JEMSI: Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi
E-ISSN: 2686-5238
P-ISSN: 2686-4916
https://dinastirev.org/JEMSI dinasti.info@gmail.com +62 811 7404 455
**DOI:** https://doi.org/10.38035/jemsi.v7i1
https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/
**Received:** 20 Juli 2025 | **Revised:** 25 Agustus 2025 | **Accepted:** 21 September 2025

# Studi Eksplorasi Kriteria Pengambilan Keputusan untuk Vendor Pelatihan Korporat di Pasar Indonesia yang Terus Berkembang

**Raden Bayu Pradiya Lesmana**[1]
[1]Universitas Paramadina, Jakarta, Indonesia, raden.pradiya@students.paramadina.ac.id

Corresponding Author: raden.pradiya@students.paramadina.ac.id

***Abstract:*** *This exploratory study investigates the decision-making criteria employed by Indonesian corporations when selecting corporate training vendors in the rapidly evolving Indonesian market. As Indonesia experiences a demographic dividend with an increasing productive workforce, significant skill gaps persist, creating challenges for companies in developing competent human resources. The Learning and Development (L&D) departments play a crucial role in bridging these skill gaps through strategic partnerships with training vendors. Using a qualitative exploratory approach, this research conducted structured interviews with six L&D managers from various industries including finance, healthcare, NGOs, and retail. The study reveals that vendor selection in Indonesia is highly relational, emphasizing service customization and organizational culture alignment. Four primary selection criteria emerged: fit (alignment with specific company needs), flexibility (adaptability in terms of time, support, cost, and other requirements), credibility (reputation and recognized expertise), and cost-effectiveness (value for money rather than lowest price). The findings indicate that vendor performance evaluation remains largely informal but is becoming more structured through feedback mechanisms and workplace skill application monitoring. Repeat purchases and vendor loyalty are driven by trust, ease of service adaptation, and close collaboration between vendors and internal teams. This study contributes valuable insights for training vendors to develop more customer-centric marketing strategies and services tailored to the Indonesian market context.*

***Keyword:*** *Vendor Selection, Corporate Training, Decision-Making Criteria, Indonesia, Learning, Development*

**Abstrak:** Studi eksplorasi ini menyelidiki kriteria pengambilan keputusan yang digunakan oleh perusahaan Indonesia dalam memilih vendor pelatihan korporat di pasar Indonesia yang berkembang pesat. Saat Indonesia mengalami bonus demografi dengan peningkatan tenaga kerja produktif, kesenjangan keterampilan yang signifikan masih terjadi, menciptakan tantangan bagi perusahaan dalam mengembangkan sumber daya manusia yang kompeten. Departemen Learning and Development (L&D) memainkan peran penting dalam menjembatani kesenjangan keterampilan ini melalui kemitraan

strategis dengan vendor pelatihan. Menggunakan pendekatan kualitatif eksploratif, penelitian ini melakukan wawancara terstruktur dengan enam manajer L&D dari berbagai industri termasuk keuangan, kesehatan, NGO, dan ritel. Studi ini mengungkapkan bahwa pemilihan vendor di Indonesia sangat bersifat relasional, menekankan kustomisasi layanan dan keselarasan budaya organisasi. Empat kriteria seleksi utama muncul: kesesuaian (keselarasan dengan kebutuhan spesifik perusahaan), fleksibilitas (kemampuan adaptasi dalam hal waktu, dukungan, biaya, dan kebutuhan lain), kredibilitas (reputasi dan keahlian yang diakui), dan efektivitas biaya (nilai yang sepadan dengan uang daripada harga terendah). Temuan menunjukkan bahwa evaluasi kinerja vendor masih sebagian besar informal namun menjadi lebih terstruktur melalui mekanisme umpan balik dan pemantauan penerapan keterampilan di tempat kerja. Pembelian berulang dan loyalitas vendor didorong oleh kepercayaan, kemudahan adaptasi layanan, dan kolaborasi erat antara vendor dan tim internal. Studi ini memberikan wawasan berharga bagi vendor pelatihan untuk mengembangkan strategi pemasaran dan layanan yang lebih berpusat pada pelanggan yang disesuaikan dengan konteks pasar Indonesia.

**Kata kunci:** Seleksi vendor, Pelatihan Korporat, Kriteria Pengambilan Keputusan, Indonesia*, Learning, Development*

## PENDAHULUAN

Indonesia saat ini sedang mengalami fenomena bonus demografi yang memberikan peluang emas bagi pertumbuhan ekonomi nasional. Bonus demografi ini ditandai dengan meningkatnya jumlah tenaga kerja produktif yang dapat menjadi motor penggerak pembangunan ekonomi. Namun, di balik peluang besar ini, terdapat tantangan fundamental yang harus dihadapi, yaitu kesenjangan keterampilan (*skill gap*) yang signifikan di antara tenaga kerja Indonesia.

Kesenjangan keterampilan ini menciptakan paradoks di pasar tenaga kerja Indonesia. Di satu sisi, terdapat tingkat pengangguran yang masih tinggi, namun di sisi lain, banyak perusahaan kesulitan menemukan kandidat yang memiliki keterampilan sesuai dengan kebutuhan industri. Kondisi ini mengakibatkan rendahnya penyerapan tenaga kerja di sektor formal dan non-formal, yang pada akhirnya menghambat potensi pertumbuhan ekonomi yang seharusnya dapat dimaksimalkan melalui bonus demografi.

Dalam konteks ini, perusahaan-perusahaan di Indonesia menghadapi tantangan besar dalam mengembangkan sumber daya manusia (SDM) yang kompeten dan sesuai dengan kebutuhan bisnis yang terus berkembang. Tantangan ini semakin kompleks mengingat dinamika pasar yang cepat berubah, perkembangan teknologi yang pesat, dan tuntutan kompetitivitas global yang semakin ketat.

Departemen Learning and Development (L&D) muncul sebagai fungsi strategis yang berperan penting dalam menjembatani kesenjangan keterampilan ini. Tim L&D tidak hanya bertanggung jawab untuk mengidentifikasi kebutuhan pengembangan keterampilan, tetapi juga merancang dan mengimplementasikan program pelatihan yang efektif untuk meningkatkan kompetensi karyawan.

Dalam menjalankan fungsinya, tim L&D seringkali membutuhkan dukungan dari pihak eksternal, khususnya vendor pelatihan korporat. Vendor pelatihan korporat telah menjadi mitra strategis yang menyediakan berbagai layanan mulai dari pelatihan, konsultasi, hingga asesmen yang mendukung siklus pengembangan SDM berdasarkan model ADDIE (*Analysis, Design, Development, Implementation, Evaluation*).

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi kriteria pengambilan keputusan perusahaan dalam memilih vendor pelatihan di Indonesia, dengan fokus pada perspektif tim L&D sebagai pengguna jasa. Secara spesifik, tujuan penelitian ini adalah:

1. **Menggali strategi pencarian informasi vendor**: Memahami bagaimana perusahaan menemukan dan mencari informasi tentang vendor pelatihan dan layanan yang mereka tawarkan, termasuk saluran komunikasi dan sumber informasi yang paling efektif.
2. **Mengeksplorasi kriteria seleksi vendor**: Mengidentifikasi dan menganalisis kriteria utama yang menjadi prioritas dalam pemilihan vendor, baik dari aspek tangible (seperti harga, fasilitas, dan sertifikasi) maupun intangible (seperti reputasi, budaya, dan chemistry).
3. **Memahami proses evaluasi kinerja**: Mengetahui bagaimana kinerja vendor dievaluasi oleh perusahaan setelah layanan diberikan, termasuk metrik dan indikator yang digunakan untuk mengukur keberhasilan program pelatihan.
4. **Menganalisis faktor loyalitas vendor**: Memahami faktor-faktor yang mendorong keputusan pembelian ulang dan loyalitas terhadap vendor pelatihan, serta bagaimana hubungan jangka panjang antara perusahaan dan vendor dapat dibangun dan dipertahankan.

Vendor selection atau pemilihan vendor merupakan proses strategis yang melibatkan evaluasi dan seleksi penyedia layanan eksternal untuk memenuhi kebutuhan organisasi. Dalam konteks pelatihan korporat, vendor selection menjadi semakin kompleks karena melibatkan aspek- aspek intangible seperti kualitas pembelajaran, transfer knowledge, dan dampak jangka panjang terhadap kinerja organisasi.

Kotabe dan Molnar (1991) dalam penelitian seminal mereka tentang vendor selection menekankan pentingnya pendekatan sistematis dalam proses seleksi vendor. Mereka mengidentifikasi bahwa keputusan pemilihan vendor tidak hanya didasarkan pada faktor ekonomi semata, tetapi juga melibatkan pertimbangan strategis jangka panjang yang dapat mempengaruhi competitive advantage organisasi.

## METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif eksploratif yang dipilih untuk menangkap kompleksitas proses pengambilan keputusan dalam pemilihan vendor pelatihan korporat. Pendekatan kualitatif memungkinkan peneliti untuk memperoleh pemahaman mendalam tentang perspektif, pengalaman, dan motivasi para pengambil keputusan dalam konteks yang natural dan holistik.

Metode eksploratif dipilih karena penelitian tentang kriteria pemilihan vendor pelatihan korporat di Indonesia masih terbatas, sehingga diperlukan eksplorasi mendalam untuk mengidentifikasi pola-pola dan tema-tema yang muncul dari pengalaman praktisi di lapangan.

### Prosedur Pengumpulan Data

**Persiapan:**

1. Pengembangan dan pilot testing protokol wawancara
2. Rekrutmen partisipan melalui jaringan profesional dan LinkedIn
3. Penjadwalan wawancara sesuai dengan ketersediaan partisipan
4. Persiapan teknologi dan backup recording system

**Pelaksanaan:**

1. Setiap wawancara direkam dengan persetujuan partisipan
2. Peneliti membuat field notes selama wawancara
3. Durasi rata-rata wawancara adalah 52 menit
4. Follow-up questions dikirim via email jika diperlukan klarifikasi

**Pasca-wawancara:**

1. Transkrip verbatim dibuat dalam waktu 24 jam setelah wawancara
2. Member checking dilakukan dengan mengirimkan ringkasan temuan kepada partisipan
3. Data disimpan dengan sistem enkripsi untuk menjaga confidentiality

Analisis data dilakukan menggunakan pendekatan *thematic analysis* yang mengikuti framework Braun dan Clarke (2006). Proses analisis dilakukan secara iteratif dan melibatkan beberapa tahap:

**Tahap 1: Familiarisasi dengan Data**

1. Membaca transkrip secara berulang untuk memperoleh pemahaman holistic
2. Membuat catatan awal tentang pola-pola yang menarik Immersion dalam data untuk memahami konteks dan nuansa

**Tahap 2: Generating Initial Codes**

1. Coding sistematis terhadap seluruh dataset
2. Identifikasi unit-unit makna yang relevan dengan pertanyaan penelitian

**Tahap 3: Searching for Themes**

1. Pengelompokan codes menjadi potential themes
2. Penggunaan mind mapping untuk visualisasi hubungan antar codes Identifikasi themes utama dan sub-themes

**Tahap 4: Reviewing Themes**

1. Evaluasi internal homogeneity dan external heterogeneity themes Refinement themes berdasarkan keseluruhan dataset.

Pendekatan ini memungkinkan fleksibilitas dalam proses pengumpulan data dan analisis, sehingga dapat mengakomodasi temuan-temuan baru yang mungkin tidak terduga sebelumnya.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Salah satu temuan paling signifikan adalah dominasi pendekatan relasional dalam proses pencarian dan seleksi vendor pelatihan di Indonesia. Rekomendasi dari jaringan profesional, khususnya melalui komunitas LinkedIn dan word-of-mouth dari kolega, menjadi sumber informasi utama yang paling dipercayai. Hal ini mencerminkan karakteristik budaya Indonesia yang menekankan pentingnya hubungan personal dalam konteks bisnis.

Temuan ini memiliki implikasi penting bagi vendor pelatihan yang ingin sukses di pasar Indonesia. Strategi marketing yang purely digital atau transactional kemungkinan akan kurang efektif dibandingkan dengan pendekatan yang menekankan relationship building dan networking.

Penelitian ini mengidentifikasi empat kriteria utama yang menjadi prioritas dalam pemilihan vendor pelatihan:

1. **Kesesuaian (Fit)**: Kemampuan vendor untuk memenuhi kebutuhan spesifik perusahaan dan menghasilkan hasil yang diharapkan, termasuk industry expertise, cultural alignment, dan customization capability.

2. **Fleksibilitas**: Kemampuan vendor untuk menyesuaikan layanan terkait waktu, dukungan, biaya, dan kebutuhan lain sesuai dengan kondisi perusahaan yang dinamis.
3. **Kredibilitas**: Reputasi baik dan keahlian yang diakui di bidangnya, termasuk professional credentials, client portfolio, dan thought leadership.
4. **Efektivitas Biaya**: Bukan vendor termurah, tetapi yang memberikan nilai yang sepadan dengan biaya yang dikeluarkan, dengan pemahaman sophisticated tentang total cost of ownership.

Framework ini memberikan struktur yang sistematis bagi tim L&D untuk melakukan vendor selection yang lebih objective dan comprehensive.

**Kesesuaian (fit)**

Kesesuaian atau fit muncul sebagai kriteria paling fundamental dalam proses seleksi vendor. Konsep fit ini multidimensional dan mencakup berbagai aspek yang harus selaras antara vendor dan organisasi klien.

Industry Expertise:Vendor harus memiliki pemahaman mendalam tentang industri klien, termasuk challenges, regulations, dan best practices yang spesifik untuk sektor tersebut.

"Kami di sektor kesehatan punya regulasi yang sangat ketat. Vendor yang kami pilih harus benar-benar paham tentang standar akreditasi rumah sakit, patient safety, dan compliance yang berlaku di Indonesia." - Partisipan 2 (Kesehatan).

Cultural Alignment: Kesesuaian budaya organisasi menjadi faktor penting, terutama dalam konteks Indonesia yang memiliki keragaman budaya perusahaan. Vendor harus mampu beradaptasi dengan nilai-nilai dan norma-norma yang berlaku di organisasi klien.

**Customization Capability**

Kemampuan vendor untuk menyesuaikan program pelatihan dengan kebutuhan spesifik organisasi menjadi indikator penting dari fit. Vendor yang hanya menawarkan program "one-size-fits- all" cenderung kurang diminati.

Learning Objectives Alignment:Vendor harus mampu menunjukkan bagaimana program mereka akan berkontribusi pada pencapaian learning objectives dan business goals organisasi klien.

**Fleksibilitas**

Fleksibilitas vendor dalam mengakomodasi berbagai kebutuhan dan perubahan kondisi menjadi kriteria yang sangat dihargai oleh para manajer L&D. Fleksibilitas ini mencakup berbagai dimensi operasional dan strategis.

**Time Flexibility**

Kemampuan vendor untuk menyesuaikan jadwal pelatihan dengan kalender bisnis klien, termasuk kemampuan untuk melakukan reschedule atau adjustment ketika ada perubahan prioritas bisnis.

"Vendor yang bagus itu yang bisa fleksibel dengan jadwal kita. Kadang-kadang ada urgent project atau situasi bisnis yang berubah, jadi kita butuh vendor yang understanding dan bisa adjust." - Partisipan 4 (Ritel)

**Delivery Method Flexibility**

Terutama setelah pandemi COVID-19, kemampuan vendor untuk menyediakan berbagai mode delivery (online, offline, hybrid) menjadi sangat penting. Vendor harus mampu beradaptasi dengan preferensi dan keterbatasan organisasi klien.

**Content Customization**

Fleksibilitas dalam memodifikasi konten pelatihan berdasarkan feedback dan kebutuhan yang berkembang selama proses implementasi.

**Support Flexibility**

Kemampuan vendor untuk memberikan dukungan tambahan di luar scope awal ketika diperlukan, seperti coaching session tambahan atau follow-up workshop.

**Kredibilitas**

Kredibilitas vendor mencakup reputasi, track record, dan pengakuan profesional yang telah diperoleh. Dalam konteks Indonesia, kredibilitas seringkali dibangun melalui kombinasi achievement formal dan word-of- mouth reputation.

**Professional Credentials**

Sertifikasi internasional, akreditasi dari badan profesional, dan kualifikasi formal trainer menjadi indikator kredibilitas yang penting.

**Client Portfolio**

Daftar klien yang pernah dilayani, terutama perusahaan- perusahaan ternama atau yang bergerak di industri serupa, menjadi bukti kredibilitas vendor.

**Case Studies and Success Stories**

Kemampuan vendor untuk menunjukkan hasil konkret dari program-program yang pernah mereka jalankan, termasuk metrics dan testimonial dari klien.

