

ANALISIS PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DI PT WAHANA KOSMETIKA INDONESIA

Freddie Yeremia Christanto dan Thomas Santoso

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121–131, Surabaya

E-mail: freddie_10115@yahoo.com, thomass@petra.ac.id

Abstrak—Industri kosmetik yang sedang mengalami perkembangan membutuhkan SDM yang berkualitas sehingga perlu dilakukan pelatihan dan pengembangan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pelatihan dan pengembangan di PT Wahana Kosmetika Indonesia. Sampel dipilih secara purposive yaitu direktur, manajer produksi, manajer personalia dan karyawan. Data dianalisis secara kualitatif. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa PT Wahana Kosmetika Indonesia sudah melakukan pelatihan dan pengembangan, pengembangan organisasi, dan pengembangan manajemen namun belum melakukan perencanaan karir dan pengembangan karir. Hal ini dapat ditingkatkan oleh perusahaan demi mencapai peningkatan kualitas SDM.

Kata kunci—Pelatihan, Pengembangan, dan Sumber Daya Manusia

I. PENDAHULUAN

Industri kosmetik di Indonesia selalu terus berkembang dan bertumbuh dengan pesat. Industri ini mampu berkembang karena banyaknya permintaan dari para wanita. Hal inilah yang menjadi suatu alasan industri di bidang kosmetik terus berkembang dan mampu dimanfaatkan oleh produsen kosmetik. Dengan jumlah penduduk sekitar 250 juta jiwa menjadikan Indonesia sebagai pasar yang menjanjikan bagi perusahaan kosmetik. Meski mayoritas membidik target kaum wanita namun akhir-akhir ini para pria juga dijadikan sebagai target. Saat ini perkembangan industri kosmetik Indonesia terus berkembang. Hal ini dapat dilihat dari peningkatan penjualan kosmetik pada 2012 meningkat 14% dari 9,76 triliun dari sebelumnya 8,5 triliun, berdasarkan data Kementerian Perindustrian. Berdasarkan Ekarina, Saksono dan Dona (2013) produk kecantikan dan perawatan tubuh global pada 2012 mencapai US\$ 348 miliar, dan tumbuh US\$12 miliar dibanding tahun sebelumnya. Meski pada 2012 diwarnai krisis keuangan yang terjadi di Eropa namun terbukti bahwa perkembangan Industri kosmetik tetap ada meski krisis sedang melanda.

Persatuan Perusahaan Kosmetika Indonesia (Perkosmi) memperkirakan bahwa penjualan kosmetik dapat tumbuh hingga Rp 11,22 triliun, naik 15% dibanding proyeksi 2012 sebesar Rp 9,76 triliun dan dari sisi ekspor, industri kosmetik diperkirakan akan naik 20% menjadi US\$ 406 juta. Namun permintaan dan jumlah konsumen tetap menjadikan industri ini sebagai suatu pasar yang menggairahkan bagi para produsen kosmetik bagi dalam negeri maupun luar negeri meski perekonomian dunia sedang lesu. Industri kosmetik nasional juga mencatatkan kinerja yang cukup tinggi, baik dari segi omzet, ekspor, maupun penyerapan tenaga kerja. Omzet pada tahun lalu mencapai Rp10,4 triliun atau tumbuh sebesar 16,9% dibandingkan dengan pada tahun 2010 sebesar Rp8,9 triliun. Sedangkan dari segi tenaga kerja, Indonesia memiliki 760 produsen kosmetik yang mampu menyerap 75.000 tenaga kerja secara

langsung. "Selain itu, industri ini menyerap tenaga kerja di bidang pemasaran sekitar 600.000 orang (Ekarina, Saksono & Dona, 2013)

Fungsi dari Sumber Daya Manusia (SDM) sering menghadapi masalah dalam membenarkan posisinya dalam suatu organisasi menurut Drucker, 1954 & Stewart, 1996 dalam Dunford et al (2001) yaitu ketika suatu perusahaan dengan mudahnya melakukan pengeluaran untuk melakukan *training*, kepegawaian (*staffing*), sistem hadiah (*reward*) dan sistem keterlibatan karyawan namun ketika dihadapkan dengan kesulitan keuangan maka SDM akan menjadi hal pertama yang dikurangi, padahal SDM di Indonesia mempunyai potensi yang sangat besar untuk dapat dikembangkan. Sebagai salah satu Negara dengan jumlah penduduk terbesar keempat di dunia, SDM di Indonesia seharusnya dapat lebih diberdayakan dan menjadi suatu tantangan bagi Negara itu sendiri. Dengan adanya SDM yang berkualitas dan terampil serta memiliki daya saing yang tinggi akan meningkatkan tingkat dalam persaingan global. Kualitas SDM di Indonesia maupun Negara lain harus terus menerus ditingkatkan hal tersebut dapat dilakukan lewat pendidikan dan *training* sehingga kualitas SDM akan kian meningkat seiring berkembangnya jaman. (Dunford et al, 2001)

