



## **Analisis Fungsi *Planning* dan *Organizing* Dalam Meningkatkan Efektivitas Program Pelatihan Karyawan Bank BJB di BJB University**

**Sabila Ramadhanti Wibowo<sup>1\*</sup>, Herry Sutanto<sup>2</sup>**

<sup>1-2</sup>Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati, Bandung, Indonesia

Email Korespondensi: [sabilaramadhanti2510@gmail.com](mailto:sabilaramadhanti2510@gmail.com)

### **ABSTRAK**

*Persaingan industri perbankan yang semakin ketat menuntut perusahaan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia melalui program pelatihan yang terstruktur dan efektif. Keberhasilan program pelatihan sangat dipengaruhi oleh penerapan fungsi manajemen, khususnya *planning* dan *organizing*, agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan secara terarah dan sesuai tujuan organisasi. Penelitian ini bertujuan menganalisis penerapan fungsi *planning* dan *organizing* dalam meningkatkan efektivitas program pelatihan karyawan Bank BJB di BJB University. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Data dikumpulkan melalui observasi langsung selama pelaksanaan Praktik Kerja Lapangan (PKL) di BJB University dan dokumentasi dokumen pendukung kegiatan, kemudian dianalisis secara deskriptif untuk memperoleh gambaran mendalam mengenai pelaksanaan fungsi manajemen dalam program pelatihan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa fungsi *planning* diterapkan melalui penyusunan jadwal akademik, perancangan materi pelatihan, dan estimasi biaya program oleh divisi akademik dan divisi kebijakan dan pengembangan program. Fungsi *organizing* diterapkan melalui pembagian tugas dan wewenang yang jelas di setiap unit kerja, mencakup divisi operasional serta divisi monitoring dan evaluasi. Penerapan kedua fungsi tersebut berkontribusi terhadap kelancaran pelaksanaan kegiatan, koordinasi antarunit yang terstruktur, alokasi dana yang tepat sasaran, serta terlaksananya evaluasi pasca-program sebagai bahan perbaikan berkelanjutan.*

**Kata Kunci:** *Planning; Organizing; Efektivitas pelatihan; BJB University.*

### **PENDAHULUAN**

Persaingan ketat di industri perbankan saat ini mengharuskan perusahaan untuk terus meningkatkan mutu sumber daya manusianya, sehingga dapat mengantisipasi dinamika teknologi, layanan pelanggan, serta tuntutan nasabah yang semakin beragam.

Untuk menyokong peningkatan mutu sumber daya manusia, perusahaan wajib mengadakan program pelatihan yang terstruktur dan berdampak positif. Program pelatihan tidak hanya bertujuan mengasah kemampuan karyawan, melainkan juga berperan sebagai alat pendukung dalam mewujudkan sasaran perusahaan secara menyeluruh. Karenanya, suksesnya program pelatihan sangat bergantung pada pelaksanaan fungsi manajemen yang optimal, khususnya dalam tahap perencanaan dan pengorganisasian.

Menurut George R. Terry, fungsi manajemen terdiri dari *Planning*, *Organizing*, *Actuating*, dan *Controlling* (POAC). *Planning* meliputi proses menetapkan sasaran beserta merancang langkah-langkah esensial guna mencapainya. Sementara itu, *organizing* mencakup proses pengelompokan tugas, pembagian wewenang, serta koordinasi sumber daya supaya pelaksanaan aktivitas berjalan secara efektif dan efisien. Asni et al. (2024) menegaskan bahwa penerapan fungsi manajemen POAC secara menyeluruh, termasuk *planning* dan *organizing*, terbukti mampu meningkatkan kualitas pelaksanaan program dan layanan dalam organisasi karena setiap tahap kegiatan memiliki arah yang jelas dan terkoordinasi dengan baik. Basyirah dan Wardi (2020) juga menunjukkan bahwa penerapan kerangka POAC di lembaga keuangan mampu meminimalkan risiko operasional dan meningkatkan efisiensi pengelolaan program karena setiap fungsi manajemen dijalankan secara sistematis dan saling mendukung. Pada pelaksanaan program pelatihan, kedua fungsi ini memegang peran yang krusial karena menjadi fondasi untuk menentukan arah kegiatan dan menyusun eksekusi program agar selaras dengan sasaran yang telah dirumuskan.