**Thought Leadership**

Aktivitas vendor dalam berbagi knowledge melalui publikasi, speaking engagement, atau research contribution menunjukkan expertise dan commitment terhadap pengembangan industri.

"Saya selalu cek apakah vendor tersebut aktif sharing knowledge di industri. Kalau mereka sering jadi speaker di konferensi atau publish artikel yang berkualitas, itu menunjukkan mereka benar-benar expert di bidangnya." - Partisipan 5 (Teknologi).

**Efektivitas Biaya**

Efektivitas biaya bukan berarti memilih vendor dengan harga termurah, tetapi lebih kepada value for money yang optimal. Konsep ini mencerminkan pemahaman yang matang dari para manajer L&D tentang investasi pelatihan sebagai strategic investment.

**Value Proposition**

Vendor harus mampu menunjukkan value yang jelas dari investasi yang dikeluarkan, termasuk expected outcomes dan potential ROI.

**Total Cost of Ownership**

Pertimbangan tidak hanya pada biaya langsung pelatihan, tetapi juga biaya-biaya terkait seperti venue, catering, transportation, dan opportunity cost dari waktu karyawan.

**Budget Flexibility**

Kemampuan vendor untuk bekerja dalam batasan budget yang tersedia dan menawarkan alternative solutions yang tetap efektif.

**Budget Flexibility**

Kemampuan vendor untuk bekerja dalam batasan budget yang tersedia dan menawarkan alternative solutions yang tetap efektif.

**Payment Terms**

Fleksibilitas dalam terms of payment, termasuk kemungkinan untuk staged payment atau payment plan yang sesuai dengan cash flow organisasi.

"Yang penting bukan murah atau mahal, tapi worth it. Kalau vendor bisa deliver hasil yang sesuai ekspektasi dan ada improvement yang terukur, saya rela bayar lebih mahal." - Partisipan 6 (Manufaktur).

## KESIMPULAN

Studi eksplorasi ini telah memberikan foundation yang solid untuk memahami kriteria pengambilan keputusan vendor pelatihan korporat di Indonesia. Temuan-temuan yang dihasilkan tidak hanya memberikan insight praktis bagi vendor dan organisasi, tetapi juga membuka peluang untuk penelitian lanjutan yang dapat memperdalam pemahaman tentang phenomena ini.

Dalam konteks Indonesia yang sedang mengalami bonus demografi dan transformasi ekonomi, peran vendor pelatihan korporat menjadi semakin strategis dalam mengembangkan human capital yang kompeten dan competitive. Pemahaman yang mendalam tentang kriteria dan proses pengambilan keputusan dalam vendor selection akan membantu semua stakeholders untuk mengoptimalkan value dari partnership dalam pengembangan SDM.

Penelitian ini juga menunjukkan bahwa meskipun globalization telah membuat banyak business practices menjadi standardized, cultural context tetap memainkan peran penting dalam shaping business behavior. Vendor dan organisasi yang mampu memahami dan mengadaptasi pendekatan mereka sesuai dengan cultural context akan memiliki competitive advantage yang sustainable.

Penelitian kuantitatif dengan sample yang lebih besar diperlukan untuk memvalidasi dan mengukur relative importance dari criteria yang diidentifikasi. Statistical analysis dapat membantu mengidentifikasi key drivers dan develop predictive models untuk vendor selection success.

Penelitian lanjutan perlu melibatkan multiple stakeholders termasuk vendor perspective, senior management perspective, dan end-user perspective untuk comprehensive understanding tentang vendor-client dynamics.

Akhirnya, penelitian ini menegaskan pentingnya continuous learning dan adaptation dalam dynamic business environment. Baik vendor maupun organisasi perlu terus mengembangkan capabilities mereka untuk dapat merespons perubahan kebutuhan dan expectations dalam pasar yang terus berkembang.

## REFERENSI

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.

BPS-Statistik Indonesia. (2023). *Survei Praktik Pelatihan Korporat di Indonesia*. https://www.bps.go.id/publication.html

Kotabe, M., & Molnar, J. (1991). Vendor Selection and Evaluation: A Case Study. *Journal of Supply Chain Management*, 27(2), 2–10. https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.1991.tb00527.x

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.

Phillips, J. J. (1997). *Handbook of Training Evaluation and Measurement Methods*. Gulf Professional Publishing.