Pengembangan SDM sekarang ini tidak lagi berpikir pada pertanyaan seperti "apakah mau melakukan pengembangan atau tidak?" namun "berapa besar investasi yang harus dilakukan, untuk melakukan pengembangan SDM?" Pertanyaan tersebut muncul karena perkembangan jaman memaksa perusahaan untuk berubah agar dapat bersaing dalam persaingan global, sehingga pengembangan SDM suatu kebutuhan mutlak. Manfaat dan tujuan yang didapat perusahaan yang melakukan pengembangan SDM, menurut Schuler dalam Kasmawati (2012), yaitu: (1) Mengurangi dan menghilangkan kinerja yang buruk, dalam hal ini kegiatan pengembangan untuk meningkatkan kinerja karyawan saat ini, yang dirasakan kurang dapat bekerja secara efektif dengan tujuan dapat mencapai efektifitas kerja sebagaimana yang diharapkan oleh organisasi; (2) Meningkatkan produktifitas, dengan mengikuti kegiatan pengembangan berarti pegawai juga memperoleh tambahan ketrampilan dan pengetahuan baru yang bermanfaat bagi pelaksanaan pekerjaan mereka, dengan demikian diharapkan dapat meningkatkan produktifitas kerjanya; (3) Meningkatkan fleksibilitas dari angkatan kerja, dengan meningkatkan banyaknya keterampilan yang dimiliki pegawai, maka lebih fleksibel dan mudah menyesuaikan diri dengan adanya perubahan pada lingkungan organisasi; (4) Meningkatkan komitmen karyawan, dengan melalui kegiatan pengembangan karyawan diharapkan memiliki persepsi yang baik tentang organisasi yang secara tidak langsung dapat meningkatkan komitmen kerja pegawai serta dapat memotivasi mereka; (5) Mengurangi turnover dan absensi, bahwa dengan semakin besarnya komitmen pegawai terhadap organisasi akan memberikan dampak terhadap adanya tingkat turn over dan absensi. Dengan demikian juga berarti dapat meningkatkan produktifitas dari suatu organisasi. Dari penjelasan tentang manfaat dan tujuan pengembangan SDM, maka dapat disimpulkan bahwa tujuan pengembangan berorientasi pada efisiensi dalam melakukan pekerjaan, pengawasan melekat, cepat berkembang, kritis dan fungsi stabilisasi.

Mengenai perkembangan SDM dalam suatu organisasi, Greer menyatakan bahwa : Dewasa ini, perkembangan terbaru memandang SDM bukan sebagai sumber daya belaka, melainkan lebih berupa modal atau aset bagi institusi atau organisasi. Karena itu kemudian muncullah istilah baru di luar H.R. (*Human Resources*), yaitu H.C. atau *Human Capital*. Di sini SDM dilihat bukan sekedar sebagai aset utama, tetapi aset yang bernilai dan dapat di lipatgandakan, dikembangkan dan juga tidak dianggap sebagai *liability* (beban,cost). Sehingga pengembangan SDM akan menjadi sebuah investasi dan modal bagi perusahaan. (Greer, 1995)

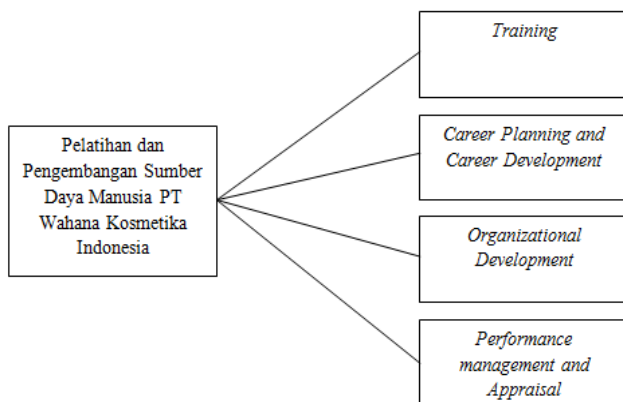
Dalam penelitian terdahulu menurut Hassan (2007) seorang manajer SDM harus dapat meningkatkan dan memberikan peran lebih dalam pengembangan sumber daya manusia ke dalam bentuk pengembangan yang lebih memaksimalkan kesempatan belajar dan memperkenalkan lebih banyak pemberdayaan, umpan balik dan mekanisme penguatan sumber daya ke dalam suatu sistem sehingga karyawan tidak hanya memiliki satu peran tapi beberapa peran sehingga akan muncul efektivitas dalam suatu perusahaan.

Sedangkan menurut Widayati (2008) SDM dalam suatu perusahaan merupakan modal yang sangat berharga. Pengembangan SDM mendapat perhatian khusus untuk dapat digunakan sebagai suatu pola penentuan strategi dan kebijakan secara terpadu. Pengelolaan faktor SDM sangat penting dalam menjalankan perusahaan. Pendidikan dan *training* merupakan satu faktor penting dalam pengembangan SDM, dan hasil dari proses pendidikan dan *training* tersebut diharapkan memberikan peningkatan pengetahuan dan ketrampilan kerja, sehingga produktivitas kerja meningkat. Sehingga pendidikan dan *training* tersebut dapat menjadi suatu *human investmen*.

Menurut Praptono (2013) program pengembangan SDM harus dilakukan karena tuntutan akan kualitas dan kuantitas kinejra karyawan. Tuntutan tersebut terjadi karena perkembangan masyarakat yang sangat Dengan harapan kinerja dan prestasi mereka menjadi semakin baik dan pengembangan yang butuh dilakukan dapat dilakukan secara utuh dan menyeluruh.

Tujuan Pengembangan SDM menurut Hasibuan (2000) yaitu pengembangan SDM bertujuan dan bermanfaat bagi perusahaan, karyawan, konsumen, atau masyarakat yang mengkonsumsi barang / jasa yang di hasilkan perusahaan. Dan tujuan pengembangan SDM selalu menyangkut hal-hal berikut : (1) produktifitas kerja; (2) efisiensi; (3) karir; (4) kepemimpinan; (5) balas Jasa. Keberhasilan dari suatu pengembangan itu sendiri juga dapat diukur dengan melihat hasil yang ada dengan tujuan perusahaan yang sudah tercapai. (Hasibuan, 2000)

Gambar 1 menunjukkan kerangka konseptual dari penelitian ini



Gambar 1. Kerangka Konseptual

Dalam penelitian ini memiliki tujuan penelitian yaitu untuk mendeskripsikan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan di PT Wahana Kosmetika Indonesia.

II. METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif kualitatif. Menurut Nazir (2005), penelitian deskriptif kualitatif adalah suatu metode penelitian deskriptif yang merupakan suatu metode dalam meneliti sekelompok manusia, suatu objek, suatu kondisi, suatu sistem pemikiran ataupun suatu peristiwa yang sedang terjadi pada saat ini. Dan menurut Bungin (2007, p68-69) penelitian deskriptif kualitatif memiliki tujuan yaitu untuk menggambarkan, meringkaskan berbagai kondisi, situasi, atau fenomena yang ada secara kualitatif.

