

**UPAYA MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN MELALUI
PELATIHAN PADA MASA PANDEMI COVID-19
DI PT TELEKOMUNIKASI INDONESIA Tbk**

LAPORAN PENELITIAN



Disusun Oleh :

Ratih Tri Utami

17211030

Program Studi Manajemen Program Diploma III

Fakultas Bisnis dan Ekonomika

Universitas Islam Indonesia

2020

**UPAYA MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN MELALUI
PELATIHAN PADA MASA PANDEMI COVID-19
DI PT TELEKOMUNIKASI INDONESIA Tbk.**

LAPORAN PENELITIAN

**Laporan magang ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat
menyelesaikan jenjang Diploma III Fakultas Bisnis dan Ekonomika**

Universitas Islam Indonesia

Disusun Oleh :

Ratih Tri Utami

17211030

Program Studi Manajemen Program Diploma III

Fakultas Bisnis dan Ekonomika

Universita Islam Indonesia

2020

HALAMAN PENGESAHAN

LAPORAN PENELITIAN

UPAYA MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN
MELALUI PELATIHAN PADA MASA PANDEMI COVID-19
DI PT TELEKOMUNIKASI INDONESIA Tbk.



Disusun Oleh :

Nama : Ratih Tri Utami
No. Mahasiswa : 17211030
Jurusan : Manajemen Perusahaan

Telah disetujui oleh Dosen Pembimbing

Pada tanggal: 2 September 2020

Dosen Pembimbing



Rr. Sita Dewi Kusumaningrum, S.E.,MPM

PERNYATAAN BEBAS PENJIPLAKAN

“Saya yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa laporan magang ini ditulis dengan sungguh-sungguh dan tidak ada bagia yang merupakan penjiplakan karya orang lain. Apabila di kemudia hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar maka saya sanggup menerima hukuman/sangsi apapun sesuai dengan peraturan yang berlaku”

Yogyakarta, 4 September 2020

Penulis



Ratih Tri Utami

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr. Wb

Puji syukur atas kehadiran Allah SWT yang senantiasa melimpahkan rahmat dan karunia-Nya, penulis telah menyelesaikan proses penulisan Tugas Akhir dalam rangka memenuhi sebagian persyaratan untuk mendapatkan gelar Diploma dengan judul “Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan Melalui Pelatihan Pada Masa Pandemi COVID-19 di PT Telekomunikasi Indonesia Tbk.”

Penulis menyadari bahwa tugas akhir ini dapat diselesaikan berkat dukungan dan bantuan banyak pihak, oleh karena itu penulis ingin mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya kepada:

1. Allah SWT yang senantiasa memberikan rahmat dan karunia-Nya
2. Ibu Dra. Sri Mulyati, M.Si., CFP., QWP selaku Ketua Program Studi Diploma Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.
3. Ibu Rr. Sita Dewi Kusumaningrum, S.E.,MPM selaku Dosen Pembimbing Akademik sekaligus Dosen Pembimbing Tugas Akhir yang telah meluangkan waktu untuk memberikan arahan dan bimbingan yang sangat bermanfaat dalam penyusunan Tugas Akhir ini.
4. Bapak dan Ibu Dosen Program Diploma III Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia yang telah membekali ilmu pengetahuan selama masa perkuliahan.

5. Ibu Sri Suprihati dan Bapak Budiono Supanggih (Alm) sebagai orang tua saya, yang selalu memanjatkan doa, memberikan dukungan, motivasi dan kasih sayang.
6. Rima Widia Pitakasari dan Reni Dwi Rahmanti selaku saudara kandung saya yang tidak pernah lelah menjadi pendengar yang baik dan selalu memberikan dukungan dan kasih sayangnya.
7. Sahabat-sahabat saya Muhammad Hanan H, Sarah, Amel, Atul, Nia, Habib, Ijal, Wisnu, serta teman-teman yang lain yang tidak bisa saya sebut satu-satu, terimakasih atas energi positif, semangat, dukungan dan doa baik dari kalian.
8. Semua pihak yang telah memberikan bantuan selama penyusunan Tugas Akhir ini.

Penulis menyadari terdapat banyak kekurangan dalam penulisan tugas akhir ini, oleh karenanya penulis mengharapkan masukan berupa kritik dan saran yang kiranya dapat membuat penulis lebih baik untuk kedepannya. Semoga tugas akhir ini dapat berguna dan bermanfaat untuk kita semua

Yogyakarta, 2 September 2020

Penulis



Ratih Tri Utami

DAFTAR ISI

LAPORAN PENELITIAN	i
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR GAMBAR	viii
DAFTAR TABEL.....	ix
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Dasar Pemikiran.....	1
1.2 Tujuan Penelitian	4
1.3 Target Penelitian	4
1.4 Bidang Penelitian	5
1.5 Metode Penelitian	5
1.6 Objek Penelitian.....	5
1.7 Jadwal Penelitian.....	6
1.8 Sistematika Penulisan	8
BAB II LANDASAN TEORI	9
2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia	9
2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia.....	9
2.1.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia	10
2.1.3 Peranan dan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia	12
2.2 Pelatihan.....	13
2.2.1 Pengertian Pelatihan	13
2.2.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pelatihan.....	14
2.2.3 Langkah-langkah Persiapan Pelatihan.....	15
2.2.4 Analisis Kebutuhan Pelatihan.....	17
2.2.5 Manfaat Pelatihan	19
2.2.6 Jenis Pelatihan	22
2.2.5 Prinsip-prinsip Pelatihan.....	23
2.3 Prosedur Pelatihan.....	24
2.4 Tujuan Pelatihan	25
2.5 Metode Pelatihan.....	26
2.6 Evaluasi Pelatihan	30

BAB III ANALISIS DESKRIPTIF.....	32
3.1 Data Umum.....	32
3.1 Tentang Perusahaan.....	32
3.2 Riwayat Telkom Group.....	33
3.3 Visi dan Misi Perusahaan.....	35
3.4 Struktur Organisasi.....	35
3.2 Data Khusus.....	38
3.2.1 Identifikasi Pelatihan yang Dibutuhkan Karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Tbk.....	38
3.2.2 Jenis-Jenis Pelatihan PT Telekomunikasi Indonesia Tbk pada masa Pandemi COVID-19.....	39
3.2.3 Manfaat Pelatihan Daring di PT Telekomunikasi Indonesia Tbk Pada Masa Pandemi COVID-19.....	53
3.2.4 Metode Pelatihan yang dilakukan PT Telekomunikasi Indonesia Tbk Pada masa Pandemi COVID-19.....	54
3.2.5 Hambatan Pelatihan Daring pada PT Telekomunikasi Indonesia Tbk.....	55
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN.....	57
4.1 Kesimpulan.....	57
4.2 Saran.....	60
DAFTAR PUSTAKA.....	61
LAMPIRAN.....	63
Lampiran 1 : Struktur Organisasi PT Telekomunikasi Indonesia Tbk.....	63

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1	Peta Lokasi Kegiatan Penelitian.....	6
Gambar 2. 1	Langkah-Langkah dalam Persiapan Pelatihan.....	15
Gambar 3. 1	Kegiatan Pelatihan GPMP Batch 45.....	40
Gambar 3. 2	Kegiatan Pelatihan SAP Modul MM Unit CDC	42
Gambar 3. 3	Kegiatan Pelatihan <i>Agile Meet Design Thinking</i>	43
Gambar 3. 4	Kegiatan Pelatihan <i>Leadership Master Class</i>	44
Gambar 3. 5	Kegiatan LDP <i>For Rookie Batch 2</i>	46
Gambar 3. 6	Kegiatan <i>Profesional Communication: Practice Makes Perfect</i>	47
Gambar 3. 7	Kegiatan Pelatihan <i>Objective Key Result (OKR)</i>	48
Gambar 3. 8	Kegiatan <i>Public Relation Skills TR 3</i>	49
Gambar 3. 9	Kegiatan Pelatihan FINON TR 7	50
Gambar 3. 10	Kegiatan Pelatihan <i>Marketing 4.0</i>	52

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Jadwal Penelitian	6
------------------------------------	---

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Dasar Pemikiran

Dalam proses operasional terdapat elemen-elemen yang harus dimiliki sebuah perusahaan seperti sumber daya manusia, modal, teknologi, dan material. Sumber Daya Manusia (SDM) sebagai salah satu elemen penting dalam sebuah perusahaan dengan segala atribut kemampuan atau kompetensinya berpeluang besar menjadi penggerak keunggulan kompetitif perusahaan. Dalam konteks strategi bersaing, SDM memiliki keunggulan dibandingkan dengan sumber daya perusahaan lainnya karena mampu berkembang maupun dikembangkan sesuai dinamisnya waktu, lingkungan bisnis, teknologi, dan kebutuhan perusahaan. Hal itu membuktikan perlu adanya pengembangan dan pelatihan SDM agar kompetensinya dapat meningkat.

Dewasa ini persaingan atau kompetisi antarperusahaan semakin ketat yang membutuhkan kualitas sumber daya manusia yang semakin tinggi pula. Saat ini persaingan sumber daya manusia untuk dapat masuk ke dunia kerja juga semakin tinggi, Hal ini karena sumber daya manusia yang berkualitas sangat berpengaruh terhadap kegiatan operasional sebuah perusahaan.

Mangkunegara (2001:67) mengatakan bahwa kinerja atau prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang

pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Maka dari itu, kinerja merupakan salah satu bagian terpenting dalam sebuah perusahaan. Dimana kinerja dapat mempengaruhi suatu keberhasilan dalam mencapai tujuan dan kelangsungan hidup perusahaan karena kualitas perusahaan tergantung pada kualitas kinerja sumber daya manusia yang ada di dalamnya. Oleh karena itu, adanya upaya-upaya yang dilakukan perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan merupakan tantangan manajemen yang perlu diperhatikan.

PT Telekomunikasi Indonesia Tbk. (selanjutnya disebut PT Telkom) adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang komunikasi dan Informasi. PT Telkom ini melayani berbagai keperluan konsumen terhadap produk-produk PT Telkom. Perusahaan besar seperti PT Telkom selalu mengikuti pertumbuhan atau perkembangan komunikasi dan memenuhi kebutuhan masyarakat sehingga mampu bersaing dengan perusahaan telekomunikasi lainnya. Untuk itu, perlu cara atau upaya yang dari perusahaan dalam mengelola sumber daya manusia yang ada agar mampu meningkatkan produktivitas dan bersaing dengan perusahaan lainnya. Sebab dengan memiliki sebuah kunci keberhasilan tersebut maka perusahaan sudah mampu mencapai tujuan dan kelangsungan hidup suatu perusahaan di masa yang akan datang.

