

## IMPLEMENTASI MANAJEMEN PELATIHAN GUNA MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN DI PT. TUNAS AGRO PERSADA, DEMAK

### Implementation of Training Management to Improve Employee Performance in PT. Tunas Agro Persada, Demak

*Agus Subhan Prasetyo<sup>(1)</sup>, Tri Puspita Ganes Agustina<sup>(1)</sup>*

<sup>(1)</sup>Program Studi Agribisnis, Departemen Pertanian, Fakultas Peternakan dan Pertanian, Universitas Diponegoro, Tembalang – Semarang, Email: setyo,subhan@live.undip.ac.id

#### ABSTRACT

Employee performance can be improved through training activities. The training aims to improve employee knowledge, abilities and skills thus enable him to complete his duties well. The research aimed to describe and analyze the implementation of training management in improving employee performance at PT. Tunas Agro Persada, Demak. Respondents in this study were 30 employees of PT. Tunas Agro Persada selected through a simple random sampling technique. Data collected then was qualitatively and descriptively analyzed. It is found that PT. Tunas Agro Persada implemented its employee training through the management of the POAC (planning, organizing, actuating, and controlling) functions. Planning includes assessing needs, submitting proposals, creating goals and designing training. Organizing covers joint meetings and coordination of related parties whilst actuating includes evaluation.

**Keywords:** Employee, Management, Performance, POAC, and Training.

#### ABSTRAK

Salah satu cara meningkatkan kinerja karyawan dapat dilakukan melalui kegiatan pelatihan karyawan. Pelatihan yang dimaksud bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, kemampuan dan keterampilan karyawan agar mampu menyelesaikan tugas dengan baik. Tujuan penelitian ini mendiskripsikan dan menganalisis penerapan manajemen pelatihan dalam meningkatkan kinerja karyawan di PT. Tunas Agro Persada, Demak. Penentuan lokasi dilakukan secara sengaja atau *purposive*. Responden pada penelitian ini yaitu karyawan PT. Tunas Agro Persada berjumlah 30. Penentuan responden menggunakan probabilitas dengan teknik simple random sampling. Teknik analisis data dalam penelitian ini deskriptif kualitatif guna mendiskripsikan manajemen pelatihan karyawan yang diterapkan oleh PT. Tunas Agro Persada. Hasil yang diperoleh dari penelitian PT. Tunas Agro Persada dalam melaksanakan pelatihan karyawan dilakukan dengan manajemen fungsi POAC (*Planning, Organizing, Actuating, Controlling*). Planning yang meliputi penilaian kebutuhan, pengajuan usulan, penciptaan sasaran dan merancang pelatihan. Organizing berupa rapat bersama dan koordinasi pihak terkait. Actuating adalah pelaksanaan pelatihan. Controlling di dalamnya memuat evaluasi.

**Kata Kunci:** Kinerja, Karyawan, Manajemen, Pelatihan, POAC.

## PENDAHULUAN

PT. Tunas Agro Persada merupakan perusahaan yang bergerak disektor agribisnis dengan produk berupa berbagai benih hortikultura, pupuk organik cair, serta plastik sarana produksi pertanian. Perusahaan yang berlokasi di Jalan Raya Sayung, KM 10, Kecamatan Sayung, Kabupaten Demak ini memiliki berbagai macam produk yang mana menjadikan pengelolaan harus tepat dan terorganisir dengan baik. Oleh karena itu, pengembangan sumberdaya manusia yang berkaitan dengan pengetahuan, sikap dan keterampilan karyawan sangatlah diperlukan guna mendapatkan karyawan berkompeten dan berkinerja baik dalam mengatur serta mengelola segala sumber daya yang ada (Faeq Hamad Abed Mahidy Alhalboosi, 2018).

Tujuan utama manajemen sumber daya manusia yaitu memperbaiki tingkat produktivitas dan memperbaiki kualitas kerja (Sutrisno, 2009). Simamora (2004) menyatakan bahwa kinerja karyawan yang baik adalah bentuk dari keberhasilan mencapai target secara kualitas maupun kuantitas dari tugas yang telah menjadi tanggungjawabnya. Berdasarkan hal tersebut, penerapan manajemen pelatihan oleh PT. Tunas Agro Persada baik untuk karyawan baru maupun karyawan lama sebenarnya memiliki fokus yang sama yaitu memperoleh karyawan berkompeten dan berkinerja baik.