Penelitian yang akan dilakukan peneliti akan meneliti tentang analisis pengembangan SDM pada PT Wahana Kosmetika Indonesia. Dengan menggunakan penelitian kualitatif diharapkan akan dapat mendeskripsikan fakta yang ada secara menyeluruh sehingga akan menghasilkan suatu analisis untuk mengembangkan SDM pada perusahaan ini.

Theoretical sampling yang digunakan pada penelitian ini adalah *purposive sampling*. Menurut Sugiyono (2009) *purposive sampling* adalah teknik pengambilan sumber data dengan pertimbangan tertentu. Pertimbangan tertentu ini, misalkan orang tersebut dianggap paling tahu dan mengerti tentang apa yang ingin kita ketahui.

Sumber informan untuk mengetahui bagaimana penerapan pengembangan SDM pada PT Wahana Kosmetika Indonesia adalah unsur internal perusahaan. Unsur internal perusahaan yang dimaksud adalah unsur perusahaan yang memiliki peran dalam operasional perusahaan langsung dalam mengurus sumber daya manusia yang ada. Berikut ini adalah data dan alasan mengapa penulis perlu memilih informan tersebut (nama informan yang digunakan adalah nama samaran)

1. Ani adalah direktur dari PT Wahana Kosmetika Indonesia. Di sini Ani dipilih sebagai informan utama karena pengetahuan tentang perusahaan yang dimilikinya baik dari sejarah perusahaan dan perkembangan SDM yang ada dari awal dibentuknya perusahaan hingga sekarang ini.
2. Susi adalah manajer personalia dari PT Wahana Kosmetika Indonesia. Di sini memilih Susi sebagai salah satu informan karena manajer personalia tentunya paham dengan SDM yang ada di perusahaan. Susi selaku manajer personalia juga tentunya paham tentang materi *training & development* yang dilakukan di perusahaan tersebut.
3. Doni adalah manajer produksi di PT Wahana Kosmetika Indonesia. Di sini Doni dipilih sebagai informan karena manajer produksi tentunya paham tentang *training & development* di bagian produksi.
4. Joni salah satu karyawan di bagian produksi yang sudah bekerja lebih dari 5 tahun di PT Wahana Kosmetika Indonesia. Peneliti memilih Joni sebagai salah satu informan karena karyawan yang sudah senior dalam perusahaan ini tentunya mengerti permasalahan apa yang biasa terjadi dilapangan dan karyawan ini merupakan salah satu karyawan yang telah mendapat *training & development* diperusahaan ini.

Dalam pengumpulan data-data yang diperlukan dalam penelitian ini maka peneliti menggunakan beberapa teknik yaitu wawancara dan pengamatan. Pengertian wawancara menurut Noor (2011) "wawancara merupakan salah satu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan berhadapan secara langsung dengan pihak yang diwawancarai tetapi dapat juga dengan memberikan daftar pertanyaan dahulu untuk dijawab pada kesempatan lain. Wawancara merupakan alat *re-checking* atau pembuktian terhadap informasi atau keterangan yang diperoleh sebelumnya". Teknik wawancara yang

digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara mendalam. Wawancara mendalam (in-depth Interview) menurut Noor (2011), adalah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara pewawancara dengan informan atau orang yang diwawancarai, dengan atau tanpa menggunakan pedoman (*guide*) wawancara, dimana wawancara dan informan terlibat dalam kehidupan sosial yang relatif lama (Noor, 2011). Penulis akan melakukan wawancara dengan pihak PT Wahana Kosmetika Indonesia sesuai dengan pembasan penelitian. Wawancara juga akan dilakukan dengan *face to face* dan menggunakan telepon atau pesan elektronik apabila data yang didapat dikira masih belum lengkap. Menurut Noor (2011), teknik pengamatan menuntut adanya pengamatan dari peneliti baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap objek penelitian. Instrumen yang dapat digunakan yaitu lembar pengamatan dan panduan pengamatan. Beberapa informasi yang diperoleh dari hasil pengamatan antara lain: tempat, pelaku, kegiatan, objek, perbuatan, kejadian atau peristiwa, waktu, dan perasaan.

Alasan peneliti melakukan pengamatan yaitu untuk menyajikan gambaran realistik perilaku atau kejadian, menjawab pertanyaan, membantu mengerti perilaku pekerja, dan evaluasi yaitu melakukan pengukuran terhadap aspek tertentu melakukan umpan balik terhadap pengukuran tersebut. Bungin (2007), mengemukakan beberapa bentuk pengamatan yang dapat digunakan dalam penelitian kualitatif, yaitu pengamatan partisipasi dan tidak terstruktur.

1. Pengamatan partisipasi adalah metode pengumpulan data yang digunakan untuk menghimpun data penelitian melalui pengamatan dan penginderaan di mana peneliti benar-benar terlibat dalam keseharian responden.
2. Pengamatan tidak terstruktur adalah pengamatan yang dilakukan tanpa menggunakan *guide* atau panduan. Pada pengamatan ini peneliti atau pengamat harus mampu mengembangkan daya pengamatannya dalam mengamati suatu obyek.

Dengan adanya teknik ini diharapkan hasil dari pengamatan dapat memperkuat data yang diteliti. Dengan hasil teknik pengamatan ini sekaligus untuk mengkonfirmasi data yang telah terkumpul melalui wawancara dengan kenyataan sebenarnya.

Setelah melakukan proses pengumpulan data yang diperoleh melalui wawancara dan pengamatan, kemudian data tersebut akan dianalisa menggunakan metode analisis kualitatif. Analisa data dimulai dengan:

1. Mempelajari seluruh data serta menelaah keterkaitannya
2. Memeriksa ketepatan dan kesesuaian data
3. Mengelompokkan data dan mengolah data menjadi sebuah informasi yang sesuai dengan permasalahan penelitian
4. Menjawab rumusan masalah secara menyeluruh hingga kesimpulan yang dilakukan dengan analisa deskriptif kualitatif, yaitu untuk memperoleh penjelasan secara detail mengenai pengembangan SDM pada PT Wahana Kosmetika Indonesia, dengan menggunakan kajian pustaka mengenai proses *training dan development* untuk mencapai hasil yang diinginkan
5. Untuk memastikan data valid, akan dilakukan triangulasi data.

