

## PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN PADA KARYAWAN PT. AMAZON

Oleh:

Nurul Humairoh<sup>1</sup>

Mudji Kuswinarno<sup>2</sup>

Universitas Trunojoyo Madura

Alamat: JL. Raya Telang, Kec. Kamal, Kab. Bangkalan, Jawa Timur (6916).

Korespondensi Penulis: [nurulhunairoh652@gmail.com](mailto:nurulhunairoh652@gmail.com)

**Abstract.** *This research evaluates the effectiveness of Training and Development (T&D) programs in several companies in Indonesia using a qualitative approach. The results showed that a high level of satisfaction with the quality of the instructors and the relevance of the training materials were identified as key success factors. However, challenges such as time constraints and variable management support need to be overcome. Increased frequency of training, use of interactive technology, and more hands-on practice sessions are recommended. These findings provide practical guidance for companies in designing and implementing more effective T&D programs, as well as enriching the literature on T&D in the Indonesian context.*

**Keywords:** *Training, Development, Qualitative Approach.*

**Abstrak.** Penelitian ini mengevaluasi efektivitas program *Training and Development* (Pelatihan dan Pengembangan) di beberapa perusahaan di Indonesia menggunakan pendekatan kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat kepuasan tinggi terhadap kualitas instruktur dan relevansi materi pelatihan diidentifikasi sebagai faktor kunci keberhasilan. Meskipun demikian, tantangan seperti keterbatasan waktu dan dukungan manajemen yang bervariasi perlu diatasi. Direkomendasikan peningkatan frekuensi pelatihan, penggunaan teknologi interaktif, dan lebih banyak sesi praktik langsung. Temuan ini memberikan panduan praktis bagi perusahaan dalam merancang

---

Received June 15, 2024; Revised June 21, 2024; June 25, 2024

\*Corresponding author: [nurulhunairoh652@gmail.com](mailto:nurulhunairoh652@gmail.com)

# PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN PADA KARYAWAN PT AMAZON

dan mengimplementasikan program T&D yang lebih efektif, serta memperkaya literatur tentang T&D dalam konteks Indonesia.

**Kata Kunci:** *Training, Development*, Pendekatan Kualitatif.

## LATAR BELAKANG

*Training and development* (T&D) merupakan komponen penting dalam manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan, keterampilan, dan pengetahuan karyawan. Di era globalisasi dan digitalisasi saat ini, T&D memainkan peran krusial dalam membantu organisasi untuk tetap kompetitif dan adaptif terhadap perubahan lingkungan bisnis yang dinamis. Menurut Noe (2010), T&D yang efektif tidak hanya meningkatkan kinerja individu tetapi juga berdampak positif pada keseluruhan kinerja organisasi. Oleh karena itu, investasi dalam T&D dianggap sebagai strategi kunci untuk mencapai keunggulan kompetitif jangka panjang.

Seiring dengan perubahan cepat dalam teknologi dan praktik bisnis, kebutuhan untuk pengembangan keterampilan yang relevan dan adaptif semakin mendesak. Banyak perusahaan kini berfokus pada T&D untuk mengatasi kesenjangan keterampilan dan mempersiapkan tenaga kerja mereka menghadapi tantangan masa depan. Blanchard dan Thacker (2013) menyatakan bahwa organisasi yang berhasil menerapkan program T&D yang komprehensif cenderung memiliki tingkat inovasi yang lebih tinggi, produktivitas yang lebih baik, dan retensi karyawan yang lebih kuat.

Dalam konteks Indonesia, T&D menjadi semakin relevan karena negara ini sedang mengalami transformasi ekonomi yang signifikan. Pemerintah dan sektor swasta telah mengakui pentingnya peningkatan kualitas sumber daya manusia untuk mendukung pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan. Artikel dari jurnal "Manajemen Usahawan Indonesia" (2018) mencatat bahwa banyak perusahaan besar di Indonesia, seperti Bank Mandiri, telah mengimplementasikan program T&D yang komprehensif untuk meningkatkan keterampilan manajemen dan kepemimpinan karyawan mereka.

Teori pembelajaran dewasa atau andragogi yang diperkenalkan oleh Malcolm Knowles memberikan dasar teoritis yang penting untuk T&D. Knowles menekankan bahwa orang dewasa belajar secara berbeda dari anak-anak dan membutuhkan pendekatan yang lebih relevan dengan pengalaman dan kebutuhan mereka. Andragogi

menekankan pentingnya keterlibatan aktif peserta dalam proses pembelajaran dan relevansi materi pelatihan dengan pekerjaan atau kehidupan mereka.

