

ANALISIS PENERAPAN *HUMAN RESOURCE TRAINING AND DEVELOPMENT* DAN EFEKTIVITASNYA PADA PT. JAYA MAS MANDIRI PLUS SURABAYA

Steffenny dan Maria Praptiningsih
Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya
E-mail: Steffenny_tan@yahoo.com, mia@peter.petra.ac.id

Abstrak- Efektivitas *training and development* sangat penting karena perusahaan dapat menilai apakah *training and development* yang telah diterapkan di perusahaan efektif sesuai dengan kebutuhan. Efektivitas dapat dilihat dari hasil evaluasi. Tujuan dari penelitian ini adalah menganalisis penerapan *human resource training and development* dan efektivitasnya pada PT. Jaya Mas Mandiri Plus. Metode pengumpulan data dengan teknik wawancara. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian adalah dekriptif kualitatif dengan metode pengujian data dengan cara triangulasi sumber.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan *training and development* pada perusahaan PT. Jaya Mas Mandiri Plus sudah efektif, karena *training* yang dilakukan sudah berjalan dengan baik. Dapat dilihat dari hasil evaluasi yang telah dilakukan oleh perusahaan yang mendapatkan respon positif dari karyawan, karyawan juga lebih termotivasi, dan juga kinerja meningkat. Perusahaan melakukan *training and development* setiap tahun, tahap-tahap dalam *training* juga telah dilakukan. Oleh karena itu rancangan alternatif untuk membantu perusahaan agar dapat lebih meningkatkan penerapan *training and development* yang ada di perusahaan dapat berupa yang tahap *training and development*, implementasi *training and development*, dan evaluasi *training and development*.

Kata kunci: Efektivitas, pelatihan dan pengembangan, sumber daya manusia, evaluasi pelatihan, implementasi pelatihan

I. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu faktor kunci dalam reformasi ekonomi, yakni bagaimana menciptakan SDM yang berkualitas dan memiliki keterampilan serta berdaya saing tinggi dalam persaingan global (Damanhuri, n.d, par 1). Menurut catatan Badan Pusat Statistik Indonesia pada bulan Agustus (2010) jumlah penduduk Indonesia berdasarkan hasil sensus ini adalah sebanyak 237.556.363 orang, yang terdiri dari 119.507.580 laki-laki dan 118.048.783 perempuan. Laju pertumbuhan penduduk Indonesia sebesar 1,49 persen per tahun. Dengan jumlah sebanyak ini Indonesia mempunyai peluang lebih untuk memiliki sumber daya manusia yang lebih berkompeten daripada negara yang jumlah penduduknya sedikit. (Siswati, Desember 5, 2012, par 1).

Untuk membuat *training* karyawan menjadi efektif, ada beberapa hal yang harus dilakukan, misalnya menganalisis kebutuhan karyawan, menerapkan materi yang sesuai, adanya fasilitas yang memadai, mempunyai tujuan pelatihan yang

jelas, memiliki instruktur yang mampu menjelaskan dengan baik, mengevaluasi program *training* tersebut, dan meningkatkan program *training* (Triyono, 2012, p. 89). Persaingan global ini yang menuntun perusahaan agar memiliki sumber daya manusia yang berkualitas agar bisa meningkatkan produktivitas perusahaan dan dapat bertahan ataupun meningkatkan posisi pasar. SDM memegang peranan paling penting dan potensial bagi keberhasilan suatu perusahaan. Salah satu kunci utama dalam menciptakan SDM yang profesional adalah terletak pada proses *training and development* tenaga kerja. Untuk mendapatkan tenaga kerja yang bersumberdaya manusia yang baik dan tepat sangat perlu adanya pelatihan dan pengembangan. Tujuan dari program *training and development* ini adalah untuk meningkatkan kualitas kerja, ketrampilan, produktivitas kerja dan pengetahuan dari karyawannya sesuai dengan keinginan perusahaan (Triyono, 2012, p.73, 88).

PT. Jaya Mas Mandiri Plus adalah pabrik kertas yang sedang berkembang di Surabaya, Jawa Timur. Perusahaan ini bergerak di bidang manufaktur yang dikhususkan pada usaha kertas, yaitu mengolah barang setengah jadi menjadi barang jadi. Produk – produk yang di produksi adalah *Paper, Envelope, Continuous form / Computer Form, HVS Paper, Fax Paper*. Sebagian besar, produk yang di produksi PT. Jaya Mas Mandiri Plus ini sudah tersebar di daerah Jawa maupun luar Jawa.

Dalam menjalankan kegiatan usahanya PT. Jaya Mas Mandiri Plus masih dihadapkan pada beberapa kendala terutama pada sumber daya manusia perusahaan yaitu *training and development*. PT. Jaya Mas Mandiri Plus mengalami persoalan tenaga kerja pada bagian produksi yang tidak maksimal. Hal tersebut berdampak pada kinerja bagian produksi yang menjadi terhambat karena persoalan kurangnya tenaga kerja maupun munculnya tenaga kerja baru yang belum berpengalaman. Selain itu, persoalan juga berdampak pada meningkatnya biaya perusahaan. Sehingga secara keseluruhan kegiatan usaha perusahaan menjadi kurang efektif dan efisien.

Sumber daya manusia adalah merupakan salah satu unsur yang paling vital bagi organisasi karena yang pertama, sumber daya manusia memengaruhi efisiensi dan efektivitas organisasi sumber daya manusia merancang dan memproduksi barang dan jasa, mengawasi kualitas, memasarkan produk, mengalokasikan sumber daya financial, serta menentukan seluruh tujuan dan strategi. (Rachmawati 2008, p.1). Menurut Triyono (2012, p.12) manajemen sumber daya manusia adalah pendekatan strategic dan koheren untuk mengelola aset paling berharga milik organisasi, orang-orang yang bekerja dalam organisasi, baik secara individu maupun kolektif, dan

memberikan sumbangan untuk mencapai sasaran organisasi. Manajemen sumber daya manusia adalah proses memperoleh, melatih, menilai dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan dan keamanan, serta masalah keadilan. (Dessler, 2004, p.2).

