembaga / instansi di luar maupun di dalam lingkungan Perusahaan untuk kelancaran pelaksanaan tugas.

12) Membuat laporan kegiatan (jumlah produksi, kinerja operasi dan lain-lain) secara berkala dan sewaktu-waktu kepada General Manager.

13) Melaksanakan penugasan lainnya yang diberikan General Manager.

*Manager of Operation & GSE Services* bertanggung jawab atas pelaksanaan tugas sesuai dengan fungsinya kepada *General Manager*, serta dapat membawahi beberapa Supervisor dan/atau petugas fungsional.

d. *Manager of Airside Services*

Fungsi *Manager of Airside Services* adalah membantu *Senior Manager of Operation & GSE Services* dalam mengelola (merencanakan, mengorganisasikan, mengoordinasikan dan mengendalikan) kegiatan operasional ground handling, yaitu pada bidang:

1) Penyiapan, pengendalian dan pemantauan dokumen operasi penerbangan, seperti dan tidak terbatas pada *flight plan*, *load sheet*, NOTAM dan dokumen terkait operasi penerbangan lainnya.

2) Pengkoordinasian dan pelaksanaan kegiatan ketika pesawat berada di darat, seperti: pemuatan/penurunan muatan (penumpang & bagasi) dari/ke pesawat udara, *aircraft cleaning*, *catering control*, *re-fueling*, *aircraft technical*

*servicing*, pelayanan AHAN dan aktivitas lain sesuai kesepakatan tertulis antara Perusahaan dengan pelanggan.

- 3) Memastikan pencatatan produksi / operasi yang terdiri MSHN, GHCN atau ER / AHAN (yang disampaikan dari unit GSE OPERATION/operator) sebagai data dukung penagihan dan menyampaikan kepada Pelanggan untuk pengesahan, sebelum dikirim ke Bagian Invoicing di Keuangan.

Tugas *Manager of Airside Services* adalah:

- a) Melaksanakan kebijakan umum dan kebijakan teknis Perusahaan (sistem, prosedur, peraturan dan lain-lain) pada hal-hal yang sesuai dengan fungsi tersebut pada ayat (1) Pasal ini.
- b) Memastikan terselenggaranya seluruh kegiatan *Manager of Airside Services* dengan lancar, selamat, aman, efektif dan efisien, dalam kegiatan *ground handling* yang terintegrasi.
- c) Memastikan terpenuhinya permintaan pelanggan sesuai dengan ikatan kerja yang tertulis antara Perusahaan dengan pelanggan.
- d) Menjaga dan memelihara seluruh kekayaan/Asset milik dan/atau yang disewa Perusahaan yang menjadi tanggung jawabnya.

e) Membantu *Senior Manager of Operation & GSE Services* dalam menyusun dan menjalankan serta melaporkan realisasi dan analisisnya atas Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) pada Bidang *Operation Services*.

f) Menyelenggarakan pembinaan dan pengendalian terhadap karyawan *Manager of Layanan Sisi Udara*.

12 Gapura

g) Mengadakan koordinasi dengan badan / organisasi/ lembaga/ instansi di luar maupun di dalam lingkungan Perusahaan untuk kelancaran pelaksanaan tugas.

h) Membuat laporan kegiatan secara berkala dan sewaktu-waktu kepada *Senior Manager of Operation & GSE Services*.

i) Melaksanakan penugasan lainnya yang diberikan oleh *Senior Manager of Operation & GSE Services*.  
*Manager of Airside Services* bertanggung jawab atas pelaksanaan tugas sesuai dengan fungsinya kepada *Senior Manager of Operation & GSE Services*, serta membawahi beberapa *Duty Manager of Airside Services* yang meliputi satuan kerja *Flops*, *Departure Control*, *Load Control*, *Supervisor* dan Petugas fungsional.

e. *Manager of Landside Services*

Fungsi *Manager of Landside Services* adalah membantu *Senior Manager of Operation & GSE Services* dalam mengelola (merencanakan, mengorganisasikan, mengoordinasikan, dan mengendalikan) kegiatan jasa ground handling dalam pelayanan penumpang, bagasi dan jasa lainnya (termasuk dan tidak terbatas jasa layanan *Ancillary Business*), pada wilayah kerja dari gedung terminal keberangkatan hingga remote area (*Pre-Flight dan Post-Flight*), untuk seluruh maskapai penerbangan pelanggan Perusahaan.

Tugas *Manager of Landside Services* adalah:

- 1) Melaksanakan kebijakan umum dan kebijakan teknis Perusahaan (sistem, prosedur, peraturan dan lain-lain) pada hal-hal yang sesuai dengan fungsi tersebut pada ayat (1) Pasal ini.
- 2) Memastikan terselenggaranya jasa pelayanan keberangkatan penumpang dan bagasi di gedung terminal keberangkatan hingga remote area (mulai pra *check-in* hingga keberangkatan), dengan lancar, selamat, aman, efektif dan efisien, dalam kegiatan ground handling yang terintegrasi.
- 3) Memastikan terselenggaranya jasa pelayanan penumpang dan bagasi Pelanggan Perusahaan dari Apron (pesawat *Block On* dan pintu pesawat dibuka) hingga area gedung terminal kedatangan (*arrival handling*), dengan lancar, selamat, aman,

efektif dan efisien, dalam kegiatan *ground handling* yang terintegrasi.