Pada penelitian ini, variabel yang dipakai mencakup variabel independen berupa *Planning* (X1) dan *Organizing* (X2), serta variabel dependen yaitu Efektivitas Pelaksanaan Program Pelatihan (Y). Variabel *planning* difokuskan pada proses penyusunan jadwal akademik, materi pelatihan, identifikasi kebutuhan program, serta estimasi biaya kegiatan. Variabel *organizing* difokuskan pada pembagian wewenang, koordinasi antarunit, serta pengelolaan sumber daya saat eksekusi program pelatihan. Sementara variabel efektivitas pelaksanaan program pelatihan diukur dari kelancaran proses kegiatan, ketepatan waktu eksekusi, pengelolaan biaya, serta pencapaian sasaran pelatihan bagi karyawan Bank BJB.

BJB *University* selaku corporate university milik Bank BJB, bertanggung jawab menyelenggarakan beragam program pelatihan dan pengembangan keterampilan untuk karyawan Bank BJB. Pelaksanaan program pelatihan di BJB *University* melibatkan sejumlah divisi dengan tugas serta wewenang yang berbeda, seperti divisi akademik yang merancang jadwal akademik dan materi pelatihan, divisi kebijakan dan pengembangan program yang menyusun estimasi biaya, divisi operasional yang menangani eksekusi kegiatan pelatihan, serta divisi *monitoring* dan evaluasi yang bertugas dalam menilai program dan mengelola administrasi setelah acara. Pembagian tugas ini mencerminkan penerapan fungsi perencanaan dan pengorganisasian dalam eksekusi program pelatihan.

Meski demikian, dalam praktiknya masih muncul sejumlah isu yang berpotensi mengganggu efektivitas program pelatihan, seperti koordinasi antarunit yang memerlukan komunikasi lancar, penyesuaian alokasi dana dengan keperluan program, serta ketepatan jadwal kegiatan. Disamping itu, proses persetujuan dana yang melibatkan berbagai tahapan juga bisa menghambat kelancaran program jika tidak dirancang secara matang. Fenomena tersebut mengindikasikan bahwa pelaksanaan fungsi *planning* dan *organizing* merupakan elemen kunci dalam memperkuat efektivitas eksekusi program pelatihan. Jika fungsi *planning* dan *organizing* tidak dijalankan secara optimal, maka berpotensi

menimbulkan berbagai konsekuensi, seperti penundaan kegiatan, ketidaksesuaian alokasi dana, kurangnya koordinasi antarunit, serta ketidakcapaian sasaran pelatihan secara optimal.

Konsekuensi ini berpotensi mengganggu mutu pengembangan keterampilan karyawan serta kinerja perusahaan secara keseluruhan. Kayla dan Lutfiana (2024) dalam kajiannya mengenai penerapan fungsi manajemen POAC di perbankan syariah Indonesia menyimpulkan bahwa lembaga perbankan yang menjalankan fungsi perencanaan dan pengorganisasian secara konsisten cenderung memiliki kinerja yang lebih stabil dan terukur dibandingkan lembaga yang menjalankan fungsi manajemen secara parsial. Temuan ini memperkuat pentingnya penerapan *planning* dan *organizing* secara terpadu dalam konteks program pelatihan karyawan di lingkungan perbankan seperti BJB University. Sebaliknya penerapan *planning* dan *organizing* yang tepat mampu membekali perusahaan dengan program pelatihan yang terstruktur, efisien, serta sesuai keperluan organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Bariqi (2018) dengan judul “Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia” menjelaskan bahwa pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia memiliki peran penting dalam meningkatkan kemampuan, keterampilan, dan kualitas kerja karyawan sehingga mampu mendukung pencapaian tujuan organisasi. Lalu penelitian oleh Rachmawati (2016) dengan judul “Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Bank BJB Kantor Cabang Suci Bandung” menunjukkan bahwa pelatihan dan motivasi kerja berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan Bank BJB. Selanjutnya penelitian Fauzan (2015) dengan judul “Efektivitas Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional serta Kinerja Karyawan Bank” menunjukkan bahwa pelatihan yang efektif mampu meningkatkan kepuasan kerja, komitmen organisasi, serta kinerja karyawan bank.

Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Khotimah et al. (2022) dengan judul “Pengaruh Pelatihan, Kepemimpinan, dan Budaya Perusahaan terhadap Kinerja Karyawan PT BJB Syariah Cabang Bogor” menunjukkan bahwa pelatihan, kepemimpinan, dan budaya perusahaan berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja karyawan. Terakhir, penelitian dari Pratama & Mildawani (2024) dengan judul “Analisis Kinerja Ditinjau dari Pelatihan Karyawan Bank BTN KC Cibubur” menunjukkan bahwa pelatihan karyawan mampu meningkatkan kemampuan kerja dan efektivitas kinerja pegawai di lingkungan perbankan.

Berdasarkan penelitian terdahulu tersebut, dapat diketahui bahwa sebagian besar penelitian membahas pengaruh pelatihan terhadap kinerja dan pengembangan sumber daya manusia. Namun, penelitian yang membahas fungsi *planning* dan *organizing* dalam meningkatkan efektivitas program pelatihan masih terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk menganalisis fungsi *planning* dan *organizing* dalam meningkatkan efektivitas program pelatihan karyawan Bank BJB di BJB University.

## **METODE**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif yang bertujuan memperoleh gambaran mendalam mengenai penerapan fungsi *planning* dan *organizing* dalam pelaksanaan program pelatihan karyawan Bank BJB di BJB University. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini berfokus pada pemahaman proses dan peran setiap tahap kegiatan secara faktual di lapangan, tanpa memodifikasi objek penelitian (Citriadin, 2020). Penelitian dilaksanakan di BJB University dengan melibatkan beberapa divisi, yaitu divisi akademik, divisi kebijakan dan pengembangan program, divisi

operasional, serta divisi monitoring dan evaluasi, yang masing-masing memiliki peran dan tanggung jawab tersendiri dalam mendukung kelancaran program pelatihan dari tahap perencanaan hingga evaluasi.

Sumber data penelitian terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui observasi langsung selama pelaksanaan Praktik Kerja Lapangan (PKL) di BJB University, mencakup pengamatan terhadap proses perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi program pelatihan. Data sekunder diperoleh dari dokumen pendukung seperti kalender akademik, rencana anggaran, notulen rapat, laporan pelaksanaan, serta arsip administrasi kegiatan. Analisis data dilakukan secara deskriptif dengan menguraikan secara terstruktur kondisi aktual di lapangan berdasarkan hasil observasi dan dokumentasi yang telah dikumpulkan (Fiantika et al., 2022).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan pengamatan saat melaksanakan Praktik Kerja Lapangan (PKL) di BJB University, eksekusi program pelatihan karyawan Bank BJB dilakukan melalui serangkaian tahapan yang melibatkan berbagai unit sesuai tugas dan wewenang masing-masing. Dalam proses itu, BJB University menerapkan fungsi manajemen, terutama perencanaan dan pengorganisasian, untuk meningkatkan efektivitas pelaksanaan program pelatihan.