Murtie (2012, p. 3) menyatakan bahwa tujuan dari manajemen sumber daya manusia ada empat hal, yaitu tujuan organisasi, tujuan fungsional, tujuan sosial, dan tujuan personal ditujukan untuk membantu karyawan dalam mencapai tujuannya, minimal tujuan-tujuan yang dapat mempertinggi kontribusi individual terhadap organisasi.

Fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Dessler (2004, p.2) ada lima, yaitu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staff, kepemimpinan, dan pengendalian.

Sunyoto (2012, p. 6) berpendapat bahwa aktivitas- aktivitas yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia mencakup rancangan organisasi, *staffing*, sistem *reward*, manajemen performansi, dan pengembangan pekerja dan organisasi.

Menurut Sastradipoera (2007, p.121) pelatihan dan pengembangan adalah tidak ada upaya manusia dapat berhasil tanpa sumber daya manusia yang terlatih dan berpengetahuan yang memadai. Oleh sebab itu, pelatihan dan pengembangan pekerja merupakan sesuatu yang kritis bagi keberhasilan jangka pendek dan jangka panjang untuk setiap bisnis baik yang berorientasi pada laba maupun bukan laba.

Menurut Bateman dan Snell (2009, p.371) pelatihan adalah mengajari karyawan di tingkat bawah (*lower level*) untuk bagaimana mereka melakukan pekerjaan mereka saat ini. Sedangkan menurut Noe, Hollenbeck, Gerhart, dan Wright (2008, p.267) pelatihan adalah upaya yang direncanakan untuk memfasilitasi pembelajaran keterampilan berhubungan dengan pekerjaan, pengetahuan, dan perilaku oleh karyawan. Menurut Bateman dan Snell (2009, p.372), pengembangan adalah membantu manager dan karyawan professional untuk belajar keterampilan yang lebih luas yang diperlukan untuk pekerjaan mereka sekarang dan masa depan. Hasibuan (n.d, p. 69) berpendapat bahwa pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan.

Fathoni (2006, p.98) mengatakan tujuan diadakan pelatihan terhadap sumber daya manusia agar dapat meningkatkan kepribadian dan semangat pengabdian kepada organisasi dan masyarakat, meningkatkan mutu dan kemampuan, melatih dan meningkatkan mekanisme kerja, kepekaan dalam melaksanakan tugas, kerja dalam merencanakan, dan ilmu pengetahuan.

Menurut Dessler (2004, p.217) ada lima langkah dalam proses pelatihan dan pengembangan yaitu analisis kebutuhan, merancang instruksi, validasi, menerapkan program, dan evaluasi.

Murtie (2012, p. 35- 37) mengatakan metode pelatihan karyawan baru di antaranya sebagai berikut:

1. *On the job training* adalah berlangsung dalam situasi kerja normal, dengan menggunakan alat yang sebenarnya, peralatan, dokumen, atau bahan yang akan digunakan oleh *trainer*. Ada beberapa metode-metode *on the job training*,

yaitu demonstrasi, praktik langsung, dan metode *self training*

2. *Off the job training* adalah metode yang berlangsung jauh dari situasi kerja normal. Dilakukan tidak berkenaan dengan pekerjaan, tapi menyiratkan bahwa dalam *training* tersebut seorang karyawan tidak lagi diposisikan pada tugas dan fungsi seperti biasanya. Metode yang biasanya dipakai dalam *off the job training* ini adalah metode ceramah. Pembicara akan menyampaikan tentang segala sesuatu yang perlu disampaikan, sementara karyawan hanya mendengarkan.

Rachmawati (2008, p.114) mengatakan ada dua metode yang dapat memastikan keefektifitasan program pelatihan yaitu:

1. *On job training* adalah pelatihan pada karyawan untuk mempelajari bidang pekerjaannya sambil benar-benar mengerjakannya. Ada beberapa bentuk pelatihan *on job training* antara lain *couching / understudy*, dan pelatihan magang (*apprenticeship training*)

2. *Off the job training* ada beberapa bentuk seperti *lecture*, presentasi dengan video, *vestibule training*, bermain peranan (*Role Playing*), studi kasus, *self study* program pembelajaran, *laboratory training*, dan *action learning*.

Organisasi dapat memilih satu atau lebih teknik diatas untuk diterapkan pada program pendidikan dan pelatihan sesuai dengan kondisi organisasi.

Menurut Snell dan Bohlander (2010 p.333) ada empat dasar kriteria dalam evaluasi program *training* yaitu reaksi, pembelajaran, kebiasaan dan tingkah laku, dan hasil

Dessler (2004, p.244) menyatakan bahwa setelah karyawan yang dilatih itu telah menyelesaikan pelatihannya, perusahaan mengevaluasi program tersebut untuk melihat pencapaian sasaran dari program itu. Ada dua permasalahan dasar yang harus dibahas saat mengevaluasi program pelatihan, yaitu:

1. Merencanakan studi

Eksperimen terkendali adalah proses evaluasi dengan pilihan. Sebuah eksperimen terkendali menggunakan satu kelompok yang mendapat pelatihan dan satu kelompok pengendali yang tidak menerima pelatihan.

2. Pengukuran efek pelatihan

Ada empat kategori dasar dari hasil pelatihan yaitu reaksi, pembelajaran, perilaku, dan hasil.