- 4) Menjabarkan ikatan kerja yang telah dibuat Perusahaan dengan pihak ketiga terkait dengan pengembangan bisnis Perusahaan yang menjadi pedoman kerja yang rinci dan praktis bagi unit-unit lain di Kantor Cabang.
- 5) Mengelola kegiatan usaha pengembangan bisnis jasa penunjang kegiatan bandar udara lainnya dan bertanggung jawab atas kelancaran pelaksanaan (realisasi) layanan jasa yang diberikan serta kelancaran pengumpulan pendapatan dari pelanggan atas jasa yang telah diberikan.
- 6) Membuat dan melaksanakan program kerja *Ancillary Business* serta melakukan pengawasan, pengendalian dan mengevaluasi pelaksanaannya.
- 7) Berkoordinasi dengan unit kerja *Airside Services* dalam pelaksanaan pekerjaan untuk kelancaran pelayanan kepada seluruh maskapai penerbangan.
- 8) Menjaga dan memelihara seluruh kekayaan/Aset milik dan/atau yang disewa Perusahaan yang menjadi tanggung jawabnya.
- 9) Membantu *Senior Manager of Operation & GSE Services* dalam menyusun dan menjalankan serta melaporkan realisasi dan analisisnya atas Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) pada

unit kerja *Landside Services* (jumlah produksi, kinerja operasi dan lain-lain).

10) Menyelenggarakan pembinaan dan pengendalian karyawan di unit kerja *Landside Services*.

11) Mengadakan koordinasi dengan badan/ organisasi/ lembaga/ instansi di luar maupun di dalam lingkungan Perusahaan untuk kelancaran pelaksanaan tugas.

12) Membuat laporan kegiatan secara berkala dan sewaktu-waktu kepada *Senior Manager of Operation & GSE Services*.

13) Melaksanakan penugasan lainnya yang diberikan oleh *Senior Manager of Operation & GSE Services*.

*Manager of Landside Services* bertanggung jawab atas pelaksanaan tugas sesuai dengan fungsinya kepada *Senior Manager of Operation & GSE Services*, serta membawahi beberapa *Duty Manager*, *Supervisor* dan petugas fungsional.

Pengelola *Landside Services* membawahi:

- a) Manajer Tugas Layanan Sisi Darat
- b) Asisten Manajer Layanan Pasca-Penerbangan
- c) Asisten Manajer Bisnis Pendukung

f. *Manager of Ancillary Business*

Fungsi *Manager of Ancillary Business* adalah membantu *Manager of Landside Services* dalam mengelola (merencanakan, mengorganisasikan, mengkoordinasikan, dan

mengendalikan) dan mengembangkan bisnis jasa penunjang kegiatan bandar udara lainnya diluar bisnis ground handling.

Tugas *Manager of Ancillary Business* adalah:

- 1) Melaksanakan kebijakan umum dan kebijakan teknis Perusahaan dalam pelaksanaan pengembangan bisnis lainnya (sistem, prosedur, peraturan dan lain-lain) pada hal-hal yang sesuai dengan fungsi tersebut pada ayat (1) Pasal ini.
- 2) Membuat analisis pasar dan melakukan kegiatan pemasaran lainnya (termasuk dan tidak terbatas menyusun proposal dan/atau mengikuti pelelangan pengembangan bisnis di area bandar udara) dalam rangka pengembangan bisnis Perusahaan.
- 3) Menjabarkan ikatan kerja yang telah dibuat Perusahaan dengan pihak ketiga terkait dengan pengembangan bisnis perusahaan yang menjadi pedoman kerja yang rinci dan praktis bagi unit-unit lain di Kantor Cabang.
- 4) Mengelola kegiatan usaha pengembangan bisnis jasa penunjang kegiatan bandar udara lainnya dan bertanggung jawab atas kelancaran pelaksanaan (realisasi) layanan jasa yang diberikan serta kelancaran pengumpulan pendapatan dari pelanggan atas jasa yang telah diberikan.
- 5) Menjaga dan memelihara seluruh kekayaan/Aset milik dan/atau yang disewa perusahaan yang menjadi tanggung jawabnya.

