

Analisis Pengembangan Sumber Daya Manusia pada PT. Surya Artha Nusantara Finance (SANF)

Juhainah

Universtias Annur Lampung
juhainah1634@gmail.com

Abstract

The objectives of this research are to identify and explain the implementation of human resource development management in PT. Surya Artha Nusantara Finance along with the performance of human resource development management of PT Surya Artha Nusantara Finance today. The type of research that is used in this research is descriptive research with a qualitative approach. The focus of research is divided into two parts, the first focus is about the implementation of human resource development in PT Surya Artha Nusantara Finance (SANF). The second focus is to know the performance of human resource development in PT Surya Artha Nusantara Finance today. The collection of data by the researcher is based on primary and secondary data. The results and issues evaluation which are undertaken from this research shows the implementation of human resource development SANF is in conformity with the Astra Human Capital Management (AHCM) consisting of Assessing Training Needs, Designing Training Program, Delivery Training, and Training Evaluation. The current performance of human resource development SANF is going through the stages of systematic and policies applied in the process of people development based on the company's needs for labor in the activities undertaken. Obstacles that occur during the human resource development a rise more dominant from the internal.

Keywords: Human Resource, Development, Human Capital, Management

PENDAHULUAN

Pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) dalam organisasi menjadi suatu bidang ilmu manajemen khusus yang dikenal dengan manajemen sumber daya manusia disamping: manajemen pemasaran; manajemen produksi; manajemen keuangan; dan lain- lain. Manajemen sumber daya manusia sangat penting dan memiliki banyak tantangan, sebab manusia memiliki karakteristik yang sangat berbeda dibandingkan dengan sumber daya yang lain. Pengelolaan SDM yang efisien dan profesional diperlukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan seoptimal mungkin. Manajer SDM perusahaan dituntut dapat melakukan proses manajemen SDM yang dapat mengembangkan human resource, untuk menghadapi berbagai perubahan lingkungan bisnis baik secara internal maupun eksternal. Salah satu bentuk fungsi operasi (*operative function*) manajemen sumber daya manusia yang dilakukan oleh manajer adalah Pengembangan SDM (*people development*). Pengembangan SDM penting dilakukan perusahaan dalam rangka untuk mengantisipasi terhadap perubahan lingkungan yang cepat berubah.

Pesatnya kemajuan teknologi dan ilmu pengetahuan membuat persaingan semakin terbuka dilingkungan bisnis. Sehingga diperlukan peran SDM yang lebih besar.

PT. Surya Artha Nusantara Finance (SANF) merealisasikan investasi pada pengembangan kompetensi SDM selaras dengan program pengembangan usaha, untuk memastikan bahwa seluruh rencana perusahaan didukung dengan ketersediaan SDM yang kompeten, berintegrasi, dan tepat waktu. Pengelolaan sumber daya manusia yang dilakukan dengan mengintegrasikan strategi sumber daya manusia dengan rencana perencanaan bisnis, dan kepemimpinan organisasi. Keunggulan kompetitif perseroan dapat dicapai dengan dukungan sumber daya manusia yang kompeten dan semangat untuk terus berinovasi dan memberikan solusi layanan yang terbaik bagi pelanggan. Menghadapi tantangan usaha di tahun 2016, SANF menetapkan strategi berkelanjutan untuk menjalankan program pengembangan SDM yang difokuskan untuk meningkatkan kapasitas, kapabilitas, dan kompetensi karyawan. Hal ini sejalan dengan hadis yang diriwayatkan oleh HR Bukhari dan Ahmad, Rasulullah Saw bersabda, *"Jika suatu urusan diserahkan kepada yang bukan ahlinya, maka tunggulah saat (kehancuran)-nya."* Artinya bahwa peningkatan SDM menjadi hal yang penting guna meningkatkan kinerja dan produktifitas perusahaan.

Sistem manajemen SDM SANF mulai tahun 2014, disebut *Human Capital Management* (HCM), merupakan kelanjutan pelaksanaan strategi People Road Map yang telah dilaksanakan sejak tahun 2010. Sasaran utama adalah menyediakan pemimpin yang kapabel di setiap lini. Program dan inisiatif dikembangkan dan dilaksanakan secara terstruktur dan terukur, baik untuk jalur generalis maupun spesialis untuk mencapai tujuan tersebut. Sedangkan SDM yang kapabel dan profesional adalah SDM yang kafa'ah (memiliki keahlian), amanah (terpercaya), serta himmatul amal (memiliki etos kerja yang tinggi) dan untuk mencapainya diperlukan pembinaan yang bertumpu pada tiga aspek, yaitu: (1) Syakhshiyah Islamiyyah atau kepribadian Islamnya, (2) skill atau keahlian dan keterampilannya, dan (3) kepemimpinan dan kerjasamanya dalam tim. (Yusanto, 2003). Oleh karena itu, tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis penerapan manajemen pengembangan SDM di PT Surya Artha Nusantara Finance dan menganalisis kinerja pengembangan SDM PT Surya Artha Nusantara Finance saat ini.

TINJAUAN PUSTAKA

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Menurut Danang (2012:6) menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia mencakup rancangan organisasi, staffing, sistem reward, manajemen performansi, dan pengembangan pekerja dan organisasi. Menurut Panggabean (2004:15) manajemen sumber daya manusia adalah

suatu proses yang terdiri atas perencanaan, pengorganisasian, pimpinan, dan pengendalian kegiatan- kegiatan yang berkaitan dengan analisis pekerjaan, evaluasi pekerjaan, pengadaan, pengembangan, kompensasi, promosi, dan pemutusan hubungan kerja. Menurut Wijayanto (2012:249) manajemen sumber daya manusia merupakan fungsi manajemen yang terkait dengan proses sumber daya manusia dimulai dari rekrutmen, seleksi, pelatihan dan pengembangan karyawan, penilaian kinerja, imbal jasa sampai dengan pemutusan hubungan kerja.

Islam telah mendefinisikan nilai social dan ekonomi terhadap pengelolaan atau penggunaan orang dalam suatu organisasi (Kahn, Farooq, & Hussain, 2010). Dimensi dalam ranah nilai-nilai sosial telah dikatakan Al Quran dalam (QS. 5:2) yaitu *“Dan tolong-menolonglah kamu dalam kebajikan dan taqwa, dan jangan tolong menolong dalam berbuat dosa dan bermusuhan”*. Nilai-nilai sosial tersebut dijelaskan sebagai praktik kesetaraan bagi semua manusia karena mereka semua diciptakan oleh Allah swt. Sedangkan pada dimensi ekonomi, dijelaskan bahwa pemilik segalanya adalah Allah, dimana manusia termasuk didalamnya (Q.S 2:107, 3:189).

Keyakinan akan nilai-nilai islam inilah yang harus dioperasionalkan dalam kehidupan sehari-hari, bukan hanya sebagai slogan. Menurut Dessler (2004) adapun fungsi- fungsi manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

- a. Perencanaan;
- b. Pengorganisasian;
- c. Penyusunan staf;
- d. Kepemimpinan;
- e. Pengendalian.

Islam selalu mengajarkan segala sesuatu harus dikerjakan dengan tertib, baik dan juga benar. Dalam bahasa hadits disebut dengan istilah itqan, Yang dimaksud dengan itqan pada hadits tersebut adalah segala sesuatu yang memiliki arah yang jelas, dan berlandaskan tujuan yang tepat dan secara transparan. Hal ini menunjukkan bahwa dalam Islam menuntut manajemen yang professional dalam suatu lembaga. Sesuai dengan sabda rasulullah yang artinya

“Sesungguhnya Allah sangat mencintai orang yang apabila melakukan suatu pekerjaan, dilakukan secara itqan (tepat, terarah, jelas, dan tuntas).” (HR. Thabrani)

Pengembangan Sumber Daya Manusia (People Development)

a. Definisi

Menurut Schuler dan Youngblood dalam Rivai (2008:245) menekankan bahwa mempelajari pengembangan sumber daya manusia dari organisasi, manusia sebagai bagian dari organisasi sehingga diungkapkan bahwa pengembangan sumber daya manusia pada suatu organisasi akan melibatkan berbagai faktor yaitu pendidikan dan pelatihan. Pengembangan mengarah pada kesempatan-kesempatan belajar yang didesain untuk mengembangkan

kemampuan para karyawan. Pengembangan SDM bagi karyawan adalah suatu proses belajar dan berlatih secara sistematis untuk meningkatkan kompetensi dan kinerja mereka dalam pekerjaannya sekarang dan menyiapkan diri untuk peran dan tanggung jawab yang akan datang.

Menurut Hasibuan dalam Tilon (2013) berpendapat bahwa pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan. Menurut Effendi (2002) pengembangan dapat didefinisikan sebagai usaha yang terencana dari perusahaan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan.

b. Perbedaan antara Pengembangan dengan Pelatihan

Menurut Dessler dalam Gaol (2014:213) pelatihan memberikan karyawan baru atau yang ada sekarang keterampilan yang mereka butuhkan untuk melaksanakan pekerjaan. Dengan kata lain, pelatihan berfokus pada keterampilan yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan yang sekarang. Sedangkan pengembangan adalah latihan untuk jangka panjang, tujuannya adalah untuk mengembangkan karyawan sekarang atau yang akan datang untuk pekerjaan organisasi yang akan datang atau untuk menyelesaikan masalah-masalah organisasi. Latihan lebih banyak pada persoalan job requirement/skill, sedangkan pengembangan tidak hanya fokus pada masalah skill atau tuntutan jabatan tetapi juga motivasi dan tingkah laku. Pelatihan dan pengembangan keduanya menunjukkan perubahan keahlian, pengetahuan, sikap dan perilaku.

c. Tujuan Pengembangan SDM

Tujuan pengembangan SDM berkaitan erat dengan tujuan organisasi, maka program-program yang dirancang harus selalu berkaitan erat dengan berbagai perubahan yang melingkupi organisasi, termasuk kemungkinan adanya perubahan-perubahan dalam hal pekerjaan serta yang lebih penting berkaitan erat dengan rencana strategis organisasi sehingga sumber-sumber daya organisasi yang ada dapat dimanfaatkan secara efektif dan efisien. Tujuan pengembangan SDM adalah untuk meningkatkan kualitas kerja, keterampilan, produktivitas kerja dan pengetahuan dari karyawannya sesuai dengan keinginan perusahaan (Triyono, 2012:88).

Kualitas SDM yang baik adalah yang memiliki etos kerja, seperti yang dijelaskan oleh Faisal Badroen (2018), antara lain:

a. Tujuan manusia bekerja adalah beribadah kepada Allah dan memakmurkan kehidupan dengan mengelola bumi beserta isinya. Hal ini dijelaskan dalam Al Quran (51; 56-57): “Dan aku tidak menciptakan jin dan manusia melainkan supaya mereka beribadah kepada-Ku. Aku tidak menghendaki rezeki sedikitpun dari mereka dan aku tidak menghendaki supaya mereka memberi-Ku makan.”

b. Bekerja adalah usaha untuk mewujudkan keseimbangan antara pemenuhan kebutuhan jasmani dan rohani. “Dan carilah pada apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (kebahagiaan) negeri akhirat, dan janganlah kamu melupakan bahagianmu dari (kenikmatan) duniawi dan berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik, kepadamu, dan janganlah kamu berbuat kerusakan di (muka) bumi. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan” (Q.S. 28:77)

c. Bekerja keras untuk mendapatkan rezki disertai dengan tawakal dan takwa kepada Allah. “Dialah yang menjadikan bumi itu mudah bagi kamu, Maka berjalanlah di segala penjurunya dan makanlah sebahagian dari rezki- Nya. dan hanya kepada-Nya-lah kamu (kembali setelah) dibangkitkan.” (Q.S. 67:15)

d. Usaha yang halal dan menghindari usaha yang haram. “Katakanlah: tidak sama yang buruk dengan yang baik, meskipun banyaknya yang buruk itu menarik hatimu. Maka bertakwalah kepada Allah Hai orang-orang berakal, agar kamu mendapat keberuntungan.” (Q.S. 5:100)

e. Keimanan bahwa seluruh materi di dunia ini hanya milik Allah, sedang manusia bertugas sebagai khalifah.

f. Jujur dan amanah.

d. Alasan dibutuhkannya Pengembangan SDM

Perubahan pada lingkungan internal dan eksternal, menuntut perusahaan untuk melakukan usaha-usaha pengembangan kompetensi SDM yang diarahkan pada tiga aspek yaitu kognitif, psikomotorik, dan afektif. Ada beberapa cara yang dilakukan perusahaan untuk mengembangkan SDM yaitu melalui: (1) pendidikan; (2) pelatihan; (3) pengalaman kerja. Menurut Gaol (2014:212) menjelaskan beberapa alasan mengapa pengembangan sumber daya manusia diperlukan:

1) Program orientasi belum cukup bagi penyelesaian tugas- tugas meskipun program orientasi dilakukan secara lengkap. Orientasi saja tidak dapat membuat orang yang tidak bisa menjadi bisa, orientasi hanya bersifat pengenalan agar orang tersebut tidak kaget dalam pekerjaannya kelak;

2) Adanya perubahan-perubahan dalam teknik penyelesaian tugas. Cara penyelesaian tugas baru, ketidakmampuan kita akan meningkat sehingga orang perlu dilatih dan dikembangkan;

3) Jabatan-jabatan baru yang memerlukan keterampilan baru;

4) Keterampilan pegawai kurang memadai untuk menyelesaikan tugas;

5) Penyegeran kembali, sering kali orang yang sudah bosan menjadi tidak sadar bahwa apa yang dilakukannya tidak baik lagi. Pengembangan dapat memperbaiki skill dan kebiasaan kerja yang buruk.

e. Manfaat Pengembangan SDM

Dikutip dari Simamora (2006:278) ”Program pelatihan yang efektif adalah bantuan yang berharga dalam perencanaan karir dan sering dianggap

sebagai penyembuh penyakit organisasional”, Simamora mengemukakan bahwa pelatihan mempunyai andil besar dalam menentukan efektivitas dan efisiensi organisasi. Beberapa manfaat nyata yang dihasilkan dari program pengembangan (people development) adalah:

- 1) Meningkatkan kuantitas dan kualitas produktivitas;
- 2) Mengurangi waktu belajar yang diperlukan karyawan untuk mencapai standar kinerja yang dapat diterima;
- 3) Membentuk sikap, loyalitas, dan kerjasama yang lebih menguntungkan.;
- 4) Memenuhi kebutuhan Perencanaan sumberdaya manusia;
- 5) Mengurangi frekuensi dan biaya kecelakaan kerja;
- 6) Membantu karyawan dalam peningkatan dan pengembangan pribadi mereka.

f. Tahapan Manajemen Pengembangan SDM

Menurut Dessler (2006) terdapat lima tahapan dalam manajemen pelatihan dan pengembangan karyawan, yaitu :

- 1) Analisis kebutuhan;
- 2) Merancang instruksi;
- 3) Validasi;
- 4) Menerapkan program;
- 5) Evaluasi.

Menurut Mangkunegara (2001:44) ada beberapa faktor yang perlu diperhatikan dan juga dipertimbangkan dalam melakukan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia, yaitu :

1) Perbedaan individu setiap sumber daya manusia, setiap sumber daya manusia tentu memiliki kemampuan yang berbeda, kepandaian yang berbeda dan juga motivasi yang berbeda dalam mengikuti pelatihan. Hal ini juga terungkap dalam Al Quran yang menerangkan bahwa manusia merupakan makhluk yang tercipta sempurna dan memiliki potensi dalam dirinya (Q.S. 30:30).

2) Hubungan dengan analisa jabatan, materi dan metode pelatihan yang dilakukan harus berguna bagi sumber daya manusia tersebut agar pelatihan yang diterima bisa menunjang pekerjaan yang dilakukan;

3) Motivasi, sumber daya manusia harus mempunyai motivasi yang cukup dalam mengikuti pelatihan, sehingga penerimaan materi latihan bisa maksimal;

4) Partisipasi aktif, sumber daya manusia harus ikut berpartisipasi sehingga ada pelatihan dua arah dengan pelatih, dengan partisipasi semisal bertanya apabila materi belum jelas, maka akan membantu sumber daya manusia itu sendiri dalam proses pengertian dan pemahaman akan materi latihan;

5) Seleksi peserta pelatihan, tentu tak semua sumber daya manusia bisa mengikuti program pelatihan, harus ada seleksi sumber daya manusia. Sehingga sumber daya manusia yang telah memenuhi kualifikasi yang bisa mengikuti pelatihan;

6) Metode pelatihan dan pengembangan, harus sesuai dengan tujuan pelatihan dan juga selaras dengan visi misi organisasi.

METODE PENELITIAN

Jenis dan fokus Penelitian

Jenis penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini yaitu penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Berdasarkan tujuan yang telah dikemukakan, maka penelitian ini merupakan penelitian deskriptif yang bertujuan untuk menganalisis implementasi pengembangan SDM di PT Surya Artha Nusantara Finance (SANF)

Fokus penelitian berperan penting bagi peneliti untuk mempermudah dalam melakukan penelitian, dengan tujuan untuk membatasi studi dalam penelitian yang dilakukan khususnya terhadap obyek penelitian agar pembahasan tidak meluas dan fokus pada topik penelitian. Fokus pertama yaitu analisis penerapan pengembangan SDM pada PT Surya Artha Nusantara Finance, meliputi analisis kebutuhan dalam manajemen pengembangan SDM, implikasi/ pelaksanaan program aktual dari penerapan pengembangan SDM, serta evaluasi/ penilaian terhadap penerapan pengembangan SDM. Fokus kedua adalah analisis kinerja pengembangan SDM PT Surya Artha Nusantara Finance (SANF).

Dalam penelitian ini peneliti memilih PT. Surya Artha Nusantara Finance (SANF). Lokasi penelitian yang dipilih peneliti untuk melakukan penelitian adalah di PT Surya Artha Nusantara Finance Kantor Pusat yang berlokasi di 18 Office Park.23rd floor, JL.TB Simatupang No.18, Jakarta Selatan. SANF adalah perusahaan dengan struktur bisnis jasa keuangan pada segmen pembiayaan alat- alat berat dan kendaraan pendukungnya melalui pembiayaan sewa guna usaha dengan hak opsi (*financial lease*), pembiayaan konsumen, dan jasa pembiayaan anjak piutang (*factoring*).Situs penelitian dilakukan pada Departemen Human Capital yang menyediakan informasi serta data yang dibutuhkan peneliti terkait dengan pelaksanaan penelitian.

Analisis Data

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan analisis data secara induktif yang tahapannya menurut Miles dan Huberman dalam Sugiyono (2008) terdiri dari tiga tahapan pokok. Pertama adalah Reduksi Data, dimana Proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan- catatan tertulis di lapangan. Kedua yaitu Penyajian Data, yaitu berupa sekumpulan informasi tersusun dalam bentuk hasil wawancara yang memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan.

Ketiga adalah Penarikan Kesimpulan, akhir dari kegiatan analisis adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Verifikasi data dalam penelitian kualitatif ini dilakukan secara terus-menerus sepanjang proses penelitian berlangsung. Menurut Sugiyono (2008) menjelaskan bahwa variabel adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penerapan Pengembangan SDM pada PT. SANF

Penerapan Pengembangan SDM pada PT. Surya Artha Nusantara Finance sudah menempatkan manajemen manusia pada level isu strategi yang tinggi dan menerapkan cara analisis, pengukuran, dan evaluasi yang sistematis dalam membuat kebijakan dan penciptaan nilai. Kontribusi karyawan dapat menjelaskan hubungan antara sumber daya manusia dengan strategi bisnis. Penerapan Pengembangan SDM perusahaan sudah meliputi pengukuran, menganalisa, mengevaluasi, melaporkan dan melakukan tindakan kemudian melakukan pengukuran kembali yang diwujudkan pada tiap proses pengembangan SDM yang terdiri dari 4 tahapan yaitu *Assesing Training Needs* (Analisis Kebutuhan), *Desaining Training Program* (Desain Program), *Delivering Training* (Implikasi Program), *Training Evaluation* (Evaluasi). Analisis dan intepretasi terkait penerapan Human Capital Management pada pengembangan SDM di SANF adalah sebagai berikut:

1. *Assesing Training Needs*

Sesuai dengan teori yang dijelaskan oleh Raymond (2010) bahwa tahap awal dalam manajemen pengembangan SDM adalah analisis kebutuhan. Berdasarkan data penelitian yang didapatkan oleh peneliti, menjelaskan bahwa analisis kebutuhan pengembangan SDM SANF sesuai dengan pedoman *Astra Human Capial Management* (AHCM), terdiri dari 2 tahapan yaitu *Training Need Analysis* dan Penetapan Kompetensi Gap. *Training Need Analysis* adalah tahapan pertama yang dilakukan dalam analisis kebutuhan. Penerapan *Training Needs Analysis* ini sesuai dengan metode pelatihan yang dikemukakan oleh Denby (2010), yaitu untuk mengidentifikasi kompetensi gap karena hasil kinerja actual karyawan dibawah kinerja target perusahaan, yang disebabkan oleh faktor kompetensi maupun faktor non-kompetensi. Menurut Denby (2010), *Training Needs Analysis* akan meningkatkan produktivitas karyawan sebesar 56 persen. *Training Needs Analysis* yang dilaksanakan SANF terdiri dari 3 cara yaitu survey, investigasi, dan analisis. Tahap pertama adalah Survey. Pada tahapan ini departemen human capital mengidentifikasi adanya kompetensi gap karyawan dengan cara mengumpulkan data tentang kinerja aktual organisasi dan membandingkan dengan kinerja yang diharapkan. Pada proses survey, departemen human capital bekerjasama dengan departement head bersangkutan dalam

mengumpulkan data karyawan, yang terkait dengan kebutuhan bisnis, penilaian karya, analisis kerja, dan assessment/penilaian terhadap karyawan. Setelah data terkumpul maka akan teridentifikasi kompetensi gap yang ada. Tahap kedua dalam *Training Needs Analysis* adalah investigasi. Pada tahapan ini departemen human capital melakukan investigasi untuk mendapatkan informasi lebih banyak tentang kompetensi gap yang telah teridentifikasi. Tahap terakhir dalam *Training Need Analysis* adalah analisa. Analisa bertujuan untuk memberikan rekomendasi terhadap hasil kompetensi gap.

2. Designing Training Program

Tujuan program didapatkan dari identifikasi kebutuhan pengembangan SDM melalui *Individual Development Plan* (IDP). *Individual Development Plan* (IDP) merupakan hasil diskusi antara division head dan departement head karyawan bersangkutan. Keterlibatan departement head dan division head menunjukkan bahwa tujuan pengembangan SDM yang ditetapkan, disesuaikan dengan sasaran dan kebutuhan divisi yang bersangkutan saat ini. Tujuan pengembangan SDM yang dilakukan SANF sesuai dengan beberapa tujuan yang dikemukakan oleh Yustiono (2015:1) yaitu meningkatkan produktivitas kerja, efisiensi waktu, meminimalisasi kesalahan, meningkatkan moral, dan juga jenjang karir. Tujuan yang ditetapkan ini kemudian menjadi standar terhadap kinerja individu dan standar program yang dapat diukur (merupakan pedoman departemen human capital dalam merancang training plan). Hal ini bertujuan agar sumber daya manusia mengerti kompetensi apa yang harus dicapai setelah mengikuti pengembangan SDM. IDP tersebut berisikan tentang *area of development (technical & behavioral competencies)*, *development management support*, *act self activity*, *development (from superior)*, *time frame*, *target achievement* dan *result*. Tujuan pengembangan yang ditetapkan dari rancangan IDP karyawan memiliki keterkaitan antara input, output, outcome, dan impact dari program pengembangan SDM.

3. Delivering Training

Tahapan keempat dalam manajemen pengembangan SDM berdasarkan teori Raymond (2010) adalah Implikasi Program. Implikasi Program pengembangan SDM SANF disebut *Delivering Training*. Pada *Delivering Training* terdapat dua tahapan yaitu, Pertama Administrasi Registrasi. Dalam Administrasi Registrasi, terdapat dua macam training plan yaitu regular training plan dan *irregular training plan*. Pada irregular training plan, departemen human capital mengirimkan notifikasi kepada departement head kemudian department head melengkapi form permintaan training. Selanjutnya departement head menyerahkan form permintaan training kepada division head dan *Departement In Charge* (DIC). Form training yang sudah disetujui oleh division head dan DIC diserahkan kepada departement head of human capital, kemudian departement head of human capital

menyerahkan irregular training plan saat pendaftaran

Program pengembangan yang akan dilaksanakan. Pada irregular training plan menunjukkan bahwa perusahaan memberikan kesempatan kepada masing-masing departemen untuk mengajukan permintaan pengembangan SDM dan memberikan kebebasan kepada masing-masing departemen untuk menentukan rancangan pengembangan yang dikehendaki. Menurut peneliti, irregular training plan adalah bentuk demokrasi perusahaan kepada masing-masing departemen, untuk memberikan kesempatan mengajukan training/ non-training karena situasi dan kondisi internal perusahaan (mendesak) untuk diadakannya training/non-training.

Hal ini dikarenakan, departemen yang bersangkutan lebih mengetahui kondisi internal departemen dan divisi-nya sehingga lebih efektif dan tepat untuk menentukan apa yang dibutuhkan dan apa yang perlu dikembangkan. Kelemahan dalam implikasi pengembangan SDM, departemen human capital kurang dalam memberikan persuasive untuk meyakinkan peserta akan manfaat program-program pengembangan SDM. Menurut Mangkunegara (2001:44) ada beberapa faktor yang perlu diperhatikan dan juga dipertimbangkan dalam melakukan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia, yaitu motivasi, sumber daya manusia harus mempunyai motivasi yang cukup dalam mengikuti pelatihan dan pengembangan, sehingga penerimaan materi latihan dan pengembangan bisa maksimal. Program pengembangan sumber daya manusia yang baik akan gagal apabila manajemen tidak mampu meyakinkan peserta akan manfaat program-program tersebut. Peserta harus mempunyai keyakinan bahwa program-program tersebut akan mampu membantu mereka dalam mencapai tujuan-tujuan pribadi dan profesional mereka.

Sehingga untuk pengembangan SDM yang selanjutnya, departemen human capital harus lebih memberikan motivasi kepada peserta akan manfaat yang lebih besar dari pengembangan SDM. Kelemahan selanjutnya dalam pelaksanaan program pengembangan SDM adalah departemen human capital perlu lebih memperhatikan pemilihan dan penggunaan media. Seperti juga metode, perusahaan dihadapkan pada berbagai pilihan dalam menggunakan media. Media yang dimaksudkan adalah metode-metode khusus dalam mengkomunikasikan ide-ide dan konsep-konsep dalam pelatihan dan pengembangan harus lebih tepat sasaran. Media ini termasuk video tape, film, closed-circuit television, slide projector, overhead projector, flipcharts, language, dan chalkboards. Kesesuaian media akan lebih mempermudah peserta dalam memahami materi yang disampaikan.

4. Training Evaluation

Tahap evaluasi dalam manajemen pengembangan SDM SANF disebut dengan Training Evaluation. Pada Training Evaluation terdapat dua tahapan yaitu, pertama Evaluasi. Tahap evaluasi ini penting, karena dapat

mengukur efektivitas dari pengembangan SDM yang telah dilakukan oleh perusahaan. Evaluasi yang dilakukan SANF dengan memberikan sesi umpan balik pada setiap akhir proses pembelajaran, dimana terhadap setiap peserta dilakukan evaluasi mengenai manfaat program serta perubahan positif dalam pengetahuan, keterampilan dan sikap yang diraih, guna mendapatkan gambaran efektivitas pelaksanaan program dan perkembangannya. Menurut Bohlander dan Snell (2010) evaluasi dapat dilakukan dengan melihat reaksi para peserta yang mengikuti pengembangan SDM apakah mereka menyukai tersebut atau tidak; Para peserta mengikuti pre-test untuk mengetahui tingkat pengetahuan yang ada sebelum pengembangan SDM. Pre-test penting untuk melihat apakah ada perbedaan perubahan perilaku antara peserta yang dilatih dan yang tidak dilatih. Setelah pengembangan SDM dilaksanakan, diadakan post-test untuk karyawan yang mengikuti pengembangan SDM yang seharusnya terjadi perubahan atau perbaikan pada perilaku karyawan secara signifikan. Cara ini bermanfaat untuk menentukan apakah informasi dalam pengembangan SDM telah diberikan dapat diterima dengan baik (pengukuran dampak pengembangan SDM terhadap proses); Menilai apakah perubahan perilaku yang nyata juga diikuti dengan terjadinya perubahan kinerja pada karyawan (mengukur dampak pengembangan SDM terhadap hasil), menindaklanjuti program tersebut untuk dapat dilaksanakan pada kesempatan lain jika program yang telah dilakukan tersebut efektif. Jika tidak efektif maka perlu perbaikan dan penyesuaian-penyesuaian dengan perkembangan baru; dan melihat hasil kinerja para peserta karyawan.

Evaluasi atas kemampuan peserta dalam mengaplikasikan pengetahuan yang diperoleh dapat dilihat/diamati dari perilaku karyawan yang telah mengikuti program ketika mereka kembali ke tempat kerja. Dalam mengevaluasi pengembangan SDM, departemen human capital menggunakan evaluasi secara control desain yaitu dengan cara menguji kelompok karyawan yang mengikuti program pengembangan dan kelompok karyawan yang tidak mengikuti program pengembangan. Hasil yang didapat dari kedua kelompok dijadikan gambaran sejauh mana materi dapat dipahami. Selanjutnya evaluasi atas kemampuan peserta dalam mengaplikasikan pengetahuan yang diperoleh dilihat atau diamati dari perilaku karyawan yang mengikuti program pengembangan mengenai keikutsertaan dalam program pengembangan SDM. Tahap evaluasi yang kedua adalah Assessment. Pada tahapan ini departemen human capital mengevaluasi apakah sudah ada peningkatan gap lebih dekat dengan menghitung efisiensi program pengembangan SDM dan monitoring implementasi dari program pengembangan SDM. Dari hasil assesment, program pengembangan SDM akan dikembangkan secara khusus untuk mengatasi isu-isu dalam area pengembangan para peserta.

Kinerja Pengembangan SDM pada PT SANF

Pelaksanaan pengembangan SDM yang baik harus memiliki beberapa jenis hasil positif, kepuasan karyawan, motivasi dan keterampilan, pengetahuan, biaya dan waktu. Hal ini sejalan dengan penelitian Denby (2010) yang menjelaskan bahwa pengembangan SDM akan memberikan banyak hal positif dalam meningkatkan produktivitas perusahaan. Pengembangan SDM berusaha mengurangi ketergantungan perusahaan terhadap pengangkatan karyawan baru. Jika karyawan dikembangkan secara tepat melalui kegiatan perencanaan SDM, maka kebutuhan SDM dapat diisi secara internal. Perusahaan dapat memperoleh keuntungan atas meningkatnya kontinuitas operasi dan juga makin besarnya komitmen para karyawan terhadap perusahaan.

Dengan dapat teratasinya tantangan-tantangan (*affirmative action*) dan *turnover* karyawan, pengembangan SDM dapat menjaga atau mempertahankan tenaga kerja yang efektif (Wijaya, 2013). Kinerja SANF dalam penerapan pengembangan SDM pada level pelaksanaan sesuai dengan prosedur. Perusahaan mengukur apakah program yang telah dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan karyawan dan dapat meningkatkan performa karyawan atau tidak. Kinerja pengembangan SDM pada PT Surya Artha Nusantara (SANF) dapat dilihat dari penilaian kinerja manajemen pengembangan SDM, yaitu dengan menilai peningkatan performa gap; menilai program pengembangan SDM yang terealisasi dan program pengembangan SDM yang telah direncanakan namun belum terealisasikan; peningkatan produktivitas karyawan; dan menilai *budgeting training*.

Penilaian kinerja pengembangan SDM SANF yaitu dengan cara melakukan penilaian terhadap peningkatan performa gap melalui penilaian kinerja yang dilakukan departemen human capital bersama dengan departemen head karyawan bersangkutan. Penilaian peningkatan performa gap dapat mengukur seberapa besar dampak pengembangan SDM dalam meningkatkan performa kinerja karyawan untuk mencapai target dan tujuan perusahaan. Apabila dari hasil perbandingan kinerja, performa gap karyawan bersangkutan meningkat dari hasil perbandingan kinerja sebelumnya, maka pengembangan SDM yang dilaksanakan dikatakan berhasil, tetapi apabila hasil perbandingan masih sama dengan perbandingan kinerja sebelumnya, maka karyawan bersangkutan perlu dikembangkan kembali karena untuk mengembangkan karyawan tidak bisa didapatkan *output* secara langsung, namun secara bertahap.

Tujuan departemen *human capital* mengidentifikasi dan memetakan performa gap karyawan dalam *Human Asset Value* adalah agar dapat memisahkan karyawan ke dalam kategori yang tepat sesuai dengan performa kerjanya. Departemen human capital menggunakan *Human Asset Value* (HAV) untuk memetakan performa gap karyawan dalam menilai karyawan yang layak dipromosikan, dikembangkan, dipertahankan, dan layak diputuskan (PHK).

Penilaian kinerja pengembangan SDM dengan membuat laporan program pengembangan SDM yang berhasil dilaksanakan dan program pengembangan SDM yang sudah direncanakan tetapi belum terlaksana. Analisis peneliti terhadap laporan pelaksanaan program pengembangan SDM ini adalah laporan tersebut merupakan bahan *review* dan bahan untuk mengoreksi kinerja unit human capital untuk pelaksanaan program pengembangan selanjutnya, sehingga pelaksanaan program pengembangan SDM selanjutnya dapat menyempurnakan kekurangan pelaksanaan pengembangan SDM sebelumnya. Untuk laporan tentang program pengembangan SDM yang sudah direncanakan tetapi belum terealisasi, dapat digunakan departemen human capital sebagai bahan untuk mengidentifikasi faktor-faktor penghambat program-program yang sudah direncanakan tersebut tetapi belum dapat terealisasi.

Selain itu, analisis terhadap penilaian budgeting/biaya yang dikeluarkan perusahaan untuk pengembangan SDM dapat juga dengan memperhitungkan *Human Capital Return on Investment* (HCROI) dalam mengukur aspek finansial pengembangan SDM. HCROI diperoleh dengan membandingkan penjualan yang dilakukan dikurangi total biaya, kompensasi dan benefit cost terhadap pembayaran kompensasi dan *cost benefit*. Nilai resiko berarti kemampuan perusahaan untuk menutupi pengeluaran biaya kompensasi dan *benefit cost*.

Operating cost adalah laba perusahaan dan *Employement Cost* adalah biaya karyawan dari gaji, benefit, tunjangan dan pengembangan SDM serta rekrutmen. Menurut Kumar & Basu (2013) harus ada keterkaitan yang jelas antara nilai tambah dan profitabilitas. Semakin banyak nilai tambah, semakin banyak laba operasi. Maka dari perhitungan HCROI akan didapat apakah pengembangan SDM menguntungkan secara perhitungan finansial atau merugikan.

Pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia yang telah dilakukan oleh PT Surya Artha Nusantara Finance sejalan dengan konsep manajemen sumber daya insani yaitu implementasi sistem perencanaan, penyusunan karyawan, pengembangan karyawan, pengelolaan karier, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan dan korelasi ketenagakerjaan yang baik (Hasyim, 2020).

SIMPULAN

Berdasarkan hasil dan pembahasan sebelumnya dapat disimpulkan bahwa:

a. Penerapan Pengembangan SDM PT Surya Artha Nusantara Finance sudah menempatkan manajemen manusia pada level isu strategi yang tinggi dan menerapkan cara analisis, pengukuran, dan evaluasi yang sistematis dalam membuat kebijakan dan penciptaan nilai. Dalam pengembangan SDM yang dilakukan oleh perusahaan, yang memegang peranan penting adalah departemen human capital. Pengembangan SDM perusahaan sudah meliputi

pengukuran, menganalisa, mengevaluasi, melaporkan dan melakukan tindakan kemudian melakukan pengukuran kembali sesuai dengan Astra Human Capital Management yang terdiri dari Assessing Training Needs, Designing Training Program, Delivery Training, dan Training Evaluation. Perusahaan terus menggunakan Pengembangan SDM secara reguler setiap satu tahun sekali untuk merealisasikan people road map. Tujuan pengembangan SDM adalah membentuk sosok pemimpin yang tumbuh dari dalam (grow from within) dengan keseimbangan pengetahuan, pengalaman, kompetensi dan karakter yang tepat dan memadai. SANF merealisasikan investasi pada pengembangan kompetensi SDM selaras dengan program pengembangan SDM, untuk memastikan bahwa seluruh rencana perusahaan didukung dengan ketersediaan SDM yang kompeten, berintegrasi dan tepat waktu. SANF memiliki komitmen meningkatkan kompetensi dan kualitas human capital melalui pelaksanaan program pengembangan baik dengan metode pelatihan (training) dan pengembangan SDM dengan metode tanpa pelatihan (non-training) yang berkesinambungan.

b. Kinerja pengembangan SDM pada PT Surya Artha Nusantara (SANF) dapat dilihat dari penilaian kinerja manajemen pengembangan SDM, yaitu dengan menilai peningkatan performa gap; menilai program pengembangan SDM yang terealisasi dan program pengembangan SDM yang telah direncanakan namun belum terealisasikan; peningkatan produktivitas karyawan; dan menilai budgeting training. Penilaian kinerja pengembangan SDM dilakukan oleh penilaian internal human capital dimana setiap tahunnya departemen human capital ditugaskan untuk membuat sebuah laporan pertanggung-jawaban program pengembangan SDM. Untuk penilaian secara periodik, departemen human capital Astra akan melaksanakan audit terhadap departemen human capital anak perusahaan Astra yang disebut KIPKA. Departemen human capital Astra akan memberikan penilaian pada kinerja pengembangan SDM masing-masing anak perusahaan.

c. Masalah- masalah yang dihadapi perusahaan dalam manajemen Pengembangan SDM lebih dominan muncul dari internal perusahaan, dibandingkan eksternal perusahaan, tetapi sejauh pelaksanaannya, pengembangan SDM sesuai dengan rencana dan fasilitas- fasilitas yang diberikan sudah memadai dan cukup baik.

Saran

- a. Penerapan internal sharing atau penerapan Integrated Talent Development yaitu pengembangan SDM yang terintegrasi bagi karyawan dengan mengkombinasikan unsur training, coaching/ mentoring dan job assignment/ job rotation lebih sering dilaksanakan;
- b. Menangani masalah Competency Library yang belum disusun dengan rapi, Departemen human capital dapat melakukan tinjauan kembali, mencari penyebab masalah competency library belum dapat tersusun

- rapi. Departemen human capital memfokuskan untuk menyusun kembali Technical Competency dalam Competency Library, kemudian melakukan koordinasi dengan AMDI (Pusat Pelatihan Astra) mengenai Behavioral Competency;
- c. Menangani masalah proses evaluasi yang minim kontrol dari pihak internal, kembali pada kesadaran departemen akan tugas dan tanggung jawab masing-masing. Internal perusahaan harus meningkatkan kontrol pada evaluasi pengembangan SDM. Tahap evaluasi ini sangatlah penting, karena hasil evaluasi digunakan untuk mengukur efektivitas dari pengembangan SDM. Semakin meningkat kontrol yang dilakukan, maka semakin efektif dan akurat penilaian terhadap pengembangan SDM;
 - d. Penyedia jasa pelatihan/ vendor yang hanya fokus pada penyampaian materi namun kurang memperhatikan pada hasil/ impact pada peserta atau karyawan setelah mengikuti pelatihan. Masalah ini dapat dijadikan koreksi dalam penerapan pengembangan SDM yang akan dilaksanakan selanjutnya, departemen human capital berkoordinasi kembali dengan vendor untuk memperbaiki cara pengembangan SDM yang diterapkan dan lebih menekankan pada hasil pelatihan tersebut pada peserta;
 - e. Departemen human capital dapat menerapkan Return on Investment (HCROI) dalam mengukur aspek finansial pengembangan SDM yang diperoleh dari rasio pengurangan penjualan jasa perkreditan alat berat dibagi dengan total pengeluaran dan kompensasi serta benefit cost per jumlah waktu penuh yang diberikan karyawan;
 - f. Departemen human capital harus lebih meyakinkan dan memberi motivasi kepada peserta akan manfaat yang lebih besar dari pengembangan SDM untuk jenjang karir di masa yang akan datang;
 - g. Departemen human capital lebih memperhatikan pemilihan dan penggunaan media bahasa dalam implikasi program pengembangan SDM.

DAFTAR PUSTAKA

- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara. (2001), *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Arikunto, Suharsimi. 2002. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Armstrong, M. 1997. *A Handbook of Personnel Management Practice*- 6th Edition. London: Kogan Dage.

- Bohlander, George., and Snell, Scott. (2010). *Principles of Human Resource Management*, 15th ed. Mason, OH: South Western – Cengage Learning
- Danang, Sunyoto. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Buku Seru
- Denby, S. (2010). The importance of training needs analysis. *Industrial and Commercial Training*, 42(3), 147–150.
<https://doi.org/10.1108/00197851011038132>
- Dessler, Garry. 2006. *Human Resources Management*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Gaol, CHR. Jimmy.L.2014. *Human Capital*. Jakarta: PT Gramedia
- L. Hasyim, S. (2020). *Manajemen Sumber Daya Insani*. Pendidikan Multikultural
- Khan, B., Farooq, A., & Hussain, Z. (2010). Human resource management: an Islamic perspective. *Asia Pacific Journal of Business Administration*, 2(1), 17-34.
- Kumar;Basu, A. (2013). Value Added And Profitability: Role Of Human Resource. 7(2), 64–78.
- Mangkunegara, Prabu Anwar.2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT.Remaja Rosdakarya
- Mangkuprawira, Sjafri. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*, Cetakan Ketiga. Jakarta: Penerbit Ghalia.
- Manullang, M. 2004. *Manajemen Personalia*. Yogyakarta: Gajahmada University Press.
- Moleong, Lexy.J. 2011. *Metode Penelitian Kualitatif*. Jakarta: PT. Remaja Rosdakarya.
- Panggabean, Mutiara Sibarani. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Raymond,A.Noel. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia Mencapai Keunggulan Bersaing*. Salemba Empat. Jakarta.
- Rivai,V. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*:Jakarta: PT.Raja Grafindo Persada.
- Simamora, Henry. 2014. *Manajemen Sumber daya Manusia*. Yogyakarta : Aditya Media
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung : ALFABETA
- Tilon, Danny Albert. 2013. Pelatihan dan Pengembangan SDM pada Restoran A&W di City of Tomorrow Surabaya.Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen. Universitas Petra Surabaya.
- Wijayanto, Dian. 2012. *Pengantar Manajemen*. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Yusanto, Ismail & Widjajakusuma. 2003. *Manajemen Strategis Perspektif Syariah*. Jakarta: Khairul Bayaan.
- Nengsih, T. A., Bertrand, F., Maumy-Bertrand, M., & Meyer, N. (2019). Determining the number of components in PLS regression on incomplete data set. *Statistical Applications in Genetics and Molecular Biology*, November.
<https://doi.org/10.1515/sagmb-2018-0059>
- Nengsih, T. A., Nofrianto, N., Rosmanidar, E., & Uriawan, W. (2021). Corporate Social Responsibility on Image and Trust of Bank Syariah Mandiri. Al-

- Iqtishad: Jurnal Ilmu Ekonomi Syariah, 13(1), 151–170.
<https://doi.org/10.15408/aiq.v13i1.18347>
- Rosmanidar, E., Hadi, A. A. Al, & Ahsan, M. (2021). Islamic Banking Performance Measurement: a Conceptual Review of Two Decades. *International Journal of Islamic Banking and Finance Research*, 5(1), 16–33.
<https://doi.org/10.46281/ijibfr.v5i1.1056>
- Subekti, A., Tahir, M., Mursyid, & Nazori, M. (2022). the Effect of Investment, Government Expenditure, and Zakat on Job Opportunity With Economic Growth As Intervening Variables. *Journal of Southwest Jiaotong University*, 57(3), 102–112. <https://doi.org/10.35741/issn.0258-2724.57.3.9>
- Umar, M., & Sukarno, S. (2022). The influence of fiqh insights and science literacy on student ability in developing Quran-based science. *International Journal of Evaluation and Research in Education*, 11(2), 954–962.
<https://doi.org/10.11591/ijere.v11i2.22012>
- Usdeldi, U., Nasir, M. R., & Ahsan, M. (2022). The Mediate Effect Of Sharia Compliance on The Performance of Islamic Banking in Indonesia. *Jurnal Keuangan Dan Perbankan*, 26(1), 247–264.
<https://doi.org/10.26905/jkdp.v26i1.6158>