Dalam menganalisa data-data yang ada, akan digunakan teknik pemeriksaan keabsahan data, yaitu teknik triangulasi. Triangulasi merupakan teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data tersebut. Terdapat empat macam triangulasi sebagai teknik pemeriksaan yang memanfaatkan penggunaan sumber, metode, penyidik, dan teori. (Sugiyono, 2009, p464)

Triangulasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah triangulasi dengan memanfaatkan penggunaan sumber yang berarti

membandingkan dan mengecek suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam metode kualitatif. Hal itu dapat di capai dengan jalan :

1. Membandingkan data hasil wawancara dengan responden dan informan, serta sumber informasi lain, seperti dokumen perusahaan.
2. Membandingkan apa yang dikatakan orang diluar perusahaan seperti distributor dan konsumen dengan apa yang dikatakan secara pribadi oleh pihak internal perusahaan.
3. Membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan dengan dokumen produk-produk, struktur organisasi dan penjualan.

III. ANALISA DAN PEMBAHASAN

Training

Training menurut Mangkunegara (2013) adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir di mana pegawai non-manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas dan istilah ini lebih ditujukan untuk pegawai pelaksana.

Proses untuk menyampaikan *training* memiliki lima langkah utama yaitu : pertama *determine specific training needs* dalam PT Wahana Kosmetika Indonesia karyawan produksi yang baru masuk akan mendapatkan suatu *training* berkaitan dengan aturan yang berlaku dan akan di ajarkan dasar serta langkah yang diperlukan untuk bekerja di perusahaan. Setelah seorang karyawan sudah menguasai tugas yang diajarkan maka karyawan akan disuruh untuk melihat cara mengerjakan tugas yang lain dan nantinya akan disuruh untuk mencoba mengerjakan. Hal pertama yang harus dipikirkan dalam melakukan proses *training* yaitu menentukan kebutuhan dari *training* itu sendiri. Dalam menentukan kebutuhan dari karyawan baru perusahaan pertama akan menggunakan *organizational analysis* untuk mencari tahu pelatihan yang dibutuhkan dalam organisasi dimana diperusahaan *training* ditujukan ke karyawan bagian produksi sedangkan *task analysis* dimana analisis ini berfokus untuk melakukan *training* ke karyawan dengan tujuan mencapai tujuan perusahaan dengan melihat job descriptionnya. Hal ini bisa dilihat saat karyawan baru masuk akan diberikan *training* yang sesuai dengan *job description* dari karyawan produksi yaitu cara pembuatan kosmetik yang baik (CPKB), mengoperasikan mesin, melakukan *packaging* dan memasukkan ke gudang. Ketiga *person analysis* digunakan untuk mencari tahu siapa yang membutuhkan pelatihan dan pelatihan apa yang dibutuhkan dimana analisis ini digunakan oleh perusahaan kepada karyawan bagian produksi yang membutuhkan *training* untuk melakukan tugas dibagian produksi.

Kedua yaitu *establish specific training objectives* Menentukan tujuan dari *training* harus jelas dan ringkas, serta mampu dikembangkan untuk mencapai tujuan dari organisasi. Menurut peneliti di PT Wahana Kosmetika Indonesia sudah mampu menentukan tujuan dari *training* dengan jelas dan ringkas. Tujuan dari *training* ini sendiri yaitu supaya karyawan mampu mengerjakan tugas sesuai *job descriptonnya*. Hal ini terlihat dari bagaimana karyawan produksi yang masuk di berikan penjelasan yang jelas dan ringkas berkaitan tugas yang harus dilakukan dan caranya sehingga karyawan mampu mengerjakan tugas mereka.

Ketiga *select training methods and deliverys system training* yang dilakukan di PT Wahana Kosmetika Indonesia dilakukan pada seluruh karyawan produksi yang baru masuk akan mendapatkan suatu *training* yang dilakukan oleh manajer produksi berkaitan dengan aturan yang berlaku dan akan di ajarkan dasar serta langkah yang diperlukan untuk bekerja di perusahaan. Setelah seorang karyawan sudah menguasai tugas yang diajarkan maka karyawan akan disuruh untuk melihat cara mengerjakan tugas yang lain dan nantinya akan disuruh untuk mencoba mengerjakan.

Dalam melakukan *training* yang baik harus dilakukan dengan memilih metode yang tepat sehingga mempermudah karyawan

maupun orang yang melatih untuk menjelaskan tujuan *training* dan fungsinya. Dalam metode *training* PT Wahana Kosmetika Indonesia menyerahkan *training* untuk karyawan bagian produksi ke manajer produksi. Perusahaan dalam melakukan *training* menggunakan metode *on the job training* sebagai metode yang dipakai di PT Wahana Kosmetika Indonesia. metode *on the job training* adalah metode dimana karyawan mempelajari cara mengerjakan suatu pekerjaan secara langsung dengan mencoba pekerjaan tersebut setelah melihat pekerjaan dari karyawan lain. Pada saat awal masuk *training* karyawan akan diajarkan dasar-dasar tugasnya. Namun saat karyawan sudah mahir mengerjakan tugas yang diajarkan karyawan akan mendapat *training* dengan cara mencoba tugas lain seperti menggunakan alat produksi lainnya ,melakukan packaging ataupun memasukkan barang ke gudang.