Dunia saat ini sedang dilanda munculnya virus yang berasal dari Cina yaitu *Corona Virus Disease 2019* (COVID-19) yang membawa dampak yang signifikan dalam perubahan dunia, mulai dari aspek ekonomi, sosial, hingga

kehidupan. Dari kemunculan virus ini banyak hal yang harus dilakukan di rumah. Sejak awal Maret 2020 berbagai kebijakan telah dikeluarkan oleh pemerintah pusat dan daerah yakni mulai dari membatasi jarak sosial (*social distancing*) dan kontak fisik (*physical distancing*) menghimbau untuk bekerja dari rumah atau WFH (*Work From Home*). Pemerintah juga menetapkan Pembatasan Sosial Bersekala Besar (PSBB) di kota-kota besar seperti Surabaya, Bandung, Jakarta dan sekitarnya. Dengan adanya himbauan dari pemerintah tersebut maka Telkom ikut melaksanakan sistem kerja dari rumah atau *Work From Home* (WFH) untuk mengurangi penyebaran virus Corona. Oleh karena hal tersebut maka semua pekerjaan yang normalnya dilakukan di kantor berubah dilakukan di rumah termasuk pelatihan karyawan.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa besarnya peranan sumber daya manusia menuntut perusahaan untuk dapat mengoptimalkan kinerja karyawan sehingga dapat memberikan kontribusi optimal dalam peningkatan kinerja perusahaan secara keseluruhan dengan adanya pengembangan karyawan. Salah satu upaya dalam pengembangan karyawan adalah dengan memberikan pelatihan sumber daya manusia, terlebih dimasa pandemi seperti ini karyawan diharapkan tetap bisa mengembangkan atau meningkatkan keterampilan dan mampu bersaing di era digitalisasi yang semakin hari berkembang dengan pesat. Masyarakat sekarang lahir pada era dimana teknologi sudah berada di lingkungannya atau sering disebut generasi digital *native*, terlebih didorong dengan adanya pandemi ini maka perusahaan pun dituntut untuk harus siap bersaing. Program pelatihan merupakan usaha

perusahaan yang sengaja dilakukan untuk karyawan guna meningkatkan prestasi di masa sekarang dan di masa yang akan datang. Dengan adanya upaya pelatihan dapat menyebabkan karyawan mampu mengembangkan tugas/kewajiban dan tanggung jawab yang lebih besar. Oleh karena itu, penulis tertarik untuk menyusun Laporan Akhir dengan judul **“Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan Melalui Pelatihan Pada Masa Pandemi COVID-19 di PT Telekomunikasi Indonesia Tbk ”**

1.2 Tujuan Penelitian

- a) Untuk mengidentifikasi pelatihan yang dibutuhkan karyawan pada PT Telekomunikasi Indonesia Tbk.
- b) Untuk mengidentifikasi jenis-jenis pelatihan yang ada pada PT Telekomunikasi Indonesia Tbk
- c) Untuk mengidentifikasi berbagai metode pelatihan yang ada pada PT Telekomunikasi Indonesia Tbk.
- d) Untuk mengidentifikasi hambatan yang dihadapi perusahaan dalam melaksanakan pelatihan pada PT Telekomunikasi Indonesia Tbk.

1.3 Target Penelitian

- a) Mampu menjelaskan pelatihan yang dibutuhkan karyawan pada PT Telekomunikasi Indonesia Tbk.
- b) Mampu menjelaskan jenis-jenis pelatihan karyawan pada PT Telekomunikasi Indonesia Tbk.
- c) Mampu menjelaskan berbagai metode pelatihan karyawan pada PT Telekomunikasi Indonesia Tbk.

- d) Mampu menjelaskan hambatan yang dihadapi perusahaan dalam pelaksanaan pelatihan pada PT Telekomunikasi Indonesia Tbk.

1.4 Bidang Penelitian

Metode penelitian dilakukan di bidang manajemen sumber daya manusia, terkait devisi pelatihan di PT Telekomunikasi Indonesia Tbk.

1.5 Metode Penelitian

Metode penelitian menggunakan analisis diskriptif kualitatif, dengan metode yang digunakan mengumpulkan berbagai informasi dan data sekunder seperti website, laporan dan publikasi tentang pelatihan sumber daya manusia PT Telekomunikasi Indonesia Tbk.

1.6 Objek Penelitian

PT Telekomunikasi Indonesia Tbk. (PT Telkom Tbk).

Alamat Kantor Pusat : Wisma Antara 9-10th Floor, JL. Medan Merdeka Selatan, No. 17, Gambir, RT 11/RW 2. Kecamatan Gambir, Kota Jakarta Pusat, Daerah Khusus Ibukota Jakarta

Kode Pos : 10110

Telepon : (021) 3447070



Sumber : Google Maps

Gambar 1. 1 Peta Lokasi Kegiatan Penelitian

1.7 Jadwal Penelitian

Penelitian dilakukan dalam jangka waktu 4 bulan yaitu dimulai pada tanggal 1 Mei 2020 dan berakhir pada tanggal 5 Agustus 2020

Tabel 1. 1 Jadwal Penelitian

No	Kegiatan	Waktu Pelaksanaan Penelitian																											
		April				Mei				Juni				Juli				Agustus				September							
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
1	Survey lokasi penelitian																												
2	Penulisan TOR																												
3	Pelaksanaan kegiatan penelitian																												

1.8 Sistematika Penulisan

Penjelasan laporan ini ditulis dalam 4 (empat) bab sebagai berikut:

BAB I: PENDAHULUAN

Dalam bab ini menjelaskan beberapa hal diantaranya dasar pemikiran penelitian, tujuan penelitian, bidang penelitian, lokasi penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II: LANDASAN TEORI

Dalam bab ini menjelaskan dasar-dasar teori yang melandasi permasalahan, khususnya permasalahan yang dibahas pada laporan tugas penelitian ini dan menguraikan teori yang menjadi acuan dalam penulisan penelitian.

BAB III: ANALISIS DESKRIPTIF

Dalam bab ini berisikan uraian tentang pembahasan dan perolehan data selama proses kegiatan penelitian. Bab ini juga menjelaskan gambaran umum tentang PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk dan struktur organisasi. Selain itu uraian pada bab ini akan difokuskan pada bagaimana kegiatan pelatihan yang dilakukan oleh pihak PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk pada masa pandemi COVID-19.

BAB IV: KESIMPULAN DAN SARAN

Dalam bab ini berisikan penutup pada laporan tugas akhir yang menjelaskan kesimpulan hasil dari bab sebelumnya pada PT. Telekomunikasi Indonesia dan saran yang dibentuk untuk perkembangan dan kemajuan dari perusahaan itu sendiri.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) mengandung makna yang erat kaitannya dan bahkan memiliki makna yang sama dengan pengelolaan sumber daya manusia. MSDM merupakan bidang strategis dari organisasi. MSDM harus dipandang sebagai pengembangan dari pandangan tradisional untuk mengelola orang secara efektif dengan demikian membutuhkan pengetahuan tentang perilaku manusia dan kemampuan mengelolanya.

Ada beberapa pendapat para ahli seperti Henry Simamora dan Sonny Sumarsono tentang pengertian manajemen sumber daya manusia, antara lain *human resources*, ada yang mengartikan sebagai *manpower management* serta ada yang menyetarakan dengan pengertian sumber daya manusia dengan personal (personalia, kepegawaian). Akan tetapi, yang lebih tepat adalah *human resources management* (manajemen sumber daya manusia) dengan demikian secara sederhana pengertian manajemen sumber daya manusia adalah mengelola sumber daya manusia.

Selain pengertian di atas, adapun beberapa definisi atau pengertian tentang manajemen sumber daya manusia menurut para ahli seperti dibawah ini :

1. Handoko (2011: 3) mengatakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan penarikan, pemilihan atau seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan penerapan sumber daya manusia agar dapat tercapai tujuan baik perseorangan maupun organisasi.
2. Desseler (2010:3) mengatakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan proses mendapatkan, melatih, memberikan penilaian dan memberikan imbalan/kompensasi kepada karyawan serta ditujukan untuk mengurus relasi tenaga kerja, keselamatan, kesehatan dan hal-hal yang berhubungan dengan keadilan.
3. Henry Simanmora (2014:5) mengatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah pendayaguna, pengembangan penilaian, pemberian balas jasa serta pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja.

2.1.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan Manajemen sumber daya manusia secara khusus adalah untuk memungkinkan sebuah perusahaan agar mendapatkan dan mempertahankan karyawan yang memiliki kinerja baik, dapat dipercaya, dan memiliki motivasi tinggi sesuai kebutuhan yang diperlukan perusahaan. Menurut Sadili (2010:30), ada empat tujuan manajemen sumber daya manusia diantaranya, yaitu :

1. Tujuan sosial merupakan suatu tujuan manajemen sumber daya manusia di sebuah organisasi atau perusahaan agar dapat bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan masyarakat serta manfaat atau keuntungan bagi masyarakat dengan meminimalkan dampak negatif terhadap masyarakat yang akan terjadi di masa yang akan datang.
2. Tujuan organisasi merupakan suatu tujuan untuk dapat mengetahui bahwa manajemen sumber daya manusia nyata dalam memberikan kontribusi pada pencapaian efektivitas perusahaan.
3. Tujuan fungsional merupakan suatu tujuan mempertahankan suatu partisipasi departemen sumber daya manusia pada jenjang yang telah disesuaikan dengan keperluan organisasinya. Sumber daya manusia tersebut menjadi tidak bernilai jika manajemen sumber daya manusia memiliki kriteria karyawan yang dinilai lebih rendah dari tingkat kebutuhan atau kepentingan suatu perusahaan.
4. Tujuan individual merupakan suatu tujuan yang difokuskan untuk membantu setiap anggota organisasi atau karyawan dalam mencapai suatu tujuan perusahaan. Tujuan individual tersebut harus dipertimbangkan jika tidak maka akan berdampak pada kinerja dan kepuasan karyawan.

2.1.3 Peranan dan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Selain memiliki tujuan sumber daya manusia juga memiliki peranan dan fungsi di dalamnya. Berikut merupakan beberapa peranan manajemen sumber daya manusia menurut Hasibuan (2013: 34), yaitu :

1. Memastikan jumlah kualitas dan penugasan tenaga kerja yang efektif sehingga serasi dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan uraian pekerjaan, spesifikasi pekerjaan dan evaluasi pekerjaan.
2. Memastikan penarikan atau pengambilan karyawan pemilihan atau seleksi karyawan, dan penempatan kerja karyawan bersumber pada asas dasar "*the right man in the right job*".
3. Mementingkan program-program penting seperti promosi, ketentraman atau kesejahteraan, *development* dan pemecatan.
4. Memprediksi suatu penawaran dan juga permintaan pada sumber daya manusia dimasa mendatang.
5. Memprediksi situasi ekonomi pada umumnya dan mengembangkan perusahaan pada khususnya.
6. Memantau dengan telaten undang-undang perburuhan dan kebijakan pemberian balas jasa institusi sejenisnya.
7. Memantau kemajuan teknik dan *development* pada serikat buruh.
8. Melaksanakan *education, training*, dan memberikan *value* prestasi pada karyawan.
9. Mengendalikan mutasi karyawan baik secara vertical maupun horizontal.