Menurut Mohamed (2012) setiap program pelatihan harus dievaluasi. Evaluasi adalah sebuah proses yang sulit, tetapi proses evaluasi adalah untuk meningkatkan standar dan efektivitas program-program yang ditawarkan. Kirkpatrick (1998) menyatakan evaluasi pelatihan sangat penting untuk memastikan efektivitas program pelatihan. Evaluasi pelatihan dipercaya bahwa evaluasi tidak hanya elemen untuk program pelatihan tetapi harus dimasukkan dalam setiap proses pelatihan untuk memeriksa efektivitas program pelatihan (dalam Mohamed 2012). Sedangkan menurut Rama dan Vaishnavi (2012) menyatakan mengukur efektivitas program pelatihan mengkonsumsi waktu yang berharga dan sumber daya. Pelatihan yang efektif harus memiliki beberapa jenis hasil positif dalam hal pertama adalah bahwa karyawan harus mengerti peran dan tanggung jawab pekerjaan mereka, memenuhi kebutuhan karyawan, memberikan umpan balik yang positif, kepuasan karyawan, motivasi dan keterampilan, pengetahuan, biaya dan waktu. Pelatihan yang dilakukan

mengeluarkan banyak biaya tetapi komplain terus meningkat itu menandakan bahwa pelatihan itu tidak efektif. *Preplanning* untuk program pelatihan harus dilakukan oleh karyawan untuk peningkatan tingkat partisipasi yang akan mencerahkan program pelatihan yang efektif dalam organisasi.

Naris dan Ukpere (2009) berpendapat bahwa setelah pelatihan telah dilakukan, penting untuk menilai efektivitas program pelatihan. Pelatihan akan efektif jika lingkungan kerja, organisasi iklim dan budaya yang mendukung jawaban dari pelatihan. Perbaikan dalam kinerja bekerja, digunakan sebagai faktor yang menentukan untuk efektivitas pelatihan. Program pelatihan dan pengembangan staf yang efektif akan meningkatkan kinerja staf. Efektivitas pelatihan dan pengembangan selanjutnya didefinisikan oleh D Netto et al. (2008) sebagai tingkat pelatihan dan pengembangan program dan kegiatan menghasilkan hasil yang diinginkan (dalam Naris dan Ukpere 2009). Dukungan dari manajemen memiliki pengaruh terhadap transfer pelatihan dan pengembangan usaha. Pelatihan dan pengembangan akan efektif setelah ada dukungan dari baris dan manajer senior (Goldstein dan Ford, 2002; D Netto et al., 2008 dalam Naris dan Ukpere 2009).

Pelatihan efektif itu harus menyebabkan peningkatan produktivitas, peningkatan kinerja pekerja, tingkat kepuasan kerja tinggi, mengurangi omset buruh, mengurangi kesulitan dalam mengisi kekosongan dan mengurangi stres dari ketidakcukupan keterampilan (Grugulis, 2007; Opperman dan Meyer, 2008 dalam Naris dan Ukpere 2009).

Sumber daya manusia merupakan sumber daya yang paling penting dalam kemajuan sebuah organisasi. Untuk mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas dibutuhkan *training and development* yang efektif.

II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang dipakai dalam penelitian ini adalah jenis penelitian kualitatif, yaitu penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subyek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan aspek lain secara holistik dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah (Moleong, 2012, p.6).

Penelitian ini menggunakan penelitian deskriptif dengan metode studi kasus. Studi kasus adalah bagian dari penelitian kualitatif. Studi kasus adalah untuk menemukan ide-ide baru mengenai hubungan antarvariabel, yang kemudian diuji lebih mendalam (Kuncoro, 2009, p.192). Bungin (2011, p.132) mengatakan studi kasus merupakan studi yang mendalam hanya pada satu kelompok orang atau peristiwa, teknik ini hanyalah sebuah deskripsi terhadap individu yang harus dipecahkan. Jenis data yang dipakai adalah jenis data kualitatif. Menurut Bungin (2011, p. 103) data kualitatif diungkapkan dalam bentuk kalimat serta uraian- uraian, bahkan dapat berupa cerita pendek, bersifat subjektif. Ada dua jenis sumber data yaitu:

a. Data primer adalah data yang didapatkan dari sumber informasi yang pertama (Kuncoro, 2009, p. 145). Sumber data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data (Sugiyono 2012, P.137). Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sumber data

primer. Data primer yang akan dikumpulkan oleh peneliti adalah hasil yang diperoleh dari wawancara langsung dengan kepala HRD PT.Jaya Mas Mandiri Plus dan beberapa karyawan.

b. Data sekunder adalah data yang dikumpulkan dari pihak lain (Kuncoro, 2009, p.145). Sumber sekunder data merupakan sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data (Sugiyono, 2012, p.137). Dalam penelitian ini data sekunder berupa profil perusahaan.

Metode pengumpulan data yang dipakai dalam penelitian ini adalah metode wawancara. Menurut Sugiyono (2012, p. 137), wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data, apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal – hal dari responden yang lebih mendalam dan jumlah respondennya sedikit atau kecil.

Penentuan informan yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan teknik *purposive sampling* yaitu menentukan kelompok peserta yang menjadi informan sesuai dengan kriteria terpilih yang relevan dengan masalah penelitian (Bungin 2011, p.107). Informan yang akan dipakai dalam penelitian ini adalah pihak internal perusahaan karena dapat membantu peneliti untuk mengetahui informasi-informasi yang lebih jelas.

Teknik analisis data dalam penelitian ini yang digunakan adalah dengan cara deskriptif. Analisis deskriptif adalah menyimpulkan data mentah dalam jumlah yang besar sehingga hasilnya dapat ditafsirkan (Kuncoro 2009, p.192). Teknik analisis data dalam penelitian kualitatif berkaitan erat dengan metode pengumpulan data, yaitu observasi dan wawancara, terkadang suatu teori yang dipilih berkaitan erat secara teknis dengan metode pengumpulan data dan metode analisis data (Bungin 2011, p.79). Analisis data dalam penelitian kualitatif, dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung, dan setelah selesai pengumpulan data dalam periode tertentu. Pada saat wawancara, peneliti sudah melakukan analisis terhadap jawaban yang diwawancarai. Bila jawaban setelah dianalisis terasa belum memuaskan, maka peneliti akan melanjutkan pertanyaan lagi, sampai tahap tertentu, diperoleh data yang dianggap kredibel (Sugiyono 2012, p.246).