Keempat yaitu *implementing training methods* Dalam melakukan implementasi program *training* bisa mengalami kegagalan apabila karyawan tidak mau mendapatkan *training* itu sendiri, sulitnya mencari instruktur yang bersertifikat, memiliki kemampuan komunikasi, memahami perusahaan, misinya serta tujuan dari *training* itu sendiri dan masalah terakhir yaitu pentingnya untuk menjaga catatan *training* serta melihat kinerja karyawan selama *training* dan saat bekerja. *Training* yang dilakukan pada bagian produksi tentunya akan diimplementasikan dengan cara mempraktekkan hal yang sudah diajarkan oleh manajer produksi yang disini juga berperan sebagai instruktur. Karyawan yang baru masuk tentunya harus mau mendapatkan *training*, Doni sebagai manajer produksi sudah bekerja di PT Wahana Kosmetika selama lebih dari 8 tahun tentunya sudah paham tentang perusahaan baik misi maupun materi serta tujuan *training*, Doni juga merupakan seorang instruktur yang bersertifikat dan pernah memberikan seminar di beberapa tempat. *Training* di perusahaan akan diawasi oleh Doni sebagai instruktur sehingga apabila terjadi kesalahan akan dapat ditindaklanjuti.

Kelima yaitu *Evaluating training methods* Pada PT Wahana Kosmetika Indonesia evaluasi dari metode *training* yang dilakukan dengan cara melihat pekerjaan yang dilakukan oleh peserta *training* pada saat awal *training* dan setelah *training* dilihat hal yang dikerjakan apakah sudah sesuai dengan yang diajarkan. Dalam mengevaluasi suatu *training* ada beberapa model yang biasa digunakan. Pada PT Wahana Kosmetika Indonesia menggunakan evaluasi dengan cara *accomplishment of training and development objectives*. Cara tersebut mengevaluasi *training* yang ada dengan cara melihat tujuan awal *training* dan apa yang telah dicapai setelah *training*. Evaluasi yang dilakukan dilihat dari hasil kerja dari karyawan yang telah di berikan *training* dan sebelum *training* apakah karyawan sudah bisa melakukan hal yang diajarkan saat *training* atau belum, evaluasi yang dilakukan dilihat dari hal tugas yang diajarkan seperti mengoperasikan mesin sudahkah karyawan mengoperasikan mesin dengan benar atau belum sesuai dengan saat *training*, mengkomposisikan bahan sudah benar atau belum dengan yang diajarkan dan nantinya saat karyawan bekerja juga akan dinilai kinerjanya dengan menggunakan form penilaian kinerja. Dari form penilaian kinerja ini maka nantinya perusahaan akan dapat mengevaluasi hasil dari *training* sudah berjalan dengan baik atau belum.

Development

Development menurut Sikula dalam Mangkunegara (2013) adalah suatu proses pendidikan jangka panjang yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir di mana pegawai managerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan yang umum dan istilah *development* di tujukan untuk pegawai tingkat manajemen.

Proses untuk menyampaikan *development* memiliki lima langkah utama yaitu :

Pertama *determine specific development needs* yang Pada PT Wahana Kosmetika Indonesia *development* hanya dilakukan kepada

manajer dan untuk karyawan hanya dilakukan *training saja*. *Development* dilakukan dengan menggunakan seminar yang dianggap sesuai dengan kebutuhan dari manajer tersebut. Dalam hal ini manajer yang membutuhkan keterampilan strategi manajerial terbaru, *human relation* atau keterampilan lain yang penting untuk dimiliki seorang manajer akan difasilitasi oleh perusahaan dengan mendaftarkan ke seminar yang sesuai. Saat ada seminar atau *event* yang diselenggarakan oleh perusahaan kosmetik lain atau perusahaan bahan baku PT Wahana Kosmetika Indonesia tentunya akan menyuruh salah satu manajernya untuk mengikuti seminar atau event tersebut.

Kedua yaitu *establish specific development objectives* karena tujuan dari *development* harus memiliki suatu tujuan yang jelas dan ringkas serta dapat dikembangkan untuk mencapai tujuan organisasi. *Development* di PT Wahana Kosmetika Indonesia sudah cukup jelas dan ringkas hal ini bisa dilihat dari tujuan dari *development* yang dilakukan yaitu untuk meningkatkan kemampuan dari manajer dalam menghadapi situasi yang terjadi dan mampu membantu mengembangkan perusahaan. Dalam mencapai tujuan yang ada perusahaan menggunakan cara yaitu dengan mengikutkan manajer ke seminar-seminar dari pihak luar baik seminar yang diadakan supplier, seminar motivasi, seminar tentang strategi manajerial dan lainnya.

Ketiga yaitu *select development methods and delivery system* Metode *development* yang dilakukan kepada manajer dilakukan menggunakan seminar yang dianggap sesuai dengan kebutuhan dari manajer tersebut. Dalam hal ini perusahaan menggunakan *instructor led* dalam melakukan *development*. *Instructor led* adalah suatu metode *development* yang dilakukan dengan cara seorang instruktur menjelaskan materi kepada pelajar dalam suatu kelas. *Instructor led* diperusahaan ini dilakukan dengan menggunakan seminar-seminar dari pihak luar baik seminar yang diadakan supplier, seminar motivasi, seminar tentang strategi manajerial dan lainnya, apabila materi yang ada sesuai maka manajer bisa mengikutkan diri mereka. Manajer produksi juga diharuskan untuk mengikuti seminar yang diadakan oleh perusahaan kosmetik lainnya atau *supplier* untuk mengetahui produk atau bahan baku baru yang mungkin baru dimunculkan.

Keempat yaitu *implementing development methods* Dalam melakukan *development* tentunya akan mengalami beberapa permasalahan seperti manajer memiliki tipikal yang berorientasi pada tindakan dan merasa terlalu sibuk untuk melakukan *development*. Manajer di PT Wahana Kosmetika Indonesia diharuskan mau untuk melakukan *development* pada diri mereka hal ini dilakukan untuk meningkatkan diri manajer itu sendiri maupun perusahaan. Permasalahan seperti susahny mencari pelatih yang berkualifikasi dan tersedia tentunya bukanlah menjadi masalah karena dengan mengikuti seminar pelatih tentunya sudah memiliki kualifikasi dan bersertifikat,. Nantinya hal-hal yang sudah dipelajari dari seminar atau *event* yang diikuti akan disesuaikan dengan situasi perusahaan, hal-hal yang dapat diterapkan tentunya akan diterapkan

Kelima dan terakhir yaitu *evaluating development methods* Evaluasi *development* dalam PT Wahana Kosmetika Indonesia yaitu dengan melihat hasilnya adakah perubahan yang terjadi atau tidak baik dari segi perilaku atau hasil dari *development* yang dilakukan. Dalam hal ini berarti perusahaan menggunakan tiga cara evaluasi yaitu dengan *participants opinion, behavioural change dan accomplishment of training and development objectives*.

Participants opinion adalah cara evaluasi dengan menanyakan opini atau pendapat dari partisipan yang nantinya akan menghasilkan suatu respon atau saran untuk peningkatan *development*. *Participants opinion* dapat dilihat dari tanggapan yang diberikan oleh manajer produksi dan manajer personalia. Manajer produksi mengatakan bahwa program *development* yang didapatkannya sudah efektif, sehingga dia dapat menjalankan tugasnya dengan lebih baik lagi, terutama jika berkaitan dengan produk dan bahan baku yang baru. Seiring dengan manajer produksi, manajer personalia juga

menyatakan bahwa program *development* yang didapatkan sudah efektif dan dapat membantu pekerjaan yang dilakukannya sehari-hari. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa salah satu cara evaluasi yang digunakan PT Wahana Kosmetika adalah dengan *participants opinion*, yaitu melihat pendapat dari manajer terkait.

Behavioural change adalah cara evaluasi dengan melihat perubahan perilaku yang didapat setelah *development* dilakukan. Sedangkan *accomplishment of training and development objectives* adalah cara evaluasi dengan melihat tujuan awal *development* dan apa yang telah dicapai setelah *development*. *Behavioural change* digunakan saat manajer mengikuti seminar yang berkaitan dengan kepribadian seperti motivasi, evaluasi ini dapat digunakan untuk melihat perubahan sifat yang terjadi pada karyawan. Sedangkan *accomplishment of training and development objectives* dapat dilihat dari dampak atau hasil dari sebelum dan setelah *development* dilakukan.

Career Planning and Career Development

Career planning adalah sebuah proses yang terus menerus dimana seorang individu seseorang sadar hal berkaitan kemampuan individu, minat, kemampuan, motivasi dan karakteristik lain dan menentukan suatu rencana untuk mencapai tujuan tertentu. *Career planning* ini di implementasikan melalui *career development*. Di PT Wahana Kosmetika Indonesia tidak menerapkan sistem *career planning* dan *career development*. Karyawan di perusahaan tidak diberikan kesempatan untuk merencanakan karirnya. Perusahaan juga tidak merencanakan karir karyawannya artinya karyawan tidak diberikan kesempatan untuk kenaikan jabatan. Perusahaan hanya menyesuaikan kemampuan karyawan dengan kebutuhannya. Seperti dikatakan direktur karyawan di perusahaan dilatih untuk bisa memenuhi kebutuhan perusahaan. Orientasi utamanya adalah kemajuan dari perusahaan tanpa memperhatikan karyawan. Hal yang seperti ini merupakan pendekatan lama yaitu pendekatan tradisional. Menurut Dessler (2000) pendekatan tradisional menganggap hubungan antara karyawan dan perusahaan hanya sebatas transaksi. Karyawan hanya digunakan perusahaan untuk mencapai tujuannya dan karyawan diberikan upah atau reward sebagai balas jasa.

Organizational Development

Organizational Development yaitu suatu metode yang memiliki tujuan mengubah sikap, nilai, dan keyakinan dari karyawan sehingga nantinya karyawan dapat meningkatkan organisasi. Dalam upaya mengembangkan organisasi perusahaan melakukan salah satu aplikasi dari *organizational development* yaitu *survey feedback* dimana *survey feedback* merupakan suatu proses mengumpulkan data dari suatu unit organisasi menggunakan kuesioner, wawancara, dan data obyektif dari sumber lain. *Survey feedback* ini dilakukan oleh perusahaan dengan cara melakukan diskusi dan briefing rutin antara karyawan dan manajer. Briefing akan dilakukan oleh manajer produksi tiap hari senin untuk selalu mengingatkan karyawan tentang visi misi perusahaan dan mengingatkan karyawan tentang hal berkaitan dengan proses produksi seperti kualitas dan proses pembuatan yang harus sesuai dengan prosedur. Untuk diskusi sendiri akan dilakukan baik oleh karyawan dengan manajer maupun antara manajer-manajer dan direktur. Diskusi yang dilakukan oleh manajer dan karyawan akan dilakukan saat karyawan menghadapi masalah dilapangan dan karyawan akan langsung menanyakan solusi untuk permasalahan yang ada. Sedangkan diskusi manajer dan direktur dilakukan untuk menjawab masalah strategi manajerial seperti menambah jenis produk, mencari pasar yang baru dan lainnya.

Performance Management and Appraisal

Fungsi *Performance management and appraisal* di PT Wahana Kosmetika Indonesia sudah menerapkan *performance management* melalui adanya *performance appraisal* dan *feedback*. *Performance appraisal* dilakukan dengan menggunakan form penilaian kinerja yang dinilai oleh manajer produksi yaitu Doni. Doni akan berkeliling sambil melihat karyawan yang bekerja. Hal tersebut dilakukan Doni untuk melakukan *performance appraisal* kepada karyawan.

