

## STUDI DESKRIPTIF EFEKTIVITAS DAN PELATIHAN KERJA PADA PT. NENGGAPRATAMA INTERNUSANTARA DI MANADO

Nathalia Angkasa dan Roy Setiawan

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: natha\_ang@yahoo.co.id ; roy@petra.ac.id

**Abstrak**-Sumber daya manusia memegang peranan penting bagi keberhasilan perusahaan. Dalam menjalankan kegiatan usahanya PT. Nenggapatama Internusantara masih dihadapkan pada beberapa kendala terutama pada kompetensi sumber daya manusia. Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan penerapan dan menganalisis efektivitas pelatihan PT. Nenggapatama Internusantara. Jenis penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif. Jenis data yang digunakan adalah data kualitatif. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara dan riset kepustakaan. Teknik analisis data yang digunakan terdiri adalah analisis deskriptif, sedangkan metode pengujian datanya adalah triangulasi.

Hasil penelitian menunjukkan penerapan pelatihan pada PT. Nenggapatama Internusantara dilakukan dengan metode *off the job training* dan *on the job training*. Program pelatihan pada PT. Nenggapatama Internusantara dapat dikatakan efektif karena pelatihan kerja yang dilakukan dapat menjawab permasalahan layanan *service* perbaikan mobil yang ada di perusahaan. Pelatihan kerja juga dapat memenuhi kebutuhan karyawan terutama bagi mekanik baru yang belum berpengalaman dan belum memiliki pengetahuan dan pemahaman yang cukup mengenai mesin mobil.

**Kata Kunci:** Sumber Daya Manusia, Pelatihan Kerja, *off the job training*, *on the job training*.

### I. PENDAHULUAN

Menurut Noe (2006) sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu faktor kunci dalam menentukan keberlangsungan, efektivitas, dan daya saing dalam suatu perusahaan (dalam Kaswan, 2012). SDM juga membantu mendukung strategi dalam suatu perusahaan dan memberikan nilai kepada pelanggan. Bahkan di era ekonomi yang memanjakan pelanggan, SDM tetap merupakan sumber daya nomor satu.

Persaingan global akan menuntun perusahaan agar dapat memiliki sumber daya manusia yang berkualitas sehingga nantinya bisa meningkatkan produktivitas perusahaan dan dapat bertahan ataupun meningkatkan posisi pasar. SDM memegang peranan paling penting dan potensial bagi keberhasilan suatu perusahaan. Salah satu kunci utama untuk menciptakan SDM yang profesional adalah dengan melakukan proses pelatihan pada tenaga kerja.

Untuk mendapatkan tenaga kerja yang bersumberdaya manusia yang baik dan tepat sangat perlu adanya pelatihan. Tujuan dari program pelatihan ini adalah untuk meningkatkan kualitas kerja, ketrampilan, produktivitas kerja dan pengetahuan dari setiap karyawan sesuai dengan keinginan perusahaan (Triyono, 2012). Namun demikian banyak yang mengalami persoalan

efektif, ada beberapa hal yang harus dilakukan, misalnya menganalisis kebutuhan karyawan, menerapkan materi yang sesuai, adanya fasilitas yang memadai, mempunyai tujuan pelatihan yang jelas, memiliki instruktur yang mampu menjelaskan dengan baik, mengevaluasi program pelatihan tersebut, dan meningkatkan program pelatihan (Triyono, 2012). Oleh karena itu, dengan memperhatikan penjelasan sebelumnya maka dapat dikatakan bahwa sumber daya manusia di Indonesia masih belum optimal. Hal ini terjadi karena kurangnya lapangan kerja yang ada di Indonesia dan kurangnya pelatihan bagi sumber daya manusia di Indonesia sehingga untuk mendapatkan sumber daya manusia yang berkompeten masih sangatlah sulit.

PT. Nenggapatama Internusantara adalah perusahaan yang bergerak dibidang otomotif yang berada di Manado, Sulawesi Utara. Sebagai *dealer* mobil Hino, PT. Nenggapatama Internusantara masih dihadapkan pada beberapa kendala terutama pada sumber daya manusia perusahaan yaitu pelatihan. PT. Nenggapatama Internusantara mengalami persoalan tenaga kerja pada bagian layanan *service* perbaikan mobil yang kurang berkompeten sehingga menghasilkan pekerjaan yang tidak maksimal. Hal tersebut berdampak pada kinerja bagian layanan *service* perbaikan mobil yang menjadi terhambat karena persoalan kurangnya tenaga kerja maupun munculnya tenaga kerja baru yang belum berpengalaman. Selain itu, persoalan juga berdampak pada meningkatnya biaya perusahaan. Sehingga secara keseluruhan kegiatan usaha perusahaan menjadi kurang efektif dan efisien. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk membahas secara khusus tentang penerapan dan efektivitas program pelatihan yang selama ini dilakukan oleh PT. Nenggapatama Internusantara.

Berdasarkan uraian latar belakang masalah, maka akan dikemukakan rumusan masalah sebagai berikut.

1. Bagaimana penerapan pelatihan kerja pada PT. Nenggapatama Internusantara?
2. Bagaimana efektivitas pelatihan kerja pada PT. Nenggapatama Internusantara?

Tujuan yang hendak dicapai dari penelitian ini sebagai berikut:

1. Mendeskripsikan penerapan pelatihan kerja PT. Nenggapatama Internusantara
2. Menganalisis efektivitas pelatihan kerja PT. Nenggapatama Internusantara

Menurut Rachmawati (2008) sumber daya manusia adalah merupakan salah satu unsur yang paling vital bagi organisasi karena yang pertama, sumber daya manusia memengaruhi efisiensi dan efektivitas organisasi sumber daya manusia merancang dan memproduksi barang dan jasa, mengawasi kualitas, memasarkan produk, mengalokasikan sumber daya *financial*, serta

menentukan seluruh tujuan dan strategi organisasi. Sumber daya manusia merupakan modal dan kekayaan yang terpenting dari setiap kegiatan manusia (Fathoni 2006). Hasibuan (n.d.) berpendapat bahwa sumber daya manusia adalah kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu.

Menurut Dessler (2004) manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah proses memperoleh, melatih, menilai dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan dan keamanan, dan masalah keadilan. Sedangkan definisi MSDM menurut Panggabean (2004) adalah suatu proses yang terdiri atas perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan analisis pekerjaan, evaluasi pekerjaan, pengadaan, pengembangan, kompensasi, promosi, dan pemutusan hubungan kerja. Fathoni (2006) menambahkan bahwa MSDM adalah proses pengendalian berdasarkan fungsi manajemen terhadap daya yang bersumber dari manusia.

Berdasarkan penjelasan-penjelasan dan pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa MSDM memiliki peran yang sangat penting dalam sebuah perusahaan karena MSDM yang baik dan benar bisa membangun, mengembangkan, dan membawa perusahaan untuk kearah yang lebih baik juga mencapai tujuan perusahaan. MSDM juga dapat mengatur hubungan yang baik antara pemimpin perusahaan dan karyawannya juga antar sesama karyawan.

Murtie (2012) menyatakan bahwa tujuan dari MSDM ada empat hal, yaitu sebagai berikut:

1. Tujuan organisasi. Ditujukan untuk dapat mengenali keberadaan MSDM dalam memberikan kontribusi pada pencapaian efektivitas organisasi.
2. Tujuan fungsional. Ditujukan untuk mempertahankan kontribusi departemen pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.
3. Tujuan sosial. Ditujukan untuk secara etis dan sosial merespons terhadap kebutuhan-kebutuhan dan tantangan-tantangan masyarakat dengan meminimalkan dampak negatif terhadap organisasi.
4. Tujuan personal. Ditujukan untuk membantu karyawan dalam mencapai tujuannya, minimal tujuan-tujuan yang dapat mempertinggi kontribusi individual terhadap organisasi.

Simamora (2004) berpendapat bahwa ada empat tujuan manajemen sumber daya manusia, yaitu (dalam Sunyoto, 2012):

1. Tujuan sosial adalah agar organisasi bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat seraya meminimalkan dampak negatif tuntutan itu terhadap organisasi.
2. Tujuan organisasional adalah sasaran formal organisasi yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya.
3. Tujuan fungsional adalah merupakan tujuan untuk mempertahankan kontribusi departemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.
4. Tujuan pribadi adalah tujuan individu dari setiap anggota organisasi yang hendak dicapai melalui aktivitasnya di dalam organisasi.

Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menurut Dessler (2004) ada lima, yaitu :

1. Perencanaan. Menentukan sasaran dan standar-standar, membuat aturan prosedur, menyusun rencana-rencana dan membuat perkiraan.
2. Pengorganisasian. Memberikan tugas spesifik kepada setiap bawahan, membuat divisi-divisi, mendelegasikan wewenang kepada bawahan, membuat jalur wewenang dan komunikasi, mengkoordinasikan pekerjaan bawahan.
3. Penyusunan staff. Menentukan tipe orang yang harus diperkerjakan, merekrut calon karyawan, memilih karyawan, menetapkan standar prestasi, memberikan kompensasi kepada karyawan, mengevaluasi prestasi, memberikan konseling kepada karyawan, melatih dan mengembangkan karyawan.
4. Kepemimpinan. Mendorong orang lain untuk menyelesaikan pekerjaan, mempertahankan semangat kerja, memotivasi bawahan.
5. Pengendalian. Menetapkan standar seperti kuota penjualan, standar kualitas, atau tingkat produksi, memeriksa untuk melihat bagaimana prestasi yang dicapai dibandingkan dengan standar-standar ini, melakukan koreksi jika dibutuhkan.

Hasibuan menyatakan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi:

1. Pengadaan. Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.
2. Pengembangan. Pengembangan adalah proses peningkatan ketrampilan teknis, teoretis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus disesuaikan dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.
3. Kompensasi. Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensinya.
4. Pengintegrasian. Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil kerjanya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam manajemen sumber daya manusia karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.
5. Pemeliharaan. Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta

berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

6. Kedisiplinan. Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.
7. Pemberhentian. Pemberhentian adalah putusannya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya. Pelepasan ini diatur oleh undang-undang No. 12 Tahun 1964.

Murtie (2012) menyatakan bahwa langkah-langkah dalam manajemen sumber daya manusia adalah:

1. Merencanakan rekrutmen dan seleksi tenaga kerja. Rekrutmen dan seleksi tenaga kerja perlu dilakukan agar perusahaan mendapatkan sumber daya manusia yang sesuai dengan keinginan perusahaan.
2. Mengadakan pelatihan, pengembangan, dan penilaian prestasi kerja. Perlu adanya *training and development* karena diperlukan sebagai pembekalan yang berkaitan dengan pekerjaan mereka agar mereka lebih menguasai dan menjadi ahli di bidangnya masing-masing. Dan juga penilaian prestasi kerja, sehingga menjadi acuan mereka dalam menentukan penggajian dan bonus-bonus yang diberikan pada karyawan.
3. Menangani promosi, pemindahan, dan pemisahan. Manajemen sumber daya manusia juga menangani hal-hal yang berkaitan dengan promosi, pemindahan, dan pemisahan para karyawan. Biasanya permasalahan promosi, pemindahan, dan pemisahan tersebut tidak lepas dari kinerja karyawan yang bersangkutan selama melakukan tugas dan wewenang yang telah diberikan kepadanya.

Sunyoto (2012) berpendapat bahwa aktivitas-aktivitas yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia mencakup:

1. Rancangan organisasi meliputi perencanaan sumber daya manusia, analisis pekerjaan dan rancangan pekerjaan.
2. *Staffing* meliputi rekrut/memperkerjakan, *affirmative action*, promosi/ pemindahan/separasi, pengangkatan/orientasi, dan metode-metode seleksi pekerja.
3. Sistem *reward*, tunjangan-tunjangan, dan pematuhan meliputi program-program keamanan, pelayanan-pelayanan kesehatan/medis, prosedur-prosedur pengaduan/disiplin, administrasi, kompensasi, administrasi pengupahan /penggajian, administrasi tunjangan asuransi, rencana-rencana pembagian keuntungan/pensiun, dan hubungan-hubungan kerja.
4. Manajemen performansi meliputi penilaian manajemen/MBO, program peningkatan/produktivitas, dan penilaian performansi yang difokuskan pada klien.
5. Pengembangan pekerja dan organisasi meliputi pengembangan pengawasan/manajemen, perencanaan/pengembangan karier, program-

program pembinaan/asistensi, pekerja, pelatihan keterampilan non manajemen, program-program persiapan pensiun, dan penilaian-penilaian terhadap sikap.

6. Komunikasi dan relasi publik meliputi sistem-sistem informasi/laporan/ catatan-catatan sumber daya manusia, komunikasi/publikasi pekerja, sistem penyaranan, dan penelitian sumber daya manusia.

Berdasarkan pernyataan-pernyataan yang telah dijelaskan di atas, dapat disimpulkan bahwa sebuah perusahaan harus mempunyai manajemen, karena manajemen yang mengatur semua aktivitas perusahaan, mulai dari perencanaan, pengorganisasian, hingga pelatihan dan pengembangan karyawan. Dalam membangun sebuah manajemen, perusahaan harus mempunyai fungsi manajerial maupun operasional. Manajemen sumber daya manusia juga berguna bagi karyawan yang ada di perusahaan. Di dalam manajemen sumber daya manusia, harus mempunyai fungsi yang berguna bagi karyawan karena manajemen sumber daya manusia adalah landasan karyawan untuk mengembangkan perusahaan.

Sastradipoera (2007) menyatakan pelatihan dalam beberapa definisi, yaitu:

1. Pelatihan adalah salah satu jenis proses pembelajaran untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan di luar sistem pengembangan sumber daya manusia yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat dengan metode yang lebih mengutamakan praktek daripada teori. Sehingga yang diutamakan adalah peningkatan keterampilan
2. Pelatihan adalah suatu pembelajaran yang berhubungan dengan upaya perubahan tingkah laku sumber daya manusia agar tingkah laku itu sesuai dan memadai untuk kebutuhan dan tujuan tertentu.

Menurut Byars dan Rue (2004) pelatihan adalah proses pembelajaran yang melibatkan penguasaan keterampilan, konsep, aturan-aturan, atau sikap untuk meningkatkan kinerja karyawan (dalam Fajar dan Heru, 2012). Pelatihan adalah memberikan karyawan baru atau karyawan lama keterampilan yang mereka butuhkan untuk melakukan pekerjaan (Dessler, 2004).

Menurut Bateman dan Snell (2009) pelatihan adalah mengajari karyawan di tingkat bawah (*lower level*) untuk bagaimana mereka melakukan pekerjaan mereka saat ini. Sedangkan menurut Murtie (2012) pelatihan adalah sebuah proses yang dilalui oleh seorang individu dalam rangka untuk mengubah sikap, pengetahuan, keterampilan, dan perilakunya. Pelatihan merupakan wadah lingkungan bagi karyawan, dimana karyawan memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan, dan perilaku spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan (Rachmawati, 2008).

Pelatihan secara khusus berfokus pada memberi keterampilan khusus atau membantu karyawan memperbaiki kekurangannya dalam kinerja. Proses pelatihan difokuskan pada pelaksanaan pekerjaan dan penerapan pemahaman serta pengetahuan pada pelaksanaan tugas tertentu. Hasil yang diinginkan dari

pelatihan adalah penguasaan dan peningkatan keterampilan (Kaswan, 2012).

Menurut Triyono (2012) pelatihan bertujuan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu untuk kebutuhan sekarang. Fathoni (2006) mengatakan tujuan diadakan pelatihan terhadap sumber daya manusia agar dapat meningkatkan kepribadian dan semangat pengabdian kepada organisasi dan masyarakat, meningkatkan mutu dan kemampuan, serta ketrampilan baik dalam melaksanakan tugasnya maupun kepemimpinannya, melatih dan meningkatkan mekanisme kerja dan kepekaan dalam melaksanakan tugas, melatih dan meningkatkan kerja dalam merencanakan, dan meningkatkan ilmu pengetahuan dan keterampilan kerja.

Pelatihan merupakan wadah lingkungan bagi karyawan, dimana karyawan memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan, dan perilaku spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan (Rachmawati, 2008).

Menurut Dessler (2004) ada lima tahapan dalam proses pelatihan, yaitu:

1. Analisis kebutuhan yaitu, mengetahui ketrampilan kerja spesifik yang dibutuhkan, menganalisis ketrampilan dan kebutuhan calon yang akan dilatih, dan mengembangkan pengetahuan khusus yang terukur serta tujuan prestasi.
2. Merancang instruksi, untuk memutuskan, menyusun, dan menghasilkan isi program pelatihan, termasuk buku-kerja, latihan, dan aktivitas, yang menggunakan teknik seperti dengan pelatihan kerja langsung dan mempelajarinya dibantu dengan komputer.
3. Validasi yaitu, program pelatihan dengan menyajikan kepada beberapa pemirsa yang bisa mewakili.
4. Menerapkan program yaitu, melatih karyawan yang ditargetkan.
5. Evaluasi dan tindak lanjut yaitu, dimana manajemen menilai keberhasilan atau kegagalan program ini.

Menurut Snell dan Bohlander (2010) ada empat dasar kriteria dalam evaluasi program pelatihan, yaitu:

1. Reaksi adalah salah satu bentuk paling sederhana dan mendekati dalam program pelatihan evaluasi adalah penilaian reaksi peserta.
2. Pembelajaran adalah di luar pemikiran peserta tentang pelatihan, adalah sebuah usul yang bagus apakah mereka sebenarnya belajar sesuatu. Untuk menguji pengetahuan dan keterampilan peserta sebelum dan sesudahnya sebuah program pelatihan akan membantu menentukan kemajuan para peserta.
3. Kebiasaan dan tingkah laku adalah jika peserta tidak menggunakan ajaran dalam program pelatihan saat bekerja, bukan berarti pelatihan tersebut tidak efektif tetapi karena peserta tidak menerapkan kebiasaan itu pada saat bekerja.
4. Hasil adalah kebanyakan perusahaan hari ini mengukur pelatihan dari ROI, meskipun kadang diukur dari hasil uang yang didapat. ROI perusahaan bergantung terhadap keuntungan yang diperoleh dari pelatihan karyawan terhadap biaya yang ditimbulkan. Manajer sumber daya manusia

mempunyai tanggung jawab untuk mengakulasi dan memperlihatkan keuntungan tersebut kepada kepala manajer perusahaan tersebut. Keuntungan tersebut dapat berupa tingkat pendapatan yang lebih tinggi, peningkatan produktivitas, peningkatan kualitas, beban biaya yang lebih kecil, kepuasan konsumen yang semakin bertambah, kepuasan terhadap pekerjaan semakin tinggi, dan tingkat kesalahan karyawan yang semakin kecil.

Dessler (2004) menyatakan bahwa setelah karyawan yang dilatih itu telah menyelesaikan pelatihannya, perusahaan mengevaluasi program tersebut untuk melihat pencapaian sasaran dari program itu. Ada empat kategori dasar dari hasil pelatihan yaitu:

1. Reaksi: Evaluasilah reaksi orang yang dilatih terhadap program itu.
2. Pembelajaran: Ujilah orang-orang itu untuk menentukan apakah mereka telah mempelajari prinsip, keterampilan, dan fakta yang seharusnya mereka pelajari.
3. Perilaku: Tanyakanlah apakah perilaku dalam bekerja, orang-orang yang dilatih itu mengaklami perubahan karena program pelatihan tersebut.
4. Hasil: Hasil akhir yang dicapai dalam sasaran pelatihan.

Kirkpatrick (1998) menyatakan evaluasi pelatihan sangat penting untuk memastikan efektivitas program pelatihan (dalam Mohamed, 2012). Menurut Rama dan Vaishnavi (2012) mengukur efektivitas program pelatihan mengkonsumsi waktu yang berharga dan sumber daya. Pelatihan yang efektif harus memiliki beberapa jenis hasil positif dalam hal pertama adalah bahwa karyawan harus mengerti peran dan tanggung jawab pekerjaan mereka, memenuhi kebutuhan karyawan, memberikan umpan balik yang positif, kepuasan karyawan, motivasi dan keterampilan, pengetahuan, biaya dan waktu. Pelatihan yang dilakukan mengeluarkan banyak biaya tetapi complain terus meningkat itu menandakan bahwa pelatihan itu tidak efektif. *Preplanning* untuk program pelatihan harus dilakukan oleh karyawan untuk peningkatan tingkat partisipasi yang akan mencerahkan program pelatihan yang efektif dalam organisasi.

Menurut Gomes (2000, p.209), untuk mengukur efektivitas suatu program pelatihan dapat dievaluasi berdasarkan informasi yang diperoleh pada tingkatan *organizational result*, yaitu untuk menguji dampak pelatihan terhadap kelompok kerja atau organisasi secara keseluruhan. Data bisa dikumpulkan berdasarkan kriteria produktivitas, pergantian, motivasi, kepuasan, kecelakaan-kecelakaan, keluhan-keluhan, perbaikan kemampuan dan keterampilan, kepuasan klien dan sejenis lainnya. Kemudian, *cost effectivity*, dimaksudkan untuk mengetahui besarnya biaya dan waktu yang dihabiskan bagi program pelatihan, dan apakah besarnya biaya dan waktu untuk pelatihan tersebut terhitung kecil atau besar dibandingkan biaya yang timbul dari permasalahan yang dialami oleh organisasi.

Sedangkan Noe (2002) menyatakan suatu program pelatihan dapat dikatakan efektif jika hasil dari pelatihan itu dapat memberikan manfaat bagi perusahaan dan peserta pelatihan. Manfaat bagi peserta berupa umpan

balik yang positif seperti memenuhi kebutuhan karyawan, peningkatan pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan, pemahaman terhadap tugas dan tanggung jawabnya. Sedangkan manfaat bagi perusahaan dapat mencakup peningkatan penjualan dan peningkatan konsumen.

Sesuai dengan pernyataan-pernyataan di atas, pelatihan sumber daya manusia mempunyai langkah-langkah dalam melaksanakannya. Agar pelatihan tersebut berguna bagi sumber daya manusia yang ada di perusahaan, perusahaan harus menentukan tujuan dan fungsi dari pelatihan tersebut. Pelatihan sangat berguna untuk sumber daya manusia yang ada di perusahaan karena itu yang dapat membuat sumber daya manusia berkembang dan efek dari pelatihan ini adalah dapat menjadikan perusahaan lebih maju dan berkembang.

## II. METODE PENELITIAN

### Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah Jenis penelitian yang dipakai dalam penelitian ini adalah jenis penelitian kualitatif deskriptif. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi (Sugiyono, 2012). Menurut Moleong (2012) penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian.

### Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif. Menurut Sugiyono (2012), penelitian kualitatif lebih bersifat deskriptif. Data yang terkumpul berbentuk kata-kata atau gambar, sehingga tidak menekankan pada angka. Menurut Bungin (2011), format kualitatif deskriptif bertujuan untuk menggambarkan, meringkaskan berbagai kondisi, berbagai situasi, atau berbagai fenomena realitas sosial yang ada di masyarakat yang menjadi objek penelitian, dan berupaya menarik realitas itu ke permukaan sebagai suatu ciri, karakter, sifat, model, tanda, atau gambaran tentang kondisi, situasi, ataupun fenomena tertentu.

### Sumber Data

Menurut Sugiyono (2012), pengumpulan data dapat dilakukan dalam berbagai setting, berbagai sumber, dan berbagai cara. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder.

### Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang dipakai pada dalam penelitian ini adalah metode wawancara. Menurut Purhantara (2010), wawancara merupakan salah satu teknik pengumpulan data dimana pelaksanaannya dapat dilakukan secara langsung berhadapan dengan subjek penelitian atau responden. Wawancara adalah proses percakapan dengan maksud untuk mengontruksi mengenai orang, kejadian, kegiatan, organisasi, motivasi, perasaan dan sebagainya yang dilakukan oleh dua pihak yaitu pewawancara yang mengajukan pertanyaan kepada orang lain yang diwawancarai. Selain itu, juga digunakan riset kepustakaan. Riset kepustakaan adalah kegiatan untuk mencari data atau informasi melalui membaca

jurnal ilmiah, atau buku-buku referensi dan bahan-bahan publikasi yang tersedia di perpustakaan yang terkait dengan penerapan pelatihan dan efektivitasnya.

### Penentuan Informan Penelitian

Subjek dalam penelitian ini adalah informan atau narasumber yang merupakan sumber informasi dalam penelitian ini. Untuk menentukan informan, penulis menggunakan metode *purposive sampling*. Menurut Bungin (2011), *purposive sampling* dilakukan dengan menentukan kelompok peserta yang menjadi informan sesuai dengan kriteria terpilih yang relevan dengan masalah penelitian. Informan penelitian terdiri dari Direktur, Manajer HRD, dan Mekanik.

### Teknik Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian ini yang digunakan adalah dengan cara deskriptif. Analisis deskriptif adalah menyimpulkan data mentah dalam jumlah yang besar sehingga hasilnya dapat ditafsirkan (Kuncoro, 2009).

Untuk uji keabsahan data, penelitian ini menggunakan triangulasi sumber dimana data yang didapat dari hasil wawancara dengan informan penelitian di *cross check* dengan data yang didapatkan dari informan lainnya.

## III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Analisis Kebutuhan Pelatihan

Bagi manajemen PT. Nenggapratama Internusantara, program pelatihan kerja bagi karyawan perlu diterapkan karena merupakan upaya manajemen PT. Nenggapratama Internusantara dalam meningkatkan keterampilan maupun pengetahuan karyawan. Dengan mengikutsertakan karyawan pada program pelatihan kerja, diharapkan bahwa penurunan kinerja atau pun masalah yang ada disebabkan karena kurangnya pengetahuan, ketrampilan dan sikap-sikap kerja; dapat diselesaikan melalui pelatihan kerja. Seperti yang dikatakan Rachmawati (2008) bahwa di dalam pelatihan kerja karyawan memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan, dan perilaku spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan.

Selain itu, mengikutsertakan karyawan dalam pelatihan kerja merupakan perwujudan misi PT. Nenggapratama Internusantara untuk mengembangkan sumber daya manusia yang kompeten. Pentingnya peran karyawan menyebabkan perusahaan harus menaruh perhatian terhadap pengelolaan sumber daya manusia. Untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki agar perusahaan dapat memenangkan persaingan dalam lingkungan bisnisnya dapat dilakukan melalui pelaksanaan pelatihan kerja bagi karyawan.

Pelatihan kerja yang diikuti oleh karyawan yang bekerja sebagai mekanik sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Hal ini dikarenakan sebelum karyawan mengikuti pelatihan kerja, PT. Nenggapratama Internusantara mengalami persoalan tenaga kerja pada bagian layanan *service*, seperti perbaikan mobil yang tidak maksimal karena dalam kurun waktu kurang dari 1 bulan mobil mengalami kerusakan yang sama, perbaikan kerusakan mesin yang membutuhkan waktu lama. Hal tersebut berdampak pada kinerja bagian layanan *service* perbaikan mobil yang menjadi terhambat karena

persoalan kurangnya tenaga kerja maupun munculnya tenaga kerja baru yang belum berpengalaman dalam memperbaiki mesin mobil HINO. Dengan diadakannya pelatihan kerja bagi karyawan bagian mekanik merupakan solusi bagi perusahaan terhadap permasalahan kualitas sumber daya manusia di bagian mekanik.

Karena itu, pelatihan kerja yang diikuti oleh karyawan di bagian mekanik bermanfaat bagi perusahaan terutama dalam memberikan layanan purna jual bagi konsumen. Pelatihan kerja tersebut bertujuan untuk meningkatkan kualitas dan pelayanan mekanik Hino agar berstandar internasional sesuai dengan standar dari PT Hino Motors Sales Indonesia selaku produsen dari mobil HINO. Sehingga bermanfaat bagi perusahaan dalam memenuhi kebutuhan konsumen akan layanan purna jual, seperti perbaikan mesin mobil HINO yang rusak.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan informan penelitian dapat diketahui pelatihan kerja yang diikuti karyawan PT. Nenggapratama Internusantara memberikan pengaruh yang sangat besar bagi perusahaan dan karyawan. Seperti misalnya pelatihan kerja yang diikuti oleh mekanik berupa praktek kerja di Pusat Pelatihan milik PT Hino Motors Sales Indonesia, bagi perusahaan pelatihan kerja yang diikuti mekanik memberikan pengaruh yang besar bagi perusahaan terutama dalam memenuhi kebutuhan konsumen akan layanan purna jual. Hal ini dikarenakan, mekanik yang mengikuti pelatihan kerja akan memiliki peningkatan pengetahuan dan keahlian dalam memperbaiki setiap kerusakan mesin mobil HINO sehingga ketika ada konsumen yang membutuhkan perbaikan mesin, maka perusahaan dapat memenuhi kebutuhan tersebut. Dengan demikian dapat meningkatkan citra perusahaan yang positif sebagai *dealer* resmi HINO yang tidak hanya mementingkan penjualan, namun juga memperhatikan layanan purna jual. Sedangkan bagi karyawan yang bekerja sebagai mekanik, dengan mengikuti pelatihan kerja maka dapat meningkatkan *skill* yang dimiliki sehingga memudahkan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan. Dengan demikian dapat meningkatkan kinerja karyawan yang pada akhirnya mendapat apresiasi dari perusahaan berupa penghargaan seperti kenaikan gaji atau bonus.

#### **Merancang Instruksi**

Merancang instruksi berkaitan dengan memutuskan, menyusun, dan menghasilkan isi program pelatihan. PT. Nenggapratama Internusantara memutuskan untuk melakukan program pelatihan kerja kepada karyawannya sebanyak 2 sampai 3 kali setiap tahun. Sedangkan sebagai peserta pelatihan kerja untuk pelatihan kerja di bagian mekanik diputuskan hanya karyawan baru. Hal ini dikarenakan karyawan baru yang bekerja sebagai mekanik dianggap belum memiliki pengetahuan dan pemahaman yang memadai mengenai mesin-mesin yang terdapat pada mobil HINO. Sehingga ketika melakukan perbaikan terhadap kerusakan pada mesin mobil HINO hasilnya tidak maksimal.

Sedangkan dalam merancang program pelatihan disesuaikan dengan kebutuhan yang ada. Misalnya pelatihan kerja untuk karyawan bagian mekanik maka disesuaikan dengan apa yang dibutuhkan oleh karyawan

bagian mekanik. Karyawan baru yang bekerja sebagai mekanik dianggap belum memiliki pengetahuan dan pemahaman yang memadai mengenai mesin-mesin yang terdapat pada mobil HINO. Oleh karena itu, materi program pelatihan kerja nantinya berkaitan dengan memberi pengetahuan dan pemahaman yang benar tentang spesifikasi mobil dan bagaimana cara memperbaikinya ketika mobil mengalami kerusakan. Hal ini dikarenakan tanpa adanya pengetahuan dan pemahaman yang benar tentang mesin-mesin mobil HINO maka mekanik akan kesulitan untuk memperbaiki kerusakan mobil. Apabila dapat memperbaikinya, hasilnya tidak akan maksimal.

Kemudian setelah diberikan pengetahuan, pemahaman, dan cara perawatan tentang sistem-sistem yang ada pada mobil HINO dilakukan ujian tertulis. Ujian tertulis setelahnya terdiri atas pertanyaan-pertanyaan tentang pengetahuan dasar perawatan kendaraan Hino. Ujian ini diberikan untuk menilai, apakah para teknisi tersebut memahami sepenuhnya tentang mekanika dan fungsi kendaraan Hino, dan apakah mereka memiliki pengetahuan yang sesuai untuk memastikan bahwa tugas servis dilaksanakan telah sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan oleh PT Hino Motors Sales Indonesia. Selain teori, rancangan program pelatihan perusahaan juga memberi tugas kepada para mekanik untuk praktek dalam melakukan perawatan dan perbaikan pada mesin mobil HINO.

Setiap program pelatihan kerja perlu didukung oleh penyediaan segala fasilitas yang diperlukan untuk kelancaran pelaksanaan program pelatihan. Fasilitas yang diperlukan untuk pelaksanaan program pelatihan kerja yang diikuti oleh mekanik perusahaan disediakan oleh *Training & Publication Department* PT Hino Motors Sales Indonesia. Hal ini dikarenakan pelatihan kerja yang diikuti oleh karyawan bagian mekanik diselenggarakan oleh PT Hino Motors Sales Indonesia. Pelatihan ini wajib diikuti oleh seluruh mekanik atau teknisi yang ada di *dealer* Hino di seluruh Indonesia sesuai dengan jadwal yang sudah ditetapkan oleh PT HMSI. Pelatihan yang diikuti para mekanik pemula di *dealer* Hino ini bertujuan untuk meningkatkan kualitas dan pelayanan mekanik Hino agar berstandar internasional.

#### **Validasi**

Validasi berkaitan dengan penyajian tentang program pelatihan kepada peserta. Validasi dapat dilakukan dengan menjelaskan terlebih dahulu inti dan tugas dari program pelatihan kepada karyawan, tahapan program pelatihan, dan pengadaan program pelatihan. PT. Nenggapratama Internusantara juga melakukan langkah validasi dalam mengikutsertakan karyawan bagian mekanik dalam proses pelatihan kerja.

Manajemen PT. Nenggapratama Internusantara terlebih dahulu memberi pengumuman secara langsung kepada karyawan bagian mekanik mengenai pelatihan kerja yang disampaikan oleh manajer bengkel/*service*. Manajer bengkel juga akan menunjuk siapa saja peserta yang akan mengikuti pelatihan kerja tersebut. Selain itu, manajer bengkel/*service* akan menjelaskan inti dan tugas dari program pelatihan kepada karyawan. Manajer bengkel menjelaskan bahwa dalam pelatihan kerja yang diikuti oleh karyawan bagian mekanik materi yang

diberikan berjumlah 38 modul meliputi sistem-sistem yang ada pada mobil HINO. Para peserta akan diberi pengetahuan dan pemahaman mengenai modul ini terlebih dahulu, kemudian dari setiap modul mereka diharuskan untuk mengerjakan soal dengan syarat kelulusan 100%. Setelah itu peserta melakukan praktek langsung pada engine ataupun unit sesuai dengan topik yang telah ditentukan.

Setiap tahapan dalam program pelatihan kerja juga dijelaskan oleh Manajer bengkel. Manajer bengkel menjelaskan kepada para mekanik bahwa pelatihan kerja yang diikuti memiliki komposisi 40% teori dan 60% praktik dengan tujuan membuat standarisasi kemampuan teknis, efisiensi, dan kualitas hasil kerja para teknisi. Sehingga pelatihan kerja akan diawali dengan model perkuliahan dimana akan ada penyampaian materi-materi yang berkaitan dengan spesifikasi sistem-sistem yang ada pada mobil. Setelah peserta pelatihan mengetahui dan memahaminya maka akan dilakukan tahapan selanjutnya yaitu praktek. Diharapkan dengan adanya praktek ini, mekanik mampu mengenali masalah secara cepat dan menyelesaikan masalah tersebut secara efisien dan aman, berdasarkan pengetahuan yang benar. Sehingga dapat melakukan perbaikan dan perawatan terhadap mobil HINO yang dimiliki oleh pelanggan secara cepat dan tepat.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa penjelasan mengenai program pelatihan kepada karyawan di bagian mekanik dilakukan oleh manajer bengkel. Hal ini dikarenakan karyawan bagian mekanik termasuk staf bengkel yang merupakan bawahan dari manajer bengkel. Selain itu, pelatihan kerja yang dilakukan berkaitan dengan memperkuat pelayanan purnajual pada konsumen melalui perawatan dan perbaikan pada mobil HINO sehingga secara teknis manajer bengkel lebih menguasai dan memahaminya. Dengan demikian akan memudahkan dalam memberi penjelasan kepada mekanik

#### **Penerapan Program**

Sebelum adanya evaluasi pelatihan kerja, harus ada penerapan atau pelaksanaan program. Jika tidak ada tahap ini, maka evaluasi tidak dapat dilakukan, karena tidak ada yang dapat di evaluasi. Penerapan program yaitu melatih karyawan yang ditargetkan baik secara *on the job training* atau pelatihan di tempat kerja maupun *off the job training* atau pelatihan diluar tempat kerja. Di dalam penerapan program pelatihan akan diketahui metode dan fasilitas pelatihan kerja.

Pelatihan karyawan bagian mekanik dengan metode *off the job training* (pelatihan diluar tempat kerja) dilakukan di Jatake, Tangerang yang merupakan pusat bengkel kerja dan pelatihan yang dimiliki oleh PT Hino Motors Sales Indonesia (HMSI). Hal ini dikarenakan pelatihan kerja yang diikuti oleh mekanik perusahaan diselenggarakan oleh PT Hino Motors Sales Indonesia dalam rangka program *service division* yang berguna untuk memberikan informasi masalah produk dan cara perawatan atau perbaikannya. Dengan adanya support dari sisi *training* diharapkan *customer* atau Hino Dealer dapat melakukan perawatan sesuai standar prosedur yang telah ditentukan dan sesuai dengan perkembangan teknologi HINO. Serta untuk memenuhi kebutuhan *customer* dan Network Hino Dealer dalam meningkatkan

kemampuan *soft skill* dan *hard skill*. Dengan demikian metode pelatihan kerja *off the job training* yang digunakan adalah pusat pengembangan. Hal ini dikarenakan pelatihan kerja yang diikuti oleh mekanik perusahaan memanfaatkan pusat bengkel kerja dan pelatihan milik PT Hino Motors Sales Indonesia yang mempunyai program-program pelatihan yang sebelumnya telah disusun untuk mekanik atau teknisi yang ada di *dealer* Hino di seluruh Indonesia.

Pada kegiatan pelatihan kerja yang diikuti oleh karyawan mekanik di pusat bengkel kerja dan pelatihan milik PT Hino Motors Sales Indonesia, terlebih dahulu diberikan materi tentang sistem-sistem yang ada pada mobil HINO. Kemudian dilakukan ujian tertulis yang terdiri atas 50 pertanyaan tentang pengetahuan dasar perawatan kendaraan Hino. Ujian ini diberikan untuk menilai, apakah para mekanik tersebut memahami sepenuhnya tentang mekanika dan fungsi kendaraan Hino, dan apakah mereka memiliki pengetahuan yang sesuai untuk memastikan bahwa tugas servis dilaksanakan dengan sesuai untuk memperoleh kepercayaan pelanggan.

Sedangkan untuk praktek yang pertama adalah mengganti segel oli poros depan pada mobil HINO. Penilaian didasarkan pada, apakah para mekanik mampu melaksanakan tugas menurut panduan, dan apakah mereka menggunakan kunci kopel serta peralatan lain dengan benar. Tugas praktik kedua adalah melakukan inspeksi harian pada mobil HINO dan diagnostik dengan menggunakan sistem diagnostik "HINO-DX". Penilaian untuk tugas ini berdasarkan pada cara mekanik melaksanakan proses diagnostik, apakah mereka menangani HINO-DX dengan benar, dan apakah mereka mampu mengenali masalah secara cepat dan menyelesaikan masalah tersebut secara efisien dan aman, berdasarkan pengetahuan yang benar. Tugas praktik ketiga adalah pengukuran komponen dengan menggunakan kaliper, vernier, dial gauge serta instrumen lainnya. Untuk menjadi mekanik yang sangat terampil, mekanik harus mampu menentukan secara tepat, apakah akan memperbaiki atau tidak memperbaiki, atau mengganti komponen yang diperlukan berdasarkan pengukuran yang akurat. Tujuan dari pengujian ini adalah untuk menilai kemampuan mekanik dalam mengukur komponen secara tepat dan menentukan apakah berguna atau tidak.

Selain melakukan pelatihan kerja dengan metode *off the job training*, perusahaan juga melakukan pelatihan kerja dengan metode *on the job training*. Metode *on the job training* yang sering diterapkan adalah metode *self training* yaitu karyawan bagian mekanik yang baru bergabung di perusahaan dibiarkan mengerjakan tugas dan tanggung jawabnya dengan melihat contoh yang telah dilakukan karyawan lainnya yang lebih senior.

Agar pelatihan kerja dapat berjalan dengan lancar perlu didukung oleh penyediaan fasilitas yang mendukung pelaksanaan pelatihan kerja. Fasilitas-fasilitas pelatihan kerja dapat berupa tempat pelatihan, modul, instruktur pelatihan, dan lain sebagainya. Untuk pelatihan kerja yang diikuti oleh mekanik PT. Nenggapratama Internusantara dengan metode *off the job training*, fasilitas pelatihan disediakan oleh PT Hino

Motors Sales Indonesia yang memiliki pusat bengkel kerja dan pelatihan. Sehingga mulai tempat, modul, dan instruktur pelatihan disediakan oleh PT Hino Motors Sales Indonesia. Sedangkan, untuk pelatihan kerja dengan menggunakan metode *on the job training*, fasilitas disediakan oleh PT. Nenggapratama Internusantara adalah bengkel dan mobil HINO untuk praktek. Dalam kegiatan pelatihan tersebut, karyawan akan dibimbing dan diarahkan oleh instruktur yang berasal dari mekanik perusahaan yang telah berpengalaman dan manajer bengkel.

Dengan demikian dapat disimpulkan penerapan program pelatihan kerja yang diperuntukkan bagi karyawan bagian mekanik menggunakan metode *off the job training* dan *on the job training*. Dari beberapa metode tersebut yang sering diterapkan di PT. Nenggapratama Internusantara adalah *on the job training*. Karena pelatihan dilakukan di tempat kerja dan menggunakan tenaga instruktur yang berasal dari dalam perusahaan. Sedangkan untuk metode *on the job training* yang dilakukan di pusat bengkel kerja merupakan program yang diberikan *Service Division* PT Hino Motors Sales Indonesia untuk meningkatkan kualitas dan pelayanan mekanik Hino, sehingga pelaksanaannya tergantung program dari *Service Division* PT Hino Motors Sales Indonesia.

#### **Evaluasi Pelatihan Kerja**

Selama ini perusahaan tidak melakukan evaluasi berdasarkan kriteria reaksi, karena evaluasi pelatihan kerja berdasarkan reaksi peserta pelatihan tidaklah cukup. Evaluasi terhadap reaksi hanya didasarkan pada reaksi peserta. Dalam hal ini diukur tanggapan peserta terhadap program pelatihan yang diselenggarakan, apakah sesuai dengan bidang tugasnya, kecocokan isi program dengan harapan, cara *trainer* mengajar, dan lain-lain, sehingga dapat dilakukan perbaikan atas program tersebut. Padahal pelatihan kerja yang diikuti oleh mekanik perusahaan yang paling penting adalah melihat cara kerja mekanik apakah ada perubahan atau tidak bukan tanggapan peserta terhadap program pelatihan yang diselenggarakan.

PT. Nenggapratama Internusantara melakukan evaluasi pelatihan kerja yang diikuti oleh karyawan bagian mekanik adalah dengan cara mempraktekkan secara langsung apa yang telah didapat selama pelatihan kerja. Dalam mempraktekkan secara langsung apa yang telah didapat selama pelatihan kerja dengan pengawasan dari mekanik senior dan manajer bengkel. Hal ini dilakukan untuk mengetahui apa saja yang didapatkan mekanik selama pelatihan kerja dan agar apa yang didapatkan dapat diingat kembali serta dipraktekan dalam pekerjaan. Mekanik senior dan manajer bengkel akan melihat bagaimana karyawan melakukan perawatan sesuai standar prosedur yang telah ditentukan oleh PT Hino Motors Sales Indonesia. Termasuk didalamnya akan dilihat bagaimana cara melakukan perawatan berkala, perbaikan ringan, perbaikan berat, dan perbaikan komponen yang terdapat pada mobil HINO. Dengan demikian evaluasi pelatihan kerja didasarkan pada kategori pembelajaran. Karena mekanik mempraktekkan secara langsung apa yang telah didapat selama pelatihan kerja

Hal ini dikarenakan pelatihan kerja yang diikuti oleh karyawan bagian mekanik menekankan pada peningkatan kualitas dan pelayanan mekanik Hino terutama dalam memberikan perawatan dan perbaikan pada mesin mobil HINO. Oleh karena itu yang paling penting untuk dinilai adalah pembelajaran. Menurut Snell dan Bohlander (2010) evaluasi pelatihan kerja dengan pembelajaran adalah menguji pengetahuan dan keterampilan peserta sesudah pelatihan.

Selain itu, evaluasi juga dilakukan dengan melihat kebiasaan dan perilaku karyawan dalam bekerja. Disini akan dilihat apakah pengaruh program *training* atau pelatihan terhadap penerapan di tempat kerja. Dengan kata lain, tujuan evaluasi pada tahap ini adalah perbaikan perilaku peserta dalam pekerjaan terutama dalam melakukan perawatan dan perbaikan mobil HINO pelanggan apakah sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh PT Hino Motors Sales Indonesia. Setelah pelatihan kerja perilaku atau kebiasaan mekanik berubah setelah melakukan pelatihan tersebut. Mekanik dalam bekerja sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh PT Hino Motors Sales Indonesia. Misalnya dalam melayani *periodic maintenance* untuk customer yang memberikan service secara rutin didasarkan pada jam operasi dan jarak tempuh unit. Pelaksanaan *periodic service* merupakan tindakan *preventive*, dengan harapan umur kendaraan dapat lebih lama serta dapat beroperasi secara baik dengan tujuan menekan ongkos perawatan. Oleh karena itu, perawatan berkala yang dilakukan oleh mekanik lebih difokuskan dengan pekerjaan *tune up* antara lain: penggantian oli, filter, *grease up & penyetulan* bagian *engine* dan *chassis*.

Pelatihan kerja yang diikuti oleh mekanik, memberikan hasil berupa peningkatan kemampuan dari mekanik dalam melakukan perawatan dan perbaikan secara benar dan tepat sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh PT Hino Motors Sales Indonesia, sehingga pelanggan merasa puas dan layanan purna jual perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa evaluasi pelatihan kerja berdasarkan kriteria hasil menunjukkan pelatihan kerja yang diikuti oleh mekanik perusahaan memberikan hasil berupa peningkatan kemampuan mekanik dalam melakukan perawatan dan perbaikan.

Pelatihan kerja yang diikuti oleh mekanik PT. Nenggapratama Internusantara untuk meningkatkan kualitas dan pelayanan mekanik Hino agar sesuai standar. Oleh karena itu, karyawan merasa program pelatihan kerja tersebut berguna dalam meningkatkan *skill* yang dimiliki sehingga dapat melakukan perbaikan dan perawatan terhadap mobil HINO secara benar dan tepat. Hal ini tidak terlepas dari penjelasan yang diberikan oleh manajer bengkel mengenai manfaat-manfaat pelatihan kerja tersebut baik untuk perusahaan maupun bagi karyawan. Bagi karyawan dengan mengikuti pelatihan kerja tersebut, menyebabkan *skill* yang dimiliki menjadi berkembang. Sehingga, tidak ada karyawan yang masih belum berkembang *skill* yang dimiliki walaupun sudah mengikuti program pelatihan tersebut. Apabila ada karyawan yang *skill* yang dimiliki belum berkembang, meskipun sudah mengikuti pelatihan kerja maka karyawan tersebut akan mendapat pelatihan kerja secara *on the job training* dimana karyawan dibiarkan



mengerjakan tugas dan tanggung jawabnya dengan melihat contoh yang telah dilakukan mekanik lain yang lebih senior atau mekanik lain yang juga mengikuti program pelatihan dan memiliki *skill* yang berkembang.

Seringkali dalam pelaksanaan program pelatihan kerja terdapat hambatan-hambatan yang dapat mengganggu kelancaran pelaksanaan pelatihan kerja, seperti misalnya keterbatasan dana, mencari instruktur yang memiliki kompetensi, dan materi pelatihan yang sesuai kebutuhan peserta. Sedangkan pelatihan kerja yang diikuti oleh mekanik perusahaan tidak terdapat hambatan yang mengganggu kelancaran pelaksanaan pelatihan kerja. Hal ini dikarenakan perusahaan hanya mengeluarkan biaya untuk perjalanan peserta ke tempat pelatihan kerja di Jatake, Tangerang. Untuk kebutuhan akomodasi selama pelatihan, mencari instruktur yang memiliki kompetensi, dan penyusunan materi pelatihan yang sesuai kebutuhan peserta sudah disiapkan oleh PT Hino Motors Sales Indonesia selaku penyelenggara program pelatihan kerja.

#### **Efektivitas Pelatihan**

Berdasarkan hasil wawancara dapat diketahui dengan mengikuti pelatihan kerja yang diselenggarakan oleh PT Hino Motors Sales Indonesia, karyawan dapat lebih mengerti tentang tugas dan tanggung jawab atas pekerjaan. Tugas dan tanggung jawab karyawan bengkel/*service* diantaranya adalah memperbaiki setiap unit mobil yang rusak atau yang akan di *service* dengan baik dan benar. Oleh karena itu, dengan adanya pelatihan kerja yang mengajarkan pada mekanik tentang perawatan dan perbaikan mesin HINO dengan baik dan benar, menyebabkan karyawan lebih mengerti tentang tugas dan tanggung jawabnya.

Pelatihan kerja yang efektif harus memenuhi kebutuhan karyawan. Dengan demikian pelatihan kerja yang diikuti oleh mekanik PT. Nenggapratama Internusantara dapat dikatakan efektif apabila juga memenuhi kebutuhan karyawan. Berdasarkan hasil wawancara dengan informan penelitian dapat diketahui pelatihan kerja yang diselenggarakan oleh PT Hino Motors Sales Indonesia dapat memenuhi kebutuhan karyawan terutama bagi mekanik baru yang belum berpengalaman dan belum memiliki pengetahuan dan pemahaman yang cukup mengenai mesin mobil.

Selain itu, pelatihan kerja yang efektif juga harus memiliki umpan balik yang positif. Umpan balik yang positif dari pelatihan kerja yang diikuti oleh mekanik PT. Nenggapratama Internusantara adanya peningkatan pengetahuan, kemampuan dan keahlian dalam melakukan perawatan serta perbaikan mesin mobil HINO sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Dengan demikian dapat dikatakan ada pengetahuan yang bertambah yang dimiliki oleh mekanik perusahaan setelah melaksanakan pelatihan.

Berdasarkan hasil wawancara dapat diketahui efektivitas pelatihan kerja yang dilakukan sangatlah penting karena untuk mengatasi permasalahan tenaga kerja pada bagian layanan *service* perbaikan mobil yang kurang berkompeten sehingga menghasilkan pekerjaan yang tidak maksimal. Hal tersebut berdampak pada kinerja bagian layanan *service* perbaikan mobil yang menjadi terhambat karena persoalan tenaga kerja baru

yang belum berpengalaman. Dikarenakan pelatihan kerja yang diikuti oleh mekanik tidak hanya bermanfaat bagi perusahaan, namun juga bermanfaat bagi mekanik itu sendiri terutama dalam menyelesaikan pekerjaan menyebabkan mereka merasa puas dengan pelaksanaan program pelatihan yang diikuti oleh perusahaan.

Dilihat dari jumlah absensi karyawan menunjukkan karyawan bagian mekanik yang mengikuti pelatihan kerja tidak berkurang jumlah absensinya. Hal ini menunjukkan karyawan yang mengikuti pelatihan kerja tidak menunjukkan menurunnya jumlah absensi. Tingkat absensi para karyawan dapat menjadi indikator melemahnya motivasi kerja karyawan. Namun, karena yang mengikuti program pelatihan kerja adalah mekanik yang baru bekerja di perusahaan maka tingkat kehadirannya tinggi.

Efektivitas pelatihan kerja juga dapat dilihat dari adanya peningkatan keterampilan dan pengetahuan dari peserta pelatihan. Mekanik perusahaan yang mengikuti pelatihan kerja juga mengalami peningkatan keterampilan dan pengetahuan seperti misalnya pengukuran komponen dengan menggunakan kaliper, mendiagnosis perlu atau tidaknya mengganti komponen yang rusak berdasarkan pengukuran yang akurat. Jadi setiap komponen yang rusak mekanik tidak harus melakukan pergantian, namun bisa dilakukan perbaikan dan keterampilan dalam memperbaiki komponen yang rusak ini didapatkan mekanik dari pelatihan kerja.

Selanjutnya, efektivitas pelatihan kerja juga dapat dilihat dari waktu dan biaya yang harus dikeluarkan. Pelatihan yang dilakukan mengeluarkan banyak biaya tetapi komplain terus meningkat itu menandakan bahwa pelatihan itu tidak efektif. Untuk pelatihan kerja yang diikuti oleh mekanik dan diselenggarakan oleh PT Hino Motors Sales Indonesia, perusahaan hanya mengeluarkan biaya transportasi untuk peserta menuju ke tempat pelatihan. Dengan demikian biaya yang dikeluarkan perusahaan tidak terlalu besar bila dibandingkan dengan manfaat yang diperoleh. Hal ini dikarenakan dengan mengikutsertakan mekanik perusahaan dalam pelatihan tersebut, maka dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki sekaligus meningkatkan layanan purna jual kepada pelanggan. Namun dengan mengikutsertakan karyawannya dalam pelatihan kerja, perusahaan banyak berkorban waktu karena waktu pelatihan kerja selama dua minggu, sehingga otomatis perusahaan mengalami kekurangan tenaga kerja mekanik selama dua minggu. Oleh karena itu, untuk mengatasinya perusahaan memaksimalkan tenaga mekanik yang ada untuk mengisi posisi yang kosong.

#### **IV. KESIMPULAN DAN SARAN**

Kesimpulan yang dikemukakan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Penerapan pelatihan pada PT. Nenggapratama Internusantara dimulai dari analisis kebutuhan. Analisis kebutuhan dilakukan Manajemen PT. Nenggapratama Internusantara dengan mengidentifikasi kekurangan-kekurangan yang dimiliki karyawan baik dari segi keterampilan maupun pengetahuan untuk dilakukan perbaikan

atau peningkatan melalui pelatihan kerja. Langkah selanjutnya adalah merancang instruksi di mana PT. Nenggapratama Internusantara memutuskan sebagai peserta pelatihan kerja hanya karyawan baru dikarenakan karyawan baru yang bekerja sebagai mekanik dianggap belum memiliki pengetahuan dan pemahaman yang memadai mengenai mesin-mesin yang terdapat pada mobil HINO. Selanjutnya, PT. Nenggapratama Internusantara juga melakukan langkah validasi dalam mengikutsertakan karyawan bagian mekanik dalam proses pelatihan kerja. Sebelum menghikutsertakan karyawan dalam pelatihan kerja, manajemen PT. Nenggapratama Internusantara terlebih dahulu memberi pengumuman dan penjelasan secara langsung kepada karyawan bagian mekanik mengenai pelatihan kerja yang disampaikan oleh manajer bengkel/service. Setelah langkah validasi maka dilakukan penerapan program pelatihan. Program pelatihan yang diterapkan di perusahaan menggunakan metode *off the job training* dan *on the job training*. Kemudian evaluasi pelatihan kerja terhadap mekanik yang mengikuti pelatihan dilihat berdasarkan kriteria pembelajaran, perilaku, dan hasil. Manajemen PT. Nenggapratama Internusantara tidak melakukan evaluasi berdasarkan kriteria reaksi karena evaluasi terhadap reaksi hanya didasarkan pada tanggapan peserta terhadap program pelatihan yang diselenggarakan. Pelatihan kerja yang diikuti oleh mekanik perusahaan yang paling penting adalah melihat cara kerja mekanik apakah ada perubahan atau tidak bukan tanggapan peserta terhadap program pelatihan yang diselenggarakan.

2. Dilihat dari efektivitasnya, program pelatihan pada PT. Nenggapratama Internusantara dapat dikatakan efektif karena memiliki beberapa jenis hasil positif dalam hal karyawan mengerti peran dan tanggung jawab pekerjaan mereka, pelatihan kerja sesuai dengan kebutuhan karyawan, memberikan umpan balik yang positif, meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan, serta biaya yang dikeluarkan perusahaan tidak terlalu besar bila dibandingkan dengan manfaat yang diperoleh.

Saran yang diajukan kepada PT. Nenggapratama Internusantara sebagai berikut.

1. Menjalin kerjasama dengan PT Hino Motors Sales Indonesia untuk mengevaluasi kinerja mekanik yang telah mengikuti pelatihan kerja sudah sesuai dengan standar yang ditetapkan atau tidak dalam melakukan perawatan dan perbaikan mesin mobil HINO.
2. Dalam upaya meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki, maka perusahaan dapat melakukan pelatihan kerja secara berkesinambungan untuk karyawan-karyawan di bagian lain. Misalnya dengan mengikutsertakan *customer service* pada kegiatan seminar-seminar yang berkaitan dengan *complain handling* dan untuk karyawan marketing diikutsertakan pada seminar-seminar yang berkaitan dengan *competitive marketing strategy*.
3. Sebaiknya perusahaan menyediakan suatu dokumen yang spesifik sebagai bukti bahwa pelatihan kerja di perusahaan benar-benar efektif, karena dari

perusahaan tidak mempunyai bukti yang menunjukkan pelatihan kerja tersebut benar-benar efektif, di mana penilaian efektif hanya berdasarkan hasil kerja yang meningkat saja. Misalnya catatan tentang daftar riwayat karyawan yang mengikuti pelatihan beserta penilaian kinerjanya.

4. Hendaknya evaluasi pelatihan kerja juga didasarkan pada kriteria reaksi karena untuk melihat apakah pelatihan kerja yang diikuti sesuai dengan bidang tugasnya, kecocokan isi program dengan harapan, dan cara trainer mengajar. Sehingga manajemen perusahaan dapat memberi masukan atau saran terhadap program pelatihan tersebut.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Badan Pusat Statistik. (n.d.). *Perkembangan Jumlah Kendaraan Bermotor Menurut Jenis Tahun 1987-2011*. Retrieved September 29<sup>th</sup>, 2013, from <[http://www.bps.go.id/tab\\_sub/view.php?tab=1&id\\_subyek=17&notab=12](http://www.bps.go.id/tab_sub/view.php?tab=1&id_subyek=17&notab=12)>
- Bateman, T.S. & Snell, S.A. (2009). *Management*. McGraw-Hill, (8<sup>th</sup> ed). New York: McGraw-Hill.
- Bohlander, G. & Snell, S. (2010). *Principles of Human Resource management. Internasional Edition Human Resource Management*, (15<sup>th</sup> ed). South-Western: CENGAGE Learning.
- Bungin, H.M.B. (2011). *Penelitian Kualitatif*, (2<sup>nd</sup> ed). Jakarta: Kencana.
- Damanhuri, D.S. (n.d.). *SDM Indonesia Dalam Persaingan Global. Dunia Esai*. Retrieved September 25<sup>th</sup>, 2013, from <[http://www.duniaesai.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=108:sdm-indonesia-dalam-persaingan-global](http://www.duniaesai.com/index.php?option=com_content&view=article&id=108:sdm-indonesia-dalam-persaingan-global)>
- Dessler, G. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (9<sup>th</sup> ed). Indonesia: Indeks.
- Energy Solution Krakatau Daya Listrik. (2011). *HCM Menilai Manusia Sebagai Aset*. Retrieved October 21<sup>st</sup>, 2013, from <<http://www.kdl.co.id/index.php?page=viewnews&action=view&id=1338>>
- Fahtoni, A. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Fajar, S.A. & Heru, T. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia Sebagai Dasar Meraih Keunggulan Bersaing*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Gomes, Faustino Cardoso. (2000) *Manajemen sumber daya manusia*. Edisi I. Yogyakarta: Andi Offset.
- Kaswan, M.M. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Keunggulan Bersaing Organisasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Kuncoro, M. (2009). *Metode Riset Untuk Bisnis dan Ekonomi*. Jakarta: Erlangga.
- Mohamed, R. (2012). *Evaluating The Effectiveness of a Training Program Using The Four Level Kirkpatrick Model in The Banking Sector in Malaysia*. 3<sup>rd</sup> *International Conference On Business and Economic Research Proceeding*. Retrieved September 25<sup>th</sup>, 2013, from <[http://eprints.oum.edu.my/717/1/evaluating\\_rosmah.pdf](http://eprints.oum.edu.my/717/1/evaluating_rosmah.pdf)>

- Moleong, L.J. (2012). *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (revisi ed). Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Murtie, A. (2012). *Menciptakan SDM Yang Handal Dengan TMC*. Jakarta: Laskar Aksara.
- Naris, N.S, & Ukpere, I.W. (2009, desember). The Effectiveness of an HR Code: Staff Development and Training at The Polytechnic of Namibi. *African Journal of Business Management*. Retrieved September 25<sup>th</sup>, 2013, from <<http://digitalknowledge.cput.ac.za:8081/xmloi/bitstream/handle/11189/151/effectivness%20of%20a%20human%20resource%20code?sequence=1>>
- Noe, Raymon, (2002). *Human Resource Management*, 5th edition, New York: MC Graw Hill.
- Panggabean. M.S. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bogor: Ghalia Persada.
- Purhantara, W. (2010). *Metodologi Penelitian Kualitatif Untuk Bisnis*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Rachmawati, I.K. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: ANDI.
- Rama, M.J, & Vaishnavi, R. (2012). Measuring Training Effectiveness a Study: a Study in a Leading Retailing Industry in a Metropolitan City. *EXCEL International Journal of Multidisciplinary Management Studies*. Retrieved September 25<sup>th</sup>, 2013, from <[http://zenithresearch.org.in/images/stories/pdf/2012/April/EIJMMS/2\\_EIJMMS\\_VOL2\\_ISSUE4.pdf](http://zenithresearch.org.in/images/stories/pdf/2012/April/EIJMMS/2_EIJMMS_VOL2_ISSUE4.pdf)>
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Tempo Online. (2013). *Indonesia Pasar Otomotif Terbesar di ASEAN*. Retrieved Januari 17th, 2014, from <http://www.tempo.co/read/news/2013/08/21/090506006/Indonesia-Pasar-Otomotif-Terbesar-di-ASEAN>
- Triyono, A. (2012). *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: ORYZA.