Didalam organisasi, fungsi *planning* dibutuhkan untuk meminimalkan risiko kesalahan pada pelaksanaan aktivitas. Perencanaan yang matang mampu membantu organisasi dalam mengidentifikasi kebutuhan sumber daya, mengalokasikan anggaran, menyusun jadwal pelaksanaan, serta menentukan strategi yang tepat untuk mencapai tujuan organisasi (Robbins & Coulter, 2018). Selain itu, *planning* juga berperan sebagai panduan operasional bagi setiap unit dalam melaksanakan tugas dan wewenangnya. Penerapan fungsi *planning* tercermin dari proses penyusunan jadwal akademik dan materi pelatihan oleh divisi akademik sebelum kegiatan dimulai. Selain itu, divisi Kebijakan dan Pengembangan Program (KPP) bertugas merancang estimasi biaya program pelatihan yang akan dipakai selama acara. Estimasi biaya ini memerhatikan keperluan kegiatan, sarana pelatihan, serta berbagai elemen operasional pendukung. Setelah rancangan biaya disetujui, kegiatan pelatihan diserahkan ke divisi operasional untuk dieksekusi sesuai rancangan awal.

Penerapan fungsi *planning* ini menggambarkan bahwa BJB University telah menjalankan proses perencanaan secara rapi sebelum program pelatihan dimulai. Hal tersebut selaras dengan teori George R. Terry, yang mendefinisikan *planning* sebagai proses menetapkan sasaran serta langkah-langkah untuk mencapainya. Perencanaan yang matang membantu organisasi mengurangi risiko kesalahan eksekusi serta membentuk program pelatihan yang lebih fokus dan terstruktur. Kayla dan Lutfiana (2024) dalam kajiannya mengenai penerapan fungsi manajemen POAC di perbankan syariah Indonesia menyimpulkan bahwa lembaga perbankan yang menjalankan fungsi perencanaan dan pengorganisasian secara konsisten cenderung memiliki kinerja yang lebih stabil dan terukur dibandingkan lembaga yang menjalankan fungsi manajemen secara parsial. Temuan ini memperkuat pentingnya penerapan *planning* dan *organizing* secara terpadu dalam konteks program pelatihan karyawan di lingkungan perbankan seperti BJB University.

Hal ini sejalan dengan temuan Sakarina (2015) yang menyimpulkan bahwa penerapan fungsi perencanaan secara optimal pada lembaga perbankan terbukti mampu meningkatkan efektivitas kerja karyawan karena setiap unit memiliki arah dan panduan

yang jelas dalam menjalankan tugasnya. Lebih lanjut, Amaluis (2014) menegaskan bahwa efektivitas program pelatihan sangat dipengaruhi oleh kualitas perencanaan yang dilakukan sebelum kegiatan dimulai, mencakup identifikasi kebutuhan, penetapan tujuan, dan penyusunan anggaran yang realistis. Berdasarkan hasil observasi di BJB University, proses perencanaan yang dilakukan oleh divisi akademik dan divisi kebijakan dan pengembangan program mencerminkan penerapan prinsip tersebut, di mana penyusunan jadwal akademik, materi pelatihan, dan estimasi biaya dilakukan secara sistematis sebelum kegiatan pelatihan dimulai. Kondisi ini menunjukkan bahwa BJB University telah membangun fondasi perencanaan yang cukup kuat sebagai landasan pelaksanaan program pelatihan yang efektif.

Indikator fungsi *planning* pada penelitian ini mencakup penetapan sasaran program pelatihan, penyusunan timeline kegiatan, rancangan materi pelatihan, estimasi biaya, serta kesiapan sumber daya untuk melaksanakan program. Perencanaan merupakan proses penetapan tujuan organisasi serta penentuan tindakan yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut secara efektif dan terarah (Daft, 2022). Dengan adanya *planning* yang optimal, eksekusi program pelatihan menjadi lebih terstruktur dan efektif dalam meningkatkan keterampilan karyawan Bank BJB.

Meskipun begitu, dalam praktiknya masih ada beberapa hambatan yang berpotensi mengganggu efektivitas program pelatihan. Salah satunya adalah proses persetujuan dana yang melibatkan berbagai tahapan, sehingga dapat menghambat ketepatan jadwal program. Di samping itu, perubahan keperluan kegiatan sering kali memerlukan penyesuaian pada rancangan awal. Walau demikian, secara keseluruhan fungsi perencanaan di BJB *University* telah berfungsi dengan baik untuk mendukung eksekusi program pelatihan karyawan Bank BJB. Subroto (2018) menyimpulkan bahwa pelatihan yang dirancang dan dilaksanakan secara terencana terbukti berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja karyawan, karena karyawan memperoleh pembekalan kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan mereka secara nyata. Annisa dan Riadi (2023) juga membuktikan bahwa pelatihan yang terstruktur dan didukung motivasi kerja yang baik mampu meningkatkan produktivitas karyawan secara signifikan, sehingga investasi pada program pelatihan yang direncanakan dengan matang memberikan dampak jangka panjang bagi organisasi.