Untuk menganalisis data yang ada, peneliti menggunakan teknik trigulasi sumber data. Trigulasi sumber data adalah dilakukan dengan membandingkan dan mengecek baik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan cara yang berbeda (Bungin 2011, p.264).

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada awal mula pada tahun 2004, pemilik yang masih berusia muda ini merintis sendiri usahanya dari nol. Pemilik mulai membangun perusahaan PT.Jaya Mas Mandiri Plus yang bergerak di bidang manufaktur yaitu barang setengah jadi menjadi barang jadi. Pada tahun 2004, PT.Jaya Mas Mandiri Plus hanya memiliki jumlah karyawan sekitar 15 orang. Tetapi sekarang jumlah perusahaan memiliki karyawan sekitar 180 orang, yang terdiri atas beberapa bidang, antara lain produksi, pemasaran, keuangan dan HRD. Perusahaan ini berlokasi di JL. Raya Margomulyo 44, Komplek Pergudangan Suri Mulia HH-19, Surabaya, Jawa Timur. Segmen pasar yang digunakan oleh perusahaan dalam *marketing* adalah

relationship. Dengan adanya *relationship* ini, perusahaan terus berkembang dan berkembang. Dalam perkembangannya awal mula perusahaan tidak semua pasar bisa dimasuki karena terhalangnya modal yang menentukan kapasitas produksi.

Lambat laut dalam 3 (tiga) tahun, perusahaan PT.Jaya Mas Mandiri plus ini dapat menjadi perusahaan 5 (lima) besar dalam bidang manufaktur perusahaan kertas di Indonesia. Perusahaan terus menerus menerima pesanan hingga pesanan tersebut menumpuk, tetapi kapasitas produksi tidak dapat mengimbangi serta bahan baku yang kadang kala tersendat karena *supplier* bahan baku yang tidak dapat memenuhi kuota *order* yang dipesan. Sekarang, produksi PT.Jaya Mas Mandiri Plus telah menyeluruh di Indonesia dan dengan harapan ke depannya dapat merambah jalur ekspor. Ekspansi perusahaan terus dikembangkan salah satunya dengan meningkatkan mutu dan kualitas produksi serta sumber daya manusia yang bertanggung jawab dibidangnya masing-masing.

Tahap Training and Development

PT.Jaya Mas Mandiri Plus mempunyai cara sendiri untuk mengembangkan karyawannya seperti adanya visi perusahaan, pemahaman teori, maupun *training and development*. Perusahaan melakukan proses *training and development* 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 melakukan *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 and development 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 and development* 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:

- Analisis organisasi yaitu untuk mengetahui *training* yang dilakukan di level mana, yang meliputi efektifitas dan efisiensi organisasi, dan juga kelemahan apa yang dimiliki organisasi.
- Analisis operasional yaitu untuk menentukan perilaku-perilaku yang harus ada pada diri karyawan supaya mempunyai kinerja seperti yang diharapkan. Dalam hal ini, perilaku-perilaku tersebut diminta untuk mengacu pada standar-standar pekerjaan. Analisis operasional ini menekankan pada tingkat kemampuan dan *skill* yang harus dipenuhi seorang karyawan.
- Analisis individu yaitu untuk mengetahui sikap seorang karyawan melakukan pekerjaannya. Analisis individu fokus pada tingkat prestasi karyawan (*individual performance*) pengetahuan, keterampilan serta pengalaman karyawan tersebut.
- Analisis masa depan yaitu meliputi pengetahuan, keterampilan, sikap karyawan untuk tugas dan sasaran baru atau yang sudah ada. Keterampilan khusus yang dibutuhkan untuk mengimplementasikan perubahan. Keterampilan yang mungkin diperlukan jika perubahan yang diinginkan terjadi.

2. Merancang instruksi

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

Waktu	08.00-12.00 (shift 1) 13.00-16.00 (shift 2) Selama 1 (satu) minggu			
Peserta		Pria	Wanita	Jumlah
	Produksi	7	0	7
	Marketing	6	3	9
	Finance	2	3	5
	HRD	1	2	3
Metode	On the job training			
Fasilitas	Tempat			
	Materi			
	Alat peraga			
	Pelatih	Internal		
	Eksternal			
Instruksi	Produksi	Mengetahui mesin		
		Mengetahui cara kerja mesin		
		Memperbaiki mesin		
		Menangulangi masalah		
	Marketing	Mengenal produk		
		Mengerti harga produk		
		Mempunyai strategi pemasaran		
		Mempunyai loyalitas dan mental		

	HRD	Dapat mengontrol karyawan
		Dapat menanggulangi masalah yang terjadi antar karyawan
		Memberikan arahan yang baik kepada karyawan
		Mengontrol perilaku karyawan
	Finance	Dapat mengatur keuangan perusahaan
		Teliti dalam mengatur dan menyeleksi keuangan perusahaan
		Jujur dalam mengelolah keuangan perusahaan

Gambar 3.1 Rancangan instruksi metode *on the job training*
 Sumber: Data primer, diolah

PENGUMUMAN

Bagi karyawan dalam bidang HRD maupun Finance, pada hari.. tanggal.. waktu.. akan diadakan seminar *training and development* yang bertempat... selama 3(tiga) hari, selanjutnya akan dijelaskan oleh manajer HRD. Harap para karyawan yang namanya tertera di bawah ini, menemui manajer HRD pada hari.. tanggal.. waktu.. di.. ,terima kasih.

Gambar 3.2 Rancangan instruksi metode *off the job training*
 Sumber: Data primer, diolah

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 and development* 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 and development* ini akan dilaksanakan, siapa saja, serta penjelasan tahap-tahap pelatihan yang akan dilaksanakan. Penjelasan akan dijelaskan oleh manajer di bidang masing-masing, dimana manajer sebagai ketua pelaksa dari *training and development* 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 seperti:

PENGUMUMAN

Bagi para karyawan dalam bidang produksi, *marketing, finance* maupun *HRD* perusahaan akan mengadakan *training* pada hari.. tanggal.. waktu... Sebelum *training* dilaksanakan, perusahaan akan mengadakan *briefing* pada hari..tanggal.. waktu.. di... Diharapkan para karyawan yang namanya tertera dibawah ini hadir dalam *briefing* tersebut dengan tepat waktu. Terima kasih.
 Mengetahui,
 Management

Gambar 3.3 Pemberitahuan Validasi
 Sumber: Data primer, diolah

Berdasarkan data di atas, 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. Menerapkan program

Tahap ini dilakukan dengan melaksanakan *training* yang telah di rencanakan. Dilakukan kepada karyawan yang ditargetkan. Sebelum adanya evaluasi, harus ada penerapan atau pelaksanaan program. Jika tidak ada tahap ini, maka evaluasi tidak dapat dilakukan, karena tidak ada yang dapat di evaluasi. Berdasarkan tahap-tahap yang telah direncanakan, perusahaan menerapkan *training* berdasarkan apa yang telah direncanakan atau yang telah disusun. Hambatan-hambatan yang terjadi selama proses *training* yang dilakukan relatif tidak ada, karena semua berjalan sesuai jadwal.

5. Evaluasi

Perusahaan mengevaluasi pelatihan dan pengembangan yang telah dilakukan untuk memastikan apakah karyawan mendapatkan hasil dari pelatihan yang telah dilaksanakan. Tahap evaluasi yang dilakukan oleh perusahaan seperti melihat reaksi peserta, perilaku dan juga hasil, misalnya seperti:

Nama Karyawan	Evaluasi		
	Reaksi	Perilaku	Hasil
Anang	7	8	8
Danny	8	8	9
NB: Penilaian menggunakan angka 1-10 (buruk-sangat baik)			

Gambar 3.4 Evaluasi *training and development*
 Sumber: Data Primer, diolah

Berdasarkan tahap-tahap yang telah dijelaskan, tahap terakhir yang harus dilakukan selama *training and development* adalah evaluasi. Tahap evaluasi terus dilakukan oleh perusahaan setiap ada pelaksanaan *training*. Tahap evaluasi ini penting, karena dapat mengukur efektivitas dari *training* yang telah dilakukan oleh perusahaan. Evaluasi yang dilakukan oleh perusahaan kurang maksimal, karena evaluasi hanya dilakukan dari perusahaan, tidak ada penilaian dari karyawan sendiri. Diharapkan perusahaan memberikan penilaian evaluasi dari karyawan seperti memberikan kuesioner evaluasi pada karyawan agar perusahaan dapat lebih mengetahui apakah karyawan puas dengan *training* yang telah diberikan.

Implementasi Training and Development

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

Metode	Peserta
<i>On the job training:</i> 1. Praktek langsung 2. <i>Self training</i>	Karyawan di bidang produksi, keuangan, HRD, pemasaran
<i>Off the job training:</i> 1. Ceramah	Karyawan di bidang keuangan, HRD

Gambar 3.5 Implementasi *training and development*
 Sumber: Data primer, diolah

- On the job training**
 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 professional dibidangnya.
 2. **Self training:** Metode ini dilakukan untuk karyawan, dimana karyawan dibiarkan mengerjakan tugasnya sendiri dengan melihat karyawan yang lebih senior. Metode ini biasanya dilakukan pada karyawan dalam bidang keuangan, pemasaran, maupun HRD.
 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.

- 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 finance.

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.

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.

Evaluasi Training and Development

Evaluasi yang dilakukan oleh PT.Jaya Mas Mandiri Plus ini dengan cara

1. **Reaksi:** Melihat reaksi para karyawan. Perusahaan menilai reaksi karyawan pada saat pelatihan berlangsung seperti menilai apakah karyawan menyukai program *training and development* yang di berikan.
2. **Perilaku:** Perilaku karyawan berubah lebih baik.
3. **Hasil:** Selain reaksi, dan perilaku perusahaan mengevaluasi *training and development* tersebut dengan melihat hasil dari kerja karyawan, apakah kinerja karyawan meningkat atau

sama seperti sebelum melakukan *training* tersebut. Sebagian besar perilaku karyawan berubah karena *training and development* yang telah dilakukan ini. Karyawan lebih teliti dalam memproduksi barang, dan juga lebih ramah terhadap konsumen. Produksi di perusahaan juga terus meningkat. Ini salah satu hasil dari *training and development* yang dilakukan karyawan.

Perusahaan melakukan evaluasi dengan penilaian yang berasal dari perusahaan. Perusahaan harus meningkatkan cara mengevaluasi karyawan karena perusahaan ini kurang maksimal disebabkan karena tidak ada evaluasi yang berasal dari karyawan sendiri. Diharapkan perusahaan memberikan penilaian evaluasi dari karyawan seperti memberikan kuesioner setelah *training*, agar perusahaan dapat mengetahui apa yang didapatkan selama *training*. Kuesioner dapat berupa:

Nama:		Bidang pekerjaan:	
No	Pertanyaan	Penilaian	
1.	Kepuasan		
2.	Fasilitas		
NB: Penilaian menggunakan angka 1-10 (buruk-sangat baik)			

Gambar 3.6 Evaluasi *training and development*
 Sumber: Data primer, diolah

Setelah melakukan proses *training and development* ini, semua karyawan lebih berkembang. Jika masih ada karyawan yang masih belum berkembang, perusahaan ini akan mengevaluasi berapa banyak karyawan yang belum berkembang, jika karyawan yang belum berkembang relatif sedikit, berarti ada kesalahan pada karyawan tersebut, dan perusahaan akan melakukan *training* lagi. Perusahaan akan berusaha untuk melatih karyawan tersebut dan lebih menganalisis lagi kemampuan karyawan tersebut. Perusahaan juga ingin memuaskan para karyawannya, maka dari itu perusahaan akan meningkat lagi kemampuan karyawan. Tetapi jika karyawan tersebut masih tetap tidak dapat berkembang walaupun telah melakukan *training* untuk yang kedua kalinya, maka perusahaan akan mengambil tindakan, seperti menurunkan jabatan maupun memindahkan bidang pekerjaannya.

Efektivitas Training and Development

Efektivitas *training and development* penting bagi perusahaan, karena dapat mengukur apakah program yang telah dilaksanakan tersebut sesuai dengan kebutuhan karyawan apa tidak dan juga dapat meningkatkan *performance*. Sebagian besar karyawan di perusahaan ini puas dengan cara *training* perusahaan. Bisa dilihat dari hasil evaluasi yang mendapatkan respon positif dari karyawan. Mereka merasa bahwa, *training* yang dilakukan oleh karyawan sudah lebih dari cukup, dan sudah memenuhi kebutuhan yang dibutuhkan. Hanya saja metode *training* yang kurang. *Training* yang dilaksanakan oleh perusahaan juga tidak membuang banyak biaya, karena itu *training* ini cukup efisien dan efektif. Banyak karyawan menjadi lebih termotivasi, wawasan lebih luas, bahkan kinerja mereka meningkat. Tetapi jika *training and development* yang

dilakukan perusahaan tidak efektif, maka perusahaan akan mengganti metode *training* yang telah di terapkan tersebut.

Rancangan Alternatif *Training and Development*

Rancangan alternatif *training and development* untuk perusahaan PT.Jaya Mas Mandiri Plus adalah sebagai berikut:

Tahap *Training and Development*

Ada beberapa tahap dalam *training and development* yaitu (Dessler 2004) :

1. Analisis kebutuhan pelatihan

Sebelum melakukan *training and development* sebaiknya perusahaan menganalisis kebutuhan apa yang dibutuhkan oleh perusahaan maupun kemampuan karyawan, agar dapat disesuaikan. Karena dengan menganalisis kebutuhan, *training* yang akan dilakukan dapat memenuhi kebutuhan apa yang dibutuhkan dan *training* ini dapat mencapai sasaran perusahaan, maka dari itu perlu menganalisis seperti:

- Mengidentifikasi keterampilan prestasi kerja khusus untuk memperbaiki kinerja dan produktivitas
- Menganalisis karakteristik dan kemampuan peserta
- Mengembangkan pengetahuan khusus yang dapat diukur dan objektif

2. Rancangan instruksional

Perusahaan harus memiliki rancangan instruksional untuk dapat membuat program *training and development* dapat berjalan dengan baik sesuai yang diinginkan, seperti:

- Mengumpulkan sasaran instruksional, metode dan media
- Memastikan semua bahan seperti naskah, video, pedoman pemimpin dan buku kerja peserta, cocok dengan sasaran belajar
- Menyediakan fasilitas yang di perlukan oleh peserta

3. Validasi

Perusahaan harus dapat memperkenalkan program *training and development* yang akan dilaksanakan kepada peserta yang akan dilatih agar peserta mengerti inti dari dilaksanakannya program *training and development* tersebut, seperti:

- Pelatihan diperkenalkan terlebih dahulu sebelum dilakukan kepada peserta
- Menjelaskan inti dan tugas dari *training and development* tersebut, mulai dari yang diketahui sampai yang tidak diketahui maupun mudah atau sulit.
- Menyesuaikan ketepatan penyajian dengan perbedaan individual.
 - Menjelaskan setiap tahapannya *training and development* yang akan dilaksanakan.

4. Menerapkan program

Perusahaan melatih karyawan yang ditargetkan dengan program *training and development* yang telah dibuat, seperti:

- Melaksanakan program tersebut sesuai dengan standart-standart yang ada.
- Penetapan sasaran harus dicapai.
- Materi yang akan diberikan harus mendukung tercapainya sasaran dari *training and development* yang dilakukan.
- Menetapkan syarat-syarat dan jumlah peserta yang dapat mengikuti *training and development* tersebut seperti usia, jenis kelamin, pengalaman pekerjaan.

- Mempunyai pelatih berdasarkan kemampuan objektif (teoritis dan praktik).
- Penerapan program harus dilakukan oleh pelatih dan juga dipimpin oleh masing-masing manajer di bidangnya.

5. Evaluasi

Mengevaluasi *training and development* untuk memastikan kegunaan program tersebut dalam mencapai tujuan-tujuan perusahaan. Evaluasi dapat seperti:

- Melihat reaksi peserta
 - Mengukur reaksi peserta difokuskan pada perasaan peserta terhadap program *training and development* yang telah dilakukan dengan wawancara, apakah peserta menyukai program *training and development* tersebut? Apakah program tersebut bermanfaat? Evaluasi atas reaksi ini memberikan informasi awal mengenai efektivitas pelatihan serta mempengaruhi keahlian dan sikap yang diperoleh selama pelatihan.
- Pembelajaran
 - Ukuran pembelajaran menilai kemampuan peserta menguasai konsep, informasi dan keahlian yang ditanamkan selama proses pelatihan. Misalnya diadakan tes atau memberikan kuesioner sebelum dan setelah program *training and development* tersebut. Tes awal (*pre test*) dapat meningkatkan kesiapan peserta untuk dilatih, memfokuskan pelatih pada konsep-konsep, dan membuat suasana pelatihan yang kondusif. Sedangkan tes akhir (*post test*) dapat mengukur penguasaan dan kepuasaan peserta pada *training and development* yang telah dilakukan.
- Menilai perilaku karyawan terhadap konsumen
 - Evaluasi perilaku dari *training and development* dapat mengukur apakah terjadi perubahan perilaku pada karyawan. Penilaian perubahan perilaku pada pekerjaan sebagai hasil pelatihan dilakukan oleh manajer atas kinerja bawahannya. Seharusnya peserta memiliki niat untuk berubah, pengetahuan dan keahlian yang perlu untuk mencoba perilaku baru yang lebih baik, dan memiliki pelatih yang dapat mendorong perilaku untuk berubah.
- Melihat hasil kinerja karyawan
 - Pengukuran hasil pada individu atau organisasi secara keseluruhan bisa dalam bentuk seperti *turnover* yang lebih rendah, berkurangnya kecelakaan kerja atau meningkatnya produktivitas perusahaan.

Implementasi *Training and Development*

Ada beberapa metode dalam *training and development* yang dapat dilakukan yaitu (Rachmawati 2008, Triyono 2012, Murtie 2012):

1. *On the job training*:

On the job training adalah melatih karyawan untuk mempelajari pekerjaan langsung ditempat kerja. Jika melakukan *training and development* dengan menggunakan metode *on the job training*, sebaiknya dengan cara:

- Demonstrasi: *Training* dilakukan dengan cara memberikan materi kepada peserta dan disertai dengan contoh langsung dalam suatu pekerjaan.
- Praktek langsung: *Training* ini dilakukan dengan cara memberikan contoh langsung tanpa adanya materi, tetapi *training* ini membutuhkan profesionalitas. *Training* yang

dilakukan serti mengajari langsung peserta bagaimana cara memakai mesin atau alat.

- *Self training: Training* ini dapat berupa magang, karena peserta dibiarkan mengerjakan pekerjaannya sendiri tanpa dibantu. Hanya dengan melihat kerja karyawan yang lebih senior.

2. *Off the job training*

Off the job training adalah *training* yang dilakukan diluar tempat kerja. Jika melakukan *training and development* dengan menggunakan metode *off the job training*, sebaiknya dengan cara:

- *Ceramah/Lecture: Training* ini dilakukan dengan cara memberikan pengarahan kepada peserta. *Training* ini dapat berupa mengikuti seminar.
- *Role play: Training* ini berupa peserta memerankan suatu jabatan. Peserta dapat mencoba memerankan jabatan-jabatan tertentu dan dihadapkan dengan situasi sesungguhnya.
- *Vestibule training: Training* ini dilakukan dengan memberikan tempat yang dibuat dengan tampilan kerja sesungguhnya.

Evaluasi *Training and Development*

Informasi yang diperoleh dari evaluasi *training and development* dapat digunakan dalam mengambil keputusan untuk meneruskan program *training and development* atau mengubah program tersebut. Perubahan *training and development* berdasarkan ukuran-ukuran hasil *training and development* seperti reaksi, pembelajaran, perilaku, dan hasil dapat dilakukan dengan mengganti pembicara yang membosankan atau film (video pelatihan) yang tidak relevan, mengganti materi yang tidak relevan dengan tuntutan pekerjaan dengan materi yang relevan, penekanan pada sasaran pelatihan yang lebih baik dan sebagainya. Sebuah *training* membutuhkan adanya evaluasi karena dengan begitu, dapat mengetahui apakah karyawan mendapat sebuah pelajaran dari *training and development* yang telah dilakukan. Dan dapat mengetahui apakah *training* tersebut efektif. Dikatakan efektif jika *training* tersebut memenuhi apa yang karyawan butuhkan. Evaluasi yang dilakukan dapat berupa (Snell dan Bohlander 2010, Dessler 2004):

- Evaluasi dapat dilakukan dengan melihat reaksi para peserta yang mengikuti *training and development* tersebut, apakah mereka menyukai *training and development* tersebut.
- Para peserta mengikuti *pre test* untuk mengetahui tingkat pengetahuan mereka yang ada sebelum *training*. *Pre test* juga diberikan kepada mereka yang bukan peserta. Hal ini penting untuk melihat apakah ada perbedaan perubahan perilaku antara peserta yang dilatih dan yang tidak dilatih.
- Setelah dilakukan *training and development*, diadakan *post test* bagi peserta yang mengikuti *training* tersebut yang seharusnya terjadi perubahan atau perbaikan pada perilaku peserta secara signifikan. Cara ini bermanfaat untuk menentukan apakah informasi dalam *training and development* yang telah diberikan dapat diterima dengan baik.
- Menilai apakah perubahan perilaku yang nyata juga diikuti dengan terjadinya perubahan kinerja pada karyawan.

- Menindak lanjuti program ini untuk dapat dilaksanakan pada kesempatan lain jika program yang telah dilakukan tersebut efektif. Jika tidak efektif maka perlu perbaikan dan penyesuaian-penyesuaian dengan perkembangan baru.
- Melihat hasil kinerja para peserta karyawan

VI. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan analisis dan pembahasan maka kesimpulan dalam penelitian ini adalah penerapan *training and development* yang dilakukan oleh perusahaan ini, sejauh ini sudah baik, karena perusahaan membuat program *training and development* sesuai dengan tahap-tahap yang ada seperti analisis kebutuhan, rancangan instruksi, validasi, menerapkan program, dan evaluasi. Perusahaan terus menggunakan *training and development* tersebut yang dilakukan secara reguler setiap satu tahun sekali bahkan bisa lebih dari satu kali. *Training and development* yang digunakan berguna bagi karyawan mereka, dan *training* yang dilakukan sesuai dengan yang dibutuhkan. Dalam *training and development* yang dilakukan oleh perusahaan, yang memegang peranan penting adalah pelatih, karena jika pelatih dapat menjelaskan dengan baik, maka karyawan 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 and development* yang dilakukan dapat berjalan dengan baik.

Perusahaan menggunakan dua metode yaitu metode *on the job training* yaitu praktek langsung dan *self training*, sedangkan *off the job training* berupa ceramah (seminar). Namun yang menjadi masalah adalah perusahaan kurang inovasi dalam menerapkan metode-metode *training and development*.

Evaluasi *training and development* pada perusahaan ini juga telah berjalan dengan baik. Setiap ada *training* dilakukan, perusahaan juga melakukan evaluasi pada *training* yang telah dilaksanakan. Proses evaluasi perusahaan ini meliputi melihat reaksi, perilaku, dan hasil. Akan tetapi cara mengevaluasi perusahaan ini kurang maksimal, karena perusahaan tidak melakukan penilaian evaluasi dari karyawan, seperti memberikan kuesioner kepada karyawan setelah melakukan *training*. Tetapi *training and development* yang sudah ada efektif dan efisien.

Hambatan-hambatan yang terjadi selama *training and development* dilakukan relatif tidak ada, karena sudah berjalan sesuai dengan jadwal dan juga fasilitas-fasilitas yang diberikan sudah cukup lengkap.

Berdasarkan pernyataan di atas, maka perlu rancangan alternatif program *training and development* seperti tahap *training and development* meliputi analisis kebutuhan, rancangan instruksi, validasi, menerapkan program, dan evaluasi. Metode-metode yang dapat digunakan dapat berupa *on the job training* seperti demonstrasi, praktek langsung, maupun *self training*, metode *off the job training* seperti ceramah/lecture, *role play* dan *vestibule training*.

Setelah melakukan penelitian pada perusahaan PT.Jaya Mas Mandir Plus, maka penulis dapat memberikan saran yang

cukup berguna untuk PT.Jaya Mas Mandiri Plus. Beberapa saran yang diberikan oleh penulis antara lain:

Perusahaan sebaiknya meningkatkan program *training and development*, karena dengan begitu maka *training and development* 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 and development* 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.

Perusahaan dapat meningkatkan cara mengevaluasi karyawan yang telah melakukan *training*, agar perusahaan bisa lebih mengerti kebutuhan dan respon dari karyawan mengenai *training and development* yang perusahaan terapkan. Dapat dilakukan dengan cara memberikan kuesioner sebelum dan sesudah *training* dilakukan. Hal ini dapat berpengaruh terhadap keefektifitasan dari *training and development* yang telah di terapkan di perusahaan. Semakin tinggi respon positif dari karyawan, maka semakin tinggi keefektifitasannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Bateman, T.S. & Snell, S.A. (2009). *Management. McGraw-Hill*, (8thed). New York: McGraw-Hill.
- Bohlander, G. & Snell, S. (2010). *Principles of Human Resource Management. Internasional Edition Human Resource Management*, (15th ed). South-Western: Cengage Learning.
- Bungin, H.M.B. (2011). *Penelitian Kualitatif*, (2nd ed). Jakarta: Kencana.
- Damanhuri, D.S. (n.d). *SDM Indonesia Dalam Persaingan global. Dunia esai*. Retrieved from <http://www.duniaesai.com/index.php?option=com_content&view=article&id=108:sdm-indonesia-dalam-persaingan-global>, April 14, 2013.
- Dessler, G. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (9th ed). Indonesia: Indeks.
- Fahtoni, A. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Gerhart, H, & Hollenback, J.R. & Noe, R.A. & Wright, P.M. (2008). *Human Resource Management. McGraw-Hill*, (6thed). New York: McGraw-Hill.
- Hasibuan, M.S.P. (n.d). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (ed revisi). Jakarta: Bumi Aksara.
- Kuncoro, M. (2009). *Metode Riset Untuk Bisnis dan Ekonomi*, (3rded). Jakarta: Erlangga.
- Mohamed, R. (2012, maret). *Evaluating the effectiveness of a training program using the four level Kirkpatrick model in the banking sector in malaysia. 3rd International Conference On Business and Economic Research Proceeding*.
- Moleong, L.J. (2012). *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (revisi ed). Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Murtie, A.(2012). *Menciptakan SDM Yang Handal Dengan TMC*. Jakarta: Laskar Aksara.
- Naris, N.S, & Ukpere, I.W. (2009, Desember). *The effectiveness of an HR code: staff development and training at the Polytechnic of Namibi. African Journal of Business Management*, 3 (12).
- Nassamothree *WWW user survey*.(2012, desember 20). *Peranan SDM di Indonesia*. Retrived from <<http://nassamothree.blogspot.com/2012/09/menganalisis-sumber-daya-manusia-sdm-di.html>> , April 19,2013.
- Rachmawati, I.K. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi.
- Rama, M.J, & Vaishnavi, R. (2012, April). *Measuring training effectiveness a study: a study in a leading retailing industry in a metropolitan city. EXCEL International Journal of Multidisciplinary Management Studies*, 2(4).
- Sastradipoera, K. (2007). *Pengembangan Dan Pelatihan*. Bandung: Kappa-Sigma.
- Sheal, P. (2005). *The art of HRD. The Staff Development Handbook*, (vol. 6). New Delhi: Crest Publishing House.
- Siswati, L. *Peningkatan SDM yang berkualitas melalui program bidikmisi menuju tahun 2014. Sang alif kecil blog*. Retrived from <<http://lenis11s.student.ipb.ac.id/2012/12/05/peningkatan-sdm-yang-berkualitas-melalui-program-bidikmisi-menuju-tahun-2014/>>, April 14,2013.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sunyoto,D. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Caps.
- Triyono, A. (2012). *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Oryza.