Performance appraisal di perusahaan ini berfungsi untuk melakukan penilaian dalam area antara karyawan yang dapat berguna untuk menyesuaikan jumlah gaji yang diberikan dan untuk melakukan pilihan dalam hal pemberhentian atau PHK. Penggunaan *performance appraisal* ini termasuk dalam fungsi *performance appraisal* yaitu *compensation program* dan *internal employee relations*. *Compensation program* akan digunakan untuk memutuskan perusahaan dalam menyesuaikan gaji dari karyawan apabila kinerja karyawan baik akan diberikan kenaikan gaji secara berkala agar karyawan bisa mempertahankan kinerja mereka. Sedangkan *Internal employee relations* digunakan untuk memutuskan apakah karyawan layak untuk dipertahankan apabila kinerja karyawan buruk dan sering melakukan kesalahan perusahaan bisa memberikan kembali *training* namun apabila karyawan tetap tidak bisa menjadi lebih baik perusahaan bisa memutuskan untuk melakukan PHK.

Metode *performance management and appraisal* di PT Wahana Kosmetika Indonesia menggunakan form penilaian kinerja. Form terlihat pada gambar 4.1. Penilaian dengan menggunakan form akan dilakukan setiap hari. Penilaian ini dilakukan oleh manajer produksi setiap harinya dan nantinya tiap enam bulan perusahaan akan melakukan evaluasi yang didasarkan dari hasil form penilaian kinerja tersebut. Form ini digunakan untuk menilai kinerja dari karyawan dibagian produksi. Form nantinya akan digunakan untuk melakukan penilaian dengan melihat dua aspek yaitu produk dan keterampilan. Produk disini dilihat dari target produksi, keakuratan komposisi, kesesuaian bahan, konsistensi ukuran dan kerapian packaging. Sedangkan keterampilan dilihat dari bagaimana kinerja karyawan dalam teknik mengoperasikan mesin, kecepatan dalam bekerja, ketelitian dalam bekerja, pemeliharaan dan penggunaan saran kerja serta komunikasi antar karyawan. Dalam target produksi karyawan diharapkan dapat memberikan kesesuaian dengan target perusahaan. Target perusahaan ini sendiri nantinya juga dapat berubah tergantung permintaan yang ada dari konsumen. Semakin banyak permintaan tentunya target produksi akan bertambah dan sebaliknya. Dalam menilai keakuratan komposisi tentunya karyawan harus mampu memproduksi dengan komposisi yang benar sesuai dengan resep produk yang ingin diproduksi. Kesesuaian bahan dilihat dari bahan yang digunakan untuk membuat suatu produk sudah sesuai atau belum dengan resep barang yang ingin diproduksi apabila membutuhkan bahan-bahan tertentu tentunya bahan tersebut harus dimasukkan dalam proses produksi. Konsistensi ukuran harus mampu disesuaikan antara ukuran produk satu dengan produk yang lain harus konsisten apabila suatu produk memiliki isi sebanyak 200ml tentunya produk yang sama harus memiliki isi 200ml juga. Kerapian packaging dilihat dari kebersihan dan produk sudah sesuai dengan contoh atau belum.

Penilaian dalam teknik mengoperasikan mesin dilihat dari karyawan sudah menggunakan mesin dengan benar atau belum, dalam membuat produk body scrub dan body lotion tentunya menggunakan cara pembuatan yang agak berbeda baik dari segi waktu pembuatan atau bahan. Disini karyawan diharuskan bisa mengoperasikan mesin dengan benar sesuai dengan produk yang ingin diproduksi. Kecepatan dalam bekerja dilihat dari perilaku karyawan seperti malas-malasan, cara bekerja, dan hasil kerjanya cepat atau tidak. Ketelitian dalam bekerja dinilai dari ketelitian karyawan dalam membuat suatu produk sudah benar baik dari langkah pembuatan, jumlah bahan, jenis bahan, waktu yang diperlukan dan hasil dari packaging sudah benar dan sesuai atau belum dengan standar yang ada. Pemeliharaan dan penggunaan saran kerja akan dinilai berdasarkan pemakaian mesin yang digunakan karyawan. Mesin yang ada memiliki waktu penggunaan dan harus diistirahatkan disini nantinya karyawan akan dinilai dengan melihat penggunaan oleh karyawan sudah mengikuti aturan atau belum, kerusakan mesin yang mungkin terjadi nantinya akan mempengaruhi penilaian kinerja karyawan. Terakhir yaitu komunikasi antara

karyawan disini karyawan diharapkan mampu bekerja bersama dan kompak sehingga tidak ada kesalahan dalam proses produksi serta ada efisiensi karena karyawan bisa membagi tugas atau saling mengingatkan antar karyawan apabila ada kesalahan.

Performance appraisal di PT Wahana Kosmetika Indonesia sendiri nantinya akan dilakukan penilaian dengan menggunakan form penilaian kinerja. Penilaian yang dilakukan akan melihat pada dua aspek yaitu produk yang melihat dari target produksi, keakuratan komposisi, kesesuaian bahan, konsistensi ukuran dan kerapian dari packaging. Aspek tersebut akan dinilai oleh perusahaan agar karyawan tahu bahwa kualitas produk yang dibuatnya sudah sesuai dengan prosedur perusahaan. Setiap kesalahan nantinya akan dievaluasi dan akan dijelaskan dimana letak kesalahan yang terjadi yang akan dilakukan secara langsung atau saat briefing rutin pada bagian produksi. Karyawan juga diharapkan bisa saling mengingatkan karyawan yang lain apabila ada kesalahan atau langsung bertanya kepada manajer produksi untuk mendapatkan solusinya. Metode penilaian ini termasuk dalam metode *result approach*.

