

STUDI DESKRIPTIF IMPLEMENTASI PELATIHAN PADA PT. BINA MANDALA PRATAMA PERKASA

Steven Lienardy dan Roy Setiawan
Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya
E-mail: venlie@live.com;roy@petra.ac.id

Abstrak-Sumber daya manusia merupakan salah satu aspek yang penting bagi perusahaan. Pengelolaan terhadap sumber daya manusia di perusahaan dapat dilakukan dengan mengadakan pelatihan kerja. Hal ini juga diterapkan oleh PT. Bina Mandala Pratama Perkasa dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusianya. Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan proses pelatihan yang dilakukan oleh PT. Bina Mandala Pratama Perkasa dan efektivitas pelatihannya.

Jenis penelitian yang digunakan adalah deskriptif dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Informan penelitian berasal dari dalam perusahaan yang berjumlah 3 orang. Jenis data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara. Teknik analisis data yang digunakan terdiri adalah analisis deskriptif, sedangkan metode pengujian datanya adalah triangulasi.

Hasil penelitian menunjukkan proses pelatihan terhadap karyawan PT. Bina Mandala Pratama Perkasa memiliki beberapa tahapan dimulai dari pengenalan kebutuhan, menentukan tujuan pelatihan kerja, menentukan materi program yang sesuai dengan kebutuhan peserta pelatihan. Kemudian, untuk memverifikasi keberhasilan suatu program pelatihan kerja maka dilakukan evaluasi. Berdasarkan hasil evaluasi pelatihan kerja menunjukkan reaksi positif dari peserta pelatihan terhadap proses dan isi kegiatan pelatihan. Pelatihan kerja yang diikuti karyawan PT. Bina Mandala Pratama Perkasa juga efektif karena produktivitas karyawan sesudah pelatihan mengalami peningkatan dan tingkat keluhan pelanggan terhadap pelayanan perusahaan juga mengalami penurunan.

Kata Kunci: Sumber Daya Manusia, Pelatihan Kerja, Efektivitas

I. PENDAHULUAN

Keberhasilan dari bisnis jasa kurir, sangat tergantung dari penilaian pelanggan sebagai konsumen. Produsen jasa kurir harus lebih memahami pelanggan dengan baik, yaitu melalui peningkatan kualitas layanan yang selalu diperhatikan oleh pihak manajemen jasa kurir. Kualitas layanan yang baik dapat memberikan kepuasan pada pelanggan sehingga pelanggan merasa senang dan dapat menjadi nilai unggul bagi produsen jasa kurir di mata pelanggan. Nilai unggul tersebut umumnya dilakukan melalui penawaran kualitas jasa yang lebih berkualitas terutama jaminan kecepatan waktu tempuh kiriman, ketepatan penyerahan kiriman, keamanan kiriman, penciptaan kemudahan bagi pelanggan melalui keunggulan teknologi, meningkatkan performa para petugas pelayanan, penciptaan berbagai kenyamanan dalam pelayanan.

Untuk menjadi perusahaan jasa kurir yang baik, diperlukannya pelatihan yang baik pula. Di mana hal ini telah diterapkan oleh PT. Bina Mandala Pratama Perkasa. PT. Bina Mandala Pratama Perkasa adalah sebuah perusahaan yang bergerak di bidang jasa kurir atau jasa ekspedisi, yang berlokasi di Jalan Perak Timur No. 174, Surabaya, dengan jumlah pekerja 119 orang. PT. Bina Mandala Pratama Perkasa memiliki potensi untuk berkembang menjadi sebuah perusahaan jasa kurir yang luar biasa. PT. Bina Mandala Pratama Perkasa memiliki potensi yang cukup baik, dan telah berkembang pesat, di mana perusahaan ini berawal dari rumah kontrakan, dan sekarang telah menjadi perusahaan yang cukup besar. Hal ini membuktikan bahwa sangat mampu perusahaan ini dapat melakukan ekspansi dengan mengembangkan perusahaan ini menjadi skala yang lebih besar lagi.

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 seperti saat para karyawan yang sudah dilatih dan seharusnya bekerja dengan baik di perusahaan tersebut malah memilih untuk keluar dan bekerja di tempat lain. Hal tersebut merupakan sebuah fenomena yang patut untuk dieksplorasi, baik permasalahan utamanya maupun sampai dengan solusi atas permasalahan tersebut.

Namun perusahaan ini masih memiliki beberapa permasalahan sumber daya manusia yang menghambat kinerja perusahaan ini. Masalah dari PT. Bina Mandala Pratama Perkasa adalah kurangnya tanggung jawab dan kedisiplinan dari para pekerja, kurangnya komunikasi yang tepat antar pekerja, dan sulitnya mendapatkan pekerja yang berkualitas. Tentunya dengan adanya pelatihan maka permasalahan tersebut dapat diatasi.

Dengan melakukan pelatihan dan yang benar, maka PT. Bina Mandala Pratama Perkasa akan mendapatkan pekerja yang berkualitas dan para pekerja pun mampu membawa perusahaan menang dalam persaingan jasa kurir ini sendiri. Hal yang berkaitan dengan pelatihan dan pengembangan untuk para pekerja sangat menarik untuk diteliti karena bias membantu perusahaan untuk mendapatkan pekerja yang berkualitas dan kinerja yang baik. Oleh karena itu, penulis menggunakan judul “ Studi Deskriptif Implementasi Pelatihan pada PT. Bina Mandala Pratama Perkasa.

Berdasarkan uraian latar belakang masalah, maka rumusan masalahnya sebagai berikut.

1. Bagaimana implementasi pelatihan pada PT. Bina Mandala Pratama Perkasa?

Sesuai dengan rumusan masalah yang sudah dicantumkan di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mendeskripsikan proses pelatihan yang dilakukan oleh PT. Bina Mandala Pratama Perkasa

Werther dan Davis (1996), menyatakan bahwa sumber daya manusia adalah “pegawai yang siap, mampu, dan siaga dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi”. Sebagaimana dikemukakan bahwa dimensi pokok sisi sumber daya adalah kontribusinya terhadap organisasi, sedangkan dimensi pokok manusia adalah perlakuan kontribusi terhadapnya yang pada gilirannya akan menentukan kualitas dan kapabilitas hidupnya. (Sutrisno, 2009, p. 4.).

Sumber daya manusia berkualitas tinggi menurut Ndraha (1999) adalah sumber daya manusia yang mampu menciptakan bukan saja nilai komparatif tetapi juga nilai kompetitif-generatif-inovatif dengan menggunakan energi tertinggi seperti: intelligence, creativity, dan imagination; tidak lagi semata-mata menggunakan energy kasar, seperti bahan mentah, lahan, air, tenaga otot, dan sebagainya.

Bagi perusahaan, ada tiga sumber daya strategis lain yang mutlak harus mereka miliki untuk dapat menjadi sebuah perusahaan unggul. Tiga sumber daya kritis tersebut menurut Ruki (2003) adalah :

1. *Financial resource*, yaitu sumber daya berbentuk dana/modal financial yang dimiliki
2. *Human resource*, yaitu sumber daya yang berbentuk dan berasal dari manusia yang secara tepat dapat disebut sebagai modal insane
3. *Informational resource*, yaitu sumber daya yang berasal dari berbagai informasi yang diperlukan untuk membuat keputusan strategis ataupun taktis

Bateman dan Snell (2002) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia adalah sebuah system yang formal untuk manajemen orang-orang di dalam sebuah organisasi. Menurut Noe, Hollenbeck, Gerhart dan Wright (2008), manajemen sumber daya manusia mengacu pada kebijakan, pelatihan, dan system yang berpengaruh pada perilaku, sikap, dan performa pekerja atau karyawan.

