

STUDI DESKRIPTIF PELATIHAN KARYAWAN PADA PT. GRAHA CENDANA ABADI MITRA

Rachman Soenaryo

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: rachman_08235@yahoo.com

Abstrak-Penelitian ini dilakukan di PT. Graha Cendana Abadi Mitra yang merupakan perusahaan keluarga dimana bergerak pada industri koper. Penelitian ini bertujuan untuk memotret program pelatihan pada karyawan, yaitu dengan menganalisa kebutuhan pelatihan, menganalisa rancangan pelatihan, menganalisa implementasi pelatihan dan evaluasi pelatihan. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara.

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa program pelatihan telah terlaksana dengan baik, hanya pada langkah evaluasi yang perlu ditingkatkan lagi.

Kata Kunci-Perusahaan Keluarga, Pelatihan Karyawan, Evaluasi

I. PENDAHULUAN

P.T. Graha Cendana Abadi Mitra yang bergerak pada industri manufaktur koper yang beralamat di Jl. Manukan Kulon No 51, Surabaya. Perusahaan tersebut menjadi objek penelitian berkaitan dengan pelaksanaan pelatihan, dimana P.T. Graha Cendana Abadi Mitra merupakan pabrik aneka koper dan tas yang mempunyai pangsa pasar domestik maupun internasional. Akan tetapi sekarang hanya pasar domestik sejak tahun 1994, hal tersebut dikarenakan kalah bersaing dengan produk buatan Cina. Dan yang menjadikan faktor untuk memotret pelaksanaan pelatihan pada perusahaan tersebut karena perusahaan memiliki target menghasilkan 50 koper tiap 1 jam dari 9 jam kerja (berdasarkan wawancara dengan Hary Basuki), sementara pekerja hanya sanggup memproduksi sekitar 33 koper setiap jam. Ketidaktepatan antara waktu dengan target yang ditargetkan perusahaan dalam menghasilkan produk mengharuskan pekerja bidang produksi untuk dituntut lebih cepat dalam bekerja. Faktor itulah menjadikan menarik untuk memotret mengenai pelaksanaan program pelatihan bidang produksi yang telah dilaksanakan pada perusahaan manufaktur tersebut.

Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah diatas maka tujuan yang ingin dicapai melalui penelitian ini adalah:

Untuk mendeskripsikan program pelatihan karyawan bagian produksi di P.T. Graha Cendana Abadi Mitra.

Pelatihan

Rivai (2004, p.295) menyatakan bahwa "Pelatihan adalah proses secara sistematis mengubah tingkah laku karyawan untuk mencapai tujuan organisasi".

Menurut Sastradipoera (2006), jika pemahaman tentang pendidikan itu dipusatkan pada pengertian pelatihan (*training*), maka beberapa definisi berikut akan dapat membantunya:

1. Pelatihan adalah salah satu jenis proses pembelajaran untuk memperoleh dan meningkatkan kemampuan di luar sistem pengembangan sumber daya manusia yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat dengan metode yang lebih mengutamakan praktek daripada teori
2. Pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka-pendek yang menggunakan prosedur yang sistematis dan terorganisasi yang dengan prosedur itu personalia nonmanajerial belajar pengetahuan dan keterampilan teknis untuk mencapai tujuan tertentu.
3. Pelatihan adalah suatu proses pembelajaran yang berhubungan dengan upaya perubahan tingkah-laku sumber daya manusia agar tingkah-laku itu sesuai dan memadai untuk kebutuhan dan tujuan tertentu.

Sedikitnya ada dua buah definisi yang menjelaskan arti pelatihan: 1). pelatihan adalah proses pendidikan jangka pendek dan panjang yang meliputi pengajaran dan praktek sistematis yang menekankan pada konsep-konsep teoritis dan abstrak yang dilakukan oleh para penyelenggara, 2). Pelatihan, mengacu pada hal yang berhubungan dengan penyusunan staf dan personalia, adalah proses pendidikan jangka pendek dan panjang yang menggunakan prosedur yang sistematis dan terorganisasi yang dengan prosedur itu personalia manajerial mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis untuk tujuan umum.

Jadi, pelatihan dapat dianggap sebagai suatu proses penyampaian pengetahuan, keterampilan, dan pembinaan sikap dan kepribadian para pekerja atau calon pekerja yang dilaksanakan dengan cara terbimbing dan sistematis, dan dengan menggunakan metode yang relevan untuk keduanya.

Mondy and Noe (2005, p.164) menyatakan bahwa pelatihan adalah jantung dari satu usaha yang dirancang secara kontinyu untuk meningkatkan kemampuan serta kinerja organisasi. Pelatihan mempersiapkan karyawan dengan pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan pekerjaan mereka saat ini.

Menurut Noe, et. al. (2003, p.251) bahwa secara tradisional, pelatihan memfokuskan membantu kinerja karyawan dalam pekerjaan mereka saat ini.

Pada umumnya, tujuan dilakukan program pelatihan adalah untuk kepentingan karyawan dan perusahaan.

Kepentingan karyawan:

1. Memberikan keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan karyawan.

2. Meningkatkan moral karyawan. Dengan keterampilan dan keahlian yang sesuai dengan pekerjaannya mereka akan antusias untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.
3. Memperbaiki kinerja. Program pelatihan dapat meminimalkan ketidakpuasan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan.
4. Membantu karyawan dalam menghadapi perubahan-perubahan, baik perubahan struktur organisasi, teknologi maupun sumber daya manusianya.
5. Peningkatan karier karyawan. Peluang ini menjadi besar karena keterampilan dan keahlian mendukung untuk bekerja lebih baik.
6. Meningkatkan jumlah balas jasa yang dapat diterima karyawan.

Kepentingan perusahaan:

1. Memenuhi kebutuhan-kebutuhan perencanaan sumber daya manusia.
2. Penghematan. Dengan pelatihan diharapkan karyawan dapat bekerja lebih efektif dan efisien.
3. Mengurangi tingkat kerusakan dan kecelakaan.
4. Memperkuat komitmen karyawan. Perusahaan yang gagal menyediakan pelatihan akan kehilangan karyawan yang berorientasi pencapaian yang merasa frustrasi karena merasa tidak ada kesempatan untuk promosi dan akhirnya memilih keluar untuk mencari perusahaan lain yang menyediakan pelatihan untuk kemajuan karier mereka.

Dengan tujuan dilaksanakannya pelatihan ini menggambarkan bahwa peranan program ini sangat penting bagi perkembangan karyawan dan perusahaan itu sendiri (Panggabean, 2002, p.41).

Manfaat Pelatihan

Pelatihan adalah proses pembelajaran secara berkala untuk meningkatkan kemampuan di bidang pekerjaannya, pelatihan berkaitan dengan keahlian khusus, pengetahuan, sikap, dan kelakuan (Decenzo and Robbins, 2002, p.208).

Menurut Sirait (2006, p.99) manfaat pelatihan juga dirasakan di kemudian hari, disamping kenyataan bahwa apabila kita membicarakan pelatihan berarti kita bicara juga pengembangan. Ada beberapa alasan mengapa pelatihan diperlukan:

1. Program orientasi belum cukup bagi penyelesaian tugas-tugas, meskipun program orientasi dilakukan secara lengkap.
2. Adanya perubahan-perubahan dalam teknik penyelesaian tugas. Adanya cara penyelesaian tugas yang baru, ketidakmampuan itu akan meningkat sehingga orang perlu dilatih.
3. Adanya jabatan-jabatan baru yang memerlukan keterampilan-keterampilan
4. Keterampilan karyawan kurang memadai untuk menyelesaikan tugas
5. Penyebaran kembali.

Mello (2002, p.273) menyatakan organisasi bisa mendapat manfaat dari pelatihan, di luar garis dasar dan efisiensi serta ukuran profitabilitas umum, ketika mereka menciptakan pekerja yang lebih fleksibel yang bisa mengasumsikan divariansi tanggung-jawab dan mempunyai satu kelebihan pemahaman holistik dari apa yang organisasi

lakukan serta peran yang mereka mainkan dalam sukses organisasi.