- 6) Membantu *Manager of Landside Services* dalam menyusun dan menjalankan serta melaporkan realisasi dan analisisnya atas Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) pada 11 Gapura bidang *Ancillary Business* (di antaranya dan tidak terbatas pada pendapatan pengembangan Bisnis Lainnya, tingkat kepuasan pelanggan, pangsa pasar, data pesaing).
- 7) Membuat dan melaksanakan program kerja *Ancillary Business* serta melakukan pengawasan, pengendalian dan mengevaluasi pelaksanaannya.
- 8) Membuat/menyampaikan laporan kinerja pelayanan jasa penunjang kegiatan bandar udara lainnya secara berkala maupun sewaktu-waktu.
- 9) Menjalankan seluruh sistem, prosedur, ketentuan dan peraturan perusahaan.
- 10) Mengadakan koordinasi dengan badan/organisasi/lembaga/instansi di luar maupun di dalam lingkungan Perusahaan untuk kelancaran pelaksanaan tugas.
- 11) Menyelenggarakan pembinaan dan pengendalian terhadap seluruh *staff Ancillary Business*.
- 12) Membuat laporan kegiatan secara berkala dan sewaktu-waktu kepada *Manager of Landside Services*.
- 13) Melaksanakan penugasan lainnya yang diberikan oleh *Manager of Landside Services*.

*Manager of Ancillary Business* bertanggung jawab atas pelaksanaan tugas sesuai dengan fungsinya kepada *Manager of Landside Services*, serta dapat membawahi beberapa *Supervisor* dan/atau petugas fungsional

## **4.2 Hasil Analisis dan Pembahasan**

### **4.2.1 Hasil Analisis**

Untuk menduplikasi serta mengimplementasikan nilai-nilai yang terkandung didalam kebijakan perusahaan, Gapura *Learning Center Cab*. Denpasar memfokuskan program pelatihan sebagai salah satu kebijakan yang sangat tepat untuk menanamkan integritas kerja yang sesuai dengan nilai-nilai yang terkandung dalam kebijakan perusahaan.

Atas dasar inilah Gapura *Learning Center Cab*. Denpasar mengharuskan setiap karyawannya untuk mengikuti setiap program pelatihan sumber daya manusia yang berlangsung sesuai dengan lisensi yang dimiliki. Dengan mengikuti standar pelatihan yang telah dipersiapkan oleh perusahaan, tentu diharapkan mampu untuk mendongkrak produktivitas kerja dari setiap karyawan.

Di Gapura *Learning Center Cab*. Denpasar, pelatihan sumber daya manusianya tidak dilaksanakan berdasarkan factor-faktor senioritas. Setiap karyawan akan diberikan pelatihan sesuai dengan kebutuhan mereka masing-masing. Terkecuali apabila terdapat pelatihan khusus Instruktur yaitu TOT (*Training Of Trainer* ) barulah yang berhak mengikutinya

hanyalah karyawan yang menempati jabatan dari instruktur hingga supervisor ke atas.

#### 1) Perencanaan Pelatihan SDM

Hal pertama yang dilakukan oleh Gapura *Learning Center* Cab. Denpasar adalah perencanaan kegiatan pelatihan SDM. Pada tahap ini, Gapura *Learning Center* Cab. Denpasar akan membuat data SDM dan jenis pelatihan yang akan mereka lakukan dari 1 hingga 3 bulan kedepan yang bertujuan agar segala kegiatan program pelatihan SDM dapat berjalan dengan lancar dan tentunya para pegawai yang bekerja di lapangan tidak terhambat dengan lisensi yang mereka miliki. Dalam membuat sebuah pelatihan tentunya Gapura *Learning Center* Cab. Denpasar memiliki pedoman dalam perencanaan pelatihan mereka yaitu dari MIH-01 Rev. 4 yang dibuat oleh PT. Gapura Angkasa sebagai pedoman dari materi hingga instruktur yang akan melaksanakan pelatihan tersebut.

#### 2) Pelaksanaan Pelatihan SDM

Pada tahap ini Gapura *Learning Center* Cab. Denpasar memberikan pelatihan kepada SDM yang bekerja di PT. Gapura Angkasa Cab. Denpasar sesuai bidang dan lisensi yang mereka miliki, terkecuali terdapat pelatihan bagi Instruktur yang akan mengajar dalam pelatihan SDM yaitu pelatihan khusus Instruktur yaitu TOT (*Training Of Trainer*). Adapun metode pelatihan sumber

daya manusia yang digunakan oleh Gapura *Learning Center* Cab. Denpasar, antara lain :

a) Metode *On The Job Training*

Dalam metode ini Gapura *Learning Center* Cab. Denpasar memberikan pelatihan bagi karyawan yang baru akan memiliki lisensi dan bekerja di PT. Gapura Angkasa. Dalam metode OJT ini para staff yang akan memiliki lisensi akan diberikan pelatihan di dalam kelas dalam kurun waktu tertentu berbeda – beda tiap lisensi nya, setelah itu akan diberikan pelatihan di lapangan selama beberapa hari untuk penerapan materi yang diberikan di kelas sebelumnya.

b) Metode *Off The Job Training*

Metode *Off The Job Training* diberikan kepada staff yang sudah bekerja yang harus memperpanjang lisensi mereka (*recurrent*). Tentunya tujuan dari metode Off The Job Training adalah me-refresh kembali soft skill hingga pengetahuan para pegawai dalam bidang mereka masing – masing. Para Instruktur yang memberikan materi pun tentunya mereka yang sudah memiliki izin khusus dan tentunya dipilih dari instruktur *Internal* PT. Gapura Angkasa

3) Evaluasi Pelatihan SDM

Setiap tahap evaluasi ini merupakan sebuah kegiatan yang bertujuan untuk mengukur tingkat bagaimana pelatihan yang diberikan di Gapura *Learning Center* Cab. Denpasar untuk karyawan yang melakukan pelatihan. Hal ini

dapat di evaluasi yang berjangka dengan metode yang telah di sesuaikan, dengan tujuan untuk memastikan bahwa kegiatan pelatihan sumber daya manusia berjalan dengan baik serta dapat memberikan hasil yang baik bagi karyawan itu sendiri. Adapun beberapa hal yang dilakukan oleh Gapura *Learning Center* Cab. Denpasar, antara lain :

a) Penyebaran Kuisisioner Setelah Pelatihan

Pada tahap ini para instruktur akan memberikan kuisisioner yang berisi tentang pertanyaan bagaimana pelaksanaan kegiatan pelatihan yang mereka dapatkan di Gapura *Learning Center* Cab. Denpasar. Pertanyaan – pertanyaan biasanya mengarah untuk mengetahui kelebihan serta kekurangan saat pelatihan berlangsung, hal apa saja yang perlu ditingkatkan serta bagaimana materi dan kenyamanan saat melaksanakan pelatihan, yang tentunya diharapkan dapat menjadi masukan bagi Gapura *Learning Center* Cab. Denpasar.

b) Memberikan *Pre-Test* dan *Post-Test*

Pada tahap ini, Gapura *Learning Center* Cab. Denpasar melalui materi yang di berikan oleh para instruktur di awal pelatihan dan di akhir pelatihan yang bertujuan untuk mengetahui bagaimana hasil pemahaman bagi karyawan tersebut dalam materi pelatihan yang diberikan. Tentunya hasil dari *Pre-Test* ataupun *Post-Test* akan menjadi nilai bagi masing – masing karyawan dalam hasil rekapitulasi bagi lisensi yang akan mereka terima.

c) Memperhitungkan Biaya Pelatihan Setiap Jenis Lisensi

Pada tahap ini, Gapura *Learning Center* Cab. Denpasar tentunya memperhitungkan RAB di setiap pelatihan yang mereka laksanakan sebagai acuan untuk membandingkan dengan pelatihan lisensi yang berbeda – beda. Tentunya bertujuan agar disetiap laporan yang dilaporkan oleh pihak Gapura *Learning Center* Cab. Denpasar kepada PT. Gapura Angkasa Cab. Denpasar jelas dan dapat di pertanggungjawabkan. Salah satu contoh RAB seperti pada Bab 1 Tabel 1.2 RAB *Training Initial & Reccurent Dangerous Goods Type A*.

|                                                                                                                                |                                                   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| Lampiran Nomor :                                                                                                               |                                                   |
| Rancangan Anggaran Biaya Lisensi Initial & Recurrent Dangerous Goods Type A Peserta Cab DPS                                    |                                                   |
| Nama Diklat                                                                                                                    | Recurrent DG Type A                               |
| Periode                                                                                                                        | November 2022                                     |
| Jumlah Peserta                                                                                                                 | Inti = 4 Orang<br>Rek = 5 Orang                   |
| Biaya Ujian :                                                                                                                  |                                                   |
| Honor Inspektur Penguji                                                                                                        | 310.500 x 16 Jam x 1 kelas x 2 Orang = 9.936.000  |
| Honor Penerbitan Lisensi                                                                                                       | 20.000 x 9 Lisensi = 180.000                      |
| PNBP                                                                                                                           | 485.000 x 9 Orang = 4.455.000                     |
| Konsumsi Peserta Initial                                                                                                       | 40.000 x 4 Orang x 2 hari = 320.000               |
| Konsumsi Peserta Recurrent                                                                                                     | 40.000 x 5 Orang x 2 hari = 400.000               |
| Konsumsi Inspektur & Penjasruhan                                                                                               | 350.000 x 2 Orang x 2 hari x 1. Kelas = 1.400.000 |
| Akomodasi Pengajar                                                                                                             | 4.500.000                                         |
| SPPD Pengajar                                                                                                                  | 10.846.000                                        |
| <b>TOTAL Biaya</b> = 32.817.000<br><b>Total Biaya Peserta Inti</b> = 14.238.667<br><b>Total Biaya Peserta Rec</b> = 17.798.333 |                                                   |
| Terbilang : Tiga puluh dua juta tiga puluh tujuh ribu rupiah                                                                   |                                                   |

Dibuat oleh,  
SM. Of Adm, Training & OS Management

Sandi Prasetya

Disetujui oleh,  
VP. of Human Capital

Maria Marlisa

#### 4) Kendala – Kendala Yang Dihadapi Saat Pelatihan SDM

Dalam pelaksanaan pelatihan SDM di Gapura *Learning Center* Cab. Denpasar tentunya banyak ditemui kendala – kendala yang dihadapi oleh Gapura *Learning Center* Cab. Denpasar karena banyak nya lisensi dan SDM yang bekerja di PT. Gapura Angaksa Cab. Denpasar tentunya hal tersebut berdampak bagi kelangsungan program pelatihan yang diberikan. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan penulis pada tanggal 21 Mei 2023 bersama PIC Gapura *Learning Center* Cab. Denpasar, penulis dapatkan informasi bahwa permasalahan utama yang sering terjadi dalam proses pelatihan SDM di Gapura *Learning Center* Cab. Denpasar adalah tidak adanya komunikasi yang baik dalam proses penjadwalan bagi pelatihan yang akan karyawan tersebut jalani dengan jadwal kerja operasional di lapangan. Karena PT. Gapura Angaksa Cab. Denpasar memiliki provider dalam penjadwalan karyawan yang akan bekerja di setiap masing – masing divisi yang ada di PT. Gapura Angaksa Cab. Denpasar. Maka dari itu pihak Gapura *Learning Center* Cab. Denpasar saat melaksanakan pelatihan sering ditemui karyawan yang tidak mengikuti pelatihan dikarenakan sedang bekerja di lapangan. Adapun hal – hal lain yang menjadi kendala saat pelaksanaan program pelatihan SDM di Gapura *Learning Center* Cab. Denpasar yang sudah penulis jelaskan di Bab 1, antara lain :

- a) Aturan dari Regulator, dalam pelaksanaan pelatihan yang diikuti oleh setiap personil baik dari operasional maupun training diberikan

mandatory sebagai persyaratan pelatihan dari regulator maupun customer yang setiap di waktu tertentu dapat berubah – ubah.

- b) Sertifikasi IATA, IATA ( *International Air Transport Association* ) mempunyai standar kompetensi yang harus dimiliki oleh seluruh personil dari *Ground Handling* yang akan diaudit dalam kurun waktu tertentu. Yang salah satunya mengacu pada ISAGO ( *IATA's Safety Audit for Ground Operations* ).
- c) Perbedaan pelatihan yang dimiliki oleh masing – masing unit, yang harus disesuaikan dengan mandatory training yang berlaku.
- d) Sumber daya manusia yang cukup banyak juga menjadi tantangan bagi efektivitas setiap pelatihan yang dijalankan, karena harus memperhatikan jadwal pelatihan tersebut agar tidak melewati batas validity lisensi yang dimiliki setiap personil agar tidak menghambat pekerjaan di lapangan.

#### 4.2.2 Hasil Pembahasan

Mengingat tinggi nya tingkat penggunaan transportasi udara atau pesawat di Bandara Internasional I Gusti Ngurah Rai Bali yang menjadi salah satu bandara tersibuk di Indonesia, tentunya PT. Gapura Angkasa Cab. Denpasar yang bergerak dibidang jasa Ground Handling Pesawat harus mampu memberikan pelayanan terbaik kepada customer, maka dari itu kualitas pelayanan yang diberikan harus yang terbaik dan hal tersebut dapat dicapai apabila perusahaan tersebut memiliki sumber

daya manusia yang baik. Sementara itu kualitas sumber daya manusia yang baik hanya akan dimiliki oleh perusahaan yang mampu mengimplementasikan pelatihan sumber daya manusia mereka seoptimal mungkin. Maka dari itulah perusahaan yang bergerak dibidang jasa Ground Handling harus mampu mengetahui dengan jelas bagaimana jalannya implementasi pelatihan sumber daya manusia di perusahaan mereka saat ini, apakah sudah berjalan dengan baik sesuai dengan pedoman pelatihan yang mereka miliki.

Maka dari itu PT. Gapura Angkasa memiliki lembaga pelatihan khusus bagi karyawan mereka yaitu Gapura Learning Center. Yang dimana Gapura Learning Center harus memberikan pelatihan sesuai dengan pedoman yang sudah ditetapkan oleh PT. Gapura Angkasa dalam menjalankan program pelatihan di Gapura Learning Center. Jika kita lihat dari pelaksanaannya, implementasi program pelatihan di Gapura Learning Center Cab. Denpasar telah sesuai dengan pendapat Bernardin dan Russel dalam (Hamali,2016) mengemukakan bahwa program pelatihan mempunyai tiga tahap aktivasi, yaitu:

#### 1) Penilaian Kebutuhan Pelatihan

Untuk menganalisis kebutuhan pelatihan serta mengembangkannya, Gapura Learning Center Cab. Denpasar menyesuaikan program pelatihan beserta materi di dalamnya agar sejalan dengan pedoman pelatihan MIH-01 Rev. 4. Dengan begitu program pelatihan dapat berjalan dengan tepat sasaran sesuai kebutuhan

yang memang benar dibutuhkan oleh peserta pelatihan. Dalam perencanaan program pelatihan tentunya Gapura Learning Center Cab. Denpasar harus menentukan siapa saja yang akan ikut dalam pelatihan tersebut, dari karyawan yang akan atau sudah memiliki lisensi yang sudah harus di perpanjang dengan melaksanakan pelatihan kembali.

Dalam pelaksanaan implementasi pelatihan sumber daya manusia, Gapura Learning Center Cab. Denpasar juga menerapkan metode yang sejalan dengan pendapat Dessler (2020), dimana terdapat beberapa metode pelatihan yang digunakan yaitu : 1) *Managerial On the Job Training and Rotation*, 2) *Managerial Off the Job Training and Rotation*.