Dessler (2003) menyatakan bahwa human resource management adalah sebuah proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi pada karyawan, dan mengikuti hubungan pekerja, kesehatan, dan kesetaraan. Manajemen sumber daya manusia adalah aturan dan pelatihan yang melibatkan sumber daya manusia dari sebuah posisi manajemen, termasuk di dalamnya recruiting, screening, training, rewarding, dan appraising. Mondy dan Noe (2005) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia adalah pemanfaatan sumber daya manusia pada sebuah perusahaan untuk mencapai tujuan organisasi.

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan bagian dari manajemen keorganisasian yang memfokuskan diri pada unsure sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia mempunyai tugas untuk mengelola unsure manusia

secara baik agar diperoleh tenaga kerja yang puas akan pekerjaannya. Menurut Umar (1999), dalam tugasnya manajemen sumber daya manusia dapat dikelompokkan atas tiga fungsi, yaitu:

1. Fungsi manajerial: perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian
2. Fungsi operasional: pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja
3. Fungsi ketiga adalah kedudukan manajemen sumber daya manusia dalam pencapaian tujuan organisasi perusahaan secara terpadu.

Tujuan manajemen sumber daya manusia secara tepat sangatlah sulit untuk dirumuskan karena sifatnya bervariasi dan tergantung pada penahapan perkembangan yang terjadi pada masing-masing organisasi. Menurut Cushway (dalam Irianto, 2001), tujuan manajemen sumber daya manusia meliputi:

1. Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan sumber daya manusia untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja yang tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal.
2. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur sumber daya manusia yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
3. Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi sumber daya manusia
4. Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuannya
5. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya
6. Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi
7. Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen sumber daya manusia

Strategi sumber daya manusia berkaitan dengan misi, visi, strategi perusahaan, SBU (*Strategy Business Unit*), dan juga strategi fungsional. Penentuan strategi sumber daya manusia di perusahaan perlu memerhatikan dan mempertimbangkan visi, misi, serta strategi korporat, serta perlu dirumuskan secara logis, jelas, dan aplikatif. Strategi sumber daya manusia mendukung pengimplementasian strategi korporat dan perlu diterjemahkan dalam aktivitas-aktivitas sumber daya manusia, kebijakan-kebijakan, program-program yang sejalan dengan strategi perusahaan akan mempengaruhi pencapaian sasaran perusahaan (Sutrisno, 2009, p. 12).

Strategi sumber daya manusia berkaitan antara lain dengan pembentukan suatu budaya perusahaan yang tepat, perencanaan sumber daya manusia, mengaudit sumber daya manusia baik dari segi kualitatif maupun kuantitatif, serta mencakup pula aktivitas sumber daya manusia seperti pengadaan

sumber daya manusia (dari rekrutmen sampai seleksi), orientasi, pemeliharaan, pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia, penilaian sumber daya manusia. Dalam menentukan strategi sumber daya manusia, factor-faktor eksternal perlu dipertimbangkan mengacu pada *future trends and needs, demand and supply*, peraturan pemerintah, kebutuhan manusia pada umumnya dan karyawan pada khususnya, potensi pesaing, perubahan-perubahan sosial, demografis, budaya maupun nilai-nilai, teknologi. Kecenderungan perubahan lingkungan akan mempengaruhi perubahan strategi perusahaan yang juga berarti bahwa strategi sumber daya manusia pun perlu dipertimbangkan ulang, dan kemungkinan besar perlu disesuaikan. Perubahan strategi sumber daya manusia bukanlah sesuatu yang tabu namun perlu dilakukan dengan pertimbangan yang matang (Sutrisno, 2009, p. 12).

Untuk mengevaluasi sumber daya manusia perlu dipertimbangkan empat faktor sebagai berikut:

1. Tingkat strategis, antara lain: misi, visi, dan sasaran organisasi.
2. Faktor internal sumber daya manusia, antara lain: aset sumber daya manusia, kualifikasi dan aktivitas sumber daya manusia, pengadaan, pemeliharaan, pelatihan dan pengembangan, serta kebijakan-kebijakan sumber daya manusia.
3. Faktor eksternal, antara lain: demografis, perubahan sosial, budaya, teknologi, politik, peraturan pemerintah, pasar tenaga kerja, dan isu internasional (misal: Hak Asasi Manusia dan ekologi)
4. Faktor organisasional, antara lain: struktur, strategi perusahaan, budaya perusahaan, dan strategi sumber daya manusia (Sutrisno, 2009, p. 14).

Dengan mengacu karakteristik bisnis masa depan (globalisasi), serta memerhatikan masalah-masalah sumber daya manusia yang dihadapi perusahaan-perusahaan di Indonesia, maka perlu dirumuskan dan diimplementasi strategi sumber daya manusia yang tepat dengan mempertimbangkan aktivitas-aktivitas manajemen antara lain:

1. Prediksi sumber daya manusia perlu dilakukan secara kuantitatif dan kualitatif melalui penelitian sumber daya manusia.
2. Rekrutmen dan seleksi harus mendasarkan pada factor kemampuan, kepribadian yang positif, bermotivasi tinggi, nilai-nilai yang menunjang misi, visi, serta strategi masa depan, misalnya kreativitas, kemampuan berubah cepat, potensi berkembang, serta berkemampuan dan berkemauan belajar terus-menerus.
3. Orientasi perlu dilakukan dengan mendasarkan pada budaya perusahaan
4. Pelatihan serta pengembangan perlu mengacu pada kompeten, motivasi dan nilai-nilai yang diharapkan serta hasilnya harus dapat diukur
5. Pemeliharaan perlu dilakukan dengan memperhatikan hak dan kewajiban karyawan secara saksama. Kompensasi yang mendasarkan pada suatu pertimbangan yang efektif dan adil. Insentif harus dipertimbangkan dengan saksama dan berdasarkan prestasi

6. Penilaian prestasi perlu benar-benar menilai prestasi karyawan secara tepat dan berorientasi pada pengembangan karyawan.
7. Penanaman nilai yang menekankan pada paradigm learning organization, budaya organisasi yang berorientasi pada professional.
8. Memerhatikan factor-faktor eksternal, strategi perusahaan yang berorientasi global, lingkungan bisnis, dan lain-lain.
9. Jalur karir karyawan perlu direncanakan dengan saksama dan secara transparan dikomunikasikan.
10. Struktur organisasi seyogianya cenderung ramping dan fleksibel dan mendorong komunikasi lateral dan empowerment. (Sutrisno, 2009, p. 15.).

Pelatihan didefinisikan oleh Ivancevich (dalam Ruky, 2003), sebagai usaha untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam pekerjaannya sekarang atau dalam pekerjaan lain yang akan dijabatnya segera. Pelatihan terkait dengan ketrampilan dan kemampuan yang diperlukan untuk pekerjaan yang sekarang dilakukan. (dalam Sutrisno, 2009, p. 67).

Sikula (dalam As'ad, 2001), mengatakan pelatihan merupakan proses pendidikan jangka pendek yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisasi, yang mana tenaga kerja nonmanajerial mempelajari pengetahuan dan ketrampilan teknis untuk tujuan-tujuan tertentu. As'ad (2001), mengemukakan pelatihan menyangkut usaha-usaha yang berencana yang diselenggarakan agar dicapai penguasaan akan ketrampilan, pengetahuan, dan sikap-sikap yang relevan terhadap pekerjaan (Sutrisno, 2009, p. 62).

Agar pelatihan dapat berjalan sesuai dengan rencana dan mencapai tujuan yang diinginkan, langkah-langkah yang harus dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Penilaian kebutuhan. Penilaian kebutuhan adalah suatu diagnosa untuk menentukan masalah yang dihadapi saat ini dan tantangan di masa mendatang yang harus dapat dipenuhi oleh program pelatihan dan pengembangan
2. Tujuan dan pelatihan. Tujuan pelatihan dan pengembangan harus dapat memenuhi kebutuhan yang diinginkan oleh perusahaan serta dapat membentuk tingkah laku yang diharapkan serta kondisi-kondisi bagaimana hal tersebut dapat dicapai.
3. Materi program. Materi program disusun dari estimasi kebutuhan dan tujuan penelitian. Kebutuhan di sini mungkin dalam bentuk pengajaran keahlian khusus, menyajikan pengetahuan yang diperlukan, atau berusaha untuk mempengaruhi sikap.
4. Prinsip pembelajaran. Idealnya, pelatihan dan pengembangan akan lebih efektif jika metode pelatihan disesuaikan dengan sikap pembelajaran peserta dan jenis pekerjaan yang dibutuhkan oleh organisasi. Prinsip pembelajaran merupakan suatu *guideline* (pedoman) di mana proses belajar akan berjalan lebih efektif. Semakin banyak prinsip ini direfleksikan dalam pelatihan, semakin efektif pelatihan tersebut. (Sutrisno, 2009, p. 225).

Pada dasarnya setiap kegiatan yang terarah tentu harus mempunyai sasaran yang jelas, memuat hasil yang ingin dicapai dalam melaksanakan kegiatan tersebut. Demikian pula dengan program pelatihan. Hasil yang ingin dicapai hendaknya dirumuskan dengan jelas agar langkah-langkah persiapan dan pelaksanaan pelatihan dapat diarahkan untuk mencapai sasaran yang ditentukan. Sasaran pelatihan yang dapat dirumuskan dengan jelas akan dijadikan sebagai acuan penting dalam menentukan materi yang akan diberikan, cara dan sarana-sarana yang diperlukan. Sebaliknya, sasaran yang tidak spesifik atau terlalu umum akan menyulitkan penyiapan dan pelaksanaan pelatihan sehingga dapat menjawab kebutuhan pelatihan. (Sutrisno, 2009, p. 214).

Sasaran pelatihan yang dapat dirumuskan dengan jelas akan bermanfaat dalam:

1. Menjamin konsistensi dalam menyusun program pelatihan yang mencakup materi, metode, cara penyampaian, sarana pelatihan.
2. Memudahkan komunikasi antara penyusun program pelatihan dengan pihak yang memerlukan pelatihan.
3. Memberikan kejelasan bagi peserta tentang apa yang harus dilakukan dalam rangka mencapai sasaran.
4. Memudahkan penilaian peserta dalam mengikuti pelatihan.
5. Memudahkan penilaian hasil program pelatihan.
6. Menghindari kemungkinan konflik antara penyelenggara dengan orang yang meminta pelatihan mengenai efektivitas pelatihan yang diselenggarakan. (Sutrisno, 2009, p. 214)

Dengan demikian, kegiatan pelatihan pada dasarnya dilaksanakan untuk menghasilkan perubahan tingkah laku dari orang-orang yang mengikuti pelatihan. Perubahan tingkah laku yang dimaksud di sini adalah dapat berupa bertambahnya pengetahuan, keahlian, ketrampilan, dan perubahan sikap dan perilaku. Oleh karena itu, sasaran pelatihan dapat dikategorikan ke dalam beberapa tipe tingkah laku yang diinginkan, antara lain:

1. Kategori psikomotorik, meliputi pengontrolan otot-otot sehingga orang dapat melakukan gerakan-gerakan yang tepat. Sasarannya adalah agar orang tersebut memiliki ketrampilan fisik tertentu.
2. Kategori afektif, meliputi perasaan, nilai, dan sikap. Sasaran pelatihan dalam kategori ini adalah untuk membuat orang mempunyai sikap tertentu.
3. Kategori kognitif, meliputi proses intelektual seperti mengingat, memahami, dan menganalisis. Sasaran pelatihan pada kategori ini adalah untuk membuat orang mempunyai pengetahuan dan ketrampilan berpikir. (Sutrisno, 2009, p. 215).

Pada dasarnya pelatihan mencakup beberapa aspek dari ketiga kategori di atas, sebagai contoh untuk mencapai tingkat psikomotorik tertentu diperlukan belajar pada kategori afektif dan kognitif. Demikian pula halnya pada aspek kognitif menjadi perhatian utama, belajar pada kategori psikomotorik dan afektif turut berperan.

Pelatihan akan berhasil jika proses mengisi kebutuhan pelatihan yang benar. Pada dasarnya

kebutuhan itu adalah untuk memenuhi kekurangan pengetahuan, meningkatkan keterampilan atau sikap dengan masing-masing kadar yang bervariasi. Kebutuhan dapat digolongkan menjadi:

1. Kebutuhan memenuhi tuntutan sekarang. Kebutuhan ini biasanya dapat dikenali dari prestasi karyawannya yang tidak sesuai dengan standar hasil kerja yang dituntut pada jabatan itu. Meskipun tidak selalu penyimpangan ini dapat dipecahkan dengan pelatihan.
2. Memenuhi kebutuhan tuntutan jabatan lainnya. Pada tingkat hierarki manapun dalam perusahaan sering dilakukan rotasi jabatan. Alasannya bermacam-macam, ada yang menyebutkan untuk mengatasi kejenuhan, ada juga yang menyebutkan untuk membentuk orang generalis. Seorang manajer keuangan, sebelum dipromosikan menjadi general manager tentunya perlu melewati jabatan fungsional lainnya.
3. Untuk memenuhi tuntutan perubahan. Perubahan-perubahan, baik intern (perubahan sistem, struktur organisasi) maupun ekstern (perubahan teknologi, perubahan orientasi bisnis perusahaan) sering memerlukan adanya tambahan pengetahuan baru. Meskipun pada saat ini tidak ada persoalan antara kemampuan orangnya dengan tuntutan jabatannya, tetapi dalam rangka menghadapi perubahan di atas dapat diantisipasi dengan adanya pelatihan yang bersifat professional. (Sutrisno, 2009, p. 219)

Setiap upaya yang dilakukan untuk melakukan penelitian kebutuhan pelatihan adalah dengan mengumpulkan dan menganalisis gejala-gejala dan informasi-informasi yang diharapkan dapat menunjukkan adanya kekurangan dan kesenjangan pengetahuan, ketrampilan dan sikap kerja karyawan yang menempati posisi jabatan tertentu dalam suatu perusahaan. Upaya untuk melakukan identifikasi pelatihan dapat dilakukan antara lain dengan cara:

1. Membandingkan uraian pekerjaan/jabatan dengan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki karyawan atau calon karyawan.
2. Menganalisis penilaian prestasi. Beberapa prestasi yang di bawah standar dianalisis dan ditentukan apakah penyimpangan yang terjadi disebabkan oleh karena kurangnya pengetahuan dan keterampilan karyawan.
3. Menganalisis catatan karyawan, dari catatan karyawan yang berisi tentang latar belakang pendidikan, hasil tes seleksi penerimaan, pelatihan yang pernah diikuti, promosi, demosi, rotasi, penilaian prestasi secara periode, temuan hasil pemeriksaan satuan pemeriksaan, kegagalan kerja, hasil komplain dari pelanggan, banyaknya hasil produksi yang gagal, efektivitas kerja yang menurun, produktivitas kerja yang menurun, inefisiensi dalam berbagai hal dan lain-lain. Dari catatan ini bisa ditentukan kekurangan-kekurangan yang dapat diisi melalui pelatihan, dan jika masih memiliki potensi untuk dikembangkan.

4. Menganalisis laporan perusahaan lain, yaitu tentang keluhan pelanggan, keluhan karyawan, tingkat absensi, kecelakaan kerja, kerusakan mesin, dan lain-lain yang dapat dipelajari dan disimpulkan adanya kekurangan-kekurangan yang bisa ditanggulangi dengan pelatihan.
5. Menganalisis masalah. Masalah yang dihadapi perusahaan secara umum dipisahkan ke dalam dua masalah pokok, yaitu masalah yang menyangkut sistem dan sumber daya manusianya. Masalah yang menyangkut sumber daya manusia sering ada implikasinya dengan pelatihan. Jika perusahaan menghadapi masalah utang-piutang bisa digunakan sistem penagihan dan melatih karyawan yang menangani piutang tersebut.
6. Merancang jangka panjang perusahaan. Rancangan jangka panjang ini mau tidak mau memasukkan bidang sumber daya manusia di dalam prosesnya. Jika dalam prosesnya banyak sekali mengantisipasi adanya perubahan, kesenjangan potensi pengetahuan dan keterampilan dapat dideteksi sejak awal. Dari kebutuhan pelatihan yang bersifat potensial ini dapat dirumuskan sasaran dan rancang programnya. (Sutrisno, 2009, p. 220)

Metode yang dipilih hendak disesuaikan dengan jenis pelatihan yang akan dilaksanakan dan yang dapat dikembangkan oleh suatu perusahaan. Terdapat beberapa teknik pelatihan akan menjadikan prinsip belajar tertentu menjadi lebih efektif. Bahkan, beberapa pendekatan yang menggunakan sedikit prinsip belajar, seperti ceramah, adalah alat berharga karena dapat memenuhi keperluan untuk tukar menukar keahlian atau pengalaman. Walaupun cara ini dapat mempengaruhi metode yang dipakai, pengembangan sumber daya manusia perlu mengenai seluruh teknik dan prinsip belajar. (Sutrisno, 2009, p. 226).

Beberapa metode pelatihan yang dapat digunakan, yaitu:

1. *On the job training* atau disebut juga dengan pelatihan dengan instruksi pekerjaan sebagai suatu metode pelatihan dengan cara para pekerja atau calon pekerja ditempatkan dalam kondisi pekerjaan yang riil, di bawah bimbingan dan supervise dari pegawai yang telah berpengalaman atau seorang supervisor. Walaupun metode ini tampaknya sederhana, apabila tidak ditangani dengan tepat, beberapa permasalahan mungkin timbul, seperti kerusakan mesin, ketidakpuasan pelanggan, kesalahan melakukan filing dokumen, dan lain-lain
2. Rotasi. Untuk pelatihan silang (*cross-train*) bagi karyawan agar mendapatkan variasi kerja, para pengajar memindahkan para peserta pelatihan dari tempat kerja yang satu ke tempat kerja yang lainnya. Setiap perpindahan umumnya didahului dengan pelatihan pemberian instruksi kerja.
3. Magang. Magang melibatkan pembelajaran dari pekerja yang lebih berpengalaman, dan dapat ditambah pada teknik *off the job training*. Banyak pekerja ketrampilan tangan, seperti tukang pipa dan kayu, dilatih melalui program magang resmi.

Asistensi dan kerja sambilan disamakan dengan magang karena menggunakan partisipasi tingkat tinggi dari peserta dan memiliki tingkat transfer tinggi kepada pekerjaan.

4. Ceramah dan video adalah pendekatan terkenal karena menawarkan sisi ekonomis dan material organisasi, umpan balik dan partisipasi dapat meningkat dengan adanya diskusi selama ceramah.
5. Pelatihan Vestibule. Agar pembelajaran tidak mengganggu operasional rutin, beberapa perusahaan menggunakan *vestibule*. Wilayah atau *vestibule* terpisah dibuat dengan peralatan yang sama dengan yang digunakan dalam pekerjaan. Cara ini memungkinkan adanya transfer, repetisi, dan partisipasi serta material perusahaan bermakna dan umpan balik.
6. Metode kasus adalah pelatihan yang menggunakan deskripsi tertulis dari suatu permasalahan riil yang dihadapi oleh perusahaan. Manajemen diminta mempelajari kasus untuk mengidentifikasi menganalisis masalah, mengajukan solusi, memilih solusi terbaik, dan mengimplementasikan solusi tersebut.
7. Simulasi. Permainan simulasi dapat dibagi menjadi dua macam. Pertama, simulasi yang melibatkan simulator yang bersifat mekanik yang mengandalkan aspek-aspek utama dalam suatu situasi kerja. Kedua, simulasi computer, untuk tujuan pelatihan dan pengembangan, metode ini sering berupa permainan. Para pemain membuat suatu keputusan, dan computer menentukan hasil yang terjadi sesuai dengan kondisi yang telah diprogramkan dalam komputer.
8. Materi instruksional yang direncanakan secara tepat dapat digunakan untuk melatih dan mengembangkan para karyawan. Materi-materi ini sangat membantu apabila para karyawan itu tersebar secara geografis (berjauhan jaraknya) atau ketika proses belajar hanya memerlukan interaksi secara singkat saja. Teknik belajar mandiri berkisar pada cara manual sampai video
9. Pelatihan laboratorium dirancang untuk meningkatkan keterampilan interpersonal. Juga dapat digunakan untuk membangun perilaku yang diinginkan untuk tanggung jawab pekerjaan di masa depan.

Untuk memverifikasi keberhasilan suatu program, para manajer sumber daya manusia meminta agar kegiatan pelatihan dievaluasi secara sistematis. Kriteria yang efektif digunakan untuk mengevaluasi kegiatan pelatihan adalah yang berfokus pada *outcome*-nya (hasil akhir). Para pengelola dan instruktur perlu memperhatikan hal berikut ini:

1. Reaksi dari para peserta pelatihan terhadap proses dan isi kegiatan pelatihan.
2. Pengetahuan atau proses belajar yang diperoleh melalui pengalaman pelatihan.
3. Perubahan perilaku yang disebabkan karena kegiatan pelatihan.

4. Hasil atau perbaikan yang dapat diukur baik secara individu maupun organisasi. (Sutrisno, 2009, p. 233)

Efektivitas adalah kapasitas suatu organisasi untuk memperoleh dan memanfaatkan sumber daya yang berharga dengan sependai mungkin dalam mengejar tujuan operasional (Steers, 1980, p5). Efektivitas pelatihan sebagai salah satu bentuk pengembangan pegawai sangat dipengaruhi oleh job description setiap pegawai yang ditentukan berdasarkan informasi dari analisis jabatan yang merupakan salah satu kegiatan penting dalam persiapan dan pengadaan pelatihan kerja. Keseluruhan kegiatan pelatihan yang dilakukan harus memperhatikan atau sesuai dengan tantangan-tantangan yang ada, yang dapat bersumber dari organisasi seperti strategi, serikat pekerja, dan budaya perusahaan, serta tantangan-tantangan yang bersumber dari lingkungan eksternal seperti perubahan-perubahan situasi ekonomi dan persaingan, perubahan-perubahan teknologi, perubahan-perubahan budaya dan masyarakat, dan perubahan-perubahan di pemerintahan. Misalnya, lingkungan usaha dengan persaingan yang semakin ketat dan kondisi industri menghendaki perusahaan untuk mengadopsi strategi diferensiasi, yaitu mengutamakan inovasi-inovasi dari produk dan pelayanan yang prima, dan menghendaki jenis atau kualitas karyawan tertentu (Hariandja, 2007, p.16).

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 sebelum dan sesudah pelatihan atas dasar kriteria produktivitas, pergantian, absen, kecelakaan-kecelakaan, keluhan-keluhan, perbaikan kualitas, kepuasan klien dan sejenis lainnya. Kemudian, cost effectivity, dimaksudkan untuk mengetahui besarnya biaya yang dihabiskan bagi program pelatihan, dan apakah besarnya biaya untuk pelatihan tersebut terhitung kecil atau besar dibandingkan biaya yang timbul dari permasalahan yang dialami oleh organisasi.

II. METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah deskriptif dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Penelitian deskriptif bertujuan untuk menjelaskan, meringkaskan berbagai kondisi, berbagai situasi, atau berbagai variabel yang timbul di masyarakat yang menjadi obyek penelitian itu berdasarkan apa yang terjadi, kemudian mengangkat ke permukaan karakter atau gambaran tentang kondisi, situasi, ataupun variabel tersebut (Bungin, 2010, p.36). Sedangkan pendekatan kualitatif adalah penelitian yang menggunakan deskripsi lewat kata-kata. Kajian tidak memanfaatkan perhitungan angka seperti pada pendekatan kuantitatif (Endraswara, 2006, p.85). Dalam penelitian ini akan dijelaskan tentang

implementasi pelatihan pada PT. Bina Mandala Pratama Perkasa serta efektivitasnya yang dikaji dengan menggunakan pendekatan kualitatif.

Lokasi Penelitian

Sesuai dengan tujuan penelitian, maka lokasi penelitian yang digunakan adalah di PT. Bina Mandala Pratama Perkasa yang beralamat di Jalan Perak Timur Nomor 174. Pemilihan lokasi tersebut dengan pertimbangan agar untuk menggali lebih dalam pelatihan-pelatihan yang dilakukan oleh PT. Bina Mandala Pratama Perkasa dan memudahkan peneliti dalam melakukan wawancara dengan informan.

Informan Penelitian

Informan yang digunakan dalam penelitian ini berasal dari dalam perusahaan dengan tujuan lebih memahami kebutuhan akan pelatihan dan pengembangan bagi karyawan di perusahaan. Unsur internal perusahaan yang dimaksud adalah unsur perusahaan yang memiliki peran dalam kegiatan operasional perusahaan langsung maupun hanya sebagai pengawas jalannya perusahaan.

Penentuan informan ditentukan menggunakan *purposive sampling*, yaitu peneliti meneliti sampel berdasarkan penilaian terhadap beberapa karakteristik anggota sampel yang disesuaikan dengan maksud penelitian (Kuncoro, 2012, p.139). Sampel yang digunakan sebagai informan penelitian adalah:

1. Direktur PT. Bina Mandala Pratama Perkasa dimana secara kompetensi mengetahui dengan jelas informasi yang dibutuhkan mengenai sejarah perusahaan, visi dan misi perusahaan, gambaran perusahaan, dan kegiatan operasional perusahaan.
2. Manajer HRD yang mengetahui tentang masalah sumber daya manusia dan pengambil kebijakan terkait sumber daya manusia di perusahaan
3. Karyawan, karena mengetahui dan ikut pelatihan yang diselenggarakan perusahaan serta mengetahui manfaat pelatihan tersebut.

Jenis dan Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari:

1. Data primer. merupakan data yang diperoleh langsung dari objek yang diteliti. Dalam penelitian ini sumber data primer diperoleh dari hasil wawancara dengan informan penelitian. Informan penelitian bersumber dari internal perusahaan, yaitu jajaran pimpinan dan karyawan perusahaan.
2. Data Sekunder. Data sekunder merupakan data yang telah dikumpulkan pihak lain, bukan oleh periset sendiri untuk tujuan lain. Sumber data sekunder diperoleh berupa dokumen perusahaan, buku-buku literatur, internet.

Dengan demikian dapat disimpulkan ada dua jenis data yang digunakan, yaitu primer dan sekunder.

Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang dipakai pada dalam penelitian ini adalah metode wawancara dan studi dokumentasi. Wawancara dilakukan secara langsung secara personal melalui tatap muka dengan informan penelitian. Sedangkan data dokumentasi

berupa dokumen perusahaan yang berisikan profil perusahaan dan foto-foto hasil observasi di lapangan.

Teknik Analisis Data

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

Analisis data yang digunakan adalah dengan cara deskriptif. Langkah-langkah analisis dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Mencatat yang menghasilkan catatan lapangan, dengan hal itu diberi kode agar sumber datanya dapat ditelusuri
2. Kemudian adalah mengumpulkan, memilah-milah, mengklasifikasikan, mensintesis, membuat ikhtisar, dan membuat indeksnya
3. Berpikir dengan jalan membuat agar kategori data itu mempunyai makna, mencari dan menemukan pola dan hubungan-hubungan serta membuat temuan-temuan umum

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

Penilaian Kebutuhan

Salah satu upaya yang dilakukan untuk melakukan penelitian kebutuhan pelatihan adalah dengan mengumpulkan dan menganalisis gejala-gejala atau informasi-informasi yang berkaitan dengan uraian pekerjaan/jabatan dan keterampilan yang dimiliki karyawan atau calon karyawan. Menganalisis laporan perusahaan merupakan salah satu langkah yang digunakan oleh perusahaan dalam mengidentifikasi kebutuhan pelatihan kerja

Selama ini tidak terdapat dokumen tertulis yang mendeskripsikan secara jelas uraian pekerjaan dari masing-masing jabatan. Untuk karyawan di tingkat manajer uraian pekerjaannya dijelaskan oleh Direktur ketika awal mereka masuk kerja. Sedangkan untuk tugas sehari-hari berdasarkan instruksi atau arahan dari Direktur. Untuk karyawan pada level staff, penjelasan tentang uraian pekerjaan akan dijelaskan oleh manajer HRD ketika awal mereka masuk kerja, sedangkan untuk pelaksanaan tugas sehari-hari berdasarkan instruksi dan arahan dari manajer masing-masing.

Upaya perusahaan melakukan identifikasi pelatihan dapat dilakukan dengan membandingkan uraian pekerjaan/jabatan dengan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki karyawan atau calon karyawan. Dari deskripsi kerja untuk karyawan di bagian operasional dapat diketahui bahwa tugasnya adalah memastikan setiap pengiriman barang dapat

dilakukan secara cepat, tepat, dan aman sampai tujuan. Namun kualifikasi yang dibutuhkan untuk menjadi staff bagian operasional tidak mencantumkan berpengalaman sebagai staff operasional di perusahaan ekspedisi. Hal ini menyebabkan staff bagian operasional tidak dapat menjalankan tugasnya secara maksimal karena belum berpengalaman, karena itu perusahaan mengikutsertakan staff bagian operasional dalam pelatihan kerja

Berdasarkan hasil wawancara dengan dua informan dari internal perusahaan dapat diketahui prestasi kerja karyawan di PT. Bina Mandala Pratama Perkasa masih perlu ditingkatkan. Karena itu, upaya perusahaan dalam melakukan peningkatan prestasi kerja adalah melalui pelatihan kerja. Diharapkan dengan adanya pelatihan kerja beberapa karyawan yang memiliki prestasi yang di bawah standar dapat ditingkatkan dan mampu memberikan kontribusi yang maksimal bagi perusahaan.

PT. Bina Mandala Pratama Perkasa juga melakukan analisis terhadap catatan-catatan karyawan. Dari catatan ini bisa ditentukan kekurangan-kekurangan dari karyawan yang dapat diisi melalui pelatihan apabila masih memiliki potensi untuk dikembangkan. Seperti yang dikatakan Kino Mihary kalau ada masalah dalam catatan-catatan karyawan tersebut seperti misalnya *raport* kinerja karyawan yang menurun tentu menjadi perhatian bagi pihak manajemen. Apabila masih bisa diperbaiki tentu diperbaiki dan pertahankan misalnya dengan mengikutsertakan karyawan pada program pelatihan kerja. Sedangkan Adrian menyatakan apabila perusahaan menemukan dalam catatan karyawan kinerja karyawan yang cenderung menurun maka akan dicari penyebab kinerja karyawan menurun apakah karena karyawan tidak memiliki kompetensi atau karena kemampuan karyawan yang masih kurang sehingga perlu sedikit ditingkatkan. Salah satu upaya yang dilakukan perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan yang belum optimal adalah diikuti program pelatihan kerja.

Berkaitan dengan masalah sumber daya manusia salah satu upaya yang dilakukan perusahaan adalah mengikutsertakan karyawan pada program pelatihan kerja. Masalah yang berkaitan dengan kualitas sumber daya manusia perlu menjadi perhatian perusahaan. Kualitas sumber daya manusia yang rendah dan tidak berkompeten dapat menyebabkan kegiatan operasional perusahaan tidak akan berjalan dengan baik. Hal ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia merupakan kunci pokok yang harus diperhatikan dengan segala kebutuhannya. Sebagai kunci pokok, sumber daya manusia akan menentukan keberhasilan pelaksanaan kegiatan operasional perusahaan.

Tujuan Pelatihan

Pelatihan yang diikuti karyawan di PT. Bina Mandala Pratama Perkasa tidak berorientasi kepada fisik karyawan karena pelatihan kerja yang diadakan perusahaan lebih menitikberatkan pada segi intelektual karyawan. Hal ini juga didukung oleh pendapat Adrian yang menyatakan pelatihan kerja yang selama ini diikuti oleh karyawan perusahaan tidak meningkatkan

keterampilan fisik karyawan namun lebih mengutamakan peningkatan intelektual karyawan. Dengan demikian dapat disimpulkan meningkatnya keterampilan fisik bukan menjadi tujuan pelatihan kerja yang diikuti karyawan di PT. Bina Mandala Pratama Perkasa.

Penelitian kerja yang diikuti karyawan memiliki beberapa tujuan diantaranya adalah untuk membuat peserta pelatihan mempunyai sikap tertentu. Berdasarkan hasil wawancara dengan Kino Mihary dapat diketahui salah satu tujuan perusahaan dengan mengikutsertakan karyawan pada program pelatihan kerja adalah agar karyawan dapat lebih menyukai pekerjaannya dan memiliki semangat kerja lebih baik, sehingga dapat mendukung perusahaan dalam mencapai tujuan serta mampu meningkatkan kinerja karyawan. Sedangkan Adrian menyatakan tujuan dari pelatihan kerja adalah agar karyawan menyukai setiap tugas atau pekerjaan yang diberikan atasan tanpa takut tidak bisa menyelesaikannya, sehingga dapat mendukung kinerja perusahaan dan meningkatkan prestasi kerja karyawan bersangkutan.

Dengan demikian adanya perubahan terhadap sikap menjadi tujuan dari pelatihan kerja yang diikuti oleh karyawan PT. Bina Mandala Pratama Perkasa. Perubahan sikap yang diinginkan perusahaan adalah karyawan lebih menyukai pekerjaannya dan memiliki semangat kerja yang tinggi, sehingga mampu meningkatkan prestasi kerjanya dan mendukung perusahaan mencapai tujuan.

Tujuan pelatihan selanjutnya adalah meliputi proses intelektual seperti mengingat, memahami, dan menganalisis. Tujuan pelatihan pada kategori ini adalah untuk membuat orang mempunyai pengetahuan dan ketrampilan berpikir. Pelatihan kerja yang diikuti oleh karyawan PT. Bina Mandala Pratama Perkasa memiliki tujuan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan berpikir karyawan. Pelatihan kerja bagi karyawan diperlukan agar kesenjangan antara kemampuan yang dimiliki karyawan dengan kebutuhan perusahaan dapat diatasi. Hal ini didasarkan pertimbangan, bahwa kemampuan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan belum memberikan hasil yang memuaskan sesuai dengan tujuan perusahaan

Materi Program Pelatihan

Validasi berkaitan dengan penyajian tentang pelatihan kerja yang diikuti oleh karyawan PT. Bina Mandala Pratama Perkasa menggunakan metode seminar di mana instruktur pelatihan lebih banyak berperan dalam pembicaraan. Karena itu, instruktur mampu membuat suasana pelatihan menyenangkan, mempunyai kemampuan dan kecakapan dalam berkomunikasi, mempunyai kemampuan teoritis dan teknis dalam memberikan pelatihan, serta dapat memberikan bimbingan dan motivasi kepada semua peserta.

Dengan demikian dapat dikatakan instruktur memberikan peranan penting terhadap kemajuan kemampuan pengetahuan para karyawan yang akan dikembangkan di perusahaan. Dalam pelaksanaan pelatihan, seorang instruktur pelatih harus mempunya

kemampuan dan kecakapan dalam memberikan materi pelatihan, sehingga peserta yang mengikuti pelatihan dapat mengerti dan memahami apa yang disampaikan oleh instruktur. Instruktur pelatihan *time management* yang diikuti oleh karyawan PT. Bina Mandala Pratama Perkasa memiliki banyak pengalaman sebagai HR Consultant dan berlatar belakang pendidikan Psikologi dari UI dan MBA dari IPMI (Institut Pengembangan Manajemen Indonesia).

Pelatihan kerja yang diikuti adalah seminar dengan menggunakan *case method* dan dilakukan di dalam ruangan maka kegiatan pesertanya mendengarkan materi yang disampaikan oleh pemateri. Karyawan yang mengikuti pelatihan bebas bertanya berkaitan dengan materi yang disampaikan dan kasus yang dihadapi di perusahaan. Sedangkan Adrian menyatakan peserta dapat *sharing* permasalahan yang ada di perusahaan dengan pemateri sehingga nantinya bisa mendapat jalan keluar untuk menyelesaikan permasalahan tersebut. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa peserta pelatihan juga terlibat aktif dalam kegiatan pelatihan kerja sehingga membuat peserta benar-benar nyaman, termotivasi, dan materi yang mereka dapatkan dapat benar-benar dipahami.

Prinsip Pembelajaran

Perusahaan berusaha menjaga konsistensi dalam menyusun program pelatihan yang mencakup materi, metode, cara penyampaian, sarana pelatihan. Upaya yang dilakukan perusahaan adalah merencanakan kerjasama dengan lembaga *trainer* untuk mengadakan pelatihan-pelatihan kerja yang berbeda untuk karyawan di bagian lain.

Perusahaan memberi informasi kepada karyawan tentang materi-materi pelatihan kerja serta tujuan dan manfaat dari ikut serta karyawan dalam pelatihan kerja tersebut. Upaya yang dilakukan perusahaan dengan memberi informasi kepada karyawan adalah untuk memudahkan komunikasi antara penyusun program pelatihan dengan karyawan.

Perusahaan memberikan kejelasan bagi peserta tentang apa yang harus dilakukan dalam rangka mencapai sasaran. Hal ini dilakukan agar karyawan yang menjadi peserta dapat bersungguh-sungguh dalam mengikuti pelatihan kerja. Sehingga sasaran yang diinginkan perusahaan dari mengikutsertakan karyawan dalam program pelatihan kerja dapat tercapai.

PT. Bina Mandala Pratama Perkasa juga melakukan penilaian peserta dan program pelatihan. Hal ini dilakukan untuk mengetahui manfaat pelatihan kerja baik bagi karyawan maupun bagi perusahaan. Penilaian program pelatihan yang dilakukan PT. Bina Mandala Pratama Perkasa pada tingkat perilaku dalam pekerjaan. Penilaian pada tingkat ini yang diukur adalah pengaruh program pelatihan terhadap penerapannya ditempat kerja. Dengan kata lain, penilaian ini berfokus pada perilaku peserta dalam pekerjaan. Selain itu, penilaian juga didasarkan pada tingkat hasil. Penilaian dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh peningkatan produktivitas yang dicapai pekerja, serta unit kerja, setelah mengikuti program pelatihan. Atau untuk menentukan apakah manfaat

pelatihan lebih tinggi dibanding dengan biaya yang telah dikeluarkan.

Pada dasarnya setiap kegiatan yang terarah tentu harus mempunyai sasaran yang jelas, memuat hasil yang diinginkan dalam melaksanakan kegiatan tersebut. Demikian pula dengan program pelatihan kerja, apabila memiliki sasaran yang jelas maka dapat menghindari konflik antara perusahaan dengan karyawan mengenai efektivitas pelatihan yang diselenggarakan. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan terhadap Kino Mihary dapat diketahui upaya perusahaan untuk menghindari konflik antara perusahaan dengan karyawan mengenai efektivitas pelatihan yang diselenggarakan adalah memberi penjelasan kepada karyawan tentang manfaat yang diterima perusahaan dan karyawan jika mengikuti pelatihan tersebut. Pihak manajemen akan menginformasikan apabila karyawan mengikuti pelatihan kerja dengan sungguh-sungguh maka keahlian, pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki akan meningkat sehingga dapat meningkatkan kinerjanya.

Evaluasi Pelatihan Kerja

Dari hasil wawancara dengan kedua informan tersebut dapat diketahui reaksi positif dari peserta pelatihan terhadap proses dan isi kegiatan pelatihan. Hal ini dikarenakan peserta pelatihan dapat terlibat aktif di pelatihan kerja, instruktur yang berkompeten, dan materi pelatihan kerja relevan dengan pekerjaan di perusahaan. Dengan demikian dapat dikatakan perusahaan yang akan mengikutsertakan karyawannya pada program pelatihan kerja harus memperhatikan analisis jabatan dari perusahaannya. Karena berdasarkan analisis jabatan inilah ditentukan jenis latihan yang diberikan kepada karyawan. Dengan demikian materi latihan yang diberikan akan disesuaikan dengan analisis tersebut. Hal ini merupakan sesuatu yang sangat penting, karena bila tanpa ada relevansi materi pelatihan kerja dengan pekerjaan karyawan maka pelatihan kerja yang diikuti akan sia-sia.

Berdasarkan hasil wawancara dengan dua informan penelitian yaitu Kino Mihary dan Adrian dapat disimpulkan karyawan di PT. Bina Mandala Pratama Perkasa mendapatkan pengetahuan dari pelatihan kerja. Pengetahuan yang diperoleh berguna bagi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan di perusahaan.

Ada perubahan perilaku yang disebabkan karena kegiatan pelatihan. Perubahan perilaku yang disebabkan karena kegiatan pelatihan merupakan evaluasi pada tingkat perilaku dalam pekerjaan (*on the job behavioral level*). Evaluasi pada tingkat ini yang diukur adalah pengaruh program *training* atau pelatihan terhadap penerapan di tempat kerja. Dengan kata lain, tujuan evaluasi pada tahap ini adalah perbaikan perilaku peserta dalam pekerjaan.

Evaluasi yang dilakukan untuk mengukur produktivitas karyawan setelah mengikuti program pelatihan adalah dengan melihat hasil kerjanya. Mengevaluasi hasil dengan mengukur pengaruh pelatihan pada pencapaian tujuan organisasional. Hasil-

hasil seperti kualitas pekerjaan, waktu penyelesaian, dan tingkat keluhan pelanggan dapat dilakukan dengan membandingkan data-data sebelum dan sesudah pelatihan.

Efektivitas Pelatihan

Produktivitas karyawan di PT. Bina Mandala Pratama Perkasa sesudah pelatihan mengalami peningkatan. Pelaksanaan program pelatihan membentuk dan meningkatkan kemampuan dan pengetahuan karyawan, sehingga diharapkan dengan mengikutsertakan karyawan pada program pelatihan maka diharapkan semakin tinggi pula tingkat produktivitasnya

Tingkat keluhan pelanggan cenderung menurun. Karena sekarang ini bagian operasional dapat mengatur waktu pengiriman barang dengan baik. Sehingga tingkat keterlambatan barang sampai ke tujuan ada penurunan dibandingkan sebelum ada pelatihan. Perusahaan akan menekan tingkat keterlambatan pengiriman barang sampai *zero* (nol) sehingga sesuai dengan misi perusahaan melakukan pengiriman secara cepat, tepat, dan terjamin keamanannya. Dengan demikian dapat disimpulkan jika tingkat keluhan pelanggan terhadap pelayanan perusahaan setelah ada pelatihan kerja bagi karyawan cenderung menurun. Perusahaan lebih meningkatkan perbaikan kualitas setelah ada pelatihan kerja. Kepuasan pelanggan terhadap pelayanan perusahaan setelah ada pelatihan kerja semakin baik. Sehingga menyebabkan pelanggan memiliki loyalitas.

Biaya pelatihan kerja terhitung kecil karena keuntungan atau manfaat yang didapatkan perusahaan ke depannya lebih banyak terutama dalam upaya perusahaan meningkatkan kualitas sumber daya manusianya. Hal ini juga didukung pendapat Adrian yang menyatakan biaya pelatihan kerja tidaklah besar karena memang bermanfaat bagi perusahaan dan bagi karyawan itu sendiri. Pelatihannya kerja yang diikuti karyawan hanya sekali tapi manfaatnya bisa dirasakan dalam jangka waktu yang lama. Pelatihan kerja yang diikuti karyawan juga merupakan solusi dari masalah yang dialami perusahaan. Dengan demikian dapat disimpulkan ada efektivitas pengeluaran yang dikeluarkan perusahaan untuk mengikutsertakan karyawan dalam pelatihan kerja karena memberikan manfaat bagi perusahaan.

IV. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Kesimpulan yang dikemukakan dalam penelitian ini sebagai berikut:

Proses pelatihan terhadap karyawan PT. Bina Mandala Pratama Perkasa memiliki beberapa tahapan dimulai dari pengenalan kebutuhan. Pengenalan kebutuhan dilakukan dengan membandingkan uraian pekerjaan/jabatan dengan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki karyawan atau calon karyawan, menganalisis penilaian prestasi di mana ada karyawan yang memiliki prestasi di bawah standar, menganalisis masalah yang ada di catatan karyawan dan laporan perusahaan. Setelah melakukan penilaian

kebutuhan maka dirumuskan tujuan pelatihan kerja. Tujuan yang diinginkan dari adanya pelatihan kerja karyawan adalah berupa bertambahnya pengetahuan, keahlian, ketrampilan karyawan. Kemudian adalah menentukan materi program yang sesuai dengan kebutuhan peserta pelatihan. Dalam mengikutsertakan karyawan di PT. Bina Mandala Pratama Perkasa dalam kegiatan pelatihan kerja, manajemen perusahaan menerapkan prinsip-prinsip konsistensi dalam menyusun program pelatihan, kemudahan komunikasi antara penyusun program pelatihan dengan pihak yang memerlukan pelatihan, kejelasan dalam rangka mencapai sasaran, penilaian peserta dalam mengikuti pelatihan, penilaian hasil program pelatihan, dan menghindari kemungkinan konflik antara penyelenggara dengan orang yang meminta pelatihan mengenai efektivitas pelatihan yang diselenggarakan. Kemudian, untuk memverifikasi keberhasilan suatu program pelatihan kerja maka dilakukan evaluasi. Berdasarkan hasil evaluasi pelatihan kerja menunjukkan reaksi positif dari peserta pelatihan terhadap proses dan isi kegiatan pelatihan.

Ada efektivitas pelatihan kerja yang diikuti karyawan PT. Bina Mandala Pratama Perkasa. Hal ini dikarenakan produktivitas karyawan di PT. Bina Mandala Pratama Perkasa sesudah pelatihan mengalami peningkatan dan tingkat keluhan pelanggan terhadap pelayanan perusahaan juga mengalami penurunan. Pihak manajemen perusahaan juga menilai biaya untuk pelatihan terhitung kecil dibandingkan biaya yang timbul dari masalah yang dialami perusahaan sebelum ada pelatihan kerja.

Saran

Saran yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

1. Pelatihan kerja yang dilakukan perusahaan dapat dilakukan secara berkesinambungan untuk karyawan di bagian lain melalui kerjasama dengan lembaga-lembaga trainer SDM.
2. Hendaknya manajer melibatkan karyawan untuk memberi saran atau ide terkait dengan identifikasi kebutuhan pelatihan, karena selama ini identifikasi kebutuhan pelatihan hanya berdasarkan catatan-catatan perusahaan. Hal ini dimaksudkan agar pelatihan kerja yang akan diikuti sesuai dengan kebutuhan karyawan

DAFTAR PUSTAKA

- Bateman, T. S. & Snell, S. A. (2002). *Management competing in the new era*, (5th ed.). New York: McGraw-Hill/ Irwin.
- BUMN (2012, June 4). *Pendapatan IPC Naik 42% dibanding Periode Sama Tahun Lalu*. Retrieved September 7, 2012, from <http://www.bumn.go.id/pelindo2/id/publikasi/siaran-pers/indonesia-pendapatan-ipc-naik-42-dibanding-periode-sama-tahun-lalu/>
- Bungin, B. (2010). *Metode penelitian kuantitatif*. Jakarta: Kencana
- Daymon, Christine; Holloway, Immy. (2008). *Metode-metode riset kualitatif dalam public relation dan marketing communication*. Yogyakarta: Bentang Pustaka.
- Dessler, G. (2003). *Human Resource Management*, (9th ed.). New Jersey: Pearson Education
- Endraswara, Suwardi. (2006). *Penelitian kebudayaan: Metode, teori, teknik*. Yogyakarta: Pustaka Widyatama
- Gomes, Faustino Cardoso. (2000) *Manajemen sumber daya manusia*. Edisi I. Yogyakarta: Andi Offset.
- Hariandja, Marihot, Tua Effendi. (2007). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: PT. Grasindo
- IPC (2012). *Asia HRD Award 2012 : Pelindo II is the Best HR Management on Asia*. Retrieved September 7, 2012, from <http://www.indonesiaport.co.id/news/asia-hrd-award-2012-;-pengelolaan-sdm-pelindo-ii-terbaik-se-asia-62.html>
- Kuncoro, Mudrajad. (2012). *Metode riset untuk bisnis dan ekonomi*. Jakarta: Penerbit Erlangga
- Moleong, Lexy J. (2012). *Metodologi penelitian kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mondy, Wayne. (2008). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Erlangga
- Mondy, R. W., Noe, R. M. (2005). *Human Resources Management*, (4th ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Rivai, Veithzal. (2009). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Steers, Richard, (1985), *Efektivitas Organisasi*, diterjemahkan Magdalena Jamin, Jakarta: Erlangga
- Sugiyono. (2010). *Metode penelitian bisnis*. Bandung : CV. Alfabeta.
- Sutrisno, Edy. (2009). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Kencana
- Sunyoto, Danang. (2008). *Sumber daya manusia*. Yogyakarta: Center for Academic Publishing Service Center for Academic Publishing Service
- Unilever (2012). *Sumber daya manusia*. Retrieved September 7, 2012, from http://unilever.co.id/id/careers/profil_karir/sumberdayamanusia.aspx
- Vike (2012, July). *IPC Raih Penghargaan Asia HRD Award 2012*. Retrieved September 7, 2012, <http://www.selaluonline.com/detail-7693-ipc-raih-penghargaan-asia-hrd-award-2012-.html>
- Widyatama, R. (2002). *Pengantar Periklanan*. Yogyakarta: Pustaka Book Publisher.