Menetapkan Tujuan dan Prioritas Pelatihan

Menurut Mathis and Jackson (2003, p.312), setelah kebutuhan pelatihan diidentifikasi menggunakan analisa-analisa yang sesuai, tujuan dan prioritas pelatihan harus ditetapkan dengan mengidentifikasi analisis kesenjangan, yang mengindikasikan jarak antara letak kapabilitas organisasi dan karyawannya. Tujuan dan prioritas pelatihan ditentukan untuk menutup kesenjangan tersebut. 3 jenis pelatihan yang dapat ditetapkan adalah:

- Pengetahuan: menanamkan informasi kognitif dan perincian untuk peserta pelatihan.
- Keterampilan: mengembangkan perubahan perilaku dalam menjalankan kewajiban pekerjaan dan tugas.
- Sikap: menciptakan ketertarikan dan kesadaran akan pentingnya pelatihan.

Dimensi-Dimensi Program Pelatihan

1. Isi pelatihan, yaitu apakah isi program pelatihan relevan dan sejalan dengan kebutuhan pelatihan, dan apakah pelatihan itu *up to date*.
2. Metode pelatihan, apakah metode pelatihan yang diberikan sesuai untuk subjek itu dan apakah metode pelatihan tersebut sesuai dengan gaya belajar peserta pelatihan.
3. Sikap dan keterampilan instruktur, yaitu apakah instruktur mempunyai sikap dan keterampilan penyampaian yang mendorong orang untuk belajar.
4. Lama waktu pelatihan, yaitu berapa lama waktu pemberian materi pokok yang harus dipelajari dan seberapa cepat tempo penyampaian materi tersebut.
5. Fasilitas pelatihan, yaitu apakah tempat penyelenggaraan pelatihan dapat dikendalikan oleh instruktur, apakah relevan dengan jenis pelatihan, dan apakah makanannya memuaskan (Sofyandi, 2008, p.119).

Langkah-Langkah Pelatihan

Panggabean (2002, p.42) menyatakan bahwa langkah-langkah program pelatihan sebagai berikut:

1. Analisis Kebutuhan
2. Rancangan Instruksional
3. Validasi
4. Implementasi
5. Evaluasi

Analisa Kebutuhan

1. Menganalisis kebutuhan, perencana pelatihan sumber daya manusia harus menghimpun informasi untuk dianalisis sehingga kebutuhan pendidikan tersebut dapat ditetapkan dengan definitif. Metode penentuan kebutuhan tersebut dapat dilakukan melalui:
 - 1) analisis tugas untuk menentukan kebutuhan akan pelatihan bagi karyawan baru. Untuk itu dibutuhkan informasi tentang uraian pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan.
 - 2) analisis prestasi karyawan, dengan membandingkan pengalaman para karyawan yang sudah berpengalaman.
2. Menetapkan tujuan pendidikan.
3. Mempersiapkan rencana pendidikan.
4. Melaksanakan rencana pendidikan.

5. Mengawasi proses pendidikan. (Sastradipoera, 2006, p.162).

Rancangan Instruksional

Menurut Mathis and Jackson (2003, p.312), setelah tujuan pelatihan ditentukan, rancangan pelatihan dapat diselesaikan. Baik bersifat spesifik menurut pekerjaan atau lebih luas, pelatihan harus dirancang untuk memenuhi kebutuhan yang telah dinilai.

Pembelajaran: Fokus dari Pelatihan

Ada 3 pertimbangan utama ketika merancang pelatihan; 1. Menentukan kesiapan pelajar, 2. Memahami gaya-gaya pembelajaran berbeda, dan 3. Merancang pelatihan untuk transfer. Masing-masing elemen ini harus dipertimbangkan agar rancangan pelatihan tersebut dapat berkaitan bersama (Mathis and Jackson, 2003, p.312).

1) Kesiapan Belajar

a) Kemampuan Belajar: para pelajar harus memiliki ketrampilan dasar, seperti keahlian membaca dan matematika dasar, serta kemampuan kognitif yang memadai. Para pemberi kerja yang mencoba untuk mengatasi ketidakmahiran dasar tersebut dapat menggunakan pendekatan terhadap masalah tersebut melalui beberapa cara:

1. Menawarkan pelatihan peningkatan kemahiran untuk orang-orang yang membutuhkan dalam angkatan kerja.
2. Mempekerjakan para karyawan yang diketahui memiliki kekurangan dan kemudian menerapkan pelatihan sama di tempat kerja tersebut.
3. Bekerja sama dengan berbagai sekolah untuk membantu mendidik dan melatih orang agar dapat lebih terampil dalam bekerja.

b) Motivasi Belajar: keinginan seseorang untuk mempelajari isi pelatihan disebut sebagai motivasi belajar dan hal ini dipengaruhi oleh banyak faktor. Tetapi, tingkat motivasi pelajar juga dapat dipengaruhi oleh motivasi dan kemampuan instruktur, dorongan teman-teman untuk berhasil, tingkat motivasi teman-teman sekelas, lingkungan fisik ruang kelas, dan metode pelatihan yang digunakan.

c) Efektivitas Diri: para pelajar juga harus memiliki efektivitas diri, yang menunjukkan keyakinan seseorang bahwa dia dapat berhasil mempelajari isi program pelatihan. Agar para pelajar dapat menyiapkan diri dan mampu menerima isi pelatihan, mereka harus merasa dapat mempelajarinya.

Menurut Panggabean (2002, p.43), dalam tahapan rancangan instruksional, isi yang sebenarnya dari pelatihan harus disiapkan dan dibuat termasuk kertas kerja, latihan-latihan, dan kegiatan-kegiatannya.

- a. Kumpulkan sasaran instruksional, metode, media, gambaran, dan urutan isi, contoh, latihan, dan kegiatan. Organisasikanlah semua itu ke dalam sebuah kurikulum yang mendukung teori pelajaran dewasa dan menyajikan sebuah cetak biru untuk program pelatihan.
- b. Pastikanlah semua bahan, seperti naskah video pedoman pemimpin, dan buku kerja peserta, saling melengkapi, ditulis secara jelas, dan dicampur

menjadi satu pelatihan yang dicocokkan langsung dengan sasaran belajar yang ditetapkan.

c. Tanganilah secara hati-hati dan profesional semua unsur program apakah direproduksi pada kertas, film, atau pita rekaman untuk menjamin mutu dan efektivitas.

2) Gaya Pembelajaran

Rancangan pelatihan harus menganggap bahwa semua peserta pelatihan adalah orang dewasa, tetapi mereka datang dari gaya pembelajaran, pengalaman, dan keinginan belajar yang sangat berbeda.

a) Pembelajaran Orang Dewasa: ada 5 prinsip untuk merancang pelatihan untuk orang dewasa. Karya tersebut menyatakan bahwa orang-orang dewasa:

1. Mengetahui mengapa mereka harus mempelajari sesuatu.
2. Mempunyai keinginan sendiri.
3. Membawa lebih banyak pengalaman kerja ke dalam proses pembelajaran.
4. Memasuki pengalaman belajar dengan pendekatan terpusat pada masalah pembelajaran.
5. Termotivasi untuk belajar, baik oleh faktor-faktor ekstrinsik maupun intrinsik.

b) Peragaan Perilaku: cara paling mendasar bagi orang untuk belajar dan yang paling baik adalah peragaan perilaku, atau mencontoh perilaku orang lain. Penggunaan peragaan perilaku sangat sesuai untuk pelatihan ketrampilan di mana peserta pelatihan harus menggunakan pengetahuan serta praktik. Peragaan perilaku digunakan secara ekstensif sebagai cara utama melatih para supervisor dan manajer dalam ketrampilan antar pribadi. Keuntungan dan kerugiannya, banyak supervisor dan manajer akhirnya meniru perilaku para atasannya. Untuk itu pelatihan efektif harus memberi contoh yang baik dari penanganan masalah antar pribadi dan lainnya.

c) Penegasan dan Konfirmasi Segera: konsep penegasan (*reinforcement*) didasarkan pada hukum pengaruh, yang menyatakan bahwa orang-orang cenderung untuk mengulang respons yang memberi berbagai jenis penghargaan positif dan menghindari berbagai tindakan yang berasosiasi dengan konsekuensi negatif. Konfirmasi segera dapat memperbaiki berbagai kesalahan yang dilakukan selama pelatihan (Mathis and Jackson, 2003, p.317).