Pencapaian keberhasilan pelatihan karyawan dipengaruhi dari manajemennya sendiri. Pemimpin bertanggungjawab atas keseluruhan manajemen dari suatu organisasi atau perusahaan (Ismainar, 2018). Pimpinan PT. Tunas Agro Persada juga berusaha menerapkan manajemen pelatihan karyawan yang meliputi fungsi POAC (*planning, organizing, actuating, controlling*) yang didalamnya memuat perencanaan dan juga strategi yang diterapkan. Sebagaimana yang dikatakan oleh Wibowo (2012) bahwa perencanaan serta mengatur strategi pelatihan meliputi penilaian kebutuhan (*needs assessment*), penciptaan sasaran dan ukuran (*the establishment*

*of objectives and measures*), merancang dan menyelenggarakan pelatihan (*design and delivery of the training*), serta evaluasi (*evaluation*).

Penentuan kebutuhan pelatihan perlu melihat dari tiga analisis, meliputi analisis organisasi, analisis operasional dan analisis personalia (Evers, Anderson, & Voskuijl, 2017). Pelaksanaan pelatihan perlu memperhatikan gangguan ketika pelatihan serta terkait transfer dan penyerapan ilmu yang diperoleh peserta latihan. Terakhir adalah evaluasi yang digunakan untuk membuat keputusan tentang pelatihan perlu dilanjutkan, dimodifikasi atau dihilangkan (Wibowo, 2012), sedangkan Rozalena dan Sri (2016) model dan desain pelatihan yang biasa digunakan dan mudah diterapkan adalah model sederhana meliputi penentuan kebutuhan pelatihan, desain program pelatihan serta evaluasi.

Menurut Saleleng dan Agus (2015) suksesnya pelatihan dapat dilihat dari perubahan sikap, tindakan dan perilaku yang ditunjukkan oleh karyawan. Apabila perubahan bergerak kearah positif, maka hal tersebut mengindikasikan bahwa karyawan dapat menyelesaikan masalah yang sedang dihadapi dalam pekerjaannya. Sehingga dengan begitu dapat dikatakan bahwa penerapan manajemen pelaksanaan pelatihan karyawan sudah tepat, begitu pula sebaliknya. Intyas dan Abidin (2018) menyatakan bahwa evaluasi dilakukan dengan membandingkan kinerja (hasil) dengan target sebelumnya yang telah direncanakan.

Oleh sebab itu, evaluasi diperlukan guna mengetahui seberapa efisien dan efektifnya manajemen pelaksanaan pelatihan karyawan yang dilakukan. Apabila pelaksanaan pelatihan karyawan dapat di manajemen dengan baik, maka kinerja karyawan yang dihasilkan juga optimal, begitu pula dengan perusahaan akan lebih mudah dalam meraih tujuannya. Selain itu, melalui kegiatan pelatihan ini, karyawan juga dapat mengembangkan potensi diri yang dimiliki sehingga berkesempatan untuk mendapatkan promosi jabatan.

Berdasarkan hal-hal yang telah dijelaskan sebelumnya bahwa manajemen pelatihan karyawan dapat memberikan berbagai dampak positif baik dari sisi perusahaan PT. Tunas Agro Persada individu sebagai karyawan itu sendiri. Program tersebut akan menjadikan karyawan sebagai aset jangka panjang yang berguna bagi perusahaan melalui kontribusinya yang maksimal. Hal ini dipengaruhi oleh kinerja karyawan yang baik begitu pula dampaknya terhadap produktivitas perusahaan PT. Tunas Agro Persada. Tujuan dalam penelitian ini adalah mendeskripsikan dan menganalisis penerapan manajemen pelatihan dalam meningkatkan kinerja karyawan di PT. Tunas Agro Persada.

