

BAB III

PEMBAHASAN

A. Deskripsi Kasus

Sumber Daya Manusia memiliki posisi sangat strategis dalam suatu organisasi atau perusahaan. Hasil yang diharapkan oleh perusahaan dalam melaksanakan tata kelola sumber daya yang baik adalah dengan hadirnya pegawai yang memiliki jiwa kompeten dan profesional yang dapat mendorong pertumbuhan usaha suatu perusahaan.

PT. Angkasa Pura II mempunyai program pendidikan dan pelatihan untuk para pegawainya. Pelaksanaan diklat yang diberikan oleh perusahaan untuk para pegawai bertujuan untuk menambah pengetahuan dan wawasan dalam berusaha meningkatkan dan mengembangkan kompetensi, keterampilan, dan sikap karyawan untuk tercapainya sasaran strategis PT. Angkasa Pura II.

Hal yang terpenting dari tujuan diklat yang diselenggarakan oleh Divisi *Airport Learning Center* PT. Angkasa Pura II adalah bahwa setelah mengikuti diklat peserta dapat merubah pengetahuan, sikap dan perilakunya. Diklat diselenggarakan agar setelah mengikuti kegiatan tersebut, peserta yang sebelumnya tidak tahu menjadi tahu, yang sebelumnya kurang responsif dan bertanggung jawab pada pekerjaannya menjadi lebih responsif dan bertanggung jawab.

Dalam hal pelaksanaan kegiatan diklat diperlukan pengelolaan secara efektif dan adanya koordinasi yang tepat diantara para pegawai maupun unit pelaksana terhadap diklat yang diselenggarakan. Semua komponen yang ada dalam kegiatan diklat harus bekerjasama agar tercapainya pelaksanaan kegiatan diklat dengan sukses dan lancar.

Rangkaian pelaksanaan kegiatan diklat yang dilakukan oleh para pegawai PT. Angkasa Pura II dimulai dari kegiatan awal diklat di hari pertama yang biasanya diawali dengan pembukaan diklat yang dibuka oleh pimpinan dari pihak penyelenggara diklat yaitu *Senior General Manager Divisi Airport Learning Center* yang memberikan kata sambutan untuk peserta diklat.

Setelah pembukaan diklat, peserta langsung menerima materi pembelajaran yang diberikan oleh instruktur didalam ruang kelas. Biasanya instruktur memberikan materi dalam bentuk *slide power point* ataupun diskusi bersama. Saat jam 12 siang peserta dan instruktur diberikan waktu untuk ishoma. Makan siang biasanya berupa prasmanan atau nasi *box* yang disediakan oleh pihak manajemen diklat.

Setelah waktu ishoma berakhir, peserta diklat kembali melakukan kegiatan pembelajaran sampai waktu ashar. Di waktu ashar, peserta dan instruktur diperbolehkan istirahat dan salat. Staf diklat pun menyediakan kopi atau teh dan juga snack box untuk peserta diklat didepan ruang kelas. Sebagian besar kegiatan diklat dilaksanakan pukul 08.00 - 17.00 WIB.

Jika kegiatan diklat sudah berakhir, maka para peserta dan instruktur akan mengisi daftar hadir. Selanjutnya seorang ketua kelas yang nantinya akan menyerahkan daftar hadir kepada staf diklat sebagai perwakilan. Apabila para peserta dan instruktur sudah mengisi daftar hadir, maka peserta dan instruktur diklat diperbolehkan untuk meninggalkan ruang kelas.

Di hari terakhir kegiatan diklat, biasanya diklat akan ditutup oleh pimpinan pihak penyelenggara diklat yaitu *Senior General Manager*. Selain itu juga pihak manajemen diklat diakhir kegiatan akan memberikan hadiah kepada 3 (tiga) orang peserta diklat terbaik atau peserta dengan nilai tertinggi sebagai bentuk apresiasi.