10. Mengelola pensiunan, pemecatan dan kompensasi.

2.2 Pelatihan

2.2.1 Pengertian Pelatihan

Pelatihan pada prinsipnya merupakan upaya membekali seseorang dengan pengetahuan dan keterampilan serta *attitude* sehingga seseorang memiliki kemampuan dalam melaksanakan tugas atau aktivitas keorganisasian maupun perusahaan. Dengan demikian, melalui pengetahuan dan keterampilan serta *attitude* yang diperoleh dari pelatihan tersebut, seorang karyawan atau anggota organisasi dapat lebih percaya diri dalam menghadapi persoalan yang sedang dihadapi dalam tugasnya. Melalui program pelatihan diharapkan seluruh potensi yang dimiliki dapat ditingkatkan sesuai dengan keinginan perusahaan. Pelatihan biasanya dilakukan pada saat para karyawan memiliki keahlian yang kurang atau pada saat perusahaan mempunyai target yang ingin dicapai serta mengikuti kebutuhan perusahaan sekarang.

Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2012) menyatakan bahwa pelatihan merupakan proses dimana seorang karyawan memperoleh kemampuan untuk melakukan suatu pekerjaan. Pelatihan akan memberikan pengetahuan dan keterampilan yang spesifik dan sesuai pada karyawan yang nantinya dapat didefinisikan untuk digunakan dalam pekerjaan mereka disaat itu juga. Sementara itu, Widodo (2018:8) pelatihan adalah suatu proses peningkatan secara sistematis dan sesuai dengan kebutuhan para karyawan dengan meningkatkan keterampilan,

pengetahuan dan pemahaman serta motivasi diri. Adapun uraian lain dari Dessler (2010:280) menyatakan “Proses mengajarkan karyawan baru atau yang ada sekarang, keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka.”

Pelatihan merupakan salah satu usaha dalam meningkatkan mutu sumber daya manusia dalam dunia kerja. Karyawan yang baru maupun karyawan yang sudah bekerja perlu mengikuti pelatihan karena adanya tuntutan pekerjaan yang dapat berubah akibat perubahan lingkaran kerja, strategi, dan lain sebagainya.

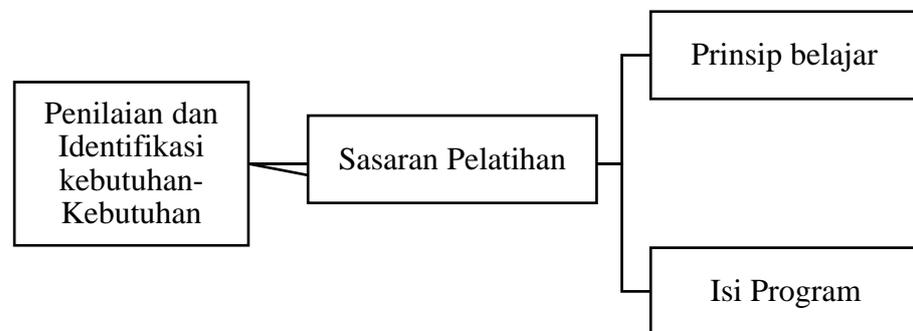
2.2.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pelatihan

Metode pelatihan terbaik tergantung dari berbagai faktor. Berdasarkan penjelasan Veithzal Rivai (2010:225), dalam melakukan pelatihan ada beberapa faktor yang mempengaruhi, yaitu instruktur, peserta, materi (bahan), metode, tujuan pelatihan, dan lingkungan yang menunjang. Faktor-faktor yang perlu yang perlu dipertimbangkan dalam pelatihan menurut Veithrizal Rivai (2010:226), yaitu

1. Efektivitas biaya
2. Materi program yang dibutuhkan
3. Prinsip-prinsip pembelajaran
4. Ketepatan dan kesesuaian fasilitas
5. Kemampuan dan preferensi peserta pelatihan
6. Kemampuan dan preferensi instruktur pelatihan

2.2.3 Langkah-langkah Persiapan Pelatihan

Meskipun karyawan baru telah menjalani orientasi yang komprehensif, mereka jarang yang melaksanakan pekerjaan dengan memuaskan. Mereka masih membutuhkan pelatihan dan pengembangan dalam bidang tugas-tugas tertentu. Begitu pula dengan karyawan yang lama telah berpengalaman untuk mengurangi atau menghilangkan kebiasaan kerja yang jelek atau mempelajari keterampilan baru yang akan meningkatkan potensi kerja. Menurut T. Hani Handoko (2011:108) ada beberapa langkah dalam proses pelatihan seperti yang ditunjukkan gambar di bawah ini:



T. Hani Handoko (2011:108)

Gambar 2. 1 Langkah-Langkah dalam Persiapan Pelatihan

Sebagai bagian proses pelatihan, departemen sumber daya manusia dan para manajer harus memiliki kebutuhan, tujuan atau sasaran program

pelatihan, isi dan prinsip-prinsip belajar. Seperti ditunjukkan Gambar 2.1, orang yang bertanggung jawab atas program pelatihan (instruktur atau pelatih) harus mengidentifikasi kebutuhan karyawan dan organisasi agar dapat menentukan sasaran yang ingin dicapai, setelah sasaran ditetapkan, isi dan prinsip belajar diperhatikan. Berikut ini beberapa penjelasan mengenai langkah-langkah pengetahuan dalam persiapan pelatih menurut T. Hani Handoko (2011:108), yaitu :

1. Penilaian dan identifikasi kebutuhan

Untuk memutuskan pendekatan yang akan digunakan, organisasi perlu mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan pelatihan. Penilaian kebutuhan mendiagnosa masalah dan tantangan lingkungan yang dihadapi sekarang, kemudian mengidentifikasi berbagai masalah dan tantangan yang dapat diatasi melalui pelatihan jangka panjang. Pelatihan dapat juga digunakan apabila tingkat kecelakaan atau pemborosan tinggi, semangat kerja dan motivasi rendah atau masalah operasional lainnya.

2. Sasaran pelatihan

Setelah dievaluasi kebutuhan pelatihan dilakukan, maka sasaran dinyatakan dan ditetapkan. Sasaran ini mencerminkan perilaku dalam kondisi yang diinginkan.

3. Isi program

Isi program ditentukan oleh identifikasi kebutuhan dan sasaran pelatihan. Program mungkin berupaya untuk mengajarkan berbagai

keterampilan tertentu, menyampaikan pengetahuan yang dibutuhkan atau mengubah sikap.

4. Prinsip-prinsip

Program bersifat partisipatif, relevan dan memberikan umpan balik mengenai kemajuan para peserta pelatihan, semakin terpenuhinya prinsip-prinsip tersebut, pelatihan akan semakin efektif.

2.2.4 Analisis Kebutuhan Pelatihan

Untuk menghindari terjadinya pemberian suatu pelatihan yang tidak tepat yang akan berakibat pada penggunaan waktu yang sia-sia maka perlu dilakukan identifikasi kebutuhan pelatihan. Analisis kebutuhan pelatihan ini berguna sebagai pondasi bagi keseluruhan upaya pelatihan. Analisis kebutuhan ini merupakan usaha-usaha yang sistematis untuk mengumpulkan informasi pada permasalahan kinerja dalam organisasi dan untuk mengoreksi kekurangan kinerja. Selain itu, penilaian kebutuhan pelatihan dapat mendiagnosis permasalahan terkini dan tantangan masa depan yang diharapkan dapat diatasi.

Ernest J. Mc Cormick dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2011:46) menjelaskan, suatu organisasi perlu melibatkan sumber daya (karyawan) pada aktivitas pelatihan jika hal itu merupakan keputusan terbaik manager. Pelatihan diharapkan dapat mencapai hasil lain daripada memodifikasi perilaku pegawai. Hal ini juga perlu mendapat dukungan secara organisasi dan tujuan, seperti produksi, distribusi barang

dan pelayanan lebih efisien, menekankan biaya operasi, meningkatkan kualitas dan hubungan pribadi lebih efektif.

Goldstein dan Bukton dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2011;46) mengemukakan ada tiga analisis kebutuhan pelatihan, yaitu :

1. Analisis Organisasi

Menganalisa tujuan organisasi, sumber daya yang ada dan lingkungan organisasi yang sesuai dengan realita. Hal ini dapat dilakukan dengan cara menggunakan survey tentang sikap pegawai terhadap kepuasan kerja, persepsi pegawai dan sikap dalam administrasi. Selain itu, dapat menggunakan *turnover*, absensi, kartu pelatihan, daftar kemajuan karyawan dan data perencanaan karyawan.

2. Analisa Pekerjaan dan Tugas

Analisa pekerjaan dan tugas merupakan dasar untuk mengembangkan program *job training*. Dimana program training dimaksudkan untuk membantu pegawai meningkatkan pengalaman, skill, dan sikap terhadap suatu pekerjaan

3. Analisa Karyawan

Analisa karyawan difokuskan pada identifikasi khusus kebutuhan training bagi karyawan yang bekerja pada jobnya atau pekerjaannya. Kebutuhan training karyawan dapat dianalisis secara individu maupun kelompok.

Adapun alasan lain dari kebutuhan pelatihan dan pengembangan adalah sebagai :

1. Adanya Pegawai Baru

Karyawan baru perlu memahami tujuan, aturan-aturan dan pedoman kerja yang pada organisasi/perusahaan dan juga memahami kewajiban-kewajiban, hak dan tugasnya sesuai dengan jobnya.

2. Adanya Penemuan-penemuan Baru

Dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi modern, banyak ditemukan peralatan-peralatan baru yang lebih canggih daripada peralatan kantor yang digunakan sebelumnya. Pegawai-pegawai yang akan menggunakan peralatan baru tersebut perlu mendapatkan pelatihan agar dapat menggunakan dengan sebaik-baiknya.

2.2.5 Manfaat Pelatihan

Manfaat pelatihan pada dasarnya untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam pekerjaannya. Seperti dijelaskan oleh Veithzal Rivai dan Ella Jauvani Sagala (2010:217), yaitu manfaat pelatihan dapat dikategorikan untuk perusahaan dan untuk individual yang pada akhirnya agar tercapainya visi, misi, tujuan perusahaan, dan hubungan antar manusia serta implementasi kebijakan perusahaan. Adapun manfaat pelatihan tersebut diantaranya :

1. Manfaat bagi karyawan

- a. Membantu karyawan dalam membuat keputusan dan pemecahan masalah yang lebih efektif.