### METODE PENELITIAN

Penelitian ini di PT. Tunas Agro Persada, Demak. Penentuan lokasi dilakukan secara sengaja atau *purposive*, dengan pertimbangan lokasi tersebut merupakan salah satu perusahaan bidang agribisnis yang menerapkan manajemen pelatihan karyawan guna memperoleh karyawan yang berkompeten dan berkinerja baik dalam mendukung kelangsungan hidup perusahaan. Hal tersebut ditunjukkan dengan suksesnya PT. Tunas Agro Persada dalam mengeksport produknya ke beberapa negara lain. Waktu pelaksanaan penelitian ini dilakukan pada bulan Januari 2019 sampai Februari 2019. Pengambilan sampel menggunakan probabilitas dengan teknik simple random sampling sebanyak 30 sampel yang dijadikan responden.

Data penelitian ini diperoleh melalui observasi, dokumentasi, dan wawancara dengan bantuan instrumen kuisioner, serta studi pustaka. Analisis yang digunakan yaitu analisis deskriptif kualitatif guna mendeskripsikan manajemen pelatihan karyawan yang diterapkan oleh PT. Tunas Agro Persada yaitu mendeskripsikan keseluruhan kegiatan di lapangan berkaitan suatu peristiwa atau keadaan yang dijelaskan menggunakan kata-kata runtut (Punaji, 2010).

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### **Implementasi Manajemen Pelatihan Karyawan PT. Tunas Agro Persada.**

Umumnya, kebanyakan perusahaan komersial lainnya, PT Tunas Agro Persada juga melaksanakan program pelatihan untuk karyawannya sebagai bentuk peningkatan atau pengembangan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki, baik dari segi pengetahuan, sikap maupun keterampilan. Pelatihan karyawan dimulai dari pelatihan karyawan baru dan juga karyawan lama. Implementasi bentuk pelatihan *on the job training* berupa pendampingan biasanya dilakukan untuk karyawan baru sedangkan bentuk pelatihan *off the job training* diberikan kepada karyawan lama.

Dalam pelaksanaan kegiatan pelatihan karyawan perlu melalui manajemen yang baik dan selaras dengan prosedur atau SOP yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Wibowo (2012) menyatakan bahwa dalam merencanakan dan mengatur strategi pelatihan perlu memperhatikan hal penting dari penilaian kebutuhan, penciptaan sasaran dan ukuran, merancang dan menyelenggarakan pelatihan, serta evaluasi. Berikut merupakan manajemen pelatihan karyawan di PT. Tunas Agro Persada, Demak:

**1. Perencanaan Program Pelatihan (*Planning*).** Perencanaan program pelatihan perlu memperhatikan metode terkait bagaimana cara melakukannya, *resources* tentang seberapa banyak sumberdaya diperlukan, serta target berupa sasaran capaian dalam kurun waktu yang ditentukan (Intyas dan Abidin, 2018). Berikut merupakan beberapa tahap dari perencanaan kegiatan pelatihan baik untuk karyawan baru maupun karyawan lama di PT. Tunas Agro Persada:

***Identifikasi Kebutuhan.*** Hasil analisis kebutuhan menjadi dasar dalam pengajuan usulan pelatihan untuk karyawan di PT. Tunas Agro Persada. Manajer Riset dan Produksi PT. Tunas Agro Persada berkata, bahwa:

“KPI (Key Performance Indicator) kalau nilainya rendah bisa di-upgrade. Terkadang juga tidak serta merta atau melulu mengacu pada KPI, tapi juga bisa berdasarkan inisiatif dari manager misal melihat di divisi riset, tenaga lapangan penguasaannya (kinerja karyawan rendah) masih kurang”.

Sesuai dengan hasil Manajer Riset dan Produksi PT. Tunas Agro persada bahwa cara yang paling mudah dalam menentukan analisis kebutuhan pelatihan pada karyawan lama adalah dengan melihat dari hasil KPI (Key Performance Indicator). Namun, bukan berarti memandang terlalu kaku bahwa hanya nilai KPI saja yang kemudian dijadikan satu-satunya tolok ukur, tapi dapat juga melalui pengamatan langsung dari atasan setiap divisi terhadap karyawannya.

“Penilaian kebutuhan pelatihan karyawan baru sebenarnya masih termasuk kedalam rangkaian alur recruitment bagian Job Offer”

Berkaca dari hasil HRD PT. Tunas Agro Persada bahwa penilaian kebutuhan pelatihan pada karyawan baru yaitu berlandaskan pada *job offer* mengenai kegiatan magang selama 3 bulan pada alur *recruitment* karyawan baru. Sebagaimana yang dikatakan oleh Aulia (2019) bahwa *job offer* merupakan prosedur seleksi karyawan tahap akhir berupa perjanjian kerja untuk masa percobaan selama 3 bulan.