3) Transfer Pelatihan

Menurut Mathis and Jackson (2003, p.317), transfer pelatihan yang efektif harus memenuhi 2 kondisi. *Pertama*, peserta pelatih dapat membawa materi yang dipelajari dalam pelatihan dan menerapkannya pada konteks pelajaran di mana mereka bekerja. *Kedua*, karyawan dapat terus menggunakan materi yang dipelajari dalam waktu lama. Sejumlah metode dapat meningkatkan transfer pelatihan. Memberi peserta sebuah gambaran dari isi dan proses sebelum dilakukannya pelatihan dapat membantu transfer pelatihan, baik jangka pendek maupun jangka panjang.

Validasi

Menurut Panggabean (2002, p.44),

- a. Dalam tahapan ini pelatihan diperkenalkan dan divalidasi sebelum disajikan kepada peserta. Revisi akhir ini perlu dilakukan untuk menjamin bahwa program ini dapat berhasil.
- b. Sajikan ikhtisar dari tugas.
- c. Mulailah dari yang diketahui ke yang tidak diketahui, dari yang mudah ke yang sulit.
- d. Sesuaikan kecepatan penyajian dengan perbedaan perorangan.
- e. Bicarakan seluruh tugas dan jelaskan setiap tahapannya.
- f. Mintalah pelatar menceritakan kepada instruktur tentang apa yang harus dilakukan

Implementasi Pelatihan

Sesudah menetapkan kebutuhan pelatihan dan tujuannya, maka program pelatihan dapat di implementasikan. Hal-hal lain yang perlu mendapat perhatian dalam pelaksanaan pelatihan yaitu berupa metode pelatihan di bawah ini:

Ada berbagai metode yang dapat digunakan untuk pelatihan dan pada dasarnya dapat dikelompokkan ke dalam dua kelompok yaitu *on the job training* dan *off the job training*.

a. *On the job training* (latihan sambil bekerja)

On the job training meliputi semua upaya melatih karyawan untuk mempelajari suatu pekerjaan sambil mengerjakannya di tempat kerja yang sesungguhnya. *On the job training*, meliputi beberapa program yaitu:

- 1) program magang
- 2) rotasi pekerjaan
- 3) *coaching*

Menurut Dessler (2009, p.223), beberapa langkah untuk membantu memastikan keberhasilan *On the Job Training*:

- Langkah 1: Persiapkan Orang yang Belajar
- Langkah 2: Perlihatkan Cara Melaksanakan Pekerjaan
- Langkah 3: Lakukanlah Uji Coba
- Langkah 4: Tindak-Lanjut

b. *Off the job training* (latihan di luar jam bekerja)

Pelatihan dilaksanakan pada lokasi terpisah dengan tempat kerja. Ada beberapa jenis metode pelatihan *Off the job training*, yaitu:

- 1) Pelatihan instruksi pekerjaan
- 2) Pembelajaran terprogram
- 3) Simulasi
- 4) Studi kasus
- 5) Seminar (Panggabean, 2002, p.47).

Evaluasi Pelatihan

Menurut pendapat Dessler (2009, p.244) tentang evaluasi *training* adalah dua hal dasar yang harus diperhatikan pada waktu mengevaluasi program *training* yaitu:

1. Percobaan terkendali

Percobaan terkendali adalah digunakannya kelompok *training* dan kelompok kendali (bukan *training*), data yang relevan (misalnya tentang produksi) perlu diperoleh dari kelompok *training* sebelum dan sesudah pelaksanaan *training* dan juga dari kelompok kendali sebelum dan sesudah periode kerja tertentu.

2. Pengukuran tingkatan evaluasi disebutkan dalam empat kategori dasar, yaitu :

1. Reaksi

Pertama-tama evaluasi reaksi peserta *training* program *training*. Senangkah mereka dengan program itu menurut mereka?

2. Pembelajaran

Kedua, menguji peserta *training* untuk menentukan apakah mereka benar-benar telah mempelajari prinsip-prinsip ketrampilan dan fakta-fakta yang harus dipelajari.

3. Perilaku

Ketiga, diadakan penelitian terhadap peserta *training* apakah ada perubahan perilaku peserta *training* dalam pekerjaannya yang disebabkan oleh program *training*.

4. Hasil

Terakhir, apakah ada hasil akhir yang dapat tercapai dalam hubungannya dengan tujuan *training* yang telah ditetapkan sebelumnya. Seperti menurunkan jumlah keluhan, berkurangnya jumlah karyawan yang diskors, meningkatnya hasil produksi, hasil pengukuran dari pelatihan.

II. METODE PENELITIAN

Definisi Konseptual

Definisi konseptual diperlukan sebagai alat yang digunakan peneliti sebagai acuan dalam menentukan berbagai fenomena yang akan dipakai untuk mengumpulkan data penelitian yang diperlukan untuk mempermudah dalam memperoleh informasi yang digunakan oleh peneliti untuk menganalisa kebutuhan karyawan pada perusahaan P.T. Graha Cendana Abadi Mitra tempat para karyawan bekerja, untuk menganalisa program pelatihan di P.T. Graha Cendana Abadi Mitra dan mengevaluasi program efektivitas pelatihan untuk P.T. Graha Cendana Abadi Mitra.

Tahap Program Pelatihan

Ada 5 tahapan dalam proses pelatihan yaitu:

1. Analisa terhadap kebutuhan karyawan akan pelatihan: mengetahui akan ketrampilan ataupun pengetahuan yang dibutuhkan terhadap karyawan tersebut.
2. Rancangan instruksional yaitu menyusun suatu program pelatihan yang akan diikuti oleh para peserta pelatihan dengan menyiapkan juga berbagai perlengkapan atau fasilitas pelatihan seperti modul, ruang pelatihan, alat-alat peraga yang dibutuhkan sesuai kebutuhan program pelatihan tersebut.
3. Validasi yaitu program pelatihan dengan menyiapkan kepada beberapa peserta yang mewakili.
4. Implementasi dengan menerapkan metode pelatihan.
5. Evaluasi: untuk mengetahui atau menilai seberapa manfaatnya pelatihan tersebut apakah mempunyai manfaat atau tidak bagi perusahaan.

Metode Pelatihan

Bentuk penerapan yang dapat digunakan untuk pelatihan pada dasarnya dapat dikelompokkan ke dalam dua kelompok yaitu *on the job training* dan *off the job training*.

a. *On the job training* (latihan sambil bekerja)

On the job training meliputi semua upaya melatih karyawan untuk mempelajari suatu pekerjaan sambil

mengerjakannya di tempat kerja yang sesungguhnya. *On the job training*, meliputi beberapa program yaitu:

- 1) program magang, menggabungkan pelatihan pada pekerjaan dengan instruksi yang didapatkan dari ruang kelas.
- 2) rotasi pekerjaan, karyawan berpindah dari satu jenis pekerjaan ke jenis pekerjaan lain dalam jangka waktu yang direncanakan.
- 3) *coaching*, yaitu teknik pengembangan yang dilakukan dengan praktisi langsung dengan orang yang sudah berpengalaman atau atasan yang dilatih.

b. *Off the job training* (latihan di luar jam bekerja)

Pelatihan dilaksanakan pada lokasi terpisah dengan tempat kerja. Ada beberapa jenis metode pelatihan *Off the job training*, yaitu:

- 1) Pelatihan instruksi pekerjaan
 - Pendaftaran masing-masing tugas dasar jabatan, bersama dengan titik-titik kunci untuk memberikan pelatihan langkah demi langkah kepada karyawan.
- 2) Pembelajaran terprogram
 - Suatu program sistematis untuk mengajarkan keterampilan mencakup penyajian pertanyaan atau fakta, memungkinkan orang itu untuk memberikan tanggapan dan memberikan peserta belajar umpan balik segera tentang kecermatan jawabannya.
- 3) Simulasi
 - Merupakan pelatihan yang dilakukan dalam suatu ruangan khusus terpisah dari tempat kerja biasa dan disediakan peralatan yang sama seperti yang akan digunakan pada pekerjaan sebenarnya.
- 4) Studi kasus
 - Dalam metode ini disajikan kepada petatar masalah-masalah perusahaan secara tertulis kemudian petatar menganalisis kasus tersebut secara pribadi, mendiagnosis masalah dan menyampaikan penemuan dan pemecahannya di dalam sebuah diskusi.
- 5) Seminar
 - Metode seminar ini bertujuan mengembangkan keahlian kecakapan peserta untuk menilai dan memberikan saran-saran yang konstruktif mengenai pendapat orang lain.

Evaluasi Pelatihan

Kriteria evaluasi pelatihan karyawan sebagai berikut:

1. Percobaan terkendali

Percobaan terkendali adalah digunakannya kelompok *training* dan kelompok kendali (bukan *training*), data yang relevan (misalnya tentang produksi) perlu diperoleh dari kelompok *training* sebelum dan sesudah pelaksanaan *training* dan juga dari kelompok kendali sebelum dan sesudah periode kerja tertentu.

2. Pengukuran tingkatan evaluasi disebutkan dalam empat kategori dasar, yaitu :

a. Reaksi

Pertama-tama evaluasi reaksi peserta *training* program *training*. Senangkah mereka dengan program itu menurut mereka?

b. Pembelajaran

Kedua, menguji peserta *training* untuk menentukan apakah mereka benar-benar telah mempelajari prinsip-prinsip ketrampilan dan fakta-fakta yang harus dipelajari.

c. Perilaku

Ketiga, diadakan penelitian terhadap peserta *training* apakah ada perubahan perilaku peserta *training* dalam pekerjaannya yang disebabkan oleh program *training*.

d. Hasil

Terakhir, apakah ada hasil akhir yang dapat tercapai dalam hubungannya dengan tujuan *training* yang telah ditetapkan sebelumnya. Seperti menurunkan jumlah keluhan, berkurangnya jumlah karyawan yang diskors, meningkatnya hasil produksi, hasil pengukuran dari pelatihan.

Evaluasi sangat penting untuk dilakukan guna menunjang efektivitas dari suatu program pelatihan. Efektivitas pelatihan merupakan kegiatan untuk mengevaluasi seberapa efektif pelatihan tersebut. Suatu program pelatihan dimana biaya yang dikeluarkan tidak sebing dengan manfaat yang didapat, itu menakan pelatihan tersebut tidak efektif. Pengenalan atau pengkomunikasian yang baik harus terlebih dahulu dilakukan agar program pelatihan dapat berjalan lebih lancar.

Jenis dan Sumber Data

a. Data primer

Data primer mengacu pada informasi yang diperoleh dari tangan pertama oleh peneliti yang berkaitan dengan variabel minat untuk tujuan spesifik studi. Pengumpulan data primer dalam penelitian ini dilakukan melalui:

- Wawancara terstruktur: wawancara terstruktur digunakan sebagai teknik pengumpulan data, bila peneliti atau pengumpul data telah mengetahui dengan pasti tentang informasi apa yang akan diperoleh. Oleh karena itu dalam melakukan wawancara, pengumpul data telah menyiapkan instrumen penelitian berupa pertanyaan-pertanyaan tertulis. Dengan wawancara terstruktur ini setiap responden diberi pertanyaan yang sama dan pengumpul data mencatatnya. (Sugiyono, 2012, p.233).

Data primer dalam penelitian ini berupa hasil jawaban informan yang diperoleh dari wawancara. Jawaban dari informan akan meliputi hal-hal yang terkait dengan profil P.T. Graha Cendana Abadi Mitra, dan kondisi internal-eksternal dari P.T. Graha Cendana Abadi Mitra.

b. Data sekunder

Data sekunder mengacu pada informasi yang dikumpulkan dari sumber yang telah ada. Peneliti memperoleh data sekunder melalui studi kepustakaan dari buku-buku referensi, surat kabar, website, jurnal-jurnal ilmiah, dan literature yang terkait dengan topik penelitian (Sugiyono, 2012, p.225) Dalam penelitian ini, pengumpulan data sekunder dilakukan melalui dokumentasi. Dokumentasi dilakukan untuk mendapatkan data-data sekunder yang berupa: struktur organisasi dan *job description* karyawan P.T. Graha Cendana Abadi Mitra. Data-data sekunder ini diharapkan mampu mendukung data primer dan pembahasan yang akan dilakukan.

Metode Pengumpulan Data

Wawancara merupakan pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu (Sugiyono, 2012, p.231). Wawancara digunakan sebagai pengumpulan data apabila penelitian ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, tetapi juga apabila penelitian ini ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam.

Dalam penelitian ini menggunakan wawancara terstruktur digunakan sebagai teknik pengumpulan data, bila peneliti atau pengumpul data telah mengetahui dengan pasti tentang informasi apa yang akan diperoleh. Oleh karena itu dalam melakukan wawancara, pengumpul data telah menyiapkan instrumen penelitian berupa pertanyaan-pertanyaan tertulis. Dengan wawancara terstruktur ini setiap responden diberi pertanyaan yang sama dan pengumpul data mencatatnya. (Sugiyono, 2012, p.233).

Selain wawancara, penelitian ini juga menggunakan dokumen yang merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang. Dokumen yang berbentuk tulisan misalnya catatan harian, sejarah kehidupan, biografi, peraturan, dan kebijakan. Dokumen yang berbentuk gambar, misalnya foto, gambar hidup, dan sketsa. Studi dokumen merupakan pelengkap dari penggunaan metode wawancara dalam penelitian kualitatif. Hasil penelitian dari wawancara, akan lebih dapat dipercaya kalau didukung oleh sejarah pribadi kehidupan di masa kecil, di sekolah, di tempat kerja dan di masyarakat. Hasil penelitian juga akan semakin kredibel apabila didukung oleh foto-foto atau karya tulis akademik dan seni yang telah ada (Sugiyono, 2012, p.240). Dokumen yang akan digunakan dalam penelitian ini antara lain data mengenai struktur organisasi perusahaan dan data jumlah karyawan perusahaan.

Teknik Penentuan Informan

Metode penentuan informan yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan teknik *nonprobability sampling* yaitu teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang atau kesempatan yang sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih sebagai sampel. Teknik yang digunakan adalah *purposive sampling* yaitu teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu. Pertimbangan tertentu ini, misalkan orang tersebut yang dianggap paling tahu tentang apa yang kita harapkan (Sugiyono, 2012, p.218-219).

Untuk membantu proses penelitian ini maka pemilihan nara sumber dengan pertimbangan tertentu adalah yang memiliki pengetahuan mengenai informasi yang dibutuhkan yaitu :

- a. Direktur P.T. Graha Cendana Abadi Mitra (Budi Soenjoto): penulis memilih untuk mewawancarai Bapak Budi Soenjoto selaku Direktur karena Direktur selaku pemegang tanggung jawab tertinggi di P.T. Graha Cendana Abadi Mitra. Tentunya mengerti lingkungan baik internal (dalam perusahaan) maupun eksternal (luar perusahaan) jadi juga tentu bisa membuat suatu keputusan untuk suksesnya perusahaan.

- b. Kepala Produksi P.T. Graha Cendana Abadi Mitra (Hary Basuki): penulis memilih Bapak Hary Basuki selaku Kepala Produksi karena dalam penelitian ini penulis memilih pabrik koper dan tas. Jadi kepala bagian produksi mempunyai peran penting dalam membimbing proses pelatihan tersebut dimana memerlukan pengetahuan dan ketrampilan khusus dalam memproduksi koper dan tas.
- c. Kepala Personalia P.T. Graha Cendana Abadi Mitra (Ashariati): penulis memilih Ibu Ashariati selaku Kepala Personalia karena bertugas di bidang manajemen sumber daya manusia. Tentunya tau betul tentang bagaimana melaksanakan program pelatihan secara efektif dalam perusahaan dan mempunyai peran paling penting terlaksananya program efektivitas pelatihan.

Metode Pengujian Data

Dalam menguji data akan menggunakan teknik triangulasi. Triangulasi dalam pengujian kredibilitas ini diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara, dan berbagai waktu. Oleh karena itu terdapat triangulasi sumber, triangulasi teknik pengumpulan data, dan triangulasi waktu (Sugiyono, 2012, p.273-274).

Triangulasi Sumber

Triangulasi sumber untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber, kemudian data yang didapat tersebut dideskripsikan, dikategorisasikan dan dianalisis sehingga menghasilkan suatu kesimpulan kepada sumber data yang bersangkutan atau yang lain, untuk memastikan data mana yang dianggap benar.

Teknik Analisis Data Kualitatif

Analisis data kualitatif adalah upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, mensintesiskannya, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari, dan memutuskan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain (Moleong, 2007, p.248). Menurut Patton (1980, dalam Moleong, 2007, p.280) analisis data merupakan proses mengatur urutan data, mengorganisasikannya ke dalam suatu pola, kategori, dan satuan uraian dasar. Membedakannya dengan penafsiran, yaitu memberikan arti yang signifikan terhadap hasil analisis, menjelaskan pola uraian, dan mencari hubungan di antara dimensi-dimensi uraian. Analisis data sebagai proses yang merinci usaha secara formal untuk menemukan tema dan sebagai usaha untuk memberikan bantuan pada tema tersebut.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Untuk proses produksi, pertama peneliti akan mulai menjelaskan sebagai berikut:

1) Proses A bahan baku kawat dan fung jao pan:

Proses awal dimulai dari bahan baku kawat yang diolah untuk diluruskan, dengan menggunakan mesin. Kemudian setelah diluruskan, kawat tersebut di las dengan mesin seperti gambar atas sebelah kanan.

Gambar diatas adalah kumpulan bentuk kawat yang telah di las dan setelah proses pengelasan, maka proses pemotongan dan penyambungan sehingga membentuk rangka tertentu.

Kemudian beralih ke bahan baku fung jao pan atau bahan rangka koper seperti gambar di bawah:

Tumpukan fung jao pan yang akan dibentuk atau dicetak dengan bantuan mesin dan ketrampilan tangan dengan cetakan. Setelah pembentukan kawat dan fung jao pan selesai, maka beralih di saat yang bersamaan yaitu

- 2) Proses B, bahan baku kain dan eva sebagai berikut:

Kain tersebut akan disatukan dengan bahan eva, kemudian kain-kain eva tersebut dipotong, dicetak dan digambar sesuai permintaan pemesan.

Penggambaran eva kemudian dilakukan pencetakan pada eva. Langkah selanjutnya eva tersebut dipotong-potong dan disesuaikan ketebalannya, kemudian untuk pemotongan eva menjadi bagian yang lebih kecil lagi menggunakan mesin khusus. Di saat yang sama pemotongan kain asahi atau kain yang digunakan untuk bagian dalam koper dilakukan,

Setelah proses desain dan potong memotong selesai maka masuk ke berbagai proses penjahitan. Proses penjahitan eva yang telah diproses sebelumnya untuk dijahit sesuai motif permintaan dan gambar disampingnya menunjukkan proses pengawatan pada trolley bagian depan.

Langkah berikutnya yaitu

- 3) Proses C yaitu menempelkan dan menjahit kain asahi ke bagian trolley dalam dan luar.

Kemudian masuk ke penjahitan tali trolley dan penjahitan bagian dinding trolley. Langkah berikutnya yaitu proses penjahitan untuk bagian sisi-sisi trolley, dimana motif yang dibuat sesuai permintaan. Proses penjahitan untuk membuat rangka untuk tempel kartu nama dan di sebelahnya pembuatan mika sebagai penutup kartu nama dan sebagainya.

Kemudian proses pemasangan resleting setelah itu pemasangan foring dalam dan yang terakhir pengukuran sisi tengah dari sisi dinding trolley.

Setelah proses pengolahan bahan baku kain eva selesai, maka langkah berikutnya yaitu

- 4) Proses D, perakitan dari hasil proses bahan baku kain eva dan hasil proses bahan baku kawat dan fung jao pan yaitu proses *assembling*.

Kemudian proses perakitan trolley bagian depan dan pemasangan fung jao pan, dilanjutkan proses pemasangan *handle* dengan menggunakan mesin setelah itu giliran pemasangan kunci pada koper yang memang memakai kunci *safety* pada koper. Setelah itu proses pemasangan pegangan koper dengan menggunakan mesin khusus, kemudian dilanjutkan proses penutupan foring yang ditata terlebih dahulu kemudian ditutup menggunakan mesin juga.

bahan yang bernama hdp, dimana hdp mirip seperti fung jao pan tetapi yang membedakan adalah hdp lebih keras dan kaku, maka hdp dipasang di dinding belakang koper sebagai rangka penyangga bentuk koper. Kemudian proses pemasangan lubang untuk pemasangan roda pada koper, kemudian

dilanjutkan pemasangan rodanya. Dan pemasangan kain pada *handle*, bagi koper yang didesain pegangannya dipasang kain.

Setelah proses *assembling* atau perakitan selesai, maka langkah berikut

- 5) *Finishing* pada koper atau tas travel, dimana pemeriksaan terakhir meliputi membersihkan koper yang telah jadi dan memeriksa apa ada bagian-bagian yang rusak dalam pemasangan atau tidak, setelah itu koper siap dikirim ke gudang kirim.

Tahap Training

P.T. Graha Cendana Abadi Mitra mempunyai cara sendiri untuk melatih karyawannya seperti adanya visi perusahaan, pemahaman teori, maupun *training*. Perusahaan melakukan proses *training* sebanyak 1 (satu) tahun sekali dan dilakukan pada bulan awal tahun, tetapi jika perusahaan mempunyai mesin baru, jelas perusahaan akan melakukan *training* pada karyawan yang bergerak di bidang produksi. Jadi, karyawan yang paling sering mengikuti *training* adalah karyawan yang bekerja di bidang produksi. Ada karyawan tertentu yang mendapatkan *training* yang dilakukan perusahaan yaitu karyawan yang dinilai oleh perusahaan tidak mencapai target perusahaan, tetapi jika perusahaan mempunyai mesin baru, bukan hanya karyawan tertentu saja yang akan dilatih, melainkan semua karyawan di bidang produksi.

Training ini merupakan suatu kegiatan yang penting bagi perusahaannya, karena mengukur wawasan para karyawan yang bekerja dan melatih karyawan dan meningkatkan kemampuan dan keterampilannya untuk melaksanakan pekerjaannya, meningkatkan moral dan karir karyawan, menjawab kebutuhan perusahaan sesuai dengan kemampuan karyawan, efisiensi dan pencapaian perusahaan, meningkatkan kualitas dan kuantitas produktivitas, dan perusahaan dapat berkembang. *Training* adalah upaya berkelanjutan untuk meningkatkan kompetensi karyawan dan kinerja organisasi, jadi jika suatu perusahaan terus meningkat atau berkembang, maka *training* juga akan terus ada.

Karena perusahaan sangat bergantung dengan karyawan, jadi perusahaan harus memiliki karyawan yang memiliki kinerja yang tinggi, keterampilan yang tinggi, dan juga motivasi serta wawasan yang luas, dan jika perusahaan memiliki karyawan yang bagus, maka perusahaan pasti terus berkembang. Proses yang telah diterapkan di perusahaan seperti :

1. Menganalisis kebutuhan

Sebelum melakukan *training*, tahap pertama yang dilakukan perusahaan seperti menganalisis adanya kebutuhan perusahaan yang sekarang dan yang akan datang. Analisis ini dilakukan agar perusahaan mengetahui kebutuhan yang dibutuhkan dan juga dapat disesuaikan dengan *training* yang akan dilaksanakan. Analisis kebutuhan yang dimaksud adalah apakah ada *problem* yang terjadi, bagaimana cara menyelesaikannya, apakah dengan dilakukan *training* masalah tersebut dapat diselesaikan, siapa yang akan dilatih. Analisis kebutuhan yang dilakukan seperti:

- a. Analisis individu yaitu perusahaan melihat ketepatan waktu datang para pekerja, melihat kecepatan pekerja

dalam menyelesaikan tugas seperti kecepatan menjahit pekerja yang mencapai target per hari atau tidak. Kemudian perusahaan melihat etika pekerja dilihat dari pembawaan sikap terhadap sesama pekerja juga terhadap atasan

- b. Analisis masa depan yaitu perusahaan dalam menetapkan tujuan dari pelatihan, perusahaan memikirkan manfaat dari pelatihan tersebut, maka dari itu pelatihan yang diadakan perusahaan tersebut mempunyai manfaat jangka panjang bagi karyawan.

Selain itu perusahaan mempertimbangkan akan minat karyawan akan program pelatihan tersebut, maka dari itu perusahaan mempoling suara dari seluruh pekerja yang setuju dan tidak akan adanya pelatihan tersebut, jika poling tersebut 50% setuju dan 50% tidak, maka perusahaan yang akan memutuskan akan tetap lanjut atau tidak, tetapi apabila 51% yang setuju, maka pelatihan akan dilaksanakan dan sebaliknya.

2. Merancang instruksi

Merancang instruksi juga dilakukan oleh perusahaan ini, rancangan instruksi yang di siapkan yaitu:

1) Kesiapan Belajar:

Para karyawan di P.T. Graha Cendana Abadi Mitra yang akan mengikuti pelatihan, telah memiliki ketrampilan dasar sebelumnya, yang meliputi dapat membaca, menulis, dan menguasai matematika dasar. Jadi perusahaan tidak perlu lagi memberi pelatihan dasar ataupun menyekolahkan mereka ke sekolah-sekolah dasar.

Perusahaan juga berusaha menciptakan lingkungan yang mendukung suksesnya pelatihan tersebut dengan cara member motivasi kepada pekerja. Oleh karena itu perusahaan memilih instruktur yang selain berpengalaman juga memiliki kemampuan komunikasi yang baik terhadap peserta jadi peserta tidak bosan ataupun membenci pelatihnya, selain itu fasilitas seperti ruang pelatihan selalu dibersihkan dan ada sarana yang lengkap sehingga nyaman dan lengkap untuk digunakan. Teman-teman sekelas pelatihan juga dapat mempengaruhi faktor motivasi setiap peserta, maka seperti pernyataan diatas perusahaan mempoling suara, jadi jika pelatihan dilaksanakan maka mayoritas karyawan antusias akan pelatihan tersebut.

Dalam pelatihan tersebut, para pelatih selalu memberi tahu jika berbagai materi yang diikuti itu mudah untuk dipelajari, agar peserta merasa mampu untuk mengikutinya, karena jika peserta sudah mempunyai persepsi jika materi tersebut sulit, maka peserta akan lebih merasa pesimis.

2) Gaya Pembelajaran:

Perusahaan juga menerapkan gaya pembelajaran orang dewasa, karena karyawan telah merasa ingin menjadi lebih baik, karena mereka ingin merasakan kejayaan perusahaan di masa lalu yang memiliki pangsa pasar sampai internasional. Selain itu materi pelatihan tersebut juga dapat menggali pengalaman dan ketrampilan karyawan, seperti yang mahir dalam menjahit, dalam pelatihan tersebut bakat peserta akan

diasah kreativitasnya yang khas sesuai dengan gaya kreasi keinginannya. Dalam pelatihan tersebut para peserta langsung diberi pelatihan aktif dalam arti langsung menerapkan sesuai instruksi dari pelatih sehingga tidak membuang- buang waktu dengan berbagai macam teori yang cenderung banyak membuat peserta bingung karena tidak mendapat bayangan dan atmosfer saat melakukan pekerjaan sesungguhnya.

Seperti pernyataan sebelumnya, perusahaan memilih pelatih yang dapat berkomunikasi dengan baik terhadap peserta selain pengalaman atau jam terbang yang tinggi sehingga peserta pun dapat meniru perilaku dari pelatihnya dengan baik pula.

Dalam pelatihan tersebut sederhana saja, jika ada bagian yang kurang jelas, maka langsung saja ditanyakan, maka pelatih pun akan segera mengulangnya tanpa harus menunggu materi yang dijelaskan per bagian selesai. Msialkan dalam pengoperasian mesin, mengenai tahapan pengoperasian akan dijelaskan per tahap, misal ada satu peserta saja kurang mengerti tahap 2 maka akan diulang mengenai tahap 2 tanpa menunggu selesai seluruh tahap dahulu.

3) Transfer Pelatihan:

Mengenai transfer pelatihan, perusahaan dalam pelatihannya kurang menerapkan transfer pelatihan yang efektif. Karena peserta dalam pelatihannya tidak ada seperti catatan atau instruksi dalam bentuk tertulis, hanya saja materi pelatihan tersebut dapat digunakan peserta dalam jangka waktu cukup panjang.

Berdasarkan rancangan instruksi yang telah dibuat oleh perusahaan sendiri, perusahaan telah membuat rancangan yang cukup lengkap, tahap ini harus dilakukan oleh perusahaan dimana rancangan ini penting, agar *training* yang telah direncanakan dapat berjalan sesuai dengan apa yang ingin diterapkan dalam diri karyawan. Ini adalah tahap kedua dari *training* setelah melakukan analisis kebutuhan. Rancangan ini biasanya terdiri dari fasilitas, waktu, dan karyawan yang akan di *training*. Fasilitas yang diberikan harus memenuhi kebutuhan para karyawan yang akan di *training*, agar karyawan merasa puas terhadap proses *training* yang diberikan oleh perusahaan.

3. Validasi

Validasi dilakukan perusahaan seperti menjelaskan proses pelatihan yang akan dilaksanakan kepada karyawan seperti kapan, berapa lama *training* ini akan dilaksanakan, siapa saja, serta penjelasan tahap-tahap pelatihan yang akan dilaksanakan. Penjelasan akan dijelas oleh manajer di bidang masing-masing, dimana manajer sebagai ketua pelaksa dari *training* ini. Sebelum melakukan validasi, karyawan akan mendapatkan pengarahan terlebih dahulu dari direktur. Validasi ini akan di umumkan dengan menggunakan surat pemberitahuan yang ditempelkan pada papan pengumuman.

Perusahaan ini melakukan tahap validasi dimana tahap ini adalah tahap untuk menjelaskan *training* yang akan di laksanakan untuk karyawan. Karyawan harus mengetahui

terlebih dahulu mengenai *training* yang akan dilaksanakan agar karyawan siap dalam menjalankannya. Sebelum validasi dilakukan, perusahaan ini telah membuat suatu pengumuman (*indirect*) untuk para karyawan, hal ini sudah cukup jelas tetapi dengan cara seperti itu, belum tentu semua karyawan membaca pengumuman tersebut. Dan diharapkan perusahaan lebih meningkatkan lagi penyampaian pengumuman tersebut seperti menyampaikan langsung kepada karyawan (*direct*) oleh manajer di bidang masing-masing.

4. Implementasi *Training*

Karyawan yang mengikuti proses ini adalah para karyawan baru dan juga karyawan lama. Ada beberapa metode *training* yang diterapkan. Metode-metode *training* pada perusahaan ini adalah:

Berdasarkan hasil wawancara dari peneliti terhadap 3 narasumber, peneliti menyimpulkan hasil sebagai berikut:

a. *On the job training*

Dalam tahap *on the job training*, perusahaan melakukan beberapa langkah dalam menerapkan *on the job training*, yaitu sebagai berikut:

Langkah pertama: mengumpulkan dan mempersiapkan para peserta yang akan mengikuti pelatihan, disana mereka akan diberikan pengarahan tentang apa yang harus dilakukan dan memberikan *briefing* singkat mengenai pelatihan.

Langkah kedua: para pelatih mempraktekkan tentang materi yang akan dipelajari peserta. Selesai instruktur mempraktekkannya, para peserta diminta untuk mengulang apa yang sudah dilakukan pelatih tadi. Setelah itu para pelatih mempraktekkannya kembali dengan perlahan sambil menjelaskan setiap bagian yang penting dalam mengoperasikan materi pelatihan.

Langkah ketiga: pelatih menyuruh seluruh peserta untuk mencoba apa yang telah dilakukan pelatih secara perlahan. Kemudian pelatih mengamati seberapa sempurnanya peserta dapat mengulang apa yang telah dilakukan pelatihnya. Setelah peserta sepertinya cukup menguasai, maka pelatih akan mengurangi pengawasan tetapi tetap sesekali diamati kembali.

Langkah keempat: para pelatih memberikan instruksi untuk menghubunginya kepada peserta jika para peserta suatu saat terjadi kebingungan saat mengoperasikan atau kerusakan mesin dan sebagainya, kemudian para pelatih tidak lelah memberikan *mind set* yang benar terhadap para peserta terutama yang sulit untuk memahami materi karena mungkin mempunyai pola tersendiri yang salah, agar tidak berkelanjutan dikemudian hari.

Mengenai *on the job training* dan *off the job training* perusahaan memiliki metode yaitu sebagai berikut:

1) *Praktek langsung*: Metode ini dilakukan untuk karyawan lama maupun karyawan baru yang bekerja dalam bidang produksi maupun pemasaran karena membutuhkan kemampuan teknis dan praktek lapangan. Contoh metode ini dilakukan dengan cara, mengajarkan para karyawan cara pemakaian mesin yang dilatih oleh orang-orang yang profesional dibidangnya.

2) *Self training*: Metode ini dilakukan untuk karyawan,

dimana karyawan dibiarkan mengerjakan tugasnya sendiri dengan melihat karyawan yang lebih senior, cara ini digunakan agar peserta tidak merasa canggung atau gugup saat melakukan pekerjaan yang sebenarnya.

Alasan metode *on the job training* dipakai karena selain hemat biaya, metode ini lebih tepat sasaran. Dan dapat memperoleh informasi tentang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya dan hasil yang diharapkan. Karyawan dapat menunjukkan kemampuan bekerjanya menurut cara yang telah dipelajarinya.

b. *Off the job training*

1) *Ceramah*: Metode pelatihan ini dilakukan oleh perusahaan dimana pemberian materi bersifat searah oleh pemberi materi pada karyawan. Metode ini diberikan untuk karyawan baru maupun karyawan lama. Metode ini biasanya dilakukan dengan cara karyawan mengikuti seminar. Karyawan yang menggunakan metode ini adalah karyawan yang bekerja di bidang HRD maupun keuangan.

Metode *off the job training* ini lebih mengeluarkan biaya banyak karena harus membiayai karyawan untuk mengikuti *training* di luar perusahaan, dan juga lebih tidak fokus pada pekerjaan karena metode ini karyawan hanya penjelasan-penjelasan teori, tetapi membuat karyawan lebih diperhatikan secara psikologi karena lebih bersifat santai dan lebih menggali hati peserta.

Metode yang sering dipakai dalam perusahaan ini adalah metode *on the job training*, karena dapat langsung melakukannya di dalam perusahaan, karena dengan begitu karyawan langsung dapat mempelajari apa saja aktivitas yang ada di perusahaan itu yang sedang terjadi dan juga lebih efisien dan tepat sasaran.

5. Evaluasi

Dalam tahap evaluasi ini, perusahaan melakukan evaluasi dengan mengukur kecepatan pekerja dalam memproduksi koper. Seperti pada gambar proses produksi, pabrik beroperasi pada pukul 07.00WIB sampai 16.00WIB, berdasarkan wawancara dengan Hary Basuki, pelatihan terakhir dilaksanakan pada bulan Januari tahun 2012, dalam 9 jam kerja perusahaan mempunyai target 1 jam dapat memproduksi sekitar 50 koper, tetapi sebelum pelatihan para pekerja bidang produksi sanggup memproduksi koper sekitar 300 koper per hari. Proses A memakan waktu sekitar 3 jam, sedangkan proses B memakan waktu sekitar 3 jam pula, proses C juga membutuhkan proses 3 jam, proses D sekitar 2 jam, dan proses E sekitar 1 jam.

Jadi sebelum pelatihan = 300 unit / hari selama 9 jam / sekitar 33 unit / jam, dan sesudah pelatihan, pekerja sanggup membuat koper sekitar 400 unit per hari selama 9 jam atau 44 unit / jam.

Selisih peningkatan = $400 - 300 = 100$ unit
 $100 / 300 = 1/3$

Sehingga pasca pelatihan, pekerja bidang produksi ada peningkatan lama atau durasi setiap prosesnya, jadi ada pengurangan waktu yang dibutuhkan untuk produksi.

Berhubung kegiatan A dan B dikerjakan bersamaan, jadi durasi proses A dan B digabung perhitungannya; $120 + 120 + 80 + 40 = 360$, $360/60 = 6$, jadi ada pengurangan waktu secara keseluruhan sejak pasca pelatihan untuk membuat koper sekitar 300 unit hanya membutuhkan 6 jam, dan 3 jam sisanya dapat digunakan untuk memenuhi target perusahaan, berikut gambaran durasi sebelum dan sesudah pelatihan:

Proses	Durasi Asal (menit)	Durasi Sesudah (menit)
A	180	$1/3 \times 180 = 60$; $180 - 60 = 120$
B	180	$1/3 \times 180 = 60$; $180 - 60 = 120$
C	180	$1/3 \times 180 = 60$; $180 - 60 = 120$
D	120	$1/3 \times 120 = 40$; $120 - 40 = 80$
E	60	$1/3 \times 60 = 20$; $60 - 20 = 40$

Dengan meningkatnya kecepatan pekerja dalam memproduksi koper, maka perusahaan lebih dapat memenuhi permintaan distributor maupun konsumen, itu terbukti pada tahun 2012 data penjualan koper meningkat 2 kali lipat dari tahun sebelumnya, karena jumlah koper yang diproduksi berdasarkan *by order* dan perusahaan sanggup memenuhi permintaan distributor dan konsumen.

Berikut data tabelnya:

PT. Graha Cendana Abadi Mitra
Rekap Penjualan
Periode: Januari - Desember 2011, 2012, 2013

TAHUN	TOTAL
2011	Rp. 12.005.083.290
2012	Rp. 24.196.775.486
2013	Rp. 24.002.794.675

Gambar 4.5 Rekap Penjualan Tahun 2011-2013

Sumber: Manajer Personalia

Dalam evaluasi ini, perusahaan kurang menganalisa mengenai pengurangan waktu yang dibutuhkan pekerja untuk memproduksi koper itu yang paling banyak terdapat pada proses yang mana, sehingga tahap proses yang mengalami pengurangan waktu paling sedikit, itu menandakan divisi yang harus menjadi perhatian perusahaan. Kemudian pengukuran biaya yang dikeluarkan perusahaan belum diperhitungkan oleh perusahaan. Jadi hasil dari pelatihan yang didapat oleh peneliti selain peserta menjadi lebih disiplin, lebih hormat kepada atasan, terampil dalam mengoperasikan mesin, dan juga pada ketrampilan lainnya seperti menjahit dan sebagainya sesuai bidang masing-masing peserta yaitu juga ada kecepatan pekerja bidang produksi dalam memproduksi koper per harinya.

IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

Kesimpulan

Berdasarkan analisis dan pembahasan maka kesimpulan dalam penelitian ini adalah penerapan *training* yang dilakukan oleh perusahaan terakhir pada tahun 2012 sudah baik, karena meskipun target perusahaan yaitu menghasilkan 50 koper dalam 1 jam, dan setelah pelatihan pekerja menghasilkan sekitar 44 koper tiap 1 jam, itu menandakan ada peningkatan sekitar 2 kali lipat dimana sebelumnya hanya 33 koper tiap 1 jam. Jadi terbukti adanya peningkatan kecepatan setiap proses produksi yang dihasilkan pekerja, sehingga perusahaan dapat memenuhi permintaan jumlah konsumen dengan tepat waktu,

itu juga menghemat perusahaan untuk mengurangi jumlah lembur dimana perusahaan harus mengupahi lebih pekerja yang lembur. Sehingga penjualan P.T. Graha Cendana Abadi Mitra dari tahun 2011 ke 2012 meningkat 2 kali lipat dari sebelumnya, dan pada tahun 2013 jumlah penjualan masih dapat bertahan dari tahun sebelumnya. Perusahaan terus menggunakan *training* tersebut yang dilakukan secara reguler setiap satu tahun sekali bahkan bisa lebih dari satu kali. *Training* yang digunakan berguna bagi karyawan mereka, dan *training* yang dilakukan sesuai dengan yang dibutuhkan. Dalam *training* yang dilakukan oleh perusahaan, yang memegang peranan penting adalah pelatih, karena jika pelatih dapat menjelaskan dengan baik dan dapat memotivasi peserta, maka peserta semakin mengerti apa yang dijelaskan seperti cara pemakaian mesin, pelatih harus dapat menjelaskan cara pemakaian mesin secara *detail*, agar karyawan tidak salah memakainya. Fasilitas juga sangat mendukung, karena dengan fasilitas yang lengkap, maka *training* yang dilakukan dapat berjalan dengan baik. Jadi kunci keberhasilan dalam pelatihan adalah kemampuan perusahaan dalam menciptakan suasana yang mendukungnya pelatihan.

Proses evaluasi perusahaan ini meliputi melihat reaksi, perilaku, dan hasil. Evaluasi *training* pada perusahaan ini sebenarnya

Hambatan-hambatan yang terjadi selama *training* dilakukan relatif tidak ada, hanya beberapa kebiasaan peserta yang dari awal sebelum bekerja di P.T. Graha Cendana Abadi Mitra yang perlu sedikit ketekunan dan kesabaran pelatih dalam menanamkan prinsip pelatihan yang benar, tetapi secara keseluruhan sudah berjalan sesuai dengan jadwal dan juga fasilitas-fasilitas yang diberikan sudah cukup lengkap.

Saran

Setelah melakukan penelitian pada perusahaan P.T. Graha Cendana Abadi Mitra, maka penulis dapat memberikan saran yang cukup berguna untuk P.T. Graha Cendana Abadi Mitra. Beberapa saran yang diberikan oleh penulis antara lain:

1. Perusahaan sebaiknya meningkatkan mutu atau kualitas program *training*, karena dengan begitu maka *training* yang dilakukan bisa lebih mencapai sasaran, kualitas karyawan lebih meningkat, produksi perusahaan lebih meningkat, kinerja karyawan bertambah, dan karyawan lebih termotivasi. Sebaiknya metode yang digunakan dalam *training* lebih beragam, agar para karyawan tidak merasa bosan maupun karyawan bisa lebih antusias. Selain menggunakan metode yang seperti biasanya, perusahaan dapat menambahkan metode lain yang lebih menarik.
2. Perusahaan dapat meningkatkan cara mengevaluasi karyawan yang telah melakukan *training*, karena perusahaan kurang menganalisa mengenai pengurangan waktu yang dibutuhkan pekerja untuk memproduksi koper itu yang paling banyak terdapat pada proses yang mana. Karena itu dapat mengetahui bagian produksi mana yang perlu ditingkatkan atau bagian mana yang perlu porsi lebih banyak dalam melakukan pelatihan. Hal ini dapat berpengaruh terhadap keefektifitasan dari *training* yang telah di terapkan di perusahaan. Juga mengkalkulasi biaya dari pelatihan yang dilaksanakan perusahaan, jadi biaya yang dikeluarkan perusahaan untuk pelatihan meliputi

uang, maupun *opportunity cost* yang hilang apakah setara dengan banyaknya peningkatan jumlah produksi yang didapat perusahaan setelahnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Aroge, Stephen T. 2012. *Employee's Training for Optimum Productivity: The Role of Industrial Training Fund (ITF), Nigeria*. Adekunle Ajasin University. Nigeria
- Badan Pusat Statistik. (2012). Pengangguran Terbuka Menurut Pendidikan Tertinggi yang Ditamatkan 2004 – 2012. Retrieved April 28, 2013, from http://www.bps.go.id/tab_sub/view.php?kat=1&tabel=1&daftar=1&id_subyek=06¬ab=4
- Decenzo, D.A., Robbins, S.P. 2002. *Human Resource Management*. Seventh Edition, USA: Wiley.
- Dessler, Gary. 2009. *Human Resource Management*. Ninth Edition, USA: Prentice Hall.
- Djumena, E. (2011, Desember14). Kualitas Tenaga Kerja Masih Rendah. KompasCetak. Retrived Desember14, 2011, from <http://bisniskeuangan.kompas.com/read/2011/12/14/15005425/Kadin.Kualitas.Tenaga.Kerja.Masih.Rendah>
- Griffin, R.W. 2004. *Manajemen*. Seventh Edition, Jakarta: Erlangga.
- Hoko, T. H. 2012. *Manajemen Personalia & Sumberdaya Manusia*. Ninth Edition. Yogyakarta: BPFY-Yogyakarta.
- Karim, Mohammed R., Huda, Kazi N., Khan, Rehnuma S. 2012. *Significance Of Training Post Training Evaluation For Employee Effectiveness: An Empirical Study On Sainsbury's Supermarket Ltd, UK.*, Southern University Bangladesh.
- Kartiko, R.D. (2013, Februari, 28). Wajib Belajar 12 Tahun, PemkotSiapkan 20 Miliar. Berita Jatim Cetak. Retrived Februari 28, 2013,from http://www.beritajitim.com/detailnews.php/11/pendidikan_&kesehatan/2013-02-28/163372/Wajib_Belajar_12_Tahun,_Pekot_Siapkan_20_Miliar
- Mathis, Robert L., John H. Jackson. 2003. *Human Resource Management*. Tenth Edition. Ohio: Thomson South-Western.
- Mello, Jeffrey A. 2002. *Strategic Human Resource Management*. USA: ThomsonSouth-Western.
- Moleong, L. J. 2007. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Twenty Three Edition. Bung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mondy, R. Wayne, Robert M. Noe. 2005. *Human Resource Management*. Ninth Edition. USA: Prentice Hall.
- Noe, Raymond A., John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick M. Whight. 2003. *Human Resource Management: Gaining a competitive advantage*. Fourth Edition. USA: McGraw-Hill.
- Noe, Raymond A., John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick M. Whight. 2008. *Human Resource Management: Gaining a competitive advantage*. Sixth Edition. USA: McGraw-Hill.
- Panggabean, Mutiara S. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- A. P.T. Trust Bimo Indonesia (2013, Februari, 3). *Pentingnya Training Untuk Menunjang Kualitas Perusahaan*. Retrieved Februari 3, 2013, from <http://trustbimoindonesia.com/?p=29>
- Rivai, Veithzal. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: Dariteori ke praktik*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Sastradipoera, Komaruddin. 2006. *Pengembangan dan Pelatihan: Suatu pendekatan manajemen sumber daya manusia*. Bung: Kappa-Sigma.
- Sedarmayanti, 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bung: Mar Maju.
- Sirait, Justine T. 2006. *Memahami Aspek-Aspek Pengelolaan Sumber DayaManusiaDalam Organisasi*. Jakarta: Grasindo, 2006, from http://books.google.co.id/books?id=HUNCnAqqv90C&pg=PP1&lpg=PP1&dq=justine+t+sirait&source=bl&ots=vlhqa3xJX2&sig=m-jyoFoZHWqWCLwcc0C6OrWpsgw&hl=en&sa=X&ei=3PiMUYrwBsaXrAflp4D4DA&redir_esc=y#v=onepage&q=program%20orientasi%20belum%20cukup&f=false
- Sofyi, Herman. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: GrahaIlmu.
- Sugiyono, 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Seventh Edition. Bung: Alfabeta
- Sundari. (2012, September, 16). Separuh Tenaga Kerja Di Indonesia Lulusan Sd. Tempo Cetak. Retrived September 16, 2012, From <http://Www.Tempo.Co/Read/News/2012/09/16/173429789/Separuh-Tenaga-Kerja-Indonesia-Lulusan-SD>
- Triyono, Ayon. 2012. *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Oryza
- Westover, Jonathon H. 2008. *Effective Human Resource Training : Examination Application Of Adult Learning Theory In The Hr Management Context*. University Of Utah.