Dari hasil observasi langsung, ditemukan bahwa proses persetujuan anggaran di BJB *University* melibatkan setidaknya tiga tahap koordinasi antarunit sebelum dana dapat dicairkan untuk kegiatan pelatihan. Kondisi ini berpotensi menyebabkan keterlambatan apabila tidak diantisipasi sejak tahap perencanaan awal. Kendala serupa juga ditemukan oleh Salsabila dan Fadli (2023) dalam penelitiannya pada program pelatihan di PT Pupuk Kujang Cikampek, di mana proses birokrasi penganggaran yang panjang menjadi salah satu faktor penghambat pelaksanaan program pengembangan sumber daya manusia secara tepat waktu. Temuan ini mengonfirmasi bahwa perencanaan anggaran yang matang dan antisipatif merupakan elemen kritis yang tidak dapat diabaikan dalam merancang program pelatihan di lingkungan korporat.

Selain fungsi *planning*, fungsi *Organizing* juga diterapkan dalam eksekusi program pelatihan di BJB *University*. Penerapannya terlihat dari pembagian tugas dan wewenang yang jelas di setiap unit organisasi. Divisi akademik menangani penyusunan jadwal akademik dan materi pelatihan, divisi kebijakan dan pengembangan program mengelola estimasi biaya serta kebijakan program, divisi operasional bertanggung jawab atas pelaksanaan kegiatan pelatihan, sedangkan divisi monitoring dan evaluasi menangani

penilaian kegiatan serta administrasi lanjutan seperti pengelolaan sertifikat peserta dan laporan acara. Pembagian tugas ini menandakan bahwa BJB *University* telah menerapkan fungsi *organizing* dengan baik. Kejelasan pembagian kerja memungkinkan setiap unit memahami tugas dan wewenangnya, sehingga eksekusi program pelatihan menjadi lebih efektif dan hemat. Koordinasi antarunit juga membentuk alur kerja yang rapi serta mengurangi risiko tumpang tindih tugas. Lestari et al. (2026) dalam kajiannya mengenai fungsi *actuating* dalam manajemen bisnis menemukan bahwa kejelasan pembagian tugas dan wewenang dalam struktur organisasi menjadi prasyarat utama agar fungsi pengarahan dapat berjalan efektif, karena tanpa pengorganisasian yang baik setiap anggota organisasi akan kesulitan memahami peran dan kontribusinya terhadap pencapaian tujuan bersama. Temuan ini relevan dengan kondisi di BJB *University*, di mana kejelasan struktur dan pembagian tugas antarunit menjadi fondasi yang memungkinkan seluruh rangkaian program pelatihan berjalan secara terkoordinasi dan efisien.

Berdasarkan hasil observasi, pembagian tugas antarunit di BJB *University* berjalan cukup tertib. Divisi akademik secara konsisten menyerahkan jadwal dan materi pelatihan kepada divisi operasional sebelum batas waktu yang ditentukan, sementara divisi monitoring dan evaluasi mulai bekerja segera setelah kegiatan pelatihan selesai dilaksanakan dengan mengumpulkan dokumen administrasi dan laporan peserta. Pola kerja ini mencerminkan penerapan fungsi *organizing* yang efektif karena setiap unit memahami batas tanggung jawabnya masing-masing. Maidarti et al. (2022) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa kejelasan pembagian tugas dan koordinasi yang baik antarunit dalam pelaksanaan program pelatihan berkorelasi positif dengan peningkatan kinerja karyawan, karena karyawan dapat mengikuti pelatihan yang dirancang secara terstruktur dan sesuai dengan kebutuhan kompetensi mereka. Dengan demikian, penerapan fungsi *organizing* di BJB *University* tidak hanya berdampak pada kelancaran operasional program pelatihan, tetapi juga berkontribusi secara langsung terhadap kualitas pengembangan sumber daya manusia Bank BJB secara keseluruhan.

*Organizing* atau pengorganisasian merupakan salah satu fungsi manajemen yang berkaitan dengan pembagian tugas, wewenang, serta koordinasi sumber daya dalam organisasi. Menurut George R. Terry, *organizing* merupakan proses mengelompokkan aktivitas utama serta menetapkan dan mendelegasikan wewenang kepada pihak yang bertanggung jawab dalam pelaksanaannya. Fungsi pengorganisasian bertujuan memberikan kejelasan tugas kepada setiap anggota organisasi agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan secara efektif dan efisien. Selain itu, pengorganisasian juga dilakukan melalui pengaturan sumber daya, pembagian tugas, dan pembentukan struktur kerja yang mendukung pencapaian tujuan organisasi (Butarbutar, 2021). Pengorganisasian yang tepat mampu meningkatkan koordinasi antarunit, memperjelas alur kerja, serta mengurangi risiko terjadinya tumpang tindih tugas.

Penerapan fungsi *organizing* di BJB *University* selaras dengan teori George R. Terry, yang mendefinisikan pengorganisasian sebagai proses pengelompokan aktivitas kerja serta pembagian wewenang untuk mencapai sasaran organisasi secara efektif dan efisien. Dalam praktiknya, komunikasi dan koordinasi antarunit menjadi elemen kunci untuk keberhasilan program pelatihan. Jika komunikasi kurang lancar, maka berpotensi menimbulkan keterlambatan informasi serta kendala dalam eksekusi kegiatan.

Berdasarkan pengamatan, efektivitas program pelatihan di BJB *University* tercermin dari kelancaran kegiatan, kesiapan materi pelatihan, alokasi dana yang tepat sasaran, serta evaluasi pasca-acara. Penilaian program dilakukan oleh divisi monitoring dan

evaluasi untuk mengidentifikasi kekurangan serta hambatan selama pelaksanaan, sehingga menjadi masukan perbaikan untuk program selanjutnya.

Temuan ini konsisten dengan hasil penelitian Amaluis (2014) yang menyatakan bahwa evaluasi pasca-pelatihan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari siklus manajemen pelatihan yang efektif, karena hasil evaluasi menjadi umpan balik untuk penyempurnaan perencanaan program berikutnya. Salsabila dan Fadli (2023) juga menegaskan bahwa program pelatihan yang didukung oleh sistem monitoring yang terstruktur terbukti lebih mampu menghasilkan peningkatan kompetensi karyawan yang terukur dibandingkan program yang tidak dilengkapi evaluasi sistematis. Berdasarkan hasil observasi, divisi monitoring dan evaluasi di BJB University secara aktif mendokumentasikan seluruh proses kegiatan dan menyusun laporan pasca-acara yang kemudian dijadikan bahan pertimbangan dalam perencanaan program pelatihan periode selanjutnya. Pola evaluasi berkelanjutan ini menunjukkan bahwa BJB University tidak hanya menjalankan fungsi *planning* dan *organizing* sebagai prosedur administratif semata, melainkan sebagai bagian dari sistem manajemen pelatihan yang berorientasi pada peningkatan kualitas secara berkesinambungan.