**Materi Pelatihan.** Pada umumnya, materi pelatihan diberikan secara tertulis kepada peserta pelatihan agar lebih mudah untuk dipahami. Sebagaimana yang dikatakan oleh Widoyoko (2017) bahwa persiapan materi pelatihan memuat tujuan pelatihan, tingkatan peserta, harapan lembaga penyelenggara serta lamanya waktu pelatihan. Sesuai hasil oleh HRD PT. Tunas Agro Persada, bahwa:

“Materi untuk pelatihan karyawan lama disiapkan oleh lembaga penyelenggara sesuai kebutuhan kita. Namun, materi pelatihan karyawan baru diberikan langsung selama masa pendampingan sesuai keadaan perusahaan”

Berdasarkan penjelasan dari HRD tersebut dapat diketahui bahwa materi pelatihan karyawan lama yang bersifat *off the job training* berasal dari lembaga penyelenggara pelatihan. Meskipun demikian, tetap memperhatikan dan mengacu pada kebutuhan perusahaan. Lain halnya dengan materi pelatihan karyawan baru yang bersifat *on the job training* yaitu berasal langsung dari perusahaan dan diberikan secara bertahap melalui pendampingan dalam *job offer*. Materi untuk karyawan magang biasanya berupa informasi mengenai perusahaan, SOP kerja dan segala kegiatan pada divisinya. Sebagaimana yang dikatakan oleh Aulia (2019) bahwa dalam *job offer* juga disertai panduan dan SOP.

**Sarana dan Prasarana Pelatihan.** Sarana dan prasarana berkaitan dengan fasilitas pelatihan dapat berupa kelas, ruang praktik, fasilitas *outdoor*, alat dan bahan kesekretariatan serta buku panduan (Rozalena dan Sri, 2016). Seperti pendapat responden yang mengikuti pelatihan *off the job training*, bahwa:

“Fasilitas yang kami dapatkan saat mengikuti pelatihan di Malang yang diadakan oleh IPBH kemarin meliputi seminar kit, makalah materi, makan siang, *coffe break* dan sertifikat”.

Sebagaimana yang dijelaskan oleh (responden) karyawan lama sebagai peserta pelatihan *off the job training* diketahui bahwa peserta pelatihan dari PT. Tunas Agro Persada yang tergabung dalam asosiasi bernama IPBH (Ikatan Produsen Benih Hortikultura) dan telah melunasi iuran wajib semesteran maka dibebaskan biaya akomodasi untuk satu orang peserta. Hal ini menjadi fasilitas khusus bagi perusahaan yang memenuhi persyaratan. Semua fasilitas disiapkan oleh pihak penyelenggara. Sebagaimana yang dikatakan oleh (Wahyuni, 2014) bahwa fasilitas pelatihan mengenai apakah tempat penyelenggaraan pelatihan dapat dikendalikan oleh instruktur, apakah relevan dengan jenis pelatihan serta apakah makanan yang disajikan memuaskan.

**Instruktur dan Tenaga Pengajar.** Peran instruktur, pelatih maupun tenaga kerja sangat penting dalam suksesnya pencapaian tujuan dari diadakannya kegiatan pelatihan. Rozalena dan Sri (2016) menyatakan bahwa fasilitator maupun instruktur yang ahli dan berkompenten dapat dilihat dari kompetensi, kredibilitas, dan kapabilitas lalu kemampuan komunikasi, jaringan serta dapat dipercaya. Kepala RnD mengungkapkan bahwa:

*“Pemateri pelatihan tentang breeding oleh IPBH terdiri dari dua orang. Semuanya adalah dosen perguruan tinggi negeri dengan latarbelakang bidang pertanian”*

Sesuai yang dikatakan oleh Kepala RnD PT. Tunas Agro Persada yang telah mengikuti pelatihan *off the job training* bahwa tenaga pengajar memiliki kompetensi yang sesuai dengan tema pelatihan, sehingga transfer materi secara teori cukup baik. Berbeda halnya dengan pelatihan *on the job training* di PT. Tunas Agro Persada bahwa instruktur, pelatih ataupun tenaga pengajