

ANALISIS PELATIHAN MANAJERIAL PADA PT. MITRA PINASTHIKA MULIA SURABAYA

Cindy Laurensia Chan

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: cindy11255@yahoo.com

Abstrak—Untuk mendapatkan produk dan layanan yang baik, dibutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas. Pelatihan manajerial merupakan salah satu sarana untuk mengurangi penurunan kualitas sumber daya manusianya dan berbagai organisasi, dalam menghadapi inovasi teknologi yang berkembang. Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan penerapan proses pelatihan manajerial yang dilakukan oleh PT Mitra Pinasthika Mulia.

Penelitian ini bersifat kualitatif deskriptif. Teknik pengumpulan data dengan metode wawancara dan dokumentasi. Setelah mendapat data maka akan diuji keabsahan data dengan metode Triangulasi Sumber. Data-data yang dikumpulkan dan dianalisis menghasilkan suatu kesimpulan bahwa PT Mitra Pinasthika Mulia melakukan tahapan pelatihan yaitu tahap pertama analisa kebutuhan, tahap kedua menetapkan tujuan pelatihan, tahap ketiga materi program, tahap keempat prinsip pembelajaran dan tahap kelima evaluasi yaitu untuk memverifikasi keberhasilan suatu program pelatihan.

Kata Kunci—Pelatihan dan Pelatihan Manajerial

I. PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi ini, persaingan antar industri perusahaan terjadi semakin ketat. Masing-masing perusahaan berlomba untuk memenangkan persaingan. Demikian halnya yang terjadi dalam industri otomotif roda dua, setiap perusahaan otomotif berusaha semaksimal mungkin untuk bisa bersaing dengan perusahaan otomotif lainnya antara lain melalui peningkatan mutu produk dan layanan. Untuk mendapatkan produk dan layanan yang baik, dibutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas. Dengan sumber daya yang berkualitas diharapkan perusahaan dapat mampu bersaing dengan perusahaan lain dengan memperoleh hasil yang maksimal sesuai dengan tujuan perusahaan (Handoko, 2001, p.201). Betapapun majunya teknologi, berkembangnya informasi, tersedianya modal dan memadainya bahan, namun jika tanpa sumber daya manusia maka akan sulit bagi organisasi untuk mencapai tujuannya (Gomes, 2003, p.2)

Pelatihan pekerja dewasa ini menjadi sangat penting, dikarenakan pelatihan dapat mengurangi jumlah waktu belajar yang diperlukan pekerja untuk mencapai suatu tingkat atau standar yang telah ditetapkan pada suatu pekerjaan tertentu. Pelatihan merupakan sarana untuk mengurangi penurunan kualitas sumber daya manusianya dan berbagai organisasi, dalam menghadapi inovasi teknologi yang berkembang. Pelatihan juga merupakan cara yang digunakan oleh organisasi suatu perusahaan untuk mempertahankan, menjaga, memelihara karyawan dalam organisasi sekaligus meningkatkan keahlian para kar-

yawan untuk kemudian dapat meningkatkan produktivitasnya (Soeprihanto, 2001, p.167).

PT Mitra Pinasthika Mulia menyadari bahwa pelayanan merupakan hal yang utama dalam menjalankan usaha. Oleh karena itu *Training dan Development* menjadi salah satu hal utama yang diperhatikan. *Training and Development Department*, merupakan sebuah departemen yang ada di dalam PT Mitra Pinasthika Mulia yang dalam proses pengembangan mutu SDM internal serta jaringannya bertanggung jawab penuh melaksanakan serta mengembangkan segala kegiatan pelatihan-pelatihan yang dibutuhkan. Karena manajer memainkan peran penting dalam keberhasilan bisnis, salah satu cara untuk mengembangkan kompetensi manajerial dan efektivitas sebagai hasilnya, adalah untuk memberikan manajer kesempatan untuk mengikuti program pelatihan manajerial (Pickett, 1998; Willcocks, 1998; Analoui, 2002). Harus diingat bahwa para manajer sekalipun perlu senantiasa dilatih karena mereka juga membutuhkan keterampilan atau kemampuan operasional, terlepas dari kualitasnya (misalnya kreativitas, sintesis, kemampuan abstraksi, pengembangan pribadi), yang diasosiasikan dengan pengembangan manajemen (McKenna & Beech, 2001, p. 301).

Permasalahan managerial yang terjadi biasanya karena adanya manajer yang kurang cakap dalam kemampuan *leadership* yaitu kemampuan memimpin dan mengatur bawahan-hannya. Mengingat sangat pentingnya pelatihan manajerial, diharapkan dengan adanya pelatihan manajerial yang baik dan efektif akan berdampak pada perkembangan perusahaan kedepannya untuk memperoleh sumber daya yang berkualitas di PT Mitra Pinasthika Mulia.

Dessler (2006) mendefinisikan pelatihan adalah proses mengajar keterampilan yang dibutuhkan karyawan baru untuk melakukan pekerjaannya. Menurut Sikula (2001) pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir dimana pegawai non-managerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas (dalam Mangkunegara, 2007, p.44). Pelatihan terkait dengan keterampilan dan kemampuan yang diperlukan untuk pekerjaan yang sekarang dilakukan (Sutrisno, 2009, p.70).

Mathis & Jackson (2006, p.320) mengatakan pelatihan adalah sebuah proses dimana orang mendapatkan kapabilitas untuk membantu pencapaian tujuan-tujuan organisasional. Pelatihan dapat menambah nilai organisasi dengan menghubungkan strategi pelatihan pada tujuan dan strategi bisnis organisasional. Pelatihan strategis berfokus pada usaha mengembangkan kompetensi, nilai, dan keunggulan kompetitif untuk organisasi. Pelatihan adalah kegiatan untuk memperbaiki kemam-

puan karyawan dengan cara meningkatkan pengetahuan dan keterampilan operasional dalam menjalankan suatu pekerjaan (Soeprihanto, 2001, p.160). Menurut Nitisemito (2002, p.15), dalam pelatihan ada beberapa sasaran utama yang ingin dicapai, dimana dengan tercapainya sasaran tersebut kemungkinan sasaran-sasaran lain dapat dicapai pula. Ada beberapa sasaran yang ingin dicapai dengan mengadakan pelatihan, antara lain sebagai berikut:

1. Pekerjaan yang lebih baik,
2. Penggunaan bahan lebih akurat,
3. Penggunaan mesin dan peralatan diharapkan lebih tahan lama,
4. Penurunan angka kecelakaan kerja,
5. Tanggung jawab yang lebih besar,
6. Minimalisasi biaya produksi,
7. Terjaminnya kelangsungan hidup perusahaan.

Dari penjelasan oleh para ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa pelatihan adalah salah satu cara yang digunakan oleh organisasi perusahaan untuk meningkatkan kemampuan dan keahlian yang disusun secara sistematis guna untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan.

Menurut Sutrisno (2009, p.225) 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 Pelatihan
Tujuan pelatihan 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
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.

Menurut Kirkpatrick (2006, p.253) evaluasi terhadap efektifitas program pelatihan mencakup empat level evaluasi, yaitu:

1. *Evaluating Reaction*
Mengevaluasi terhadap reaksi peserta pelatihan berarti mengukur kepuasan peserta (*customer satisfaction*). Program training dianggap efektif apabila proses pelatihan dirasa menyenangkan dan memuaskan bagi peserta pelatihan sehingga mereka termotivasi untuk belajar dan berlatih. Sebaliknya apabila peserta tidak merasa puas terhadap proses pelatihan yang diikutinya maka mereka tidak akan termotivasi untuk mengikuti pelatihan lebih lanjut.

Kepuasan peserta pelatihan dapat dikaji dari beberapa aspek, yaitu materi diberikan, fasilitas yang tersedia, strategi penyampaian materi yang digunakan oleh instruktur, media pembelajaran yang tersedia, jadwal kegiatan sampai menu dan penyajian konsumsi yang disediakan.

2. *Evaluating Learning*
Ada tiga hal yang dapat instruktur ajarkan dalam program pelatihan yaitu pengetahuan, sikap maupun keterampilan. Peserta pelatihan dikatakan telah belajar apabila pada dirinya telah mengalami perubahan sikap, perbaikan pengetahuan maupun peningkatan keterampilan. Oleh karena itu untuk mengukur ketiga aspek tersebut perlu untuk diukur. Tanpa adanya perubahan sikap, peningkatan pengetahuan maupun keterampilan pada peserta pelatihan maka program dapat dikatakan gagal. Penilaian *evaluating learning* ini ada yang ada yang menyebut penilaian hasil (*output*) belajar. Oleh karena itu dalam pengukuran hasil belajar (*learning measurement*) berarti penentuan satu atau dua hal berikut, pengetahuan apa yang telah dipelajari?, sikap apa yang telah berubah? dan keterampilan apa yang telah dikembangkan atau diperbaiki?
3. *Evaluating Behaviour*
Penilaian tingkat laku difokuskan pada perubahan tingkah laku setelah kembali ketempat kerja. Apakah perubahan sikap yang telah terjadi setelah mengikuti pelatihan juga akan diimplementasikan setelah kembali ketempat kerja, sehingga penilaian tingkah laku ini lebih bersifat eksternal. Bagaimana peserta dapat mentransfer pengetahuan, sikap, dan keterampilan yang diperoleh selama pelatihan untuk diimplementasikan ditempat kerjanya. Karena yang dinilai adalah perubahan perilaku setelah kembali ketempat kerja maka evaluasi ini dapat disebut sebagai evaluasi terhadap *outcomes* dari kegiatan pelatihan.
4. *Evaluating Result*
Evaluasi hasil ini difokuskan pada hasil akhir (*final results*) yang terjadikarenakan peserta telah mengikuti suatu program. Termasuk dalam kategori hasil akhir dari suatu program pelatihan diantaranya adalah kenaikan produksi, peningkatan kualitas, penurunan biaya, penurunan kuantitas terjadinya kecelakaan kerja, penurunan *turnover* dan kenaikan keuntungan. Beberapa program mempunyai tujuan meningkatkan moral kerja maupun membangun kerja sama tim yang lebih baik. Dengan kata lain adalah evaluasi terhadap *impact program*.
Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas maka dapat diambil rumusan masalah, yaitu bagaimana penerapan proses pelatihan manajerial pada PT Mitra Pinasthika Mulia Surabaya?
Sesuai dengan rumusan masalah yang sudah dicantumkan di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan penerapan proses pelatihan manajerial yang dilakukan oleh PT Mitra Pinasthika Mulia.

II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif deskriptif, yaitu menurut Sugiono (2013, p.72) penelitian yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang

berlaku umum atau generalisasi. 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, atau pun variabel tersebut (Bungin, 2010, p.36). Sedangkan pendekatan kualitatif adalah penelitian yang menggunakan deskripsi lewat kata-kata. Pada penelitian ini akan mendeskripsikan mengenai penerapan pelatihan manajerial pada PT Mitra Pinasthika Mulia yang dikaji dengan pendekatan kualitatif.

Objek penelitian yang akan diteliti adalah tahapan pelatihan manajerial dan subjek pada PT Mitra Pinasthika Mulia yang beralamat di Jalan Simpang Dukuh No. 42 – 44, Surabaya, Jawa Timur. Sumber data yang digunakan adalah Sumber primer dan sumber sekunder. Sumber primer yang digunakan dalam penelitian ini adalah hasil wawancara dengan jajaran pimpinan dan karyawan perusahaan dan sumber sekunder yang digunakan dalam penelitian ini adalah gambaran umum perusahaan.

Metode pengumpulan data yang digunakan dengan menggunakan teknik wawancara dan dokumentasi. Jenis wawancara yang digunakan adalah wawancara semi terstruktur. Tujuan dari wawancara jenis ini adalah untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka, dimana pihak yang diwawancara diminta pendapat, dan ide-idenya. Dalam melakukan wawancara perlu mendengarkan secara teliti dan mencatat apa yang dikemukakan oleh informan (Sugiyono, 2013, p.413). Sementara dokumentasi berupa dokumen perusahaan yang berisikan profil perusahaan dan foto-foto hasil observasi di lapangan.

Metode penentuan informan yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan *purposive sampling*, yaitu teknik pengambilan sumber data dengan pertimbangan tertentu Alwasilah (2012, p.34). Pertimbangan ini, adalah informan tersebut paling tahu tentang apa yang kita harapkan, atau mungkin dia sebagai penguasa sehingga akan memudahkan peneliti menjelajahi objek atau situasi sosial yang diteliti (Sugiyono, 2013, p.80). Informan yang digunakan sebagai penelitian adalah:

1. *General Manajer* PT Mitra Pinasthika Mulia dimana secara kompetensi mengetahui dengan jelas informasi yang dibutuhkan mengenai gambaran perusahaan, dan kegiatan operasional perusahaan.
2. *Manager HRD* yang mengetahui tentang masalah sumber daya manusia dan pengambil kebijakan terkait sumber daya manusia di perusahaan.
3. *Manager* (yang telah mengikuti pelatihan), karena mengetahui dan ikut pelatihan manajerial yang diselenggarakan perusahaan serta mengetahui manfaat pelatihan tersebut.

Teknik analisis data kualitatif yaitu, seluruh data yang diperoleh dari wawancara, dokumen-dokumen perusahaan atau data perusahaan, dibaca, dipelajari dan ditelaah keterkaitannya satu sama lain. Peneliti melakukan pengumpulan data melalui wawancara dengan berdasarkan panduan wawancara yang ditulis langsung, kemudian dilakukan evaluasi terhadap data-data tersebut apakah semua data yang diinginkan sudah terpenuhi.

Metode pengujian data yang digunakan dalam penelitian ini adalah triangulasi sumber yaitu membandingkan atau mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda lewat membandingkan hasil wawancara dengan pengamatan hasil wawancara, membandingkan hasil wawancara dengan data-data tertulis yang dimiliki oleh perusahaan (Moleong, 2012, p.330).

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Terdapat langkah-langkah pelatihan manajerial yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan perusahaan dan agar pelatihan dapat berjalan sesuai rencana. Berdasarkan kerangka kerja penelitian yang kerja penelitian yang digunakan oleh penulis (Gambar 1), analisis kebutuhan pelatihan: a. perbandingan pekerjaan dengan pengetahuan dan keterampilan, b. analisis penilaian prestasi, c. analisis catatan karyawan, d. analisis laporan perusahaan, e. analisis masalah, f. rancangan jangka panjang perusahaan. Tujuan pelatihan: a. perbaikan kinerja, b. memutakhirkan keahlian para karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi, c. pengurangan waktu pembelajaran bagi karyawan baru agar kompeten dalam pekerjaan, d. bantuan memecahkan masalah operasional, e. persiapan karyawan untuk promosi, f. persiapan karyawan untuk promosi, g. orientasi karyawan terhadap organisasi, h. pemenuhan kebutuhan pribadi. Materi program: a. kegiatan instruktur, b. bahan pelajaran, c. kegiatan peserta. Prinsip pembelajaran: a. jaminan konsistensi, b. memudahkan komunikasi, c. memberikan kejelasan, d. memudahkan penilaian, e. menghindari kemungkinan konflik. Evaluasi: a. *evaluating reaction*, b. *evaluating learning*, c. *evaluating behavior*, d. *evaluating result*.

Agar pelatihan dapat berjalan sesuai dengan rencana dan mencapai tujuan yang diinginkan, langkah pertama yang dilakukan PT Mitra Pinasthika Mulia adalah penilaian kebutuhan. Menurut Sutrisno (2009, p. 225) 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. Berdasarkan hasil wawancara dengan ketiga informan dapat diambil kesimpulan bahwa upaya perusahaan melakukan identifikasi pelatihan dilakukan dengan membandingkan uraian pekerjaan atau 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 dianggap valid. Berdasarkan hasil wawancara dengan informan pertama dapat diketahui perusahaan melakukan *track record* karyawan, menetapkan *job description* karyawan atau manajer, dan melakukan *development* karyawan atau manajer dan secara keseluruhan menunjukkan bahwa prestasi kerja para manajer diperusahaan sudah baik tetapi perbaikan dan peningkatan kinerja harus terus dilakukan terutama dalam hal *leadership*. Pernyataan ini didukung oleh informan kedua yang mengatakan bahwa pada awal karyawan masuk bekerja, perusahaan mengadakan masa orientasi kepada para karyawan untuk memberikan informasi kepada para karyawan mengenai latar belakang perusahaan, visi dan misi, dan nilai-nilai perusahaan serta mensosialisasikan tugas, tanggung jawab dan wewenang

jabatannya. Perbaikan dilakukan dalam hal *leadership* karena dari catatan HRD perusahaan masih mendapati bahwa terjadi penurunan produktivitas terhadap tim yang dipimpin oleh manajer baru disebabkan kurangnya kemampuan manajer tersebut dalam memimpin dan mengelola timnya.

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 (Sutrisno, 2009, p. 225). Dari hasil wawancara dengan kedua informan dianggap valid dikarenakan adanya kesamaan jawaban yang diberikan oleh ketiga informan, yaitu kegiatan pelatihan kerja yang diikuti karyawan di PT Mitra Pinasthika Mulia pada dasarnya dilaksanakan untuk menghasilkan perubahan tingkah laku dari orang-orang yang mengikuti pelatihan. Perubahan tingkah laku yang dimaksud disini adalah dapat berupa bertambahnya pengetahuan, keahlian, ketrampilan, dan perubahan sikap dan perilaku.

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 (Sutrisno, 2009, p. 225). Dari jawaban kedua informan disimpulkan bahwa program pelatihan akan memberikan hasil yang efektif apabila pelatihan tersebut tetap sasaran atau dapat memenuhi kebutuhan dari karyawan valid. Berdasarkan hasil wawancara dengan kedua informan dari PT Mitra Pinasthika Mulia dapat diketahui menggunakan metode ruang kelas dimana instruktur berperan sebagai pembicara. Instruktur dituntut untuk menguasai materi pelatihan dan komunikatif dalam menyampaikan materi pelatihan, mempunyai kemampuan teoritis dan teknis dalam memberikan pelatihan, serta dapat memberikan bimbingan dan motivasi kepada semua peserta kemudian bahan yang disampaikan oleh instruktur pelatihan sudah cukup sesuai dengan kebutuhan karyawan. 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.

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). Berdasarkan hasil wawancara dengan kedua informan, dalam menetapkan prinsip pembelajaran valid. Dalam mengikutsertakan karyawan di PT Mitra Pinasthika Mulia 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 bagi peserta tentang apa yang harus dilakukan dalam rangka mencapai sasaran, penilaian peserta dalam mengikuti pelatihan, penilaian hasil program pelatihan, dan menghindari kemungkinan konflik antara penyelenggara dan peserta pelatihan.

Untuk memverifikasi keberhasilan suatu program pelatihan kerja maka dilakukan evaluasi, hal ini dilakukan untuk menilai apakah pelatihan yang telah dijalankan sesuai dengan tujuan

pelatihan tersebut. Evaluasi terhadap efektifitas program pelatihan mencakup empat level evaluasi (Kirkpatrick, 2006, p.253). Berdasarkan hasil wawancara dengan ketiga informan hasil evaluasi pelatihan kerja memberikan reaksi yang positif valid. Peserta pelatihan merasa senang dan mendapatkan pengetahuan serta dapat memperbaiki dan meningkatkan kinerja mereka dalam berkerja diperusahaan. Peserta juga merasa bahwa pelatihan yang dijalankan begitu bermanfaat dan memberikan dorongan positif kepada diri mereka sendiri untuk memiliki masa depan yang lebih baik dalam perusahaan. Karyawan di PT Mitra Pinasthika Mulia juga mendapatkan pengetahuan dan perubahan perilaku dari proses belajar yang terjadi selama pelatihan kerja.

Berdasarkan analisis proses pelatihan manajerial yang dilakukan pada subjek penelitian ini sudah berjalan cukup lancar dan baik hal ini terlihat dari tahapan-tahapan pelatihan yang dilakukan oleh perusahaan. Pihak manajemen melakukan analisis kebutuhan dengan uraian pekerjaan atau 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. Upaya ini dilakukan dengan *track record* karyawan, menetapkan *job description* dan *development* karyawan.

Dari tujuan pelatihan dapat dikatakan baik karena perusahaan telah menetapkan tujuan pelatihan sesuai dengan kebutuhan pelatihan. Tujuan pelatihan menunjukkan adanya perubahan tingkah laku. Perubahan tingkah laku yang dimaksud disini adalah berupa bertambahnya pengetahuan, keahlian, ketrampilan, dan perubahan sikap dan perilaku.

Dari materi program telah disusun dengan baik karena telah disusun dari estimasi kebutuhan dan tujuan penelitian. Kebutuhan dalam bentuk pengajaran keahlian khusus, menyajikan pengetahuan yang diperlukan, dan berusaha untuk mempengaruhi sikap. Materi pelatihan yang diberikan mudah untuk dipahami dan disesuaikan dengan kebutuhan karyawan agar materi tersebut dapat digunakan dalam pekerjaan mereka.

Dari prinsip pembelajaran dikatakan sangat baik dan konsisten karena pelatihan disesuaikan dengan sikap pembelajaran peserta dan jenis pekerjaan yang dibutuhkan oleh organisasi. Perusahaan konsisten dalam menyusun program pelatihan, memudahkan komunikasi antara penyusun program pelatihan dengan karyawan, memberi kejelasan bagi peserta tentang apa yang harus dilakukan dalam rangka mencapai sasaran, memudahkan penilaian peserta dan program pelatihan, dan upaya perusahaan untuk menghindari konflik antara perusahaan dengan karyawan mengenai efektivitas pelatihan yang diselenggarakan .

Dari evaluasi sudah dilakukan dengan baik dan memberikan hasil yang positif karena peserta pelatihan merasa senang dan mendapatkan pengetahuan serta dapat memperbaiki dan meningkatkan kinerja mereka dalam berkerja diperusahaan. Karyawan di PT Mitra Pinasthika Mulia juga mendapatkan pengetahuan dan perubahan perilaku dari proses belajar yang terjadi selama pelatihan kerja. Peserta juga merasa bahwa pelatihan yang dijalankan begitu bermanfaat dan memberikan dorongan positif kepada diri mereka sendiri untuk memiliki masa depan yang lebih baik dalam perusahaan.

IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan maka dapat diambil kesimpulan yaitu PT Mitra Pinasthika Mulia melakukan pelatihan dengan tahapan yang pertama yaitu analisa kebutuhan. 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. Pengenalan kebutuhan dilakukan dengan membandingkan uraian pekerjaan atau jabatan dengan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki karyawan atau calon karyawan, analisis penilaian prestasi, analisis catatan karyawan, analisis laporan perusahaan, analisis masalah, dan merancang jangka panjang perusahaan. Setelah melakukan penilaian kebutuhan maka dirumuskan tujuan pelatihan kerja. Tujuan yang diinginkan dari adanya pelatihan kerja karyawan adalah berupa memperbaiki kinerja, memutakhirkan keahlian para karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi, mengurangi waktu pembelajaran bagi karyawan baru agar kompeten dalam pekerjaan dan membantu memecahkan masalah operasional. Kemudian adalah menentukan materi program yang sesuai dengan kebutuhan peserta pelatihan.

Dalam pelatihan kerja yang diikuti oleh karyawan, perusahaan manajemen perusahaan menerapkan prinsip-prinsip konsistensi dalam menyusun program pelatihan, kemudahan komunikasi antara penyusun program pelatihan dengan pihak yang memerlukan pelatihan, kejelasan bagi peserta tentang apa yang harus dilakukan dalam rangka mencapai sasaran, penilaian peserta dalam mengikuti pelatihan, penilaian hasil program pelatihan, dan menghindari kemungkinan konflik antara penyelenggara dan 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.

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Madhoun, M. & Analoui, F. (2002). *Developing Managerial Skills in Palestine*. Education & Training; 44, 8/9; ProQuest Science Journals.
- Alwasilah, A. C. (2008). *Pokoknya Kualitatif: Dasar-Dasar Merancang dan Melakukan Penelitian Kualitatif*. Pustaka Jaya, Jakarta.
- Bungin, B. (2010). *Penelitian Kualitatif : Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik dan Ilmu Sosia lainnya*. Jakarta: Kencana Prenama Media Group.
- Dessler, G. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (10th ed.). Jakarta: PT Indeks Putri Media Kembangan.
- Gomes, F.C. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi.
- Handoko, T.H. (2001). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia* (2nd ed.). Yogyakarta: BPF.
- Hasibuan, M. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Kirkpatrick, D.L. (2006). *Evaluating Training Programs* (2th ed.). San Fransisco: Berrett Kohler Publisher Inc.

- Mangkunegara, A.A.A.A. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (7th ed.). Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mathis, R.L. & Jackson, J.H. (2006). *Human Resources Management* (10th ed.). Jakarta: Salemba Empat.
- McKenna & Beech. (2001). *The Essence Of Manajemen Sumber Daya Manusia* (1th ed.). Yogyakarta: Andi.
- Moleong, L.J. (2012). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Nitisemito, A.S. (2002). *Manajemen Personalia*. Ghalia Indonesia.
- Sikula, A.E. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Erlangga.
- Soeprihanto, J. (2001). *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan*. Yogyakarta: Universitas Gajah Mada.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D)*. Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno, E. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (1st ed.). Jakarta: Kencana.