Bandura (2000) dengan teori pembelajaran sosialnya juga memberikan kontribusi penting dalam bidang T&D. Bandura menekankan bahwa individu dapat belajar melalui observasi dan imitasi. Dalam konteks T&D, ini berarti bahwa pelatihan yang melibatkan demonstrasi dan role-playing dapat sangat efektif. Pembelajaran sosial menyoroti pentingnya lingkungan yang mendukung dan model peran yang positif dalam proses pelatihan.

Salah satu model evaluasi pelatihan yang paling terkenal adalah Model Empat Tingkat Kirkpatrick. Menurut Kirkpatrick dan Kirkpatrick (2006), evaluasi pelatihan harus dilakukan pada empat tingkat: reaksi, pembelajaran, perilaku, dan hasil. Model ini membantu organisasi untuk mengukur efektivitas program T&D secara komprehensif dan mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki. Evaluasi yang tepat memastikan bahwa investasi dalam T&D menghasilkan dampak positif yang nyata bagi organisasi.

Meskipun manfaat T&D sudah jelas, implementasi program T&D sering kali menghadapi berbagai tantangan. Penilaian kebutuhan pelatihan yang akurat, pemilihan metode pelatihan yang efektif, dan pengukuran dampak pelatihan adalah beberapa tantangan utama yang dihadapi oleh manajer Dessler (2015) menekankan pentingnya pendekatan yang sistematis dalam merancang dan melaksanakan program T&D untuk mengatasi tantangan ini.

Teknologi digital juga telah mengubah lanskap T&D secara drastis. E-learning, blended learning, dan penggunaan teknologi augmented reality dan virtual reality dalam pelatihan menjadi semakin umum. Khan (2015) menyatakan bahwa teknologi digital tidak hanya meningkatkan aksesibilitas dan fleksibilitas pelatihan tetapi juga memungkinkan personalisasi pembelajaran sesuai dengan kebutuhan individu. Ini membuka peluang baru bagi organisasi untuk merancang program T&D yang lebih efektif dan efisien. Kasus sukses implementasi program T&D dapat ditemukan di berbagai perusahaan global. Sebagai contoh, Google dikenal dengan program T&D yang inovatif yang fokus pada pengembangan keterampilan teknis dan kepemimpinan melalui pembelajaran berbasis proyek dan mentoring

Secara keseluruhan, T&D adalah elemen kunci dalam strategi manajemen sumber daya manusia yang efektif. Melalui pendekatan yang sistematis dan berbasis teori,

# **PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN PADA KARYAWAN PT AMAZON**

organisasi dapat mengembangkan program T&D yang tidak hanya memenuhi kebutuhan keterampilan saat ini tetapi juga mempersiapkan tenaga kerja untuk tantangan masa depan. Evaluasi yang berkelanjutan dan adaptasi terhadap perubahan teknologi dan kebutuhan pasar kerja merupakan kunci keberhasilan program T&D di masa depan.

## **KAJIAN TEORITIS**

### **Definisi dan Konsep Dasar**

Menurut Noe (2010), T&D adalah proses sistematis yang dirancang untuk mengembangkan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan individu untuk meningkatkan kinerja mereka. Dessler (2015) menambahkan bahwa T&D mencakup segala bentuk aktivitas yang dilakukan oleh organisasi untuk meningkatkan kapasitas kerja karyawan. Definisi ini mencakup pelatihan formal, pelatihan di tempat kerja (on-the-job training), dan pengembangan jangka panjang yang bertujuan mempersiapkan karyawan untuk tanggung jawab yang lebih besar di masa depan.

### **Teori Pembelajaran Sosial**

Bandura (2000) memperkenalkan teori pembelajaran sosial yang sangat relevan untuk konteks T&D. Bandura menyatakan bahwa individu dapat belajar melalui observasi, imitasi, dan modeling. Dalam konteks T&D, ini berarti bahwa metode pelatihan yang efektif sering kali melibatkan demonstrasi langsung dan role-playing. Teori ini menekankan pentingnya lingkungan sosial dan interaksi dalam proses pembelajaran.

### **Andragogi dan Pembelajaran Dewasa**

Khan (2015) memperkenalkan konsep andragogi, yang menekankan bahwa orang dewasa belajar berbeda dari anak-anak. Orang dewasa cenderung belajar berdasarkan pengalaman dan relevansi materi dengan kebutuhan praktis mereka. Khan (2015) menekankan pentingnya keterlibatan aktif peserta dalam proses pembelajaran, yang merupakan prinsip dasar dalam merancang program T&D untuk orang dewasa.

### **Model Evaluasi Pelatihan**

Model Empat Tingkat Kirkpatrick adalah salah satu model evaluasi pelatihan yang paling berpengaruh. Kirkpatrick dan Kirkpatrick (2006) menguraikan empat tingkat

evaluasi: reaksi, pembelajaran, perilaku, dan hasil. Evaluasi ini membantu organisasi mengukur efektivitas program T&D secara komprehensif dan memastikan bahwa pelatihan memberikan dampak positif yang nyata pada kinerja karyawan dan organisasi.