Dalam melakukan *performance appraisal* PT Wahana Kosmetika Indonesia mempunyai dua pendekatan dalam metode penilaian yaitu *attribute approach* dan *result approach*. Dimana *result approach* adalah pendekatan yang berfokus kepada pengelolaan tujuan, hasil yang terukur dari pekerjaan individu maupun pekerjaan kelompok. Sedangkan *attribute approach* berfokus pada sejauh mana individu memiliki atribut tertentu yang diinginkan untuk keberhasilan perusahaan. Penilaian yang termasuk dalam *attribute approach* ini antara lain yaitu hal-hal berkaitan dengan penilaian tentang keterampilan karyawan dalam mengoperasikan mesin, kecepatan dalam bekerja, keteilitan dalam bekerja, pemeliharaan dan penggunaan saran kerja. Dalam penilaian pada aspek keterampilan akan digunakan sistem skor satu sampai lima. Untuk penilaian dalam mengoperasikan mesin dilihat dari apakah karyawan sudah mengoperasikan mesin dengan benar yang disesuaikan dengan jenis produk yang ingin diproduksi apabila sudah benar tentunya penilaian yang diberikan akan mendapatkan skor yang tinggi. Penilaian untuk aspek keterampilan yang lain seperti kecepatan dalam bekerja akan dilihat dari target produksi terpenuhi atau tidak apabila target yang diberikan dapat terpenuhi maka akan mendapatkan skor yang tinggi dan apabila tidak bisa memenuhi target maka akan diberikan skor yang rendah. Ketelitian dalam bekerja juga kurang lebih sama apabila tidak ada kesalahan dalam bekerja dan kualitas barang yang diproduksi baik dan sesuai dengan standar BPOM maka akan mendapatkan skor yang baik begitu juga sebaliknya. Pemeliharaan dan penggunaan sarana kerja akan dinilai dari cara karyawan merawat mesin, menggunakan mesin, cara karyawan memperbaiki mesin juga nantinya akan dinilai oleh manajer produksi. Komunikasi antar karyawan akan dinilai berdasarkan bagaimana kerjasama antar karyawan dengan melihat efisiensi dan kesalahan yang mungkin terjadi karena kesalahan komunikasi, karyawan mengingatkan karyawan lain apabila melakukan kesalahan akan menjadi kriteria penilaian oleh manajer produksi. Kriteria masing-masing sudah ditetapkan oleh perusahaan apabila sudah sesuai dengan kriteria yang ada maka skor yang didapatkan karyawan tentunya akan semakin tinggi skornya yang berarti menunjukkan bahwa kinerjanya baik.

Dari penilaian diatas bisa dilihat bahwa di PT Wahana Kosmetika Indonesia menggunakan dua metode yaitu *attribute approach* dan *quality approach* kedua metode ini disebut juga sebagai metode *quality approach*. Pendekatan dengan *quality approach* ini ialah pendekatan yang berorientasi pada pelanggan dan dapat dilihat dari salah satu kriteria penilaian yaitu target produksi yang disesuaikan dengan permintaan dari konsumen. Untuk kriteria lain dilakukan untuk menghasilkan kualitas produk yang sesuai dengan BPOM sehingga memenuhi standar yang ada sehingga

pelanggan mendapatkan barang dengan kualitas yang sama untuk setiap barang yang dibeli.

IV. KESIMPULAN / RINGKASAN

Dari penelitian ini dapat disimpulkan bahwa PT Wahana Kosmetika Indonesia sudah melakukan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia. *Training* dilakukan dengan metode *on the job training* yang dilakukan kepada karyawan bagian produksi dengan pengawasan manajer produksi, sedangkan *development* dilakukan dengan cara *instructor-led* dimana manajer disini akan diberikan seminar dengan menggunakan seminar. Akan tetapi, *career planning* dan *career development* tidak dilakukan di perusahaan tersebut. Sedangkan *organizational development* dilakukan melalui *survey feedback* yang dilakukan dengan melakukan rapat, diskusi serta *briefing* rutin. *Performance management and appraisal* juga sudah dilakukan setiap hari oleh manajer produksi. Penilaian dilakukan dengan menggunakan form penilaian kinerja yang menggunakan metode *quality approach* yang merupakan gabungan antara *attribute approach* dan *result approach*. Secara umum pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia di PT Wahana Kosmetika Indonesia masih dapat dikembangkan lagi.

Saran yang dapat diberikan :

1. Perusahaan dapat melakukan *career planning* dan *career development* dengan *career planning* dan *career development* maka proses pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia akan lebih komprehensif dan akan lebih menguntungkan baik bagi perusahaan maupun karyawan.
2. Bagi peneliti selanjutnya dapat meneliti pelatihan dan pengembangan di perusahaan yang lebih kompleks sehingga penerapan *training* dan *development* bisa dapat lebih komprehensif.

DAFTAR REFERENSI

- Bungin, Burhan. 2007. *Penelitian Kualitatif Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, dan Ilmu Sosial Lainnya*. Jakarta: Kencana.
- Dunford, B. B., Snell, S. A. & Wright. P. M. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *CAHRS Working Paper*, 4.
- Dessler, G (2000). *Human Resource Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Ekarina, Saksono, H., & Dona, R. C. (2013, march 28). *Indonesia: Lahan Subur Industri Kosmetik*. Retrieved March 29, 2014, from Indonesia Finance Today: <http://www.indonesiainancetoday.com/read/42847/Indonesia-Lahan-Subur-Industri-Kosmetik>
- Greer, C. R. (1995). *Strategy and Human Resources: a General Managerial Perspective*. New Jersey: Prentice Hall.
- Hasibuan, M. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hassan, A. (2007). Human Resource Development and Organizational Values. *Journal of European Industrial Training*, 445.
- Istijanto. (2005). *Aplikasi praktis riset pemasaran*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Kasmawati. (2012). Prinsip-prinsip Dasar Pengembangan Sumber Daya Manusia. *Jurnal UIN Alauddin Makassar*, 94.
- Mangkunegara, A. P (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mondy, R. W. (2008). *Human Resource Management*. Malaysia: Pearson Prentice Hall.
- Nazir, M. 2005. *Metodologi penelitian*. Bogor : Ghalia Indonesia.
- Noor, J. (2011). *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Kencana
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2008). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. Singapore: McGraw-Hill.

- Sugiyono. (2009). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, R dan D*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Widiyati, S. (2008). Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Perusahaan. *Jurnal Ilmiah Inkoma* , 177-178.
- Praptono, S (2013). Pengembangan Sumber Daya Manusia untuk Birokrasi yang Berdaya. *Jurnal Universitas Pandanaran* , 1-2.