Secara keseluruhan, penerapan fungsi perencanaan dan pengorganisasian di BJB University memainkan peran vital dalam memperkuat efektivitas program pelatihan karyawan Bank BJB. Perencanaan membentuk program yang lebih fokus melalui penyusunan jadwal, materi, serta estimasi biaya, sementara pengorganisasian memastikan koordinasi kerja yang optimal melalui pembagian tugas dan wewenang yang jelas di setiap unit. Dengan kedua fungsi manajemen ini, eksekusi program pelatihan menjadi lebih rapi, efektif, dan selaras dengan sasaran organisasi.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, BJB University telah menerapkan fungsi *planning* dan *organizing* secara memadai dalam pelaksanaan program pelatihan karyawan Bank BJB. Fungsi *planning* diwujudkan melalui penyusunan jadwal akademik, perancangan materi pelatihan, serta estimasi biaya program yang dilakukan secara sistematis oleh divisi akademik dan divisi kebijakan dan pengembangan program sebelum kegiatan dimulai. Fungsi *organizing* diterapkan melalui pembagian tugas dan wewenang yang jelas di setiap unit, mencakup divisi akademik, divisi kebijakan dan pengembangan program, divisi operasional, serta divisi monitoring dan evaluasi. Penerapan kedua fungsi manajemen tersebut berkontribusi langsung terhadap efektivitas program pelatihan yang tercermin dari kelancaran pelaksanaan kegiatan, koordinasi antarunit yang terstruktur, alokasi dana yang tepat sasaran, serta terlaksananya evaluasi pasca-acara sebagai bahan perbaikan program selanjutnya. Dengan demikian, fungsi *planning* dan *organizing* terbukti berperan esensial dalam mendukung tercapainya tujuan program pelatihan di BJB University.

Meskipun penerapan kedua fungsi tersebut secara umum telah berjalan dengan baik, masih terdapat beberapa aspek yang perlu ditingkatkan, terutama terkait efisiensi proses persetujuan anggaran yang melibatkan banyak tahapan serta konsistensi koordinasi antarunit dalam situasi perubahan kebutuhan kegiatan yang mendadak. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk mengkaji penerapan fungsi manajemen secara lebih komprehensif dengan menyertakan fungsi *actuating* dan *controlling* agar diperoleh gambaran yang lebih menyeluruh mengenai efektivitas manajemen program pelatihan. Selain itu, penggunaan metode campuran (*mixed methods*) dengan melibatkan wawancara mendalam bersama pimpinan dan karyawan