- b. Memberikan informasi tentang meningkatkan pengetahuan kepemimpinan, keterampilan komunikasi dan sikap.
 - c. Melalui pelatihan dan pengembangan, variable pengenalan, pencapaian prestasi, pertumbuhan, tanggung jawab dan kemajuan dapat diinternalisasi dan dilaksanakan.
 - d. Membantu karyawan mengatasi stress, tekanan, frustasi, konflik.
 - e. Meningkatkan kepuasan kerja dan pengakuan.
 - f. Memenuhi kebutuhan personal peserta dan pelatihan
 - g. Memberikan nasihat dan jalan untuk pertumbuhan masa depan.
 - h. Membantu karyawan mendekati tujuan pribadi sementara meningkatkan keterampilan interaksi.
 - i. Membangun rasa pertumbuhan dalam pelatihan.
 - j. Membantu pengembangan keterampilan mendengar, bicara dan menulis dengan latihan.
 - k. Membantu menghilangkan rasa takut melaksanakan tugas baru.
2. Manfaat bagi perusahaan
- a. Mengarahkan untuk meningkatkan profitabilitas atau sikap yang lebih positif terhadap orientasi *profit*.
 - b. Memperbaiki pengalaman kerja dan keahlian pada semua *level* perusahaan.
 - c. Memperbaiki moral SDM.
 - d. Membantu karyawan untuk mengetahui tujuan perusahaan.

- e. Membantu menciptakan *image* perusahaan yang lebih baik.
- f. Mendukung otentisitas, keterbukaan dan kepercayaan.
- g. Meningkatkan hubungan antara atasan dan bawahan.
- h. Membantu mempersiapkan dan meaksanakan kebijakan perusahaan.
- i. Memberikan informasi tentang kebutuhan perusahaan di masa depan.
- j. Perusahaan dapat membuat keputusan dan memecahkan masalah yang lebih efektif.
- k. Membantu pengembangan promosi dari dalam.
- l. Meningkatkan rasa tanggung jawab terhadap kompetensi dan pengetahuan perusahaan.

Selain itu adapun manfaat yang dijelaskan oleh Wexley & Yulk dalam Edy Sutrisno (2012:67), ada tiga manfaat pelatihan yang perlu diselenggarakan oleh perusahaan, diantaranya :

1. Seleksi personel tidak selalu menjamin akan personel tersebut cukup terlatih dan bias memenuhi persyaratan pekerjaanya secara tepat. Kenyataanya banyak diantaranya mereka harus mempelajari pengetahuan, keterampilan dan sikap-sikap yang diperlukan setelah mereka diterima dalam pekerjaan.
2. Bagi personel yang sudah senior perlu ada penyegaran dengan latihan-latihan kerja.hal ini disebabkan berkembangnya

kapasitas pekerjaan, cara mengoperasikan mesin-mesin dan teknisnya, untuk promosi maupun mutasi.

3. Manajemen sendiri menyadari bahwa program pelatihan yang efektif dapat meningkatkan produktivitas, mengurangi absen, mengurangi *labour turn over*, dan meningkatkan kepuasan kerja.

2.2.6 Jenis Pelatihan

1. Pelatihan keahlian (*skill training*)

Merupakan pelatihan yang sering dijumpai di dalam organisasi. Program pelatihannya relatif sederhana kebutuhan atau kekurangan diidentifikasi melalui penilaian yang jeli, kriteria penilaian efektivitas pelatihan juga berdasarkan pada sasaran yang di identifikasikan pada penilaian.

2. Pelatihan ulang (*re-training*)

Pelatihan ulang berupaya memberikan kepada karyawan keahlian yang mereka butuhkan untuk menghadapi tuntutan kerja yang berubah-ubah.

3. Pelatihan lintas fungsional (*cross functional training*)

Pelatihan karyawan untuk melakukan aktivitas kerja dalam bidang lainnya, selain dari pekerjaan yang ditugaskan.

4. Pelatihan tim

Tim manajemen, tim riset dan satuan tugas temporer merupakan karakteristik yang lazim di banyak organisasi, tim adalah sekelompok individu yang bekerja sama demi tujuan bersama.

5. Pelatihan kreativitas (*creativity training*)

Salah satu rencangan yang lazim diterapkan adalah brainstorming dimana para partisipan diberikan peluang untuk mengeluarkan gagasan sebebaskan mungkin.

2.2.5 Prinsip-prinsip Pelatihan

Pelatihan (*training*) dilaksanakan sesuai dengan pedoman-pedoman kepada sejumlah prinsip-prinsip yang saling berkaitan. Sofyandi (2008:115) menyatakan bahwa prinsip-prinsip pelatihan ada lima, yaitu :

1. *Participation*

Artinya dalam melaksanakan pelatihan para peserta harus ikut aktif karena dengan partisipasi peserta maka akan lebih cepat menguasai dan mengetahui materi yang diberikan.

2. *Repetition*

Artinya senantiasa dilakukan secara berulang karena dengan hal tersebut peserta akan lebih cepat untuk memahami dan mengingat apa yang telah diberikan

3. *Relevance*

Artinya harus saling berhubungan sebagai contoh para peserta pelatihan terlebih dahulu diberikan penjelasan secara umum tentang

suatu pekerjaan sebelum mereka mempelajari hal-hal khusus dari pekerjaan tersebut.

4. *Transference*

Artinya program pelatihan harus disesuaikan dengan kebutuhan-kebutuhan yang nantinya akan dihadapi dalam pekerjaan yang sebenarnya.

5. *Feedback*

Artinya setiap program pelatihan yang dilaksanakan selalu dibutuhkan adanya umpan balik yaitu untuk mengukur sejauh mana keberhasilan dari program pelatihan tersebut. Dengan adanya umpan balik ini maka peserta akan dapat memperoleh informasi tentang hasil yang dicapai dan hal ini akan meningkatkan motivasi mereka dalam bekerja serta dapat mengetahui hasil kerja mereka.

2.3 Prosedur Pelatihan

Training perlu melewati beberapa proses untuk memperoleh hasil akhir yang lebih maksimal dan tepat sasaran sehingga dapat mencapai tujuan perusahaan. Menurut Mangkunegara (2014:52), tahapan-tahapan penyusunan pelatihan dan pengembangan adalah:

1. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan.
2. Menetapkan tujuan dan sasaran pelatihan.
3. Menetapkan metode pelatihan.
4. Mengadakan percobaan (*try out*) dan revisi
5. Mengimplementasikan dan evaluasi

Menurut Wahjono (2015:76), langkah-langkah umum dalam proses pelatihan dan pengembangan adalah sebagai berikut :

1. Penilaian dan analisis kebutuhan (*training and development need assessment and analysis*).
2. Desain program pelatihan (*training program design*).
3. Pengembangan program pelatihan (*training program development*)
4. Pelaksanaan dan penyampaian pelatihan (*implementation and delivery of training*)
5. Evaluasi pelatihan (*training evaluation*)

2.4 Tujuan Pelatihan

Menurut para ahli Simamora (2015:89) menyatakan bahwa tujuan dari pelatihan, antara lain :

1. Memperbaiki kinerja karyawan
Karyawan-karyawan yang bekerja secara tidak memuaskan karena kekurangan keterampilan merupakan calon utama pelatihan.
2. Memutakhirkan keahlian para karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi.
Melalui pelatihan pelatih (*trainer*) memastikan bahwa karyawan dapat mengaplikasikan teknologi baru secara efektif.
3. Mengurangi waktu pembelajaran bagi karyawan baru agar kompeten dalam pekerjaan.

Karyawan baru seringkali tidak menguasai keahlian dan kemampuan yang dibutuhkan untuk menjadi “*job competent*” yaitu mampu mencapai output dan standart mutu yang diharpkan.

2.5 Metode Pelatihan

Menurut Wahjono (2015:78) metode pelatihan pada umumnya dilakukan *on the job* yaitu pelatihan dilkasanakan sewaktu karyawan bekerja menjalankan tugasnya ataupun *off the job* yaitu pelatihan dilakukan diluar jam kerja.

1. *On the job training*

Pada umumnya terdapat 4 teknik yang biasa digunakan dalam metode pelatihan *on the job*, yaitu:

- a. Coaching adalah teknik pelatihan yang menghadirkan seseorang atau mungkin dibantu beberapa orang pakar dan mengerti serta mempunyai pengalaman mendasar dan luas tentang suatu bidang.
- b. Rotasi jabatan yaitu dengan memutar karyawan ada jawaban ada jabatan lain yang setingkat.
- c. Penugasan khusus adalah jangka pendek dan dengan target yg spesifik.
- d. Magang.

2. *Off the job training*

Pada umumnya terdiri dari atas 2 kelompok tejknik pelatihan, yaitu :

- a. Kuliah Klasikal

Kuliah klasikal adalah teknik pelatihan yang mengguanakn cara penyampaian pengetahuan secara kuliah dalam kelas seperti teknik

klasikal dibangku sekolah atau kuliah diperguruan tinggi, terdapat meja, kursi, papan putih, computer kerja, proyektor dan peralatan lainnya yang diperlukan untuk mengatur pengetahuan dari pelatih kepada peserta pelatihan.

b. Praktisi

Terdapat empat teknik pelatihan yang biasa digunakan dalam metode *off the job training* secara praktisi, yaitu :

a) Pelatihan Laboratorium

Dimaksudkan dengan menyelenggarakan pelatihan di lab yang tersedia seperangkat peralatan yang bias digunakan untuk menyelesaikan atau mendukung penyelesaian masalah.

b) Pelatihan *Vestibul*

Pelatihan vestibule adalah pelatihan yang bersifat praktisi yang diselenggarakan dalam kelas.

c) Permainan Bisnis

Permainan bisnis adalah teknik pelatihan yang menggunakan permainan bisnis sebagai media alat dan pelatihan.

d) Permaian Peran

Permainan peran menjadi menarik karena teknik pelatihan ini mengharapkan peserta pelatihan memerakan suatu jabatann tertentu untuk memecahkan suatu permasalahan.

Metode pelatihan menurut Bangun (2012:10) ada beberapa metode pelatihan dan pengembangan tenaga kerja, antara lain :

1. Metode *On the job training* (latihan sambil bekerja)

Karyawan mempelajari pekerjaan sambil mengerjakan secara langsung. Perusahaan menggunakan orang dalam perusahaan untuk melakukan pelatihan terhadap SDM mereka dan biasanya dilakukan oleh atasan dari peserta pelatihan. Metode ini dianggap lebih efektif dan efisien karena disamping biaya pelatihan yang lebih murah, tenaga kerja yang dilatih lebih mengenal baik pelatih (*trainers*) mereka. Terdapat empat cara yang termasuk dalam metode pelatihan *on-the-job training*, yaitu :

a. Rotasi pekerjaan

Karyawan berpindah dari satu jenis pekerjaan ke jenis pekerjaan lain dalam jangka waktu yang direncanakan.

b. Penguasaan yang direncanakan

Menugaskan tenaga kerja untuk mengembangkan kemampuan dan pengalamannya tentang pekerjaannya.

c. Pengarahan Pelatihan tenaga kerja yang dilatih atau diarahkan langsung oleh atasannya. Metode ini sangat efektif dilakukan karena dapat mengetahui bagaimana keterampilan bawahannya secara langsung, sehingga lebih tahu menerapkan metode yang akan digunakan.

d. Pelatihan Posisi

Tenaga kerja dilatih untuk dapat menduduki suatu posisi tertentu. Pelatihan ini diberikan kepada karyawan yang mengalami perpindahan pekerjaan. Sebelum karyawan dipindahkan ke

pekerjaan baru, mereka terlebih dahulu diberikan pelatihan sehingga mereka dapat mengenal lebih dalam tentang pekerjaan yang akan dihadapinya.

2. *Off the job training*

Pelatihan dilaksanakan pada saat dimana karyawan dalam keadaan tidak bekerja, dengan tujuan agar karyawan terpusat pada kegiatan pelatihan. Pelatih (*trainers*) didatangkan dari luar organisasi, atau peserta mengikuti pelatihan di luar organisasi. Metode ini digunakan jika tidak tersedianya pelatih dalam perusahaan. Metode ini dapat dilakukan dengan beberapa cara, antara lain:

a. *Bussines Games*

Peserta dilatih dengan memecahkan suatu permasalahan, sehingga peserta dapat belajar dari masalah yang sudah pernah terjadi dalam perusahaan lain. Metode ini bertujuan untuk mengasah kemampuan peserta dalam pengambilan keputusan dan melatih cara mengelola oprasional perusahaan dengan baik.

b. *Vestibule School*

Karyawan dilatih menggunakan peralatan yang sebenarnya dan system pengaturan sesuai dengan yang sebenarnya terjadi di lapangan tetapi dilaksanakan di luar perusahaan dan menggunakan pelatih khusus (*trainer specialist*). Salah satu bentuk dari metode ini simulasi.

c. *Case Study*

Peserta dilatih untuk mencari penyebab timbulnya suatu masalah, kemudian peserta diminta untuk memecahkan permasalahan tersebut.

2.6 Evaluasi Pelatihan

Hal yang tidak kalah pentingnya juga dari sebuah proses training adalah evaluasi training. Setelah mengadakan pelatihan hendaknya dievaluasi hasil yang didapat dalam pelatihan, dengan memperhitungkan tingkat reaksi, tingkat belajar, tingkat tingkah laku kerja, tingkat organisasi dan nilai akhir. Kita dapat melihat suatu training itu efektif atau tidak dapat dilihat dari evaluasi. Evaluasi program pelatihan mencakup mengukur hasil atau kriteria spesifik untuk menentukan keuntungan program pelatihan. Menurut Werner dan Desimone dalam Kaswan (2011:215) Evaluasi program pelatihan merupakan pengumpulan secara sistematis terhadap informasi deskriptif dan penilaian yang diperlukan untuk membuat keputusan pelatihan yang efektif yang terkait dengan seleksi, adopsi, nilai dan modifikasi aktivitas pembelajaran yang bervariasi.

Sedangkan Kaswan (2011:218) menjelaskan, pendekatan evaluasi yang paling luas digunakan adalah kerangka yang diletakkan oleh Donald Krikpatrick. Salah satu teori mengenai evaluasi pelatihan yang dikemukakan oleh Kricpatrick dikenal dengan *The Four Levels Technique for Evaluating Training Program*.

Adapun penjelasan mengenai teori evaluasi yang dimaksudkan di atas adalah sebagai berikut :

1. Reaction

Reaksi dapat didefinisikan sebagai seberapa baik peserta pelatihan menyukai program pelatihan tertentu. Hal ini dimaksudkan untuk menilai reaksi peserta berupa perasaan, pemikiran dan keinginan tentang pelaksanaan pelatihan, narasumber dan lingkungan pelatihan.

2. *Learning*

Didefinisikan sebagai sikap yang berubah, pengetahuan dan keterampilan yang dipelajari, serta mengukur proses belajar dalam pelatihan yang merupakan pengalihan pengetahuan. Pengukuran yang dimaksudkan biasanya dilaksanakan dalam bentuk tes sebelum dan sesudah training.

3. *Behavior*

Tingkah laku dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh perubahan yang terjadi pada mantan peserta pelatihan pada saat dia kembali ke lingkungan pekerjaannya setelah mengikuti pelatihan, khususnya perubahan atas perilaku ketiga domain kompetensi (pengetahuan, keterampilan, dan sikap).

4. *Result*

Evaluasi level ini diakui merupakan evaluasi yang paling penting sekaligus paling sulit dilakukan, dimana hasil yaitu sejauh mana pelatihan-pelatihan yang dilakukan memberikan dampak atau hasil terhadap peningkatan kinerja peserta, unit kerja maupun perusahaan secara keseluruhan.

BAB III

ANALISIS DESKRIPTIF

3.1 Data Umum

3.1 Tentang Perusahaan

PT Telekomunikasi Indonesia (Persero) Tbk (Telkom) adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang jasa layanan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) dan jaringan telekomunikasi di Indonesia. Pemegang saham mayoritas Telkom adalah Pemerintah Republik Indonesia sebesar 52.09 persen, sedangkan 47.91% sisanya dikuasai oleh publik. Saham Telkom diperdagangkan di Bursa Efek Indonesia (BEI) dengan kode “TLKM” dan New York Stock Exchange (NYSE) dengan kode “TLK”.

Dalam upaya bertransformasi menjadi *digital telecommunication company*, TelkomGroup mengimplementasikan strategi bisnis dan operasional perusahaan yang berorientasi kepada pelanggan (*customer-oriented*). Transformasi tersebut akan membuat organisasi TelkomGroup menjadi lebih *lean* (ramping) dan *agile* (lincah) dalam beradaptasi dengan perubahan industri telekomunikasi yang berlangsung sangat cepat. Organisasi yang baru juga diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam menciptakan *customer experience* yang berkualitas.

Kegiatan usaha Telkom Group bertumbuh dan berubah seiring dengan perkembangan teknologi, informasi dan digitalisasi, namun masih dalam koridor industri telekomunikasi dan informasi. Hal ini terlihat dari lini bisnis yang terus berkembang melengkapi *legacy* yang sudah ada sebelumnya.

Telkom mulai saat ini membagi bisnisnya menjadi 3 Digital Business Domain:

1. **Digital Connectivity:** Fiber to the x (FTTx), 5G, Software Defined Networking (SDN)/ Network Function Virtualization (NFV)/ Satellite
2. **Digital Platform:** Data Center, Cloud, Internet of Things (IoT), Big Data/ Artificial Intelligence (AI), Cybersecurity
3. **Digital Services:** Enterprise, Consumer

3.2 Riwayat Telkom Group

1. Perkuat Akses Telekomunikasi Nasional, Bangun Masyarakat Digital Indonesia

Dalam perjalanan sejarahnya, Telkom telah melalui berbagai dinamika bisnis dan melewati beberapa fase perubahan, yakni kemunculan telepon, perubahan organisasi jawatan yang merupakan kelahiran Telkom, tumbuhnya teknologi seluler, berkembangnya era digital, ekspansi bisnis internasional, serta transformasi menjadi perusahaan telekomunikasi berbasis digital.

2. 1882 – Kemunculan Telepon

Pada 1882, kemunculan telepon menyaingi layanan pos dan telegraf yang sebelumnya digunakan pada 1856. Hadirnya telepon membuat masyarakat kian memilih untuk menggunakan teknologi baru ini. Kala itu, banyak perusahaan swasta menyelenggarakan bisnis telepon. Banyaknya pemain ini membuat industri telepon berkembang lebih cepat: pada 1892 telepon sudah digunakan secara interlokal dan tahun 1929 terkoneksi secara internasional.

3. 1965 – Kelahiran Telkom

Pada tahun 1961, Pemerintah Indonesia mendirikan Perusahaan Negara Pos dan Telekomunikasi (PN Postel).

Namun, seiring perkembangan pesat layanan telepon dan telex, Pemerintah Indonesia mengeluarkan PP No. 30 tanggal 6 Juli 1965 untuk memisahkan industri pos dan telekomunikasi dalam PN Postel: PN Pos dan Giro serta PN Telekomunikasi.

Dengan pemisahan ini, setiap perusahaan dapat fokus untuk mengelola portofolio bisnisnya masing-masing. Terbentuknya PN Telekomunikasi ini menjadi cikal-bakal Telkom saat ini. Sejak tahun 2016, manajemen Telkom menetapkan tanggal **6 Juli 1965** sebagai hari lahir Telkom.

4. 1995 – Tumbuhnya Teknologi Seluler

3.3 Visi dan Misi Perusahaan

- Visi
Menjadi digital telco pilihan utama untuk memajukan masyarakat
- Misi
 1. Mempercepat pembangunan Infrastruktur dan platform digital cerdas yang berkelanjutan, ekonomis, dan dapat diakses oleh seluruh masyarakat.
 2. Mengembangkan talenta digital unggulan yang membantu mendorong kemampuan digital dan tingkat adopsi digital bangsa.
 3. Mengorkestrasi ekosistem digital untuk memberikan pengalaman digital pelanggan terbaik

3.4 Struktur Organisasi

Dalam rangka melaksanakan tugas operasional perusahaan diperlukan adanya struktur organisasi. Setiap departemen memiliki uraian jabatan (*job description*) masing-masing sesuai dengan tanggung jawabnya. Berikut merupakan rangkuman keterangan uraian pekerjaan dalam struktur organisasi PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk :

1. Direktur Utama

Mempunyai tanggungjawab dan wewenang, mengkoordinasikan fungsi *corporate* untuk hal-hal yang terkait dengan penetapan kebijakan dan strategi, pengendalian operasional, pengendalian *capital &*

resource allocation, pengendalian resiko, serta *interfacing with eksternal constituent*.

2. Wakil Direktur Utama (COO)

Membantu Direktur utama dalam mengintegrasikan penyelenggaraan operasi direktorat yang berada dalam kelompok *operating business* dan fungsi *corporate support*, yang berkaitan dengan *resk, legal and compliance* dan *corporate affair*.

3. Direktur Keuangan

Direktur keuangan memiliki wewenang dalam mengelola dan mengendalikan keuangan perusahaan (*fungsi chief financial officer*), termasuk seluruh unit bisnis, serta melakukan pengendalian penyelenggaraan aktivitas keuangan secara terpusat.

4. Direktur Sumber Daya Manusia

Direktur SDM memiliki wewenang dalam memperdayakan SDM secara optimal guna merealisasikan strategi perusahaan dalam mewujudkan tujuan perusahaan, serta mengendalikan penyelenggaraan operasional manajemen SDM secara terpusat.

5. Direktur *Network and Solution*

Bertugas dalam mengintegrasikan penyelenggaraan, pengelolaan, infrastruktur dan jasa secara optimal.

6. Direktur *Consumer*

Mengintegrasikan pengelolaan penyelenggaraan fungsi *deliver channel* dan layanan *customer* pada segmen retail atau konsumen.