Namun selama 4 (empat) tahun kegiatan diklat yang dilaksanakan oleh PT. Angkasa Pura II dimulai dari 2016 sampai 2020 saat ini, pelaksanaan kegiatan diklat bahwasanya tidak selalu berjalan dengan lancar. Ada suatu kondisi dimana kegiatan diklat mengalami beberapa kendala. Kendala - kendala itulah yang biasanya sedikit menghambat kelancaran pelaksanaan kegiatan diklat.

Dari banyaknya program diklat yang dilaksanakan oleh PT. Angkasa Pura II melalui Divisi *Airport Learning Center* sebagai manajemen diklat, kendala yang dihadapi juga berbeda-beda dari setiap program diklat yang dilaksanakan. Meskipun dalam kegiatan diklat mengalami beberapa kendala, namun para staf manajemen diklat dapat

mengatasi beberapa kendala tersebut. Dimana ada pihak lain juga yang terlibat dalam menyelesaikan kendala tersebut.

Dalam pelaksanaannya, beberapa kasus pun sering dialami oleh peserta diklat seperti terdapat beberapa peserta diklat yang tidak membawa peralatan diklat seperti laptop, alhasil peserta harus meminjam kepada pihak pelaksana yaitu manajemen diklat. Beberapa kendala dalam pelaksanaan kegiatan diklat yaitu seperti peralatan dan perlengkapan diklat yang tidak lengkap.

Kegiatan diklat yang dilaksanakan oleh PT. Angkasa Pura II sebagian besar dilakukan didalam ruang kelas, dan dilakukan setiap hari pada jam kerja yaitu hari Senin - Jumat. Peralatan dan perlengkapan diklat merupakan salah satu komponen yang terpenting dalam menunjang kelancaran kegiatan diklat. Selain itu juga terdapat permasalahan lain yang muncul pada saat pelaksanaan kegiatan diklat seperti kurangnya koordinasi dalam pelaksanaan tugas.

Seperti contohnya terkait masalah permakanan dalam kegiatan diklat. Dimana pada saat itu tidak ada kegiatan diklat di Divisi *Airport Learning Center*, namun pihak *catering* yang biasa menyediakan permakanan untuk peserta diklat datang ke kantor untuk memberikan makanan kepada peserta diklat dalam jumlah yang sangat banyak.

Hal ini tentu saja dapat merugikan pihak penyelenggara dimana harus mengeluarkan biaya permakanan kegiatan diklat dalam jumlah yang cukup besar. Selain rugi dalam hal biaya, makanan yang dikirim dalam

jumlah sangat banyak tersebut menjadi tidak termakan dan akhirnya pihak penyelenggara membagikan seluruh makanan tersebut kepada staf.

Setelah melakukan penelitian pada Divisi *Airport Learning Center* PT. Angkasa Pura II, penulis menemukan masalah pada pelaksanaan kegiatan diklat pegawai PT. Angkasa Pura II sehingga dalam pelaksanaannya terkadang tidak dapat berjalan dengan lancar. Adapun masalah yang penulis temui ketika melakukan penelitian adalah sebagai berikut :

1. Peralatan dan Perlengkapan Diklat Tidak Lengkap

Peralatan dan perlengkapan diklat merupakan salah satu komponen yang terpenting dalam menunjang kelancaran kegiatan diklat. Namun peralatan dan perlengkapan diklat yang disediakan oleh Divisi *Airport Learning Center*, PT. Angkasa Pura II masih belum lengkap untuk digunakan dalam kegiatan diklat para pegawai PT. Angkasa Pura II.

Contoh peralatan dan perlengkapan diklat yang wajib digunakan oleh peserta diklat adalah laptop. Setiap peserta dalam kegiatan diklat biasanya diwajibkan untuk membawa laptop, namun terkadang terdapat beberapa peserta yang tidak membawa laptop sehingga harus meminjam ke pihak manajemen diklat yaitu Divisi *Airport Learning Center*.

Namun laptop yang disediakan oleh Divisi *Airport Learning Center* tidak semuanya memiliki kelengkapan, seperti *charger* laptop yang hilang dan *keyboard* laptop yang rusak. Selain laptop, terdapat beberapa peralatan dan perlengkapan diklat yang tidak lengkap seperti baterai untuk *mic* dan kertas *flipchart* yang sering habis, serta kabel proyektor yang rusak.

Hal ini tentu saja mengganggu kelancaran pelaksanaan kegiatan diklat yang dilakukan oleh peserta diklat. Dimana terkadang kegiatan diklat menjadi terhambat. Maka dari itu diperlukan solusi untuk mengatasi permasalahan tersebut agar pelaksanaan kegiatan diklat yang dilakukan oleh para pegawai PT. Angkasa Pura II dapat berjalan dengan lancar.

2. Kurangnya Koordinasi dalam Pelaksanaan Tugas

Dalam pelaksanaan kegiatan diklat terkadang terjadi *miss* komunikasi antara pihak satu dengan pihak yang lainnya dikarenakan kurangnya koordinasi dalam pelaksanaan tugas. Hal ini tentu saja mengganggu kelancaran pelaksanaan kegiatan diklat yang dilaksanakan oleh PT. Angkasa Pura II. Koordinasi dalam pelaksanaan tugas sangatlah penting untuk dilakukan demi mencapai tujuan bersama.

Kurangnya koordinasi yang sering dilakukan pada saat pelaksanaan kegiatan diklat yaitu jika diklat dilakukan di tempat yang berbeda setiap harinya. Terkadang antara pihak manajemen diklat dan instruktur diklat sering mengalami *miss* komunikasi karena kurangnya koordinasi antara kedua belah pihak sehingga kegiatan diklat menjadi sedikit terhambat.

B. Analisis Kasus

1. Peralatan dan Perlengkapan Diklat Tidak Lengkap

Selama kegiatan diklat berlangsung terkadang mengalami permasalahan sehingga kegiatan diklat menjadi terhambat. Permasalahan yang dimaksud yaitu terkait dengan peralatan dan perlengkapan diklat yang masih belum lengkap. Diklat yang dilakukan oleh pegawai PT. Angkasa Pura II lebih sering dilakukan didalam ruang kelas, dimana peserta diklat biasanya diwajibkan untuk membawa laptop untuk memudahkan peserta diklat dalam mengikuti kegiatan pembelajaran.

Namun terkadang terdapat beberapa peserta yang tidak membawa laptop sehingga harus meminjam ke pihak manajemen diklat yaitu Divisi *Airport Learning Center*. Sedangkan laptop yang disediakan oleh Divisi *Airport Learning Center* tidak semuanya memiliki kelengkapan, seperti *charger* laptop yang hilang, *keyboard*

laptop yang tombolnya sebagian tidak berfungsi, dan ketersediaan laptop yang kurang banyak.

Selain permasalahan laptop, terdapat beberapa peralatan dan perlengkapan diklat yang tidak lengkap seperti baterai untuk *mic* dan kertas *flipchart* yang sering habis, serta kabel proyektor yang rusak. *Mic* biasanya digunakan oleh instruktur diklat, ataupun narasumber ketika ingin menjelaskan materi pembelajaran didalam ruang kelas.

Menurut (Herlina, 2018) “Sarana dan prasarana diklat adalah alat penunjang keberhasilan dari suatu kegiatan diklat dimana sarana dan prasarana adalah salah satu aspek pendukung yang dapat memperlancar jalannya proses pembelajaran dalam kegiatan diklat. Suatu kegiatan diklat akan menjadi terhambat jika salah satu sarana dan prasarana kurang memadai.”

Sedangkan (Nadeak, 2019) mengutarakan bahwa “Sarana diklat adalah semua perangkat peralatan, bahan dan perabot yang secara langsung digunakan dalam proses kegiatan maupun pembelajaran diklat. Sedangkan prasarana adalah semua perangkat kelengkapan dasar yang secara tidak langsung menunjang kegiatan diklat.”

Peralatan dan perlengkapan diklat merupakan salah satu komponen yang terpenting dalam menunjang kelancaran kegiatan diklat. Maka dari itu terkait dengan permasalahan pada pelaksanaan kegiatan diklat dimana peralatan dan perlengkapan diklat yang belum

lengkap, diperlukan solusi untuk mengatasi permasalahan tersebut agar pelaksanaan kegiatan diklat dapat berjalan dengan lancar.

Seperti yang sudah dijelaskan oleh (Achmadwati, Meirawan, & Rahyasih, 2018) bahwa sarana yang dapat menunjang kelancaran kegiatan diklat yaitu sebagai berikut :

- 1) Peralatan dan perlengkapan diklat adalah sarana yang secara langsung digunakan untuk pembelajaran. Seperti papan tulis, spidol, papan flipchart, laptop, dan lain-lain;
- 2) Media pembelajaran yang merupakan alat pendukung dan alat bantu yang digunakan oleh pengajar dalam menyampaikan materi kepada peserta pelatihan. Media pembelajaran biasanya dapat berupa foto atau ilustrasi, film, poster, peta, bagan maupun grafik, serta media visual seperti menggunakan alat proyeksi atau proyektor.

Maka dari itu untuk mengatasi permasalahan mengenai peralatan dan perlengkapan yang tidak lengkap, pihak manajemen diklat yaitu Divisi *Airport Learning Center* sebaiknya lebih memperhatikan kembali mengenai ketersediaan perlengkapan dan peralatan untuk kegiatan diklat yaitu seperti laptop, *mic*, kertas *flipchart*, dan kabel proyektor.

Menurut Vida Hansa dalam (Mulyani, 2010) menyatakan bahwa “Peralatan diklat merupakan segenap alat yang dipergunakan dalam menunjang kelancaran kegiatan diklat”. Pendapat lain juga

disampaikan oleh (Mulyani, 2010) yang menyatakan bahwa “Perlengkapan diklat adalah alat atau bahan yang digunakan untuk membantu kelancaran pelaksanaan kegiatan diklat, sehingga menghasilkan suatu pekerjaan yang diharapkan selesai lebih cepat, lebih tepat dan lebih baik.”

Terkait permasalahan laptop dan kabel proyektor untuk mengatasi hal tersebut yaitu dengan pihak manajemen diklat harus memastikan apakah barang tersebut masih bisa berfungsi atau tidak dengan cara sebelum pelaksanaan kegiatan diklat berlangsung, para staf yang mengatur jalannya diklat harus memeriksa kegunaan dari barang tersebut terlebih dahulu.

Sedangkan untuk permasalahan terkait ketersediaan *stock* baterai dan kertas *flipchart* yang kurang atau sering habis, cara mengatasinya yaitu dengan pihak manajemen diklat setiap seminggu sekali harus mengecek ketersediaan barang-barang perlengkapan diklat yang ada di lemari penyimpanan.

Jika barang tersebut habis, pihak manajemen diklat harus segera mengambil barang tersebut di koperasi dan menyediakan *stock* dalam jumlah banyak. Sehingga ketika barang tersebut ingin digunakan untuk kegiatan diklat, pihak penyelenggara bisa menyediakan perlengkapan dan peralatan tersebut dan kegiatan diklat pegawai dapat berjalan dengan lancar.

2. Kurangnya Koordinasi dalam Pelaksanaan Tugas

Pada pelaksanaan kegiatan diklat yang dilakukan oleh pegawai PT. Angkasa Pura II terdapat beberapa pihak yang terlibat seperti pihak penyelenggara yaitu *Divisi Airport Learning Center*, instruktur dan peserta diklat, para vendor, bahkan sampai dengan petugas kebersihan pada saat kegiatan diklat. Dengan banyaknya pihak yang terlibat dalam pelaksanaan kegiatan diklat maka dari itu koordinasi dalam pelaksanaan tugas harus dilakukan.

Permasalahan yang terjadi pada saat pelaksanaan diklat pada pegawai PT. Angkasa Pura II yaitu salah satunya terkait dengan koordinasi dalam pelaksanaan tugas. Seperti contohnya terkait masalah permakanan dalam kegiatan diklat. Dimana pada saat itu tidak ada kegiatan diklat di *Divisi Airport Learning Center*, namun pihak *catering* yang biasa menyediakan permakanan untuk peserta diklat datang ke kantor untuk memberikan makanan kepada peserta diklat dalam jumlah yang sangat banyak.

Terkadang jika pelaksanaan satu kegiatan diklat dilaksanakan di tempat yang berbeda, ini membuat bingung antara pihak penyelenggara dan pihak *catering* karena pernah pada saat itu pihak *catering* keliru untuk mengantarkan permakanan kepada peserta diklat. Yang seharusnya permakanan dikirimkan ke luar kantor untuk diklat tersebut, tetapi pihak *catering* malah mengirimkan permakanan untuk peserta ke kantor diklat.

Hal ini tentu saja dapat merugikan pihak penyelenggara dimana harus mengeluarkan biaya permakanan kegiatan diklat dalam jumlah yang cukup besar, yang seharusnya pada saat itu tidak ada kegiatan diklat. Selain rugi dalam hal biaya, makanan yang dikirim dalam jumlah sangat banyak tersebut menjadi tidak termakan dan akhirnya pihak penyelenggara membagikan seluruh makanan tersebut kepada staf yang ada di Divisi *Airport Learning Center*, serta para petugas kebersihan dan petugas keamanan kantor.

Permasalahan lain juga pernah terjadi seperti dimana seharusnya di hari itu tidak ada kegiatan diklat pegawai namun para peserta diklat dalam jumlah banyak datang ke kantor yang membuat pihak manajemen diklat pada saat itu kebingungan karena tidak ada koordinasi sama sekali antara pihak manajemen diklat dengan instruktur maupun peserta diklat.

Alhasil peserta diklat hanya membuang waktu datang ke kantor karena tidak ada kegiatan diklat. Hal ini tentu saja dapat merugikan pihak penyelenggara dimana harus mengeluarkan biaya transportasi untuk peserta diklat. Selain itu juga peserta diklat merasa rugi karena tidak bisa mendapatkan ilmu baru, serta rugi dalam hal biaya transportasi jika peserta diklat datang menggunakan kendaraan pribadi.

Adanya koordinasi dalam pelaksanaan tugas merupakan salah satu hal yang terpenting dalam menunjang kelancaran kegiatan diklat.

Maka dari itu terkait dengan permasalahan pada pelaksanaan kegiatan diklat dimana kurangnya koordinasi dalam pelaksanaan tugas, diperlukan solusi untuk mengatasi permasalahan tersebut agar pelaksanaan kegiatan diklat dapat berjalan dengan lancar.

Menurut (Nadeak, 2019) bahwa “salah satu tujuan organisasi pelatihan yaitu membantu terciptanya koordinasi, dimana dengan koordinasi dalam pelaksanaan tugas merupakan salah satu hal yang terpenting dalam menunjang kelancaran kegiatan diklat. Koordinasi sendiri bisa dilakukan dengan melalui komunikasi antara satu dengan yang lainnya.”

Menurut Manullang dalam (Samba, 2014) “Koordinasi adalah kegiatan dalam usaha untuk memberikan saran atau informasi untuk memperoleh misi perusahaan yang menyeluruh sehingga terjadi keselarasan kegiatan antar pihak yang satu dengan yang lainnya untuk meraih suatu sasaran.”

Sedangkan menurut pendapat Ndraha dalam (Hartono, 2016) “Koordinasi dapat didefinisikan sebagai proses kesepakatan bersama dalam suatu kegiatan sehingga kegiatan tersebut dapat berlangsung secara maksimal dan terciptanya suatu *goals* yang sudah dibuat keputusan secara bersama”.