disarankan untuk memperkuat validitas temuan serta menghasilkan rekomendasi yang lebih aplikatif bagi pengembangan program pelatihan di lingkungan perbankan.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Amaluis, D. (2014). Analisis efektifitas program pelatihan diklat PIM III terhadap kompetensi pejabat eselon III di Pemerintah Kabupaten Agam. *Journal of Economic and Economic Education*, 3(1), 18-26. <https://doi.org/10.22202/economica.2014.v3.i1.232>
- Annisa, F., & Riadi, S. S. (2023). Pengaruh pelatihan dan motivasi kerja terhadap produktivitas kerja karyawan. *Jurnal Manajemen*, 15(1), 34-43. <https://doi.org/10.30872/jmmn.v15i1.13894>
- Asni, A., Dasalinda, D., & Chairunnisa, D. (2024). Penerapan fungsi manajemen poac (planning, organizing, actuating, and controlling) dalam layanan bimbingan dan konseling di sekolah. *Ideguru: Jurnal Karya Ilmiah Guru*, 9(1), 357-364. <https://doi.org/10.51169/ideguru.v9i1.840>
- Bariqi, M. D. (2018). Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. *Jurnal Studi Manajemen Dan Blnis*, 5(2), 64–69. <https://doi.org/10.21107/jymb.v5i2.6654>
- Barusman, M. Y. S., & Saputra, M. R. (2013). Analisis Pengaruh Pengawasan dan Perencanaan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai PT. Bank Lampung Kantor Cabang Pembantu Sukadana Provinsi Lampung. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Universitas Bandar Lampung*, 4(1), 111778.
- Basyirah, L., & Wardi, M. C. (2020). Penerapan POAC (Planning, Organizing, Actuating, Controlling) manajemen risiko pembiayaan modal usaha tabarak di pt bprs sarana prima mandiri pamekasan. *NUANSA: Jurnal Penelitian Ilmu Sosial dan Keagamaan Islam*, 17(1), 61-74. <https://doi.org/10.19105/nuansa.v17i1.2836>
- Butarbutar, M. (2021). *Dasar-Dasar Manajemen*. Media Sains Indonesia.
- Daft, R. L. (2022). *Management (14th Editi)*. Cengage Learning.
- Fauzan, R. (2015). EFEKTIFITAS PELATIHAN TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL SERTA KINERJA KARYAWAN BANK. *Jurnal Keuangan Dan Perbankan*, 19(2), 314–325. <https://doi.org/10.26905/jkdp.v19i2.853>
- Kayla, R. D., & Lutfiana, F. (2024). Analisis Penerapan Fungsi Manajemen POAC dalam Meningkatkan Kinerja Perbankan Syariah di Indonesia: Perspektif Hukum Ekonomi Syariah. *AL-IKHTISAR: The Renewal of Islamic Economic Law*, 5(1), 54-61. <https://jurnal.idaqu.ac.id/index.php/al-ikhtisar/article/view/1131>
- Khotimah, A. H., Juwani, A., Ramly, A. T., & Aziz, A. (2022). PENGARUH PELATIHAN, KEPEMIMPINAN, DAN BUDAYA PERUSAHAAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT BJB SYARIAH CABANG BOGOR. *Journal of Islamic Economics*, 1(2), 47–54. <https://doi.org/10.51192/ad.v1i2.310>
- Lestari, K. D., Jannah, S. N., Septiyani, F., Pertiwi, A. A. D., Yusuf, M. I., & Zubaidah, S. (2026). Analisis Penerapan Fungsi Actuating dalam Manajemen Bisnis Syariah untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada UMKM V-fie Bakery Socah). *Journal of Management, Accounting, and Administration*, 2(4), 194-202. <https://doi.org/10.52620/jomaa.v2i4.202>
- Maidarti, T., Azizah, M., Wibowo, E., & Nuswandari, I. (2022). Pengaruh pelatihan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. SARAKA MANDIRI SEMESTA BOGOR. *Derivatif: Jurnal Manajemen*, 16(1), 127-145. <https://doi.org/10.24127/im.v16i1.799>

- Pratama, D. R., & Mildawani, T. S. (2024). PENGARUH PELATIHAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA BANK BTN KC CIBUBUR. *Jurnal Ilmiah Psikologi Dan Terapan*, 6(1), 33–39. [10.3651/arc.v6i1.15950](https://doi.org/10.3651/arc.v6i1.15950)
- Rachmawati, R. W. (2016). Pengaruh pelatihan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pt bank bjb kantor cabang suci bandung. *Jurnal Manajemen Dan Pemasaran Jasa*, 9(1), 1–16. <https://doi.org/10.25105/jmpj.v9i1.802>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. A. (2018). *Management (14th ed.)*. Pearson Education.
- Sakarina, S. (2015). Analisis Penerapan Fungsi Perencanaan dan Pengawasan dalam Meningkatkan Efektivitas Kerja Karyawan Koperasi (Studi Kasus Pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk). *Jurnal Ilmiah Ekonomi Global Masa Kini*, 6(2), 39-47.
- Salsabila, D. L., & Fadli, U. M. D. (2023). Analisis pelaksanaan program pelatihan pengembangan sumberdaya manusia pada pt pupuk kujang cikampek. *Jurnal economina*, 2(6), 1281-1294. <https://doi.org/10.55681/economina.v2i6.598>
- Subroto, S. (2018). Pengaruh pelatihan dan motivasi terhadap kinerja karyawan. *Optimal: Jurnal Ekonomi Dan Kewirausahaan*, 12(1), 18-33. <https://doi.org/10.33558/optimal.v12i1.1544>
- Wardana, E., & Sholihin, A. (2020). Pengaruh fungsi perencanaan, fungsi pengorganisasian, fungsi pengarahan terhadap kinerja keuangan pada pt surya multi perkasa movinko surabaya. *Journal management and business applied*, 1(2), 87-97. <http://ejurnal.stieyapan.ac.id/index.php/SAMBA/article/view/113>