

Analisis Kesenjangan dan Rancangan Perbaikan Sistem Pelatihan dan Pengembangan Pegawai Darat di PT PELNI (Persero) Berbasis Model ADDIE

Danu Pazar Utama, Annisa Dwiyanita*

Sekolah Tinggi Manajemen PPM

Jl. Menteng Raya No.9, Kb. Sirih, Kec. Menteng, Jakarta Pusat 10340, Indonesia

annisa.dwiyanita@gmail.com

*Corresponding Author

Received: 21-11-2024 | Accepted: 25-09-2025 | Published: 31-04-2026

How to cite: Utama, D.P., Dwiyanita, A. (2026). Analisis kesenjangan dan rancangan perbaikan sistem pelatihan dan pengembangan pegawai darat di PT PELNI (Persero) berbasis model ADDIE. *Journal of Emerging Business Management and Entrepreneurship Studies*, 6(1), 50-68. <https://doi.org/10.34149/jebmes.v6i1.159>



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menyusun rancangan perbaikan sistem pengelolaan pelatihan dan pengembangan pegawai darat di PT PELNI (Persero). Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian terapan dengan metodologi penelitian kualitatif. Metode yang digunakan berupa wawancara, observasi, dan studi dokumen. Responden pada penelitian ini yaitu Manager Pengembangan SDM & Organisasi dan Supervisor Pengembangan SDM Darat. Berdasarkan hasil penelitian, ditemukan bahwa aktivitas pelatihan dan pengembangan pegawai darat mengacu pada SOP yang terdiri dari tahap analisis yang berkaitan dengan aktivitas untuk mengidentifikasi area pengembangan, tahap desain yang berkaitan dengan merancang desain program, tahap pengembangan yang berkaitan dengan peninjauan desain program, tahap implementasi yang berkaitan dengan pelaksanaan dan pemantauan program, dan tahap evaluasi yang berkaitan dengan evaluasi program dan laporan pasca evaluasi program. Rancangan perbaikan sistem pengelolaan dirancang berbasis ADDIE Model yakni menyempurnakan metode dalam mengidentifikasi kebutuhan program, penyusunan pedoman dalam menetapkan sasaran program, menyusun arsitektur untuk evaluasi rancangan program, menambahkan metode untuk meningkatkan efektivitas dan interaktivitas, serta menyusun rancangan evaluasi untuk mengukur perilaku dan hasil.

Kata Kunci:

Pegawai darat; pelatihan; pengembangan; sistem pengelolaan

ABSTRACT

This research aims to develop a design for improving the training and development management system for land employees at PT PELNI (Persero). The type of research used is applied research with qualitative research methodology. The methods used are interviews, observation, and document study. Respondents in this research were the Human Resources and Organizational Development Manager and the Land Human Resources Development Supervisor. Based on the research results, it was found that ground employee training and development activities refer to SOPs, which consist of an analysis stage related to activities to identify development areas, a design stage related to designing the program design, a development stage related to reviewing the program design, an implementation stage related to relating to program implementation and monitoring, and the evaluation stage relating to program evaluation and post-program evaluation reporting. The management system improvement plan was designed based on the ADDIE Model, namely improving methods for identifying program needs, preparing guidelines for setting program targets, developing architecture for evaluating program designs, adding methods to increase effectiveness and interactivity, and preparing evaluation designs to measure behavior and results.

Keywords:

Land employees; training; development; management system

PENDAHULUAN

PT PELNI (Persero) sebagai perusahaan pelayaran dan logistik maritim di Indonesia memiliki tingkat persaingan tinggi pada sektor transportasi dan pergudangan dengan skor 4.85 (Katadata, 2022). Peluang bisnis yang dapat diakuisisi pada industri ini tergolong sangat besar, pada tahun 2022, 95% total nilai ekspor Indonesia pada tahun 2022 dimuat menggunakan jasa transportasi pelayaran dan logistik maritim dan angkutan barang yang menggunakan jasa transportasi pelayaran dan logistik maritim (Badan Pusat Statistik, 2022). Kemudian, pada tahun 2022, angkutan barang yang diangkut menggunakan jasa pelayaran dan logistik maritim mencapai 26,5 juta ton pada tahun 2022 (Katadata, 2022). Sejalan dengan strategi PT PELNI (Persero) tahun 2024 yakni *business acquisition*, maka perusahaan harus siap mengakuisisi peluang bisnis yang tersedia.

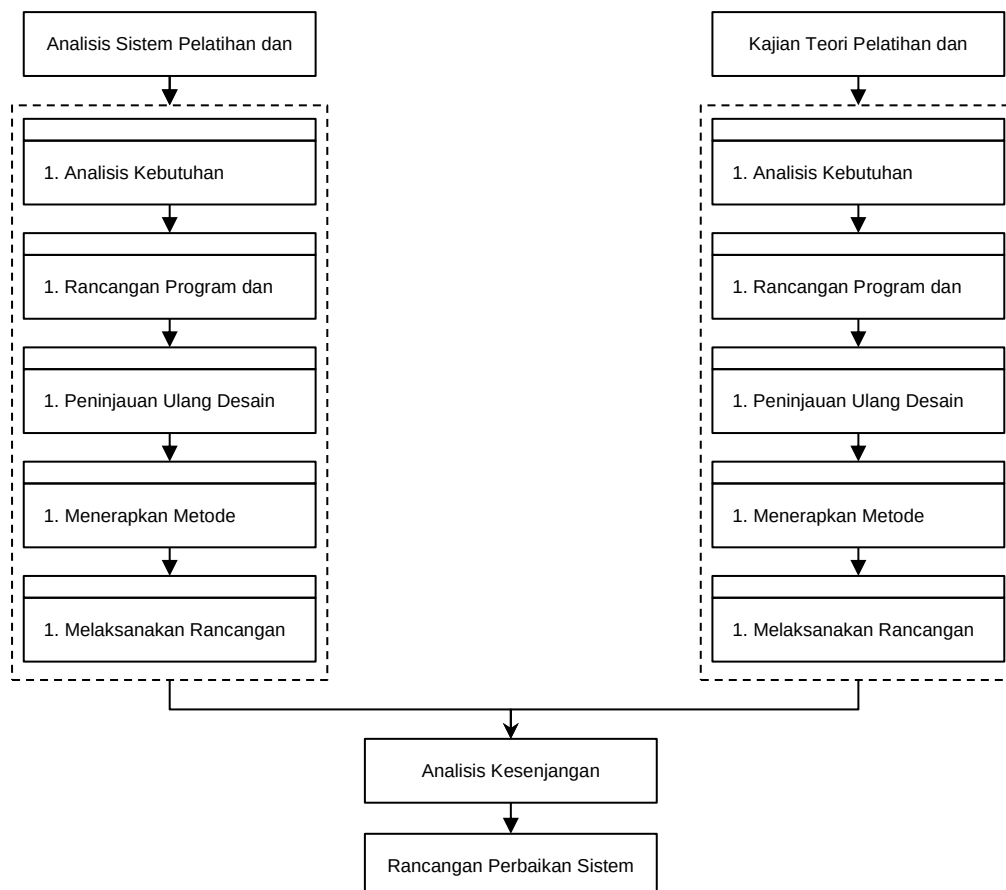
Sumber daya manusia merupakan kunci utama bagi perusahaan dalam mencapai sasaran dan strategi perusahaan. Sumber daya manusia yang dimiliki perlu dioptimalkan melalui aktivitas pelatihan dan pengembangan pegawai untuk memenuhi standar kompetensi yang dibutuhkan dalam mencapai sasaran dan strategi perusahaan. Menurut Noe (2017), pelatihan adalah proses mengacu pada usaha organisasi memfasilitasi anggotanya dalam mempelajari segala kompetensi dalam ranah kinerja sehingga pegawai dapat memberikan kontribusi dalam pencapaian sasaran organisasi. Pelatihan dan pengembangan memiliki perbedaan pada sisi fokus programnya, pelatihan difokuskan untuk kebutuhan saat ini dan pengembangan difokuskan untuk kebutuhan masa depan.

PT PELNI (Persero) mengklasifikasikan pegawainya menjadi dua kategori, yakni pegawai darat dan pegawai laut. Pegawai darat merupakan pegawai yang bersifat *center of excellence* sehingga pegawai darat harus mampu menghadapi tuntutan strategis dalam upaya mencapai sasaran dan strategi perusahaan. Aktivitas pelatihan dan pengembangan pegawai darat di PT PELNI (Persero) saat ini tidak terstandarisasi dengan baik sehingga terjadi inkonsistensi kualitas terhadap program yang dijalankan. Program pelatihan dan pengembangan seringkali tidak dapat diidentifikasi dengan tepat dan strategis, pencapaian sasaran program tidak terukur dengan baik sehingga dapat mengakibatkan penyimpangan dari yang diharapkan, dan hasil evaluasi program seringkali tidak dapat dimanfaatkan sebagai basis informasi untuk improvisasi yang berkelanjutan.

Untuk mencapai aktivitas pelatihan dan pengembangan pegawai darat yang solid dan terstandarisasi dengan baik, maka aktivitas pelatihan dan pengembangan pegawai darat perlu diperbaiki secara fundamental dan holistik sehingga diharapkan program pelatihan dan pengembangan yang akan dilaksanakan dapat memenuhi standar dan tuntutan kualitas pegawai darat di PT PELNI (Persero) sehingga dapat mendorong tercapainya strategi *business acquisition* yang ditetapkan oleh perusahaan. Oleh karena itu, aktivitas pelatihan dan pengembangan pegawai darat di PT PELNI (Persero) perlu dirancang secara efektif melalui sistem yang terstandarisasi, sistematis, dan terstruktur.

Menurut Mathis dan Jackson (2006), pelatihan merupakan sebuah proses orang-orang dapat menguasai keterampilan tertentu dengan tujuan untuk membantu organisasi mencapai tujuan mereka. Dengan demikian, pelatihan memiliki peranan kunci untuk memenuhi dan meningkatkan kompetensi

yang dibutuhkan oleh pegawai dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya (baca: pekerjaan) serta mencapai kinerja yang diharapkan untuk mendukung perusahaan mencapai sasarnya. Kemudian, pengembangan merupakan program pelatihan yang ditujukan bagi karyawan dalam mempersiapkan diri untuk pekerjaan atau posisi di masa depan melalui pendidikan formal, peningkatan pengalaman kerja, peningkatan hubungan, peningkatan pengetahuan, peningkatan keterampilan, dan peningkatan sikap kerja (Noe, 2017). Di sisi lain, karena sifatnya yang berorientasi pada *future* atau jangka panjang, pengembangan juga biasanya digunakan untuk mempersiapkan seseorang dalam menajaki jenjang karirnya di masa depan. Menurut Noe (2017), sistem pelatihan dan pengembangan secara umum terdiri dari 5 tahapan besar yakni *analysis, design, develop, implementation*, dan *evaluation* atau yang lebih dikenal dengan ADDIE Model. Oleh karenanya, penting bagi perusahaan untuk memiliki sistem pelatihan dan pengembangan yang terstandarisasi, sistematis, dan terstruktur. Aktivitas pelatihan dan pengembangan yang terstandarisasi, terstruktur, dan sistematis akan mendorong tercapainya *transfer of learning* kepada peserta pelatihan sehingga dapat berkontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya baik untuk saat ini maupun dimasa yang akan datang.



Gambar 1. Kerangka Analisis
Sumber: Diolah penulis (2024)

Penelitian ini memiliki ruang lingkup bahasan terkait aktivitas pelatihan dan pengembangan pegawai darat di PT PELNI (Persero) yang didasarkan pada sistem atau model yang terdiri dari tahap

analysis, design, develop, implementation, dan evaluation atau ADDIE Model. Penelitian bertujuan untuk mengidentifikasi praktek pelatihan dan pengembangan pegawai darat di PT PELNI (Persero), mengidentifikasi kesenjangan antara teori pelatihan dan pengembangan dengan praktek pelatihan dan pengembangan oleh PT PELNI (Persero) untuk pegawai darat, dan menyusun rancangan perbaikan sistem praktek pelatihan dan pengembangan pegawai darat di PT PELNI (Persero). Diharapkan penelitian ini dapat bermanfaat bagi perusahaan sebagai rancangan perbaikan sistem pengelolaan pelatihan dan pengembangan pegawai darat yang dapat diterapkan untuk menciptakan praktek pelatihan dan pengembangan pegawai darat yang terstandarisasi, sistematis, dan terstruktur di perusahaan. Dengan demikian, kerangka analisis dari penelitian ini dapat dilihat pada **Gambar 1**.

METODE RISET

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini merupakan penelitian terapan atau *applied research* dengan metodologi penelitian kualitatif. Penelitian terapan berorientasi untuk menyelesaikan dan memperbaiki permasalahan-permasalahan praktis melalui penciptaan solusi praktis yang didasarkan oleh teori atau keilmuan tertentu. Penelitian ini ditujukan untuk memberikan rancangan perbaikan sistem pelatihan dan pengembangan pegawai darat di PT PELNI (Persero) yang berbasis ADDIE Model.

Tabel 1. Metode Pengumpulan Data

Jenis Data	Metode	Sumber Data	Output
Primer	Wawancara	1. Manager Pengembangan SDM dan Organisasi 2. Supervisor Pengembangan SDM Darat	Informasi mengenai praktek pelatihan dan pengembangan pegawai darat.
Primer	Observasi Partisipatif	Observasi Langsung Peneliti	Implementasi praktek pelatihan dan pengembangan pegawai darat.
Sekunder	Studi Dokumen	1. <i>Company Profile</i> 2. SOP Pengelolaan Pendidikan dan Pelatihan Pegawai 3. Laporan Program Pelatihan dan Pengembangan Tahun 2023	1. Profil dan gambaran umum perusahaan. 2. SOP terkait pelatihan dan pengembangan pegawai darat. 3. Mengetahui hasil evaluasi pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan.

Sumber: Diolah penulis (2024)

Data yang akan digunakan pada penelitian ini terdiri dari dua jenis data yakni data primer dan data sekunder. Metode pengumpulan data primer dilakukan melalui wawancara dan observasi partisipatif, sedangkan metode pengumpulan data sekunder dilakukan melalui studi dokumen terhadap dokumen-dokumen yang berkaitan dengan ruang lingkup penelitian yang dilakukan. Wawancara dilakukan kepada 2 (dua) responden yang bertanggung jawab terhadap pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan pegawai darat di PT PELNI (Persero) yang dapat dilihat pada **Tabel 1**. Observasi partisipatif dilakukan melalui partisipasi langsung penulis atau peneliti dalam aktivitas yang diteliti dengan menjadi pelaksana langsung sebagai bagian dari Departemen Pengembangan SDM dan Organisasi. Studi dokumen dilakukan dengan cara melakukan pengkajian dan studi terhadap dokumen-

dokumen yang berkaitan dengan gambaran perusahaan serta aktivitas pelatihan dan pengembangan pegawai darat di PT PELNI (Persero) yang dapat dilihat pada **Tabel 1**.

Metode analisis data menggunakan metode analisis data kualitatif yang terdiri dari beberapa tahapan analisis data. Tahapan pertama berupa pengumpulan data dan pengkajian teori terkait topik yang diteliti menggunakan metode yang telah ditetapkan, kemudian pada tahap kedua data yang telah diperoleh akan direduksi untuk menyederhanakan dan memetakan data yang diperoleh untuk menghasilkan informasi yang sistematis dan relevan. Setelah data telah direduksi, pada tahapan ketiga akan dilakukan penyajian data secara terstruktur dan sistematis dalam bentuk narasi, grafik, diagram, dan figur lainnya. Pada tahap akhir analisis data, akan dilakukan analisis kesenjangan berdasarkan teori ideal dan penarikan kesimpulan untuk menjawab rumusan masalah yang telah ditetapkan.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Sistem Pengelolaan Pelatihan dan Pengembangan Pegawai Darat Saat ini

Pelatihan dan pengembangan pegawai darat merupakan aktivitas yang dilaksanakan oleh perusahaan untuk memastikan bahwa tuntutan kompetensi telah dipenuhi oleh setiap pegawai. Program pelatihan dan pengembangan pegawai harus dirancang secara terstruktur dan sistematis untuk mendorong dampak dan efektivitas dari program yang dilaksanakan. Menurut Noe (2017), sistem pelatihan dan pengembangan dapat digambarkan dengan ADDIE Model yang terdiri dari 5 tahapan besar yakni *analysis, design, develop, implementation*, dan *evaluation*. Pada PT PELNI (Persero) sistem pengelolaan pelatihan dan pengembangan pegawai darat dapat diidentifikasi sebagai berikut:

1. Analisis Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan

PT PELNI (Persero) dalam melaksanakan analisis kebutuhan pelatihan dan pengembangan pegawai darat mengacu pada SOP Pengelolaan Pendidikan dan Pelatihan yang berlaku. Analisis kebutuhan pelatihan dan pengembangan disusun berdasarkan tiga kategori yakni kebutuhan individu, kebutuhan jabatan, dan kebutuhan organisasi.

- a) Kebutuhan individu dilaksanakan dengan melakukan penilaian terhadap kompetensi individu dan kompetensi jabatan. Untuk mengidentifikasi kebutuhan berdasarkan individu, perusahaan menggunakan pendekatan sebagai berikut:

1) Berdasarkan Assessment Report

Dalam metode ini, pengumpulan data didasarkan pada analisis terhadap hasil laporan asesmen dari berbagai pihak atau lembaga asesmen kompetensi yang bersertifikasi dengan hasil yang berupa kesenjangan kompetensi pegawai yang akan menjadi data awal bagi perusahaan untuk memetakan kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi setiap individu.

- b) Kebutuhan berdasarkan jabatan dilaksanakan dengan melakukan penilaian terhadap kebutuhan kompetensi yang dibutuhkan untuk sebuah jabatan tertentu di perusahaan. Untuk mengidentifikasi kebutuhan berdasarkan jabatan, perusahaan menggunakan pendekatan sebagai berikut:

1) Berdasarkan Rekomendasi Unit Kerja

Dalam metode ini, pengumpulan data dilakukan dengan melakukan survei atau jajak pendapat kepada seluruh unit kerja di PT PELNI (Persero), baik di kantor pusat, kantor cabang, maupun SBU. Melalui instrumen ini, unit kerja dapat merekomendasikan topik program pelatihan dan pengembangan yang dapat dilaksanakan melalui skema sertifikasi, *public training*, *in-house training*, maupun *sosialisasi*.

- c) Kebutuhan berdasarkan organisasi dilaksanakan dengan melakukan penilaian terhadap kebutuhan kompetensi yang dibutuhkan oleh seluruh pegawai dalam mendorong tercapainya sasaran perusahaan. Untuk mengidentifikasi kebutuhan berdasarkan organisasi, perusahaan menggunakan pendekatan sebagai berikut:

1) Berdasarkan *Strategic Plan - Competency Based*

Dalam metode ini, untuk melakukan pengumpulan data dalam keperluan analisis kebutuhan pelatihan dan pengembangan dilakukan dengan cara menganalisis dan mengkaji arah strategi perusahaan beserta dengan kompetensi yang dibutuhkan dalam mencapai strategi tersebut. Melalui instrumen ini, strategi perusahaan akan diturunkan ke dalam pernyataan-pernyataan aksi dan sasaran yang lebih spesifik, kemudian akan diterjemahkan menjadi kebutuhan kompetensi untuk mencapai aksi dan sasaran yang telah ditetapkan.

Hasil dari analisis kebutuhan pelatihan dan pengembangan pegawai darat yang telah teridentifikasi akan dipetakan berdasarkan beberapa kategori yang disesuaikan dengan cakupan program yang akan dijalankan. Kategori program pelatihan dan pengembangan pegawai darat di PT PELNI (Persero) dapat dipetakan sebagai berikut:

a) Kategori Makro

Kategori ini merupakan wadah untuk program pelatihan dan pengembangan pegawai darat yang bersifat wajib bagi seluruh pegawai. Dapat disimpulkan bahwa kategori makro merupakan kategori program pelatihan dan pengembangan yang semua pegawai harus memiliki kompetensi tersebut dan semua pegawai harus mengikuti pelatihan tersebut.

b) Kategori *Cross-Functional*

Kategori ini merupakan wadah untuk program pelatihan dan pengembangan pegawai darat yang bersifat melibatkan beberapa unit kerja. Dapat disimpulkan bahwa kategori *cross-functional* merupakan kategori program pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan oleh pegawai yang berasal dari beberapa unit kerja lintas fungsi.

c) Kategori *Departemental*

Kategori ini merupakan wadah untuk program pelatihan dan pengembangan pegawai darat yang bersifat khusus untuk unit kerja tertentu. Dapat disimpulkan bahwa kategori *departemental* merupakan kategori program pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan oleh pegawai yang berasal dari satu unit kerja atau departemen tertentu.

d) Kategori *Individual*

Kategori ini merupakan wadah untuk program pelatihan dan pengembangan pegawai darat yang melekat pada masing-masing pegawai baik berupa sertifikasi maupun pengayaan dengan berbagai metode. Dapat disimpulkan bahwa kategori *individual* merupakan kategori program pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan oleh individu berdasarkan tuntutan jabatan atau rencana pengembangan karir.

2. *Desain Pelatihan dan Pengembangan*

Desain pelatihan meliputi penciptaan lingkungan belajar, *transfer of learning*, dan rencana evaluasi melalui penyusunan rencana pembelajaran, jenis program, kurikulum, silabus, sasaran, jadwal pembelajaran, serta rencana evaluasi pembelajaran. Pada PT PELNI (Persero), tahap desain termasuk pada tahap perencanaan program pada SOP Pengelolaan Pendidikan dan Pelatihan Pegawai yang pada implementasinya, desain pelatihan dan pengembangan dapat dipetakan dengan proses sebagai berikut:

a) *Pre-training*

Rancangan pada bagian *pre training* berkaitan dengan persiapan program, termasuk termasuk dalam memotivasi peserta menghadiri program dan memastikan lingkungan mendukung untuk pelaksanaan pembelajaran efektif. Dalam menyusun sasaran program, PT PELNI (Persero) memiliki panduan penyusunan yang didasarkan pada indikator yakni 1) Apa (aktivitas yang diobservasi dalam program pelatihan dan pengembangan), 2) Kapan (waktu dan kondisi dari pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan), dan 3) Pengukuran (kapan pengukuran akan dilakukan, apakah di pertengahan atau akhir program).

b) *Learning event*

Rancangan pada bagian *learning event* berkaitan dengan kurikulum program yang mencakup materi, metode, dan *timeline* atau plot waktu pelaksanaan program. Dalam menyusun kurikulum dan silabus, perusahaan merujuk pada kamus kompetensi yang dimiliki. Tahap ini juga termasuk menentukan tempat dan waktu program, instruktur atau fasilitator program, serta tim yang akan melakukan monitoring selama program berjalan.

c) *Post-training*

Rancangan pada bagian *post training* berkaitan dengan penyusunan desain atau rancangan evaluasi pelatihan yang akan digunakan yang ditujukan untuk mengukur dampak dari pelatihan berdasarkan aspek-aspek tertentu yang telah ditentukan pada SOP Pengelolaan Pendidikan dan Pelatihan Pegawai.

3. *Pengembangan Desain Pelatihan dan Pengembangan*

Aktivitas pengembangan mengacu pada upaya untuk mengembangkan dan menyempurnakan desain pelatihan dan pengembangan yang telah dirancang sebelumnya. Pada implementasinya di PT PELNI (Persero), berdasarkan SOP Pengelolaan Pendidikan dan Pelatihan terdapat aktivitas pengembangan yang berupa peninjauan atau *review* terhadap kurikulum dan silabus yang telah

dibuat sebelumnya sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Peninjauan hanya dilakukan secara sederhana terhadap rancangan program untuk melihat apakah perlu adanya perubahan atau tidak pada rancangan yang telah disusun. Pihak-pihak yang terlibat atau diwajibkan untuk melakukan peninjauan terhadap rancangan program pelatihan dan pengembangan pegawai darat tidak memiliki ketentuan tertentu sehingga umumnya rancangan hanya ditinjau oleh unit SDM.

4. Implementasi Pelatihan dan Pengembangan

Tahap implementasi program pelatihan dan pengembangan merupakan tahapan dimana desain program pelatihan dan pengembangan yang telah dirancang dan ditinjau sebelumnya akan dilaksanakan atau diimplementasikan. Tahap implementasi program pelatihan dan pengembangan di PT PELNI (Persero) memiliki beberapa aktivitas turunan yang merupakan bagian dari tahap implementasi program dan merupakan tindak lanjut dari dokumen izin prinsip program, yakni:

a) Persiapan pelaksanaan program

Aspek persiapan pelaksanaan program dalam hal ini meliputi persetujuan pelaksanaan program oleh pimpinan atau pihak yang diatur di dalam SOP Pengelolaan Pendidikan dan Pelatihan PT PELNI (Persero). Selain berkaitan dengan perizinan pelaksanaan program, pada tahap ini juga mengatur terkait waktu minimum yang dialokasikan untuk setiap pegawai dalam mengikuti program pelatihan dan pengembangan serta menentukan penyelenggara program pelatihan seperti penggunaan lembaga dan/atau instruktur pelatihan yang berasal dari internal atau eksternal perusahaan.

b) Pelaksanaan program

Pada pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan pegawai darat di PT PELNI (Persero), terdapat kewajiban untuk melakukan monitoring terhadap implementasi atau pelaksanaan program pelatihan. Dalam melakukan monitoring terhadap pelaksanaan program, aktivitas pemantauan dilaksanakan oleh panitia sejak pembukaan hingga penutupan, membuat laporan harian pelaksanaan program, dan mengakomodir formulir evaluasi kepuasan harian kepada peserta. Metode pelatihan dan pengembangan yang diterapkan oleh perusahaan terdiri dari *lecturing*, *presentasi*, *self directed learning*, studi kasus, *coaching*, dan *on-the job training*.

5. Evaluasi Pelatihan dan Pengembangan

Tahap ini merupakan tahap akhir dari rangkaian aktivitas pelatihan dan pengembangan. Pada tahap evaluasi di PT PELNI (Persero), rancangan evaluasi yang sebelumnya telah dirancang akan diberikan kepada peserta sebagai bentuk pelaksanaan evaluasi program pelatihan dan pengembangan sekaligus sebagai dasar informasi untuk perbaikan dan improvisasi pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan di masa depan. Pada PT PELNI (Persero), dalam melakukan evaluasi terbagi menjadi 4 (empat) *level* atau tingkatan yang menggambarkan besaran dampak program, yakni:

a) Evaluasi Level 1

Evaluasi tingkat 1 ditujukan untuk mengukur reaksi dari peserta terhadap pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan pegawai darat. Evaluasi tingkat 1 dilakukan dengan menggunakan formulir *online* yakni Google Formulir yang diberikan kepada peserta pelatihan. Formulir ini ditujukan untuk mengetahui tingkat kepuasan peserta terhadap pencapaian sasaran, penyampaian materi, dan performa instruktur program.

b) Evaluasi *Level 2*

Evaluasi tingkat 2 ditujukan untuk mengukur pengetahuan peserta setelah mengikuti program pelatihan dan pengembangan pegawai darat. Evaluasi tingkat 2 dilakukan melalui skema *pre-test* dan *post-test* untuk melihat apakah terdapat perkembangan pengetahuan atas pembelajaran yang telah diberikan melalui program pelatihan dan pengembangan yang telah dilaksanakan.

c) Evaluasi *Level 3*

Evaluasi tingkat 3 ditujukan untuk mengukur dampak dari program pelatihan dan pengembangan pegawai darat terhadap perilaku dan sikap kerja pegawai darat pasca mengikuti program pelatihan dan pengembangan. Evaluasi tingkat 3 dilakukan melalui skema observasi dan *feedback* dari superior dan *peers* dari pegawai yang bersangkutan untuk melakukan penilaian terkait perubahan perilaku dan sikap kerja sesuai dengan sasaran program pelatihan dan pengembangan pegawai darat.

d) Evaluasi *Level 4*

Evaluasi tingkat 4 ditujukan untuk mengukur hasil dari program pelatihan dan pengembangan pegawai darat yang diberikan melalui peningkatan kinerja pegawai, kinerja unit, maupun kinerja bisnis secara keseluruhan. Evaluasi tingkat 4 dilakukan dengan mengkaji peningkatan kinerja pegawai, unit, maupun bisnis dibandingkan dengan periode sebelum dilaksanakannya program pelatihan dan pengembangan pegawai darat.

Evaluasi program pelatihan dan pengembangan yang dilaksanakan oleh PT PELNI (Persero) juga bertujuan untuk menilai apakah peserta dapat ditetapkan lulus program atau tidak. Kemudian peserta yang lulus program akan mendapatkan sertifikat kelulusan program pelatihan atau pengembangan. Setelah rangkaian aktivitas evaluasi telah terlaksana, maka akan disusun laporan evaluasi pasca program pelatihan dan pengembangan.

Analisis Kesenjangan Aktivitas Pelatihan dan Pengembangan Pegawai Darat terhadap Teori

Setelah melakukan pengumpulan data terkait aktivitas eksisting mengenai program pelatihan dan pengembangan pegawai darat di PT PELNI (Persero), kemudian dilakukan analisis kesenjangan menggunakan pendekatan studi komparatif untuk membandingkan antara aktivitas eksisting program pelatihan dan pengembangan pegawai darat di PT PELNI (Persero) terhadap teori-teori terkait pelatihan dan pengembangan pegawai.

Kesenjangan pada sistem pengelolaan pelatihan dan pengembangan pegawai darat di PT PELNI (Persero) yang berhasil teridentifikasi pada **Tabel 2** akan menjadi sumber informasi dalam melakukan penyusunan rancangan perbaikan sistem pengelolaan pelatihan dan pengembangan pegawai darat di PT PELNI (Persero).

Tabel 2. Ringkasan Analisis Kesenjangan

Tahapan Pada Sistem	Kesenjangan
Analisis Kebutuhan	Tidak dilakukan analisis jabatan atau <i>task-analysis</i> dalam melakukan analisis kebutuhan berdasarkan jabatan. Analisis kebutuhan pelatihan berdasarkan individu belum didasarkan pada <i>individual development plan</i> dan <i>succession planning</i> .
Desain	Penyusunan sasaran program pelatihan tidak memiliki pedoman terukur yang dapat memastikan terjadinya <i>transfer pelatihan</i> karena hanya menentukan aktivitas, waktu, dan kapan pengukuran akan dilakukan.
Pengembangan	Tidak terdapat indikator atau arsitektur yang dapat membantu dalam meninjau atau menilai desain program pelatihan dan pengembangan pegawai darat yang telah disusun. Tidak terdapat ketentuan atau aturan yang mengatur pihak-pihak yang wajib terlibat dalam proses peninjauan rancangan program pelatihan dan pengembangan pegawai darat.
Implementasi	Tidak menerapkan metode pelatihan berbasis pengalaman seperti simulasi, <i>role play</i> , dan <i>behaviour modelling</i> . Tidak menerapkan metode pelatihan berbasis pengembangan grup seperti <i>adventure learning</i> dan <i>team training</i> . Tidak menerapkan metode pelatihan berbasis teknologi yang berupa <i>massive open online courses</i> .
Evaluasi	Perusahaan tidak mengintegrasikan evaluasi pelatihan dengan sasaran pelatihan yang disusun. Perusahaan belum menerapkan evaluasi tingkat 3 dan tingkat 4 secara menyeluruh dan efektif.

Sumber: Diolah penulis (2024)

Dapat disimpulkan bahwa pada **tahap analisis kebutuhan** terdapat kesenjangan yang berkaitan dengan metode yang diadopsi dalam melakukan pengumpulan data untuk mengidentifikasi kesenjangan kompetensi yang ada pada pegawai darat, keterbatasan metode yang diterapkan saat ini mengakibatkan kurangnya akurasi dalam mengidentifikasi kebutuhan program pelatihan dan pengembangan pegawai darat. Kesenjangan yang teridentifikasi pada **tahapan desain** berkaitan dengan pedoman atau proses penyusunan dan penetapan sasaran program pelatihan dan pengembangan pegawai darat, proses penyusunan sasaran program saat ini tidak terukur sehingga sulit bagi perusahaan untuk mengintegrasikan sasaran dengan evaluasi program untuk mengukur dampak nyata dari program yang dilaksanakan.

Kemudian, pada **tahap pengembangan**, perusahaan tidak memiliki pedoman atau arsitektur yang membantu dalam meninjau rancangan program yang telah disusun serta tidak terdapat aturan pihak-pihak yang wajib melakukan peninjauan, hal ini mengakibatkan tidak terstandarisasinya proses peninjauan rancangan program yang mengakibatkan *output* rancangan program tidak ditinjau sesuai

standar tertentu. Dari **tahap implementasi**, metode-metode yang diadaptasi oleh perusahaan masih terbatas pada metode tradisional yang bersifat satu arah seperti *lecturer* sehingga belum mampu mengakomodasi sasaran program yang lebih luas. Pada bagian akhir dari sistem pelatihan dan pengembangan pegawai darat yakni **tahap evaluasi**, kesenjangan yang teridentifikasi berkaitan dengan evaluasi program yang tidak terintegrasi dengan sasaran program yang juga mengakibatkan evaluasi tingkat 3 dan tingkat 4 sulit untuk dilaksanakan dan mengakibatkan program pelatihan dan pengembangan pegawai darat yang telah dilaksanakan tidak terukur dengan baik.

Rancangan Perbaikan Sistem Pengelolaan Pelatihan dan Pengembangan Pegawai Darat

Berdasarkan pada hasil dari analisis yang telah dilakukan selama penelitian, maka disusun rancangan perbaikan sistem pengelolaan pelatihan dan pengembangan pegawai darat di PT PELNI (Persero) yang mengacu pada teori ideal terkait pelatihan dan pengembangan pegawai. Rancangan perbaikan sistem pengelolaan pelatihan dan pengembangan pegawai darat di PT PELNI (Persero) disusun dengan berbasis ADDIE Model sebagai acuan utama dalam penelitian ini yang dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Analisis Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan

Berdasarkan kesenjangan yang telah teridentifikasi, pada tahap ini kesenjangan berkaitan dengan metode yang diadopsi dalam melakukan pengumpulan data, maka rancangan perbaikan pada tahap analisis kebutuhan antara lain:

*a) Penggunaan metode *task-analysis* untuk mengidentifikasi kebutuhan berdasarkan jabatan*

Melalui metode ini, akan terpetakan kompetensi yang dibutuhkan oleh tiap-tiap jabatan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya. Metode ini membutuhkan dokumen seperti *job description* atau uraian jabatan dan kamus kompetensi jabatan. Hasil dari analisis dengan metode ini dapat membantu perusahaan untuk melakukan validasi dan penyelarasan dengan usulan kompetensi yang telah diusulkan oleh unit kerja melalui formulir usulan rekomendasi. Hal ini diharapkan dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi dari program pelatihan dan pengembangan pegawai darat.

Metode *task-analysis* dimulai dengan mengidentifikasi jabatan yang akan dianalisis, termasuk mengumpulkan informasi tentang jabatan tersebut, termasuk tugas-tugas utama. Kemudian, berdasarkan tugas-tugas tersebut deskripsikan dengan jelas apa yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas tersebut yang melibatkan kompetensi tertentu, termasuk menentukan prioritas keterampilan dan identifikasi keterampilan yang paling penting untuk dikuasai. Kemudian, perusahaan perlu meninjau kinerja saat ini dari individu yang menempati jabatan tersebut untuk mengetahui kesenjangan kompetensi. Kemudian, dapat melakukan diskusi dengan pemegang jabatan dan atasan untuk melakukan verifikasi.

*b) Penggunaan metode *individual development plan* untuk mengidentifikasi kebutuhan berdasarkan individu*

Individual development plan atau IDP adalah sebuah kertas kerja terkait rencana dan tujuan karir individu yang ditujukan untuk membantu individu dalam mengidentifikasi tujuan pengembangan pribadi mereka serta langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut. Keluaran yang akan diberikan oleh metode ini, dapat digunakan sebagai basis informasi terkait kebutuhan program pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan oleh individu. Melalui metode ini, perusahaan dapat mengetahui arah pengembangan individu yang dapat disesuaikan dengan kebutuhan bisnis perusahaan dan tujuan karir setiap individu.

- c) Penggunaan metode *succession planning* untuk mengidentifikasi kebutuhan berdasarkan individu

Dalam mengadopsi metode *succession planning*, perusahaan dapat berkolaborasi dengan unit kerja di SDM yang memiliki fungsi strategi dan perencanaan talenta yang bertanggung jawab dalam mengidentifikasi atau memetakan calon-calon suksesor atau karyawan kunci yang akan menggantikan posisi-posisi kunci yang kosong di masa depan. *Succession planning* akan membantu perusahaan dalam mengidentifikasi kebutuhan program pelatihan dan pengembangan untuk individu atau suksesor yang akan mengisi jabatan tertentu di masa yang akan datang.

Kebutuhan dapat teridentifikasi dengan melihat spesifikasi jabatan yang akan ditempati dibandingkan dengan kompetensi individu atau suksesor saat ini, sehingga perusahaan dapat segera melakukan pemenuhan kompetensi bagi individu atau suksesor tersebut melalui program pelatihan dan pengembangan guna mencapai kesiapan dalam menempati posisi tertentu di masa depan.

- d) Penggunaan formulir rekomendasi program pelatihan dan pengembangan berbasis *website* (Portal PELNI)

Portal PELNI dapat dimanfaatkan untuk keperluan pengumpulan data terkait rekomendasi unit kerja terkait program pelatihan dan pengembangan yang akan dijalankan. Melalui sistem ini, pegawai dapat mengajukan rekomendasi program pelatihan dan pengembangan secara *real-time* kepada Departemen Pengembangan SDM dan Organisasi untuk dilakukan pengkajian. Formulir pengajuan program akan diisi oleh pegawai atau atasan langsung pegawai terkait kebutuhan program. Kebutuhan program perlu dijelaskan secara rinci di dalam formulir, termasuk jenis program, topik pembelajaran, sasaran pembelajaran, data peserta program, referensi penyelenggara, jadwal penyelenggaraan, dan biaya program.

2. Desain Pelatihan dan Pengembangan

Berdasarkan kesenjangan yang telah teridentifikasi, pada tahap ini kesenjangan berkaitan dengan pedoman atau proses penyusunan dan penetapan sasaran program pelatihan dan pengembangan pegawai darat yang tidak terukur dan tidak terintegrasi, maka rancangan perbaikan pada tahap desain antara lain:

a) Pedoman penyusunan sasaran program yang berbasis tingkatan kognitif

Sasaran program menjadi acuan dasar dalam merancang evaluasi program untuk menentukan titik pencapaian oleh peserta pada suatu program pelatihan dan pengembangan. Dengan mengembangkan pedoman penyusunan sasaran program yang berbasis tingkatan kognitif berdasarkan taksonomi bloom akan membantu pengukuran pencapaian program menjadi lebih terukur, hal ini juga dapat mendukung pelaksanaan evaluasi dengan tingkatan yang lebih tinggi. Taksonomi Bloom adalah sebuah struktur yang berbentuk hirarki yang menggambarkan keterampilan berpikir atau kognitif individu yang terdiri dari 6 (enam) tingkatan dari jenjang terendah hingga jenjang tertinggi (Pusdiklat Perpustakaan Nasional Republik Indonesia, 2021).

Pada tingkat 1 yakni *remember*, peserta diharapkan dapat memperoleh pengetahuan baru dan dapat mengingat dalam pekerjaannya. Pada tingkat 2 yakni *understand*, peserta diharapkan dapat memahami sesuatu materi secara lebih mendalam. Pada tingkat 3 yakni *apply*, peserta diharapkan dapat mengaplikasikan pengetahuan yang diperoleh melalui pelatihan. Pada tingkat 4 yakni *analyze*, peserta diharapkan dapat menganalisis/mengkaji sebuah kasus yang relevan dengan materi pembelajaran yang diberikan. Pada tingkat 4 yakni *evaluate*, peserta diharapkan dapat mengevaluasi sebuah kasus yang relevan dengan materi pembelajaran yang diberikan. Pada tingkat paling tinggi yakni *create*, peserta diharapkan dapat mengkombinasikan kemampuan dan pengetahuan yang diperoleh melalui 5 level diatas untuk menciptakan atau mengembangkan suatu inovasi dalam pekerjaannya.

b) Pedoman penyusunan sasaran berbasis *level* kompetensi

Dalam konteks ini, kamus kompetensi menjadi panduan utama dalam menentukan tujuan yang spesifik dan terukur. kamus kompetensi dapat menjadi panduan dalam menetapkan sasaran program yang terukur berdasarkan *level* kompetensi yang dibutuhkan. Setiap sasaran akan disusun berdasarkan dengan kompetensi yang ingin ditingkatkan atau dikembangkan pada *level* yang diinginkan.

Perusahaan dapat melakukan identifikasi kamus kompetensi untuk memahami terkait pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang diperlukan pada berbagai level jabatan, kemudian tentukan level kompetensi yang diinginkan untuk setiap kompetensi yang diprioritaskan. Setelah kompetensi yang dituju telah ditetapkan beserta dengan *level* yang diinginkan, maka perusahaan dapat menetapkan sasaran yang spesifik, jelas, dan dapat diukur untuk mengevaluasi pencapaian.

c) Penggunaan metode SMART sebagai instrumen evaluasi sasaran program

Evaluasi sasaran program yang telah disusun dapat menggunakan metode SMART. Sasaran pelatihan yang telah berhasil disusun berdasarkan tingkat kognitif sesuai panduan yang diberikan, selanjutnya perlu ditinjau apakah sasaran yang telah dibuat memenuhi kategori SMART atau tidak. Kriteria yang wajib dipenuhi yakni tujuan/sasaran dari program pelatihan

dibuat secara spesifik dan mendetail; tujuan/sasaran dari program pelatihan yang dibuat harus dapat diukur atau dievaluasi secara objektif; tujuan/sasaran dari program pelatihan dapat dicapai dengan kondisi/tingkat kompetensi peserta saat ini; tujuan/sasaran dari program pelatihan bersifat relevan dengan tugas, pekerjaan, atau tanggung jawab pegawai yang menjadi peserta; dan tujuan/sasaran dari program pelatihan memiliki batas waktu tertentu dalam mengukur pencapaian atau evaluasi.

3. *Pengembangan Pelatihan dan Pengembangan*

Berdasarkan kesenjangan yang telah teridentifikasi, pada tahap ini kesenjangan berkaitan dengan tidak terstandarisasinya proses peninjauan rancangan program yang diakibatkan oleh tidak adanya arsitektur atau panduan dalam melakukan peninjauan sehingga *output* rancangan program tidak ditinjau sesuai standar tertentu., maka rancangan perbaikan pada tahap pengembangan antara lain:

a) *Pedoman Evaluasi Rancangan Program Pelatihan dan Pengembangan*

Rancangan program perlu ditinjau pada proses pengembangan program pelatihan dan pengembangan pegawai untuk memastikan program telah disusun secara efektif dan memenuhi standar tertentu. Oleh karenanya, proses peninjauan atau pengembangan terhadap rancangan program yang telah berhasil dirancang menjadi salah satu instrumen yang dapat memastikan setiap program yang dijalankan telah sesuai dengan standar yang ditetapkan. Proses peninjauan atau evaluasi rancangan program pelatihan yang telah disusun dapat dilakukan oleh *Subject Matter Expert* (SME) atau pimpinan pada unit-unit kerja yang para pegawainya menjadi bagian dari peserta program maupun sasaran kompetensi pembelajaran yang dituju berkaitan dengan unit-unit tersebut.

Kriteria yang perlu dipenuhi dalam melakukan peninjauan rancangan program yakni keselarasan dengan strategi perusahaan; kesesuaian dengan hasil *Learning Need Analysis*; kompetensi yang dikembangkan sesuai; sasaran program yang dituju jelas; tingkat kognitif pada sasaran sudah sesuai; pernyataan sasaran program terukur; metode pembelajaran yang beragam dan sesuai; materi pelatihan relevan dengan kebutuhan; pengaturan materi logis dan terstruktur; fasilitas dan infrastruktur sudah mendukung; rancangan evaluasi dapat mengukur pencapaian sasaran, dan rancangan evaluasi dapat mengidentifikasi area perbaikan.

4. *Implementasi Pelatihan dan Pengembangan*

Berdasarkan kesenjangan yang telah teridentifikasi, pada tahap ini kesenjangan berkaitan dengan metode-metode yang diadaptasi oleh perusahaan masih terbatas, maka rancangan perbaikan pada tahap implementasi antara lain:

a) *Menambahkan metode-metode yang berdasarkan pengalaman (Hands-On)*

Metode berdasarkan pengalaman atau hands on yang dapat diadopsi oleh PT PELNI (Persero) sebagai metode yang dapat digunakan antara lain *simulation, business game, role*

play, dan *behaviour modelling*. Metode-metode tersebut diharapkan dapat membantu peserta pelatihan dan pengembangan untuk merasakan secara langsung pembelajaran yang ingin dikembangkan melalui aktivitas-aktivitas praktis yang membutuhkan peran langsung dari peserta pelatihan baik sebagai pelaksana maupun pihak yang bertanggungjawab.

b) Menambahkan metode pengembangan grup

Perusahaan dapat mengadopsi metode pengembangan grup untuk program-program pelatihan yang berkaitan dengan pengembangan tim, peningkatan efektivitas tim, dan harmonisasi tim. Metode yang dapat digunakan antara lain *adventure learning*, *team training*, dan *action learning*. Adopsi metode pengembangan grup diharapkan dapat membawa dampak positif yang signifikan dalam meningkatkan performa tim, mempercepat pencapaian tujuan bersama, serta menciptakan lingkungan kerja yang lebih kooperatif dan produktif.

c) Mengadopsi metode *massive open online courses* (MOOC) sebagai metode berbasis teknologi

Dengan adopsi metode MOOC, PT PELNI (Persero) dapat menyediakan program pelatihan yang bersifat berkala, memungkinkan aksesibilitas dan fleksibilitas yang lebih besar bagi peserta untuk mengikuti pembelajaran sesuai dengan kebutuhan individu mereka. Penggunaan MOOC juga memberikan keuntungan efisiensi biaya yang signifikan, karena perusahaan dapat mengurangi biaya tradisional yang terkait dengan pelatihan konvensional seperti biaya transportasi, penginapan, dan penyediaan fasilitas fisik.

5. Evaluasi Pelatihan dan Pengembangan

Berdasarkan kesenjangan yang telah teridentifikasi, pada tahap ini kesenjangan berkaitan dengan evaluasi program yang belum terukur dengan baik dan keseluruhan, maka rancangan perbaikan pada tahap evaluasi antara lain:

a) Penggunaan evaluasi tingkat 3 berbasis formulir digital untuk mengukur perilaku

Pada tingkat ini, aspek sikap atau perilaku digunakan untuk mengukur sejauh mana peserta menerapkan atau mengimplementasikan pemahaman kompetensi yang diperolehnya tersebut dalam lingkungan pekerjaannya sehingga dapat diketahui mengenai dampak program pelatihan dan pengembangan yang telah diberikan secara praktis. Evaluasi tingkat 3 untuk mengukur perilaku peserta yang dinilai oleh atasan langsung dan rekan kerja pasca pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan dengan jarak atau kurun waktu 3 (tiga) bulan setelah pegawai bersangkutan kembali aktif bekerja pasca mengikuti program pelatihan dan pengembangan yang telah diberikan.

b) Penggunaan evaluasi tingkat 3 berbasis formulir digital untuk mengukur perilaku

Rancangan evaluasi ini mengukur seberapa besar dampak pelaksanaan pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja pekerjaan ataupun hasil akhir yang diharapkan baik dalam lingkup unit kerja maupun kinerja organisasi secara keseluruhan. Evaluasi tingkat 4 untuk mengukur hasil akan digunakan jika program pelatihan dan pengembangan memiliki salah satu

kriteria yakni sasaran program berkaitan dengan meningkatkan secara langsung kinerja unit kerja atau kinerja organisasi secara keseluruhan; merupakan program yang berkelanjutan atau berkesinambungan; merupakan program dengan biaya yang tinggi; atau terdapat kepentingan dan urgensi dari manajemen untuk meninjau dampak hasil program pelatihan dan pengembangan.

Relevansi Rancangan Perbaikan Sistem terhadap Peningkatan Efektivitas Secara Keseluruhan

Menurut Noe et al. (2021), pemberian pelatihan yang efektif merupakan salah satu hal yang penting di dalam perusahaan sebab rancangan terkait apa yang akan diajarkan dan keterampilan dan perilaku yang akan diajarkan dapat membantu perusahaan mencapai tujuannya. Untuk itu, diperlukan proses yang sistematis dan terstruktur dalam perancangan program pelatihan untuk mencapai efektivitas tertinggi dalam penyampaian dan penerimaan pembelajaran. Seperti yang disampaikan oleh Anwar dan Abdullah (2021) bahwa pelatihan memegang peranan yang sangat penting untuk membangun kinerja karyawan dan mendukung mereka untuk menguasai keterampilan untuk menyelesaikan tugas dan mematangkan pola pikir serta menumbuhkan kreativitas untuk meningkatkan produktivitas. Sejalan dengan yang disampaikan oleh Indriyani (2016) bahwa pelatihan kerja menjadi salah satu praktek yang berpengaruh terhadap tingkat produktivitas pegawai di suatu perusahaan. Program pelatihan yang diinvestasikan oleh perusahaan kepada pegawainya dapat memberikan keuntungan berupa peningkatan kinerja pegawai (Elizar, E., & Tanjung, H., 2018). Hal yang serupa juga disampaikan oleh Marjaya, I., & Pasaribu, F. (2019) bahwa program pelatihan yang diberikan oleh perusahaan kepada para pegawainya dapat mempengaruhi peningkatan kinerja dari para pegawai secara signifikan.

Sistem pelatihan dan pengembangan yang sistematis dan terstruktur dapat menciptakan kejelasan arah pengembangan individu juga dapat mempengaruhi kepuasan pegawai yang akan meningkatkan kinerja bisnis perusahaan. Menurut Bahri dan Nisa (2017), praktek manajemen dan pengembangan karir mempengaruhi kepuasan karyawan sehingga dapat mendorong pencapaian kinerja yang diharapkan oleh pegawai dan perusahaan. Kemudian menurut Danianti, Saukani, dan Yunus (2019), program pengembangan yang diberikan kepada karyawan berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaan kedepannya. Oleh karenanya, penting bagi perusahaan untuk memiliki sistem pelatihan dan pengembangan pegawai darat yang terstruktur, sistematis, dan terstandarisasi dengan baik untuk meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawan dalam upaya mencapai sasaran dan kinerja bisnis yang diharapkan oleh perusahaan. Seperti yang disampaikan oleh Kahpi, H. S., Affandi, A., Sunarsi, D., Mujahidin, M., & Asdiani, D. (2019) bahwa pengembangan karir dan pelatihan kerja mempengaruhi hasil kinerja pegawai sehingga perusahaan perlu memberikan pengembangan karir dan pelatihan kerja yang efektif untuk mendorong pencapaian kinerja tinggi pegawai.

Implikasi Manajerial

Hasil penelitian ini yang berkaitan dengan sistem pengelolaan pelatihan dan pengembangan pegawai memiliki implikasi manajerial bagi industri dalam menyempurnakan aktivitas ataupun sistem pelatihan dan pengembangan di perusahaan. Perusahaan dapat mengadaptasi metode *task-analysis* untuk menganalisis kebutuhan berdasarkan jabatan dan metode IDP dan *succession planning* untuk mengidentifikasi kebutuhan pengembangan pegawai. Metode *task-analysis* dapat diadaptasi melalui *pilot project* untuk posisi-posisi operasional dan metode IDP serta *succession planning* dapat diadaptasi melalui *pilot project* untuk pegawai manajerial. Dari segi desain dan pengembangan desain pelatihan dan pengembangan pegawai, perusahaan dapat mengadopsi pedoman penyusunan sasaran yang berbasis tingkatan kognitif yang dapat terintegrasi dengan evaluasi program guna meningkatkan efektivitas pelatihan dan pengembangan pegawai. Kemudian, untuk memastikan bahwa rancangan program pelatihan dan pengembangan pegawai telah efektif dan tepat sasaran, perusahaan dapat mengadopsi kertas kerja untuk meninjau arsitektur pelatihan berdasarkan aspek-aspek tertentu. Penyempurnaan pada tahap desain dan pengembangan desain dapat dilakukan *pilot project* pada program-program pelatihan yang bersifat *mandatory* di perusahaan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis yang telah diuraikan, dapat disimpulkan bahwa aktivitas pelatihan dan pengembangan pegawai darat di PT PELNI (Persero) diatur berdasarkan SOP Pengelolaan Pendidikan dan Pelatihan Pegawai. Tahapan pelatihan dan pengembangan di PT PELNI (Persero) terdiri dari tahap analisis yang berkaitan dengan aktivitas untuk mengidentifikasi area pengembangan, tahap desain yang berkaitan dengan merancang desain dan evaluasi program, tahap pengembangan yang berkaitan dengan peninjauan desain program, tahap implementasi yang berkaitan dengan pelaksanaan dan pemantauan program, dan tahap evaluasi yang berkaitan dengan eksekusi rancangan evaluasi program dan pelaporan pasca evaluasi program. Secara umum PT PELNI (Persero) telah menerapkan praktek pelatihan dan pengembangan pegawai darat sesuai dengan teori, meskipun masih terdapat kesenjangan yang dapat diperbaiki.

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, terdapat beberapa kesenjangan dan area yang dapat dikembangkan dalam praktek pelatihan dan pengembangan pegawai darat di PT PELNI (Persero). Rekomendasi perbaikan bagi perusahaan meliputi merancang metode analisis kebutuhan yang dapat mengakomodasi kebutuhan pelatihan berdasarkan jabatan, individu, serta kebutuhan pelatihan yang bersifat pengembangan untuk tahap analisis kebutuhan, mengembangkan prosedur penyusunan sasaran program pada tahap desain, dan merancang arsitektur untuk meninjau program pada tahap pengembangan.

Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah diuraikan, adapun saran yang dapat diberikan terkait sistem pelatihan dan pengembangan pegawai darat di PT PELNI (Persero), yaitu:

1. Peneliti selanjutnya dapat menambahkan pendekatan penelitian dengan menggunakan pendekatan kuantitatif untuk mengukur tingkat efektivitas program pelatihan dan pengembangan pegawai darat yang telah dilaksanakan untuk membuat hasil penelitian menjadi lebih representatif.
2. Peneliti selanjutnya dapat meneliti lebih dalam pada bagian evaluasi program untuk melihat efektivitas instrumen evaluasi yang digunakan dalam mengevaluasi program.
3. Peneliti selanjutnya dapat melakukan penelitian terhadap praktek pelatihan dan pengembangan pegawai laut di PT PELNI (Persero) secara *end-to-end*.

DAFTAR PUSTAKA

- Anwar, G., & Abdullah, N. N. (2021). Inspiring future entrepreneurs: the effect of experiential learning on the entrepreneurial intention at higher education. *International Journal of English Literature and Social Sciences*, 6(2), 183-194. https://ijels.com/upload_document/issue_files/26IJELS-103202149-Inspiring.pdf
- Badan Pusat Statistik. (2022). *Statistik transportasi laut 2022*. Retrieved from <https://www.bps.go.id/id/publication/2023/11/27/945749d88a6234417d01c337/statistik-transportasi-laut-2022.html>
- Bahri, S., & Nisa, Y. C. (2017). Pengaruh pengembangan karir dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen & Bisnis*, 18(1), 9–15. <https://jurnal.umsu.ac.id/index.php/mbisnis/article/view/1395/1541>
- Danianti, R., Saukani, & Yunus, M. (2019). Pengaruh pelatihan dan pengembangan SDM terhadap kinerja pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Merangin. *Jurnal Ekopendia: Jurnal Ekonomi Dan Pendidikan*, 4(1), 117–127. <https://journal.universitasmalang.ac.id/index.php/ekopendia/article/view/184>
- Elizar, E., & Tanjung, H. (2018). Pengaruh pelatihan, kompetensi, lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 46-58. <https://jurnal.umsu.ac.id/index.php/MANEGGIO/article/view/2239>
- Indriyani, S. (2016). Pengaruh pelatihan kerja dan disiplin kerja terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT Paradise Island Furniture. *Jurnal Manajemen Bisnis Indonesia*, 5(1), 50–61. <https://journal.student.uny.ac.id/index.php/jmbi/article/view/5009>
- Kahpi, H. S., Affandi, A., Sunarsi, D., Mujahidin, M., & Asdiani, D. (2019). Pengaruh Pengembangan Karir Dan Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan Kota Serang. *Jurnal Ekonomi Efektif*, 1(4), 332. <https://garuda.kemdikbud.go.id/documents/detail/2006537>
- Katadata. (2022). *Persaingan usaha di indonesia meningkat, dekati target 2024*. Retrieved from <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2022/04/11/persaingan-usaha-di-indonesia-meningkat-dekati-target-2024>
- Marjaya, I., & Pasaribu, F. (2019). Pengaruh kepemimpinan, motivasi, dan pelatihan terhadap kinerja pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 129-147. <https://jurnal.umsu.ac.id/index.php/MANEGGIO/article/view/3650>
- Mathis, Robert L dan Jackson, J.H. (2006). *Human resource management (edisi 10)*. Jakarta: Salemba Empat. ISBN: 9789796913556
- Noe, R. (2017). *Employee training and development*. New York, NY: McGraw Hill Education. ISBN13: 978-0078112850
- Noe R., Hollenbeck J., Gerhart B., & Wright P. (2021). *Fundamentals of human resource management*. ISBN13: 97812641311