Melalui metode *On The Job Training* Gapura Learning Center Cab. Denpasar yang diberikan kepada karyawan yang baru akan bergabung di PT.Gapura Angkasa yang dimana para karyawan sebelumnya sudah diberikan materi tentang divisi mereka di dalam kelas setelah itu menerapkan nya di lapangan dengan di dampingi oleh tutor mereka di divisi tersebut.

Sedangkan melalui metode *Off The Job Training*, Gapura Learning Center Cab. Denpasar memberikan program pelatihan bagi karyawan yang akan memperpanjang lisensi (*recurrent*) atau karyawan baru. Pelatihan ini diberikan sesuai dengan lisensi yang diperlukan oleh karyawan tersebut. Instruktur yang memberikan pelatihan tentunya dari

PT. Gapura Angkasa itu sendiri yang sudah memiliki ijin mengajar bagi lisensi yang di perlukan.

Program pelatihan ini dilakukan sesuai dengan materi dan waktu yang sudah di tentukan di pedoman pelatihan yaitu MIH-01 Rev. 4 dari PT. Gapura Angkasa. Saat pelatihan berlangsung akan diberikan test berupa *Pre-Test* dan *Post Test* oleh para instruktur yang bertujuan untuk melihat bagaimana hasil dari proses pelatihan saat itu yang diterima oleh para karyawan.

## 2) Pengembangan Program Pelatihan

Evaluasi dari pelatihan sumber daya manusia di Gapura *Learning Center* Cab. Denpasar. Pada tahap ini jika dilihat berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Bernardin dan Russel dalam (Hamali,2016) berkaitan tentang evaluasi pelatihan dari Gapura *Learning Center* Cab.

Denpasar, terdapat tiga tahap yang dapat dilakukan, diantaranya : 1) Penilaian Kebutuhan Pelatihan, 2) Pengembangan Program Pelatihan,

## 3) Evaluasi Program Pelatihan.

Pada tahap penilaian kebutuhan pelatihan, Gapura *Learning Center* Cab. Denpasar menentukan pelatihan apa yang perlu di lakukan untuk karyawan nya yang tentunya harus sesuai dengan lisensi apa yang mereka miliki, dan harus mempersiapkan intstruktur yang harus mengajar pada saat pelatihan tersebut berjalan. Bukan hanya itu saja tentunya hal – hal yang harus di perhatikan adalah kualifikasi dari nilai

hingga kehadiran bagi karyawan yang harus mengikuti pelatihan tersebut agar mendapatkan sertifikat sebagai bukti jika sudah mengikuti pelatihan dan memperpanjang lisensi yang mereka miliki.

Pengembangan program pelatihan dimana Gapura *Learning Center* Cab. Denpasar memberikan jenis pelatihan apa yang tepat bagi karyawan tersebut sesuai dengan pedoman pelatihan yang berlaku baik untuk *new staff* maupun *recurrent staff*. Dari jenis pelatihan Off The Job Training ataupun On The Job Training, bukan hanya itu saja tentunya ada pemberian pelatihan secara praktek ataupun test yang harus dilaksanakan saat pelatihan tersebut berlangsung.

### 3) Evaluasi Program Pelatihan

Evaluasi program pelatihan Gapura *Learning Center* Cab. Denpasar dapat melihat dari beberapa indikator salah satunya adalah pemahaman karyawan terhadap materi pelatihan yang di berikan dengan cara memberikan test dan praktek disetiap pelatihan, dan hasil tersebut akan menjadi perbandingan bagi Gapura *Learning Center* Cab. Denpasar terhadap pengetahuan karyawan mereka.

Berikutnya adalah beberapa kendala yang dihadapi Gapura *Learning Center* Cab. Denpasar dalam pelaksanaan program pelatihan, namun sebelum itu menurut pendapat Hasibuan (2017), adapun beberapa kendala – kendala dalam pelaksanaan pelatihan sumber daya

Maka peneliti menghasilkan suatu luaran dengan membuat *schedule mapping* bagi pelatihan di Gapura Learning Center Cab. Denpasar. Berikut penejelasan dari luaran yang dihasilkan.

[illegible]

Gambar 4. 4Schedule Mapping Pelatihan Gapura Learning CenterCab.

Denpasar

Sumber : diolah (penulis)

Pada gambar 4.2 diatas merupakan luaran dari penelitian ini yang berupa media excel. *Schedule Mapping* ini bertujuan untuk mempermudah Gapura *Learning Center* Cab. Denpasar untuk memberikan jadwal pelatihan bagi karyawan yang harus mengikuti pelatihan sesuai dengan lisensi yang berlaku. Yang dimana sudah berisi nama karyawan, NIPP, departemen, hingga nomor sertifikat yang mereka punya sekaligus *validity* lisensi. Hal ini tentu

memudahkan bagi Gapura *Learning Center* Cab. Denpasar karena pada tanggal lisensi masing – masing sertifikat sudah diberi warna – warna yang berbeda, jika berwarna hijau berarti masih aktif, jika berwarna kuning sudah harus dipersiapkan jadwal pelatihan dan yang berwarna merah sudah mati dan harus segera diberi pelatihan. Oleh karena itu penggunaan *Schedule Mapping* diharapkan dapat memberikan kemudahan bagi Gapura *Learning Center* Cab. Denpasar dalam proses perencanaan program pelatihan.