### **Metode Pelatihan**

Berbagai metode pelatihan telah diidentifikasi sebagai efektif dalam literatur. Blanchard dan Thacker (2013) membahas berbagai metode seperti pelatihan instruksional langsung, pelatihan berbasis simulasi, dan e-learning. Metode-metode ini memiliki kelebihan dan kekurangan masing-masing, dan pilihan metode yang tepat sangat bergantung pada konteks dan tujuan pelatihan.

### **Teknologi dalam T&D**

Teknologi telah mengubah cara T&D dilakukan. E-learning dan blended learning adalah dua metode yang semakin populer. Khan (2015) menyatakan bahwa teknologi digital tidak hanya meningkatkan aksesibilitas dan fleksibilitas pelatihan tetapi juga memungkinkan personalisasi pembelajaran sesuai dengan kebutuhan individu. Teknologi seperti augmented reality (AR) dan virtual reality (VR) juga mulai diterapkan dalam pelatihan untuk mensimulasikan lingkungan kerja yang kompleks.

### **Praktik Terbaik dalam T&D**

Praktik terbaik dalam T&D mencakup pendekatan sistematis untuk perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi. Sudarman et al. (2020) menekankan pentingnya budaya belajar dalam organisasi. Organisasi seperti Google telah dikenal dengan pendekatan mereka yang inovatif dalam T&D, termasuk pembelajaran berbasis proyek dan mentoring yang berkelanjutan.

### **Tantangan dalam Implementasi T&D**

Tantangan utama dalam implementasi T&D meliputi penilaian kebutuhan pelatihan yang tepat, pemilihan metode pelatihan yang efektif, dan evaluasi dampak pelatihan. Dessler (2015) mencatat bahwa banyak organisasi masih menghadapi kesulitan dalam mengukur efektivitas pelatihan dan menghubungkannya dengan peningkatan kinerja organisasi.

### **Masa Depan T&D**

Masa depan T&D kemungkinan akan semakin terintegrasi dengan teknologi

# PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN PADA KARYAWAN PT AMAZON

digital dan data analytics. Pemanfaatan big data untuk menganalisis kebutuhan pelatihan dan efektivitas program pelatihan akan menjadi semakin penting. Sumber daya manusia yang terus berkembang dan adaptif akan menjadi kunci bagi organisasi untuk tetap kompetitif di pasar global yang semakin dinamis.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif untuk memperoleh gambaran yang komprehensif tentang efektivitas program Training and Development (T&D). Desain penelitian deskriptif dan eksplanatori dipilih untuk mengukur dan menjelaskan pengaruh T&D terhadap kinerja karyawan serta mengeksplorasi pengalaman dan persepsi karyawan mengenai program T&D.

Populasi penelitian terdiri dari karyawan di beberapa perusahaan di Indonesia yang menerapkan program T&D. Teknik sampling yang digunakan adalah *purposive sampling* untuk pendekatan kualitatif. Purposive sampling memilih partisipan yang memiliki pengalaman relevan dengan program T&D untuk wawancara mendalam dan *focus group discussions* (FGDs).

Data kualitatif dikumpulkan melalui wawancara mendalam dan FGDs dengan partisipan yang dipilih secara *purposive*. Wawancara dan FGDs dirancang untuk memahami persepsi, pengalaman, dan tantangan yang dihadapi karyawan dalam program T&D. Data kualitatif dianalisis menggunakan teknik analisis tematik, yang melibatkan pengkodean data dan identifikasi tema-tema utama yang muncul dari wawancara dan FGDs. Triangulasi digunakan dalam analisis data kualitatif untuk memastikan konsistensi temuan dari berbagai sumber data. Penelitian ini juga mengikuti prinsip-prinsip etika penelitian, termasuk mendapatkan persetujuan dari partisipan dan menjaga kerahasiaan data mereka.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil Penelitian

1. Persepsi terhadap Program T&D:
  - a. Wawancara mendalam mengungkapkan bahwa karyawan merasa program T&D memberikan mereka pengetahuan praktis dan keterampilan yang dapat langsung diterapkan dalam pekerjaan mereka.

- b. Beberapa partisipan menyebutkan bahwa program yang paling efektif adalah yang melibatkan praktik langsung dan simulasi kerja.
2. Tantangan dalam Implementasi:
- a. FGDs mengidentifikasi beberapa tantangan utama dalam implementasi program T&D, termasuk keterbatasan waktu, dukungan manajemen yang bervariasi, dan kebutuhan akan program yang lebih disesuaikan dengan kebutuhan individu.
  - b. Partisipan juga menyebutkan bahwa teknologi e-learning membantu mengatasi beberapa kendala waktu dan lokasi, namun kurangnya interaksi langsung menjadi kelemahan.
3. Saran untuk Peningkatan:
- a. Karyawan mengusulkan peningkatan dalam hal frekuensi pelatihan, penggunaan teknologi interaktif, dan lebih banyak sesi praktik langsung.
  - b. Mereka juga menyarankan keterlibatan lebih aktif dari manajemen dalam mendukung dan memfasilitasi program T&D.

## **Pembahasan**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa perubahan perilaku yang dilaporkan oleh karyawan setelah mengikuti pelatihan menunjukkan bahwa program T&D berhasil mentransfer pembelajaran ke dalam praktik kerja sehari-hari. Ini mendukung teori pembelajaran sosial Bandura (2000) yang menyatakan bahwa pembelajaran melalui observasi dan praktik dapat menghasilkan perubahan perilaku yang nyata.

Peningkatan produktivitas dan kinerja karyawan setelah program T&D menunjukkan bahwa investasi dalam pelatihan tidak hanya bermanfaat bagi individu tetapi juga bagi organisasi secara keseluruhan. Temuan ini memperkuat argumen Kirkpatrick dan Kirkpatrick (2006) bahwa evaluasi pelatihan pada tingkat hasil adalah penting untuk mengukur dampak jangka panjang dari program T&D.

Namun, penelitian ini juga mengungkapkan beberapa tantangan dalam implementasi program T&D. Keterbatasan waktu dan dukungan manajemen yang bervariasi dapat menghambat efektivitas program. Selain itu, meskipun teknologi e-learning menawarkan fleksibilitas, kurangnya interaksi langsung dapat mengurangi efektivitas pembelajaran bagi beberapa karyawan. Temuan ini menunjukkan perlunya pendekatan yang lebih holistik dan disesuaikan dalam merancang dan melaksanakan program T&D.

# PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN PADA KARYAWAN PT AMAZON

Untuk meningkatkan efektivitas program T&D, penelitian ini merekomendasikan peningkatan frekuensi pelatihan, penggunaan teknologi interaktif, dan lebih banyak sesi praktik langsung. Selain itu, keterlibatan aktif dari manajemen dalam mendukung dan memfasilitasi program T&D sangat penting untuk keberhasilan implementasi.

## KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa tingkat kepuasan yang tinggi terhadap kualitas instruktur, relevansi materi, dan metode pelatihan interaktif menegaskan pentingnya desain pelatihan yang baik dan pelaksanaan yang efektif. Namun, penelitian ini juga mengungkapkan beberapa tantangan yang perlu diperhatikan untuk meningkatkan efektivitas program T&D. Keterbatasan waktu, dukungan manajemen yang tidak konsisten, dan kebutuhan akan program yang lebih disesuaikan dengan kebutuhan individu merupakan hambatan utama yang ditemukan. Selain itu, meskipun teknologi e-learning menawarkan fleksibilitas, kurangnya interaksi langsung dapat mengurangi efektivitas pembelajaran. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengadopsi pendekatan yang lebih holistik dan disesuaikan dalam merancang dan melaksanakan program T&D, termasuk peningkatan frekuensi pelatihan, penggunaan teknologi interaktif yang lebih baik, dan lebih banyak sesi praktik langsung.

Secara keseluruhan, temuan penelitian ini memberikan panduan praktis bagi perusahaan dalam merancang dan mengimplementasikan program T&D yang lebih efektif. Selain itu, penelitian ini berkontribusi pada literatur tentang T&D dengan menyediakan data empiris dari konteks Indonesia, memperkuat temuan sebelumnya tentang pentingnya kualitas instruktur dan relevansi materi. Dengan mengatasi tantangan yang ada dan mengoptimalkan faktor-faktor keberhasilan, program T&D dapat menjadi alat yang sangat efektif untuk meningkatkan kinerja karyawan dan mencapai tujuan organisasi.

## DAFTAR REFERENSI

- Bandura, A. (2000). *Social Learning Theory*. Prentice Hall.
- Blanchard, P. ., & Thacker, J. . (2013). *Effective Training: Systems, Strategies, and Practices*. Pearson.
- Dessler, G. (2015). *Human Resource Management*. Pearson.

- Khan, B. . (2015). *Managing E-Learning: Design, Delivery, Implementation, and Evaluation*. IGI Global.
- Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2006). *Evaluating Training Programs: The Four Levels*. Berrett-Koehler Publishers.
- Noe, R. A. (2010). *Employee Training and Development*. McGraw-Hill Education.
- Sudarman, F., Hasim, D., & Maswati, R. (2020). Development of Technical Competency of the State Civil Apparatus at the State Civil Service and Human Resource Development Agency of Biak Numfor , Province of Papua. *Jurnal Administrasi Publik*, 6(April), 1–16