7. Direktur *Enterprise and Wholesale*

Bertugas dalam mengintegrasikan penyelenggaraan, pengelolaan fungsi delivery channel dan layanan customer pada segmen *enterprise and wholesale*

8. VP. Manajemen *Accounting*

Mengarahkan penjabaran CSS dalam bentuk proyeksi keuangan tahunan perunit serta menetapkan panduan penyusunan RKAP.

9. EVP. IT and Supply

Memastikan terkendalinya pengelolaan logistik perusahaan khususnya pengelolaan logistik yang mempersyaratkan pengelolaan secara terpusat dalam rangka pengendalian secara efisiensi, serta memastikan terselenggaranya proses yang terkait dengan identifikasi dan pengadministrasian aset perusahaan.

10. EVP. Strategic investment and Corporate planning

Memastikan tersusunnya strategi dan bisnis *planning* untuk memberikan *guide line* sebagai upaya pencapaian tujuan korporasi serta memastikan terealisainya strategi perusahaan dalam meningkatkan pertumbuhan dengan upaya mendayagunakan sumber daya perusahaan melalui pengembangan portofolio bisnis.

3.2 Data Khusus

3.2.1 Identifikasi Pelatihan yang Dibutuhkan Karyawan PT

Telekomunikasi Indonesia Tbk.

Pelatihan SDM sangat penting dan dibutuhkan setiap perusahaan. Pelatihan merupakan sebuah bentuk investasi perusahaan dimasa yang akan datang yang memerlukan analisa mendalam mengenai kebutuhan pelatihan karyawan. Analisa dilakukan di tahap awal karena merupakan titik awal yang penting untuk mengetahui kebutuhan pelatihan yang akan dilaksanakan. Metode analisa ini dapat membantu untuk mengidentifikasi informasi terbaik tentang kebutuhan pelatihan. Berdasarkan data sekunder secara umum pelatihan daring di PT Telekomunikasi Indonesia Tbk yang didapat dan landasan teori, penulis menyimpulkan bahwa pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk dalam menentukan pelatihan yang dibutuhkan oleh karyawan untuk meningkat kinerja karyawan dimasa pandemi ini, yaitu :

1. Metode Analisis Konteks

Metode analisis konteks merupakan pendekatan analisis kebutuhan *training* yang menitik beratkan pada solusi dan organisasi perusahaan. Metode analisis ini adalah menjawab pertanyaan seputar apakah pelatihan ini nantinya bisa menguntungkan bagi perusahaan di masa depan, serta dapat membantu mengatasi masalah yang sedang dialami perusahaan. Hasil dari metode analisis konteks setelah diidentifikasi karyawan membutuhkan pelatihan *Public*

Relation Skills untuk Telkom Regional 3 dan pelatihan *Communication: Practice Makes Perfect*.

2. Analisis Kerja

Analisis kerja merupakan jenis metode analisis yang berfokus pada tugas atau pekerjaan tertentu. Analisis kerja akan melakukan penelitian untuk menentukan jenis dan tingkat pelatihan yang dibutuhkan untuk sebuah posisi, tugas, atau jabatan. Hasil dari metode analisis kerja setelah diidentifikasi karyawan membutuhkan pelatihan Marketing 4.0 dan pelatihan *Financial For Non Finance People*.

2. Analisis Kesesuaian

Metode kesesuaian merupakan analisis yang dibutuhkan untuk mengetahui relevansi training dengan masalah yang sedang dihadapi. Hasil dari metode analisis kesesuaian setelah diidentifikasi karyawan membutuhkan pelatihan *Objective Key Result (OKR)* Diarium, *Leadership Development Program (LDP)*, *Leadership Masterclass*, pelatihan *Agile Meet Design Thinking*, pelatihan Aplikasi Microsoft Team, dan pelatihan *Great People Managerial Program (GPMP)*.

3.2.2 Jenis-Jenis Pelatihan PT Telekomunikasi Indonesia Tbk pada masa Pandemi COVID-19

Berdasarkan hasil pencarian secara umum data sekunder melalui website Telkom Corporate University atau Telkom Corpu

(<https://telkomcorpu.id/>) berikut 10 kegiatan pelatihan yang diselenggarakan PT Telekomunikasi Indonesia Tbk pada masa pandemi COVID-19, periode bulan Mei sampai bulan Agustus 2020, yaitu :

1. Pelatihan *Great People Managerial Program (GPMP) III Batch 45*



Sumber : (<https://telkomcorpu.id/>)

Gambar 3. 1 Kegiatan Pelatihan GPMP Batch 45

Pelatihan GPMP III *Batch 45* pertama kali digelar secara online sehubung terjadinya Pandemi COVID-19, yang dibagi menjadi dua tahap. Pada tahap pertama, peserta belajar mandiri melalui aplikasi online *Digilearn*, semua materi yang terdiri dari *hand out*, kuis, video, dan *case study*. Tahap kedua kegiatan lebih banyak diskusi, video, games dan presentasi *case study* per kelompok dan *debrief*. Pada tahap ini peserta juga diberi wawasan kebangsaan selama dua hari. Sejak pembukaan sampai minggu ke 2 peserta sangat antusias terutama dengan adanya coaching dari masing-masing mentor. Coaching mengenai *purpose & values* yang

dibawakan oleh *Tim Expert Telkom CorpU* yang di-lead oleh Agus Riyanto mampu membuat semua peserta antusias dan aktif bertanya. Begitu pula dengan sesi *mentoring Strategic Management in Digital Era* yang dibawakan oleh John Welly dan sesi *Leading Change in Digital Era* oleh Subhan Iswahyudi

Pelatihan GPMP III *Batch* 45 dilaksanakan selama lima minggu dan dibagi dalam dua tahap, tahap pertama selama 3 minggu pada tanggal 18 Mei-6 Juni 2020, tahap kedua selama 2 minggu 8-19 Juni 2020. Suatu keuntungan bagi peserta bahwasanya para *coach* dan fasilitator yang mengawal kelas GPMP III *Batch* 45 ini terdiri dari para *Expert Telkom CorpU* unggulan dan beberapa karyawan terbaik yang berasal dari unit lain antara lain Dwi Heriyanto, Rina D. Pasaribu, Oki Wiranto, Ali Soemawilaga, Syarif Patriana, Agus Riyanto, Sisgiyanto, A.M Soma, Aah Ahadiat, Subhan Iswahyudi, Hadi Lestari, Richard Alberto, Endang Susilowati, Subroto Marzuki, Eppy Priyatna, Alit Wijayana, Sjaftiningsih, Daryanto, dan Amir Fauzi

2. Pelatihan SAP Modul MM bagi Unit CDC



Sumber : <https://telkomcorpu.id/>

Gambar 3. 2 Kegiatan Pelatihan SAP Modul MM Unit CDC

Telkom CorpU melalui *Business Enabler Academy* menggelar Pelatihan SAP Modul MM bagi Unit CDC yang diikuti Sembilan peserta dengan menghadirkan Expert Operasional dari SSOF pada Kamis dan Jumat, 23-24 April 2020. Pelatihan *webinar* diselenggarakan melalui aplikasi Microsoft Team guna mewujudkan langkah preventif *physical distancing* di tengah wabah COVID-19. Materi dalam pelatihan ini secara keseluruhan tentang bagaimana cara penggunaan modul MM di SAP mulai dari cek *budget; create, display, change PR; ZPR and release PR; create, display, change PO; ZPO and release PO*; dan *goods receipt, cancel good receipt*.

Selain itu ada juga materi terkait *logistic policy*, transaksi pengadaan melalui SAP, *MM structure in SAP, dictionary, MM integration with other modules*, dan *flow of budget usage process*. Setiap peserta dapat fokus pada laptop masing-masing dan konten pelatihan yang disampaikan, khususnya untuk pelatihan penggunaan aplikasi. Harapan ke depan perlu dicoba media-media pembelajaran kelas lainnya seperti google classroom, agar kondisi peserta tetap *aware* dan tingkat interaksi terjaga.

3. Pelatihan *Agile Meet Design Thinking*



Sumber : <https://telkomcorpu.id/>

Gambar 3. 3 Kegiatan Pelatihan *Agile Meet Design Thinking*

Pada kondisi seperti ini, sebuah perusahaan yang *Agile* sangat diperlukan agar dapat beradaptasi dengan situasi yang baru dan mampu untuk bertahan. Untuk menjawab hal tersebut Telkom Corporate University melatih talenta-talenta TelkomGroup terbaik dalam pelatihan daring “*Agile Meet Design Thinking*”. Pelatihan ini

bertujuan melatih karyawan TelkomGroup dapat menggunakan metode *Design Thinking* untuk menciptakan inovasi baru demi menjawab kebutuhan di era *new normal*. Pelatihan daring dilaksanakan selama tiga hari dimulai hari Senin-Rabu pada Tanggal 8-10 Juni 2020. Pelatihan diikuti oleh 20 peserta dan dibagi menjadi empat kelompok yang berbeda, masing-masing kelompok didampingi oleh *expert* yaitu Rosmida, Tri Ansoni, Budiasto, Firman Gunawan, dan Rudiawan. Masing-masing *expert* mengarahkan peserta untuk menggali ide-ide baru yang disampaikan dalam proses *Design Thinking*. Pelatihan tetap berjalan interaktif dan kondusif, tiap peserta wajib untuk menyalakan kamera video.

4. Pelatihan *Leadership Master Class*, tahapan sesi 10



Sumber : <https://telkomcorpu.id/>

Gambar 3. 4 Kegiatan Pelatihan *Leadership Master Class*

Pelatihan *Leadership Master Class* yang dilaksanakan mulai 8 Mei 2020 hingga 16 Juni 2020, yang diikuti 90 peserta dari TR 1-

TR 7. Kegiatan pelatihan ini sudah memasuki tahapan sesi 10 yang terbagi dua sesi yaitu sesi 1 dimulai pukul 13.30 WIB dan untuk sesi 2 dimulai pukul 15.30 WIB dengan menggunakan aplikasi Zoom. Pada kesempatan yang sama, *Executive Director* Tantowi Yahya *Public Speaking & founder Ideas Counsulting* Arih Budi Utomo mengawali kegiatan sesi kelas *Online* dengan memberikan pemaparan tentang mekanisme selama mengikuti kegiatan sesi *online*. Para peserta nantinya akan menerima *sharing* mengenai *innovative mindset and smart* oleh *Former Director* NITS Telkom Abdul Harris dan *Fouder* Bukalapak Ahmad Zaky. Pada sesi-1, *Former Director* NITS Telkom Abdul Harris memberikan *mindset* kepada seluruh peserta mengenai bagaimana para rekan-rekan *Gen-Y* ini dapat melalui masa-masa mudanya.

Dengan mengikuti kegiatan pelatihan daring atau *online*, harapan para inovator dapat lebih *survive* lagi dalam menghadapi keterbatasan di era pandemi.

5. Pelatihan *Leadership Development Program (LDP) For Rookie Batch 2*



Sumber : <https://telkomcorpu.id/>

Gambar 3. 5 Kegiatan LDP *For Rookie Batch 2*

SM Leadership Academy Asep Mulyana membuka secara resmi pelatihan *Online Class Leadership Development Program (LDP) for Rookie Batch*. Pelatihan LDP dilaksanakan pada Kamis, 18 sampai dengan 23 Juni 2020 yang diikuti 29 peserta ini bertujuan mengembangkan keterampilan karyawan atau talenta perusahaan untuk dapat beradaptasi dan bersaing di era digitalisasi pada masa pandemi. Pelatihan LDP yang ditujukan bagi karyawan Telkom Group BP VI. Hadir *Manager Learning Design and Development* Irma Dewijani Gustika, *Manager Learning Delivery and Evaluation* Ahmad Bramantio, Fasilitator dari Kubik. Seluruh peserta sebelumnya telah melakukan *Pre-course* pada tanggal 15-17 Juni 2020 dan hari ini adalah *online class* yang akan dilaksanakan sampai

dengan tanggal 23 Juni 2020 dengan meliputi *Your Leadership Challenge, Take Responsibility & Integrity, Interpersonal Skill, dan Presentation*. Kompetensi yang dibangun dalam LDP for *Rookie Batch 2* ini adalah *Fostering Team Work, Adaptybility, Self Organize* dengan *Challenge Increase personal effectiveness and performance, build common language in organization, dan prepare for management or leadership role*.

6. Pelatihan *Professional Communication: Practice Makes Perfect*



Sumber : <https://telkomcorpu.id/>

Gambar 3. 6 Kegiatan *Profesional Communication: Practice Makes Perfect*

Kegiatan pelatihan ini dilaksanakan pada hari Jumat, 26 Juni 2020 merupakan *platform* yang diperuntukan bagi talenta Telkom untuk mengaplikasikan ide dan inovasi mereka dalam pengembangan bisnis perusahaan. Pelatihan digelar secara *online* via *platform* Zoom berlangsung selama 90 menit, peserta masing-

masing diminta membawakan presentasi tentang *issue* di lingkup kerja mereka. *Founder Ideas Consulting* Arih Budi Utomo kembali hadir sebagai *coach* dikelas tersebut. Pelatihan disini juga memberikan materi beberapa point dalam membawakan atau menyampaikan presentasi yang baik dan benar. Beberapa *point* penilaian dalam membawakan presentasi seperti bagaimana menciptakan *opening* dan *closing* yang baik, menjaga intonasi suara, bahasa tubuh (*gesture*) yang benar, membuat tampilan *slide* yang interaktif, hingga pemilihan *font* yang tepat pada presentasi.

7. Pelatihan *Objective Key Result* (OKR) Diarum



Sumber : <https://telkomcorpu.id/>

Gambar 3. 7 Kegiatan Pelatihan *Objective Key Result* (OKR)

Pelatihan OKR Diarum diselenggarakan melalui aplikasi CloudX pada Rabu, 8 Juli 2020. Pelatihan ini ditujukan untuk memberikan pemahaman tentang OKR pada karyawan dari berbagai unit yang menjadi uji coba FWA (*Flexible Working Arrangement*).

Kegiatan diikuti beberapa unit yakni, DES, DSO, SSO, TREG-2, PT TA, Infomedia, Dit HCM, dan DivIT Kegiatan ini pun menghadirkan beberapa fasilitator yaitu Tim dari Dit HCM Agus Tato dan Richard Alberto, beserta para *Expert* dari Telkom CorpU, Rosmida, Subhan Iswahyudi, dan Gede Agus Putrawirawan.

Pelaksanaan FWA bermula karena adanya pandemi COVID-19, sebagai cara yang diharapkan dapat menghasilkan produktivitas lebih tinggi bagi perusahaan dan karyawan. Dengan harapan setiap karyawan dapat mengimplementasikan pendekatan OKR untuk *performance management* masing-masing unit.

8. Pelatihan *Public Relation Skills* untuk TR 3



Sumber : <https://telkomcorpu.id/>

Gambar 3. 8 Kegiatan *Public Relation Skills* TR 3

Pelatihan *Public Relation Skills* melalui aplikasi Zoom yang diikuti oleh 29 peserta dari Telkom Regional 3. Pelatihan daring

dilaksanakan selama dua hari mulai Rabu sampai dengan Kamis, 8-9 Juli 2020. Pelatihan tersebut menghadirkan Bayu selaku *training support* dan Roosnelly W.S sebagai pemateri professional. Pelatihan ini bertujuan membekali seluruh jajarannya dengan wawasan *Public Relation Skills*, meliputi materi tentang *Public Relation (PR)*. Rangkaian kegiatan dimulai dengan pembukaan, foto bersama, *sharing session* dan tanya jawab selama 3 jam. Pelatihan diakhiri dengan masing-masing peserta mengerjakan *individual assignment* yang telah disampaikan oleh pemateri.

9. Pelatihan *Financial For Non Finance People (FINON) TR 7*



Sumber : <https://telkomcorpu.id/>

Gambar 3. 9 Kegiatan Pelatihan FINON TR 7

Pelatihan FINON berlangsung selama empat hari mulai dari 13 sampa dengan 16 Juli 2020.kegiatan pelatihan berlangsung melalui aplikasi Zoom, serta diikuti 25 peserta dari TR 7. Kegiatan

dibuka langsung *Mgr Learning Need Diagnostic* Dikdik Kostaman didampingi senior *Expert* Telkom CorpU Abdul Mukti Soma yang akan *medelivery* rangkaian kegiatan Pelatihan dilaksanakan dengan harapan karyawan memahami dasar-dasar manajemen keuangan, mampu membaca atau menyusun laporan keuangan, serta mampu melakukan analisis sintesis arus kas. Selain itu dapat menmbuhkan kesadaran pentingnya informasi keuangan (*finance*) yang relevan, guna membuat keputusan-keputusan manajemen yang strategis serta pemahaman berbagai alat praktis untuk penggunaan informasi keuangan dalam mengelola bisnis secara lebih profesional. Terakhir yakni pemahaman konsep dasar pelaporan keuangan dalam *profit and loss statement* (laporan laba rugi), *balance sheet* (neraca), dan *cash flow statements* (arus uang) serta menggunakannya secara efektif.

10. Pelatihan *Marketing* 4.0



Sumber : <https://telkomcorpu.id/>

Gambar 3. 10 Kegiatan Pelatihan *Marketing* 4.0

Modernisasi dalam dunia pemasaran menuntut karyawan Telkom Group untuk menguasai teknik *Marketing* 4.0 guna memenangkan persaingan dengan para kompetitor. Pelatihan yang diselenggarakan oleh Corpu Semarang dan Consumer Academy bekerja sama dengan Markplus Institute. Pelaksanaan pelatihan berlangsung selama dua hari pada hari Rabu sampai dengan hari Kamis, 22-23 Juli 2020 melalui aplikasi Zoom serta diikuti 50 peserta. Taka Liwungang dari Markplus Institute menjadi pengisi materi pada pelatihan yang berlangsung dua hari tersebut.

Pelatihan *Marketing* 4.0 diselenggarakan dengan maksud karyawan Telkom khususnya para generasi milenial mampu menguasai teknologi digital terutama dalam bidang pemasaran dan teknik *Marketing* 4.0 guna memenangkan persaingan dengan

kompetitor dan meningkatkan profitabilitas Telkom Group. Terlebih pada era pandemi semua serba *online* seperti pelatihan *meeting* hingga pemasaran.

3.2.3 Manfaat Pelatihan Daring di PT Telekomunikasi Indonesia Tbk Pada Masa Pandemi COVID-19

1. Manfaat Bagi Karyawan

- a. Membantu karyawan atau talenta PT Telekomunikasi Indonesia Tbk dalam membuat keputusan dan pemecahan masalah yang lebih efektif.
- b. Meningkatkan keterampilan atau *skill* karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Tbk.
- c. Menambah wawasan karyawan atau talenta PT Telekomunikasi Indonesia Tbk meskipun semua harus dilakukan di rumah (*Learn From Home*).
- d. Membiasakan Karyawan atau talenta PT Telekomunikasi Indonesia Tbk untuk dapat beradaptasi di tengah kondisi pandemic COVID-19.
- e. Membantu karyawan menggali atau menciptakan inovasi-inovasi baru untuk menjawab kebutuhan di era *new normal*

2. Manfaat Bagi Perusahaan

Memasuki era *new normal* yang disebabkan kondisi pandemi di Indonesia tentu banyak sekali hal yang berubah, tidak terkecuali cara karyawan dalam bekerja pada kondisi seperti ini, dengan

adanya pelatihan pada talenta PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk membuat perusahaan dapat beradaptasi dimasa pandemi. Untuk mempertahankan image yaitu sebagai Digital Telko di Indonesia maka PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk mengadakan pelatihan ini, selain untuk dapat beradaptasi sekaligus agar dapat terciptanya inovasi-inovasi baru untuk memenuhi kebutuhan di era new normal. Di tengah wabah COVID-19 ini PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk berusaha untuk tetap mencetak SDM yang unggul serta kompeten di bidangnya dengan tetap mengimbangi langkah preventif di tengah kondisi pandemi.

3.2.4 Metode Pelatihan yang dilakukan PT Telekomunikasi Indonesia Tbk Pada masa Pandemi COVID-19

Berdasarkan data sekunder yang didapatkan oleh penulis serta berdasarakan landasar teori, melaksanakan program pelatihan yang dilakukan oleh PT Telekomunikasi Indonesia Tbk yaitu menggunakan teknik pendidikan pelatihan yang meliputi:

1. *On the job training* yang pada umumnya terdapat empat teknik yang biasa digunakan dalam metode pelatihan on the job training, yaitu *coaching* atau pembekalan, rotasi jabatan, penugasan khusus, serta magang.
2. *Off the Job Training* pada umunya terdiri berberapa teknik pelatihan, yaitu kuliah klasikal, praktisi, pelatihan laboratorium, pelatihan *vestibul*, permainan bisnis dan permainan peran.

Dengan adanya wabah virus COVID-19 PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk hanya dapat melakukan metode pelatihan *on the job training* yaitu metode *coaching* yang dilakukan secara daring. *Coaching* atau pembekalan dilaksanakan secara langsung oleh atasan PT Telekomunikasi Indonesia Tbk kepada karyawan serta menghadirkan narasumber yang berpengalaman di bidangnya. Tidak hanya menghadirkan narasumber PT Telekomunikasi Indonesia Tbk juga bekerja sama dengan badan pelatihan salah satunya Markplus Institute. Dalam metode *coaching* ini narasumber berinteraksi langsung dengan peserta pelatihan, seperti aktif dalam diskusi Tanya jawab, mempelajari aplikasi yang menunjang pekerjaan karyawan, serta membentuk sebuah kelompok diskusi yang hasilnya akan dipresentasikan. Dalam penyelenggaraan kegiatan pelatihan daring PT Telekomunikasi Indonesia Tbk menggunakan aplikasi penunjang Zoom dan CloudX.

3.2.5 Hambatan Pelatihan Daring pada PT Telekomunikasi Indonesia Tbk

Hambatan atau kendala pelatihan pada PT Telekomunikasi Indonesia Tbk pada masa pandemi terbagi menjadi dua yaitu hambatan teknis dan *non* teknis. Berikut merupakan hambatan atau kendalanya :

1. Hambatan Teknis

Hambatan atau kendala teknis yang muncul ketika dilaksanakan pelatihan daring ini adalah gangguan jaringan internet, karena beberapa daerah di Indonesia belum memiliki jaringan internet yang cukup baik. Hal itu sangat berpengaruh saat pelaksanaan pelatihan.

2. Hambatan Non Teknis

- a. Karyawan atau talenta yang mengikuti pelatihan, pasif sehingga sulit terjadinya keterikatan antara peserta dan peserta tidak dapat interaktif secara maksimal.
- b. Peserta yang mengikuti pelatihan seringkali mengalami gangguan dari lingkungan sekitar. Maksud dari gangguan lingkungan sekitar adalah gangguan bisa berupa dari anak yang rewel, kondusi rumah yang tidak kondusif, selama pelaksanaan WFH (Work From Home).
- c. Mentor tidak dapat mengontrol proses pelatihan untuk memastikan setiap peserta dalam pelatihan dapat mengikuti materi yang disampaikan.
- d. Materi pelatihan kurang tersampaikan dengan baik karena terkendala media dalam pelaksanaan pelatihan sehingga tidak dapat diimplementasikan secara langsung

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

4.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian maka dapat diambil beberapa kesimpulan mengenai Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan Melalui Pelatihan Pada Masa Pandemi COVID-19 di PT Telekomunikasi Tbk sebagai berikut :

a. Identifikasi Pelatihan yang dibutuhkan Karyawan

Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan karyawan merupakan titik awal yang penting untuk mengetahui kebutuhan pelatihan yang akan dilaksanakan. Dalam mengidentifikasi kebutuhan pelatihan karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Tbk penulis menyimpulkan dari data yang didapatkan dan berdasarkan landasan teori dalam mengidentifikasi menggunakan beberapa metode antara lain metode analisis konteks, analisis kerja dan analisis kesesuaian. Di masa pandemi COVID-19 yang sedang melanda berbagai negara tidak terkecuali Indonesia, dengan demikian mengidentifikasi pelatihan yang dibutuhkan, perusahaan dapat mengetahui kebutuhan dan menentukan pelatihan yang tepat untuk meningkatkan kinerja karyawan pada masa pandemi serta perusahaan dapat memenuhi kebutuhan di era *new normal*. Dengan adanya pelatihan PT Telekomunikasi Indonesia Tbk juga berusaha untuk tetap mencetak sumber daya manusia yang unggul serta kompeten di bidangnya.

b. Jenis-Jenis Pelatihan PT Telekomunikasi Indonesia Tbk pada masa pandemi COVID-19

Berdasarkan hasil pencarian penulis dengan data sekunder melalui website PT Telekomunikasi Indonesia Tbk secara umum terdapat 10 kegiatan pelatihan secara daring yang dilakukan PT telekomunikasi Indonesia Tbk

1. Pelatihan *Great People Managerial Program (GPMP) III Batch 45*
2. Pelatihan SAP Modul MM bagi Unit CDC
3. Pelatihan *Agile Meet Design Thinking*
4. Pelatihan *Leadership Master Class*, tahapan sesi 10
5. Pelatihan *Leadership Development Program (LDP) For Rookie Batch 2*
6. Pelatihan *Professional Communication: Practice Makes Perfect*
7. Pelatihan *Objective Key Result (OKR) Diarum*
8. Pelatihan *Public Relation Skills* untuk TR 3
9. Pelatihan *Financial For Non Finance People (FINON) TR 7*
10. Pelatihan *Marketing 4.0*

c. Metode Pelatihan Pada Masa Pandemi COVID-19

Dengan adanya wabah virus COVID-19 PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk hanya dapat melakukan metode pelatihan *on the job training* yaitu metode *coaching* secara daring menggunakan berbagai *platform* salah satunya Zoom serta dalam pelaksanaan kegiatan pelatihan daring PT Telekomunikasi Indonesia Tbk bekerja sama dengan badan

pelatihan salah satunya Markplus Institute dan menghadirkan narasumber yang berpengalaman di bidangnya. Dalam metode *coaching* ini narasumber berinteraksi langsung dengan peserta pelatihan, seperti aktif dalam diskusi tanya jawab, mempelajari aplikasi yang menunjang pekerjaan karyawan, serta membentuk sebuah kelompok diskusi yang hasilnya akan dipresentasikan.

d. Hambatan Pelaksanaan Pelatihan

Hambatan atau kendala yang muncul dalam pelaksanaan pelatihan pada masa pandemi di PT Telekomunikasi Indonesia Tbk sendiri terbagi menjadi dua, yaitu hambatan teknis dan *non* teknis, berikut salah satu hambatan teknis dari kegiatan pelatihan secara daring yaitu gangguan jaringan internet yang terkadang terputus ketika dalam kegiatan pelatihan, selain itu terdapat hambatan *non* teknis yaitu Peserta pelatihan tidak dapat berinteraksi secara maksimal karena pelatihan yang dilakukan secara daring. Peserta juga sering mengalami gangguan dari lingkungan sekitar ketika melakukan pelatihan. Selain dari peserta hambatan juga muncul dari instruktur pelatihan yang tidak dapat mengontrol proses pelatihan untuk memastikan setiap peserta dapat mengikuti materi yang disampaikan.

4.2 Saran

Saran penulis dari hasil penelitian pelatihan dapat menjadi pertimbangan PT Telekomunikasi Indonesia Tbk dalam penerapan pelatihan secara daring agar dapat meningkatkan kinerja karyawan pada masa pandemi, yaitu :

1. Dalam pelaksanaan pelatihan secara daring PT Telekomunikasi Indonesia perlu mencoba media-media pembelajaran kelas lainnya seperti *google classroom*, agar kondisi peserta tetap *aware* dan tingkat interaksi peserta tetap terjaga.
2. PT Telekomunikasi Indonesia Tbk juga dapat memberikan fasilitas penunjang seperti kuota internet bagi peserta pelatihan sebagai motivasi peserta dalam mengikuti pelatihan.
3. Rاندown kegiatan pelaksanaan pelatihan lebih bervariasi sehingga peserta tidak mudah bosan dalam pelaksanaan pelatihan secara daring.

DAFTAR PUSTAKA

- Bangun. 2012. *Mengukur Kinerja Pelayanan dan Kepuasan Konsumen*. Bandung: Pustaka Reka Cipta.
- Dessler, Garry. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta Barat: PT Indeks.
- Edy, Sutrisno dan Wexley. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Muara Kencana.
- Handoko, T. Hani. 2011. *Manajemen*. Edisi ke-2. Yogyakarta: BPFE
- Henry, Simamora. 2014. *Sumber Daya Manusia*. Edisi ke-3. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Hasibuan, Malayu. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Kaswan. 2011. *Pelatihan dan Pengembangan Untuk Meningkatkan Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Mangkunegara, DR. A. A Anwar Prabu. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Mangkunegara, DR. A. A Anwar Prabu. 2014. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Cetakan-6. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Mathis, Robert L. dan John H. Jackson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat
- Rivai., Veithzal., Ella Jauvani. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Sadili. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: CV Pustaka Setia
- Sofyandi, Herman. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan ke-1. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Telkom. 2020. Consumer Academy dan Corpu Semarang Gelar Pelatihan Marketing 4.0, diperoleh pada 27 Juli 2020 di <https://telkomcorpu.id/2020/07/27/gandeng-markplus-consumer-academy-dan-corpu-semarang-gelar-pelatihan-marketing-4-0/>
- Telkom. 2020. Amoeba Digital Program, Corpu Adakan Profesional Communication: Pratices, diperoleh pada 27 Juli 2020 di

<https://telkomcorpu.id/2020/07/27/gandeng-markplus-consumer-academy-dan-corpu-semarang-gelar-pelatihan-marketing-4-0/>

- Telkom. 2020. GPMP III Batch 45, diperoleh pada 27 Juli 2020 di <https://telkomcorpu.id/2020/07/27/gandeng-markplus-consumer-academy-dan-corpu-semarang-gelar-pelatihan-marketing-4-0/>
- Telkom. 2020. Innvate Mindset and Smart, Big Leader Amoeba Telkom Indonesia ikuti Masterclass, diperoleh pada 27 Juli 2020 di <https://telkomcorpu.id/2020/07/27/gandeng-markplus-consumer-academy-dan-corpu-semarang-gelar-pelatihan-marketing-4-0/>
- Telkom. 2020. Leadership Development Program For Rookie, diperoleh pada 27 Juli 2020 di <https://telkomcorpu.id/2020/07/27/gandeng-markplus-consumer-academy-dan-corpu-semarang-gelar-pelatihan-marketing-4-0/>
- Telkom. 2020. Manfaat Aplikasi Microsoft Team, Telkom Corpu Gelar Pelatihan SAP Modul MM Bagi CDC, diperoleh pada 27 Juli 2020 di <https://telkomcorpu.id/2020/07/27/gandeng-markplus-consumer-academy-dan-corpu-semarang-gelar-pelatihan-marketing-4-0/>
- Telkom. 2020. Pelatihan Agile Meet Design Thinking, diperoleh pada 27 Juli 2020 di <https://telkomcorpu.id/2020/07/27/gandeng-markplus-consumer-academy-dan-corpu-semarang-gelar-pelatihan-marketing-4-0/>
- Telkom. 2020. Pelatihan Financial For Non Finance people, diperoleh pada 27 Juli 2020 di <https://telkomcorpu.id/2020/07/27/gandeng-markplus-consumer-academy-dan-corpu-semarang-gelar-pelatihan-marketing-4-0/>
- Telkom. 2020. Pelatihan OKR, HP HCMS: Performance Management Gunakan Performance Pendekatan OKR, diperoleh pada 27 Juli 2020 di <https://telkomcorpu.id/2020/07/27/gandeng-markplus-consumer-academy-dan-corpu-semarang-gelar-pelatihan-marketing-4-0/>
- Telkom. 2020. Pelatihan Public Relation Skill untuk TR 3, diperoleh pada 27 Juli 2020 di <https://telkomcorpu.id/2020/07/27/gandeng-markplus-consumer-academy-dan-corpu-semarang-gelar-pelatihan-marketing-4-0/>
- Telkom. 2020. Profil Telkom, diperoleh pada 27 Juli 2020 di <https://telkom.co.id/>
- Wahjono, Dr. Sentot Imam. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Widodo, M. M. 2018. *Manajemen Pelatihan*. Cetakan ke-1. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

LAMPIRAN

Lampiran 1 : Struktur Organisasi PT Telekomunikasi Indonesia Tbk