#### **4.3 Implikasi Hasil Penelitian**

##### **4.3.1 Implikasi Teoritis**

Hasil penelitian ini menunjukkan bagaimana penerapan program pelatihan sumber daya manusia di Gapura *Learning Center* Cab. Denpasar, maka diperoleh implikasi yang sekiranya dapat memberikan perbaikan bagi pihak manajemen Gapura *Learning Center* Cab. Denpasar, yaitu pentingnya mempersiapkan jadwal program pelatihan sumber daya manusia agar hal yang berkaitan dengan kendala – kendala yang dapat menghambat jalannya proses pelatihan dapat dihadapi. Para karyawan juga dapat mengikuti pelatihan sesuai pedoman pelatihan yang berlaku dan jadwal kerja di lapangan juga dapat berjalan dengan baik.

Dari hasil penelitian ini yang sejalan dengan teori Dessler (2020), dalam peningkatan keterampilan bagi karyawan harus dilakukan pelatihan yang bertujuan dengan tujuan perusahaan serta penulis harapkan nantinya dapat menambah referensi serta memberikan informasi tambahan bagi peneliti

menambah referensi serta memberikan informasi tambahan bagi peneliti selanjutnya. Selain itu, hasil dari penelitian ini diharapkan mampu menjadi suatu bahan pertimbangan bagi pihak manajemen Gapura *Learning Center* Cab. Denpasar dalam pelaksanaan program pelatihan.

#### 4.3.2 Implikasi Praktis

Hasil penelitian ini juga akan berimplikasi pada peningkatan penerapan program pelatihan sumber daya manusia di Gapura *Learning Center* Cab. Denpasar. Dengan hasil penelitian ini juga menjadi salah satu bentuk evaluasi dan masukan dari Gapura *Learning Center* Cab. Denpasar untuk memperbaiki sistem penjadwalan pelatihan yang akan dilaksanakan. Meskipun secara umum program pelatihan yang dilakukan oleh Gapura *Learning Center* Cab. Denpasar sudah baik, akan tetapi dalam mengatasi kendala – kendala yang terjadi dari penelitian ini dapat membantu mengatasi hal tersebut agar dalam pelaksanaan program tersebut lebih optimal.

JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS  
POLITEKNIK NEGERI BALI

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan tujuan dan hasil pembahasan mengenai penerapan program pelatihan standar kompetensi dalam pengembangan sumber daya manusia di Gapura *Learning Center* di PT. Gapura Angkasa Cab. Denpasar dapat ditarik kesimpulan bahwa penerapan pelatihan sumber daya manusia di Gapura *Learning Center* Cab. Denpasar dalam perencanaan hingga pelaksanaannya sudah mengikuti pedoman pelatihan yang berlaku yaitu MIH-01 Rev.4. Setelah itu menentukan metode pelatihan, metode yang digunakan On-The-Job Training serta Off-The-Job Training. Lalu setelah metode pelatihan ditentukan, dilanjutkan dengan implementasi program pelatihan sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan. Tahap yang terakhir adalah tahap evaluasi pelatihan yang meliputi penyebaran kuisioner, memberikan *Pre-Test* dan *Post-Test*, memperhitungkan biaya pelatihan setiap jenis lisensi. Dan berdasarkan wawancara bersama PIC

Gapura *Learning Center* Cab. Denpasar pada tanggal 21 mei 2023 yang dimana biaya untuk pelatihan dapat dimaksimalkan dengan baik.

Adapun kendala yang dihadapi oleh Gapura *Learning Center* Cab. Denpasar dimana para peserta pelatihan mendapatkan jadwal yang sama dengan jadwal bekerja di lapangan dan karyawan tersebut lebih mendahulukan bekerja dari pada mengikuti pelatihan yang membuat karyawan tersebut kurang mendapatkan pemahaman dari materi yang seharusnya di dapat. Hal tersebut juga membuat lisensi bagi karyawan terhambat karena belum mendapat sertifikat karena belum memenuhi syarat pelatihan yang harus mereka penuhi.

## 5.2 Saran

Adapun saran yang dapat penulis berikan kepada Gapura *Learning Center* Cab. Denpasar agar lebih mengoptimalkan koordinasi dengan pihak provider dalam pemberian jadwal pelatihan dan jadwal bekerja agar para karyawan yang bekerja juga dapat mengikuti pelatihan yang diberikan, karena para karyawan saat bekerja di lapangan harus memiliki lisensi yang masih berlaku agar tidak menghambat pekerjaan di lapangan. Gapura *Learning Center* Cab. Denpasar juga harus lebih memperhatikan kedisiplinan para peserta yang mengikuti pelatihan agar materi yang diberikan dapat diterima secara maksimal. Pada tahap evaluasi sebaiknya pemberian *Pre-Test* dan *Post-Test* harus lebih di maksimalkan pengawasannya saat menjawab soal – soal agar para karyawan tidak mudah untuk mencontek dengan peserta yang lainnya.

## DAFTAR PUSTAKA

- AA. Anwar Prabu Mangkunegara, (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Abogsesa, A. S., & Kaushik, G. (2018). *Impact of Training and Development on Employee Performance. International Journal of Civic Engagement and Social Change*, 4(3), 53– 68. <https://doi.org/10.4018/ijcesc.2017070104>
- Arif Yusuf Hamali. (2016). *Pemahaman Manajemen Sumberdaya Manusia*.
- Ansah, A., & Rita, Q. (2019). *Effects of Training on Employee Performance in Ga East Hotels. Acta Scientific Paediatrics*, 2(7), 02–07. <https://doi.org/10.31080/aspc.2019.02.0091>
- Dessler. 2015. *Human Resources Management* (Manajemen Sumber Daya Manusia), Edisi Empat Belas Bahasa Indonesia. Jakarta: Indeks.
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management (16th ed.)*. Pearson.
- EkoWidodo,Suparno.(2015).*Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*.Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Hasibuan, H. M. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Hidayat, R., & Budiatma, J. (2018). *Education and Job Training on Employee Performance. International Journal of Social Sciences and Humanities (IJSSH)*, 2(2).<https://doi.org/10.29332/ijssh.v2n1.140>

Juwita, R. (2019). Analisis Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan SDM Terhadap Kinerja Pada Pegawai BPS Kabupaten Ogan Ilir. 2(1).

Karim, R. Al. (2019). *Impact of different training and development programs on employee performance in Bangladesh perspective. International Journal of Entrepreneurial Research*, 2(1), 8–14.

<https://doi.org/10.31580/ijer.v1i2.497>

Kurniawati. (2020). Pengembangan Sumber Daya Manusia (1st ed.). Universitas Terbuka.

Kuruppu, C.S., K., & N., K. (2021). *The Impact of Training on Employee Performance in a Selected Apparel Sector Organization in Sri Lanka. Global Journal of Management and Business Research*, 21/Disc, 13-20.

<https://journalofbusiness.org/index.php/GJMBR/article/view/3330>

Khorutin, Afrianty. (2018). Analisis Pelatihan Sumber Daya Manusia di PT. Beon  
\* Intermedia Cabang Malang

Marwansyah, (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi dua.

Malayu S.P Hasibuan, (2017). Manajemen Sumber Daya Manusia,  
Jakarta: PT Bumi Aksara

Mathis R.L & J.H Jackson (2018). *Resource Management : Management Sumber Daya Manusia*. Terjemahan Rismawatii dan mattalatu.  
Jakarta : Selemba Empat.

Mutholib .(2019). Pengaruh Pelatihan Kerja, Komensasi Finansial, Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Bank Muamalat Indonesia Cabang Balaikota Medan.

- Mondy, R. Wayne dan Martocchio, Joseph J. (2016). *Human Resource Management, Fourteenth Edition, Global Edition. Pearson Education Limited.*
- Noe, R. A. (2020). *Employee Training & Development (8th ed.). Mc Graw Hill Education.*
- R. Ati Haryati. (2019). Analisis Pelaksanaan Program Pelatihan dan Pengembangan Karyawan di PT. Visi Misi Sukses Bersama Jakarta.
- Sihombing, P., & Verawati, D. M. (2020). Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (Studi Kasus PD BPR Bank Bapas 69 Magelang). *Jurnal Maneksi*, 9(2), 389–395.
- Siswanto, H.B.(2015). *Pengantar Manajemen. Jakarta: Bumi Aksara*
- Suwatno dan Donni Juni Priansa. (2016). *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*, Bandung: Alfabeta cv.
- Sthapit, A., & Ghale, B. (2018). *Impact of Training and Development on Perceived Employee Performance: A Case Study of Agricultural Development Bank Ltd. People's Journal of Management*, II–IV(1), 13–32.
- Triasmoko, Denny, Moch. Djudi Mukzam, dan Gunawan Eko Nurtjahjono (2014). Pengaruh Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)* Vol. 12 No. 1 Juli 2014.
- Yuliana, D. (2017). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Personel Ground Handling PT. Jasa Angkasa Semesta (PT. JAS) di Bandara Halim Perdana Kusuma – Jakarta. *Jakarta: Warta Penelitian Perhubungan.*

- Yunus, M. and Husni, F. (2017). Pengaruh Akumulasi Kepercayaan dan Persepsi Umpan Balik terhadap Retensi Pelanggan Maskapai Penerbangan Lion Air Pasca Pemulihan Layanan. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Manajemen*, 2(1).
- Zakaria, Musringah, Jariah. (2019). Implementasi Pelatihan Dalam Peningkatan Kinerja Guru Studi Kasus di SMK Negeri 2 Lumajang



JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS  
POLITEKNIK NEGERI BALI