Berdasarkan pendapat Herry dalam (Samba, 2014) “Koordinasi dibutuhkan dalam setiap hubungan kerja dalam suatu organisasi, karena jika tidak adanya koordinasi di setiap anggota dalam suatu

organisasi, organisasi tersebut tidak mempunyai pegangan dalam menentukan tujuan mereka, sehingga akan merugikan organisasi itu sendiri. “

Kurangnya koordinasi memang sering terjadi di dalam suatu organisasi atau perusahaan. Hal ini terjadi karena kurangnya komunikasi antara satu pihak dengan pihak yang lainnya. Maka dari itu untuk mengatasi permasalahan tersebut, seharusnya antara pihak penyelenggara dengan pihak yang lainnya seperti pihak *catering* maupun instruktur dan peserta diklat harus melakukan komunikasi dengan baik dan benar agar tidak terjadi kesalahpahaman dalam pelaksanaan tugas.

Seperti terkait permasalahan *catering*, dalam hal ini seharusnya antara pihak manajemen diklat dan pihak *catering* harus sering melakukan komunikasi baik lewat telepon ataupun *chat*. Pihak manajemen diklat harus memastikan kepada pihak *catering* seperti dimana kegiatan diklat akan dilaksanakan, berapa jumlah peserta diklat yang akan hadir, berapa jumlah makanan yang harus disediakan, kapan makanan akan dikirim, itu semua harus diperjelas dengan melakukan komunikasi antara kedua belah pihak sebelum pelaksanaan kegiatan diklat berlangsung.

Dari pihak *catering* pun harus melakukan komunikasi dan koordinasi dengan *team catering* yang akan mengantarkan makanan tersebut dan juga melakukan komunikasi dengan pihak penyelenggara.

Seperti pihak *catering* juga harus menanyakan kembali terkait permintaan dari manajemen diklat, untuk memastikan apakah permintaan dari pihak manajemen diklat sudah benar atau belum.

Tidak hanya antara staf diklat dengan para instruktur saja, melainkan peserta diklat yaitu ketua kelas sebagai perwakilan untuk melakukan komunikasi dengan staf dan instruktur diklat yang nantinya informasi tersebut dapat disampaikan ke peserta diklat yang lain. Selain itu juga pihak manajemen diklat harus memberikan jadwal yang akurat terkait pelaksanaan kegiatan diklat.

Jika jadwal kegiatan diklat tiba-tiba berubah, dari pihak manajemen diklat pun harus segera memberi tahu kepada peserta diklat melalui ketua kelas sebagai perwakilan dan para instruktur melalui komunikasi lewat telepon atau *chat* agar tidak terjadi kekeliruan dan *miss* komunikasi yang menyebabkan kegiatan diklat menjadi terhambat.

Selain itu agar terciptanya koordinasi dan komunikasi yang baik dalam pelaksanaan tugas, solusi ini bisa diambil dari tahapan – tahapan dalam organisasi pelatihan menurut (Nadeak, 2019) yaitu :

- 1) Membentuk tim pelatihan. Pembentukan tim pelatihan juga harus masuk dalam porsi tahapan pengorganisasian pelatihan.

Jika salah dalam memilih tim yang dikehendaki akan berakibat pada kinerja kedepannya. Kapasitas tim juga diposisikan sesuai dengan keahlian masing-masing.

2) Menetapkan tugas-tugas pokok. Semua tim atau staf diklat yang terlibat dalam suatu kegiatan harus mengerti tugas pokoknya. Misalnya seorang ketua pelaksana harus mampu mengemban tugas pokoknya yang bisa mengorganisir semua tim serta teknis dalam kegiatan diklat tersebut.

3) Membagi tugas-tugas pokok kedalam sub-sub tugas. Misalnya, dalam salah satu tim bertugas untuk sebagai penanggung jawab perlengkapan dalam kegiatan diklat. Perlengkapan dalam kegiatan diklat masih bersifat umum dan belum mendetail. Maka perlu dijelaskan kembali kepada subtugas masing-masing tim. Seperti persiapan perlengkapan yang dibutuhkan, sumber memperoleh perlengkapan tersebut, dan siapa juga yang bertanggung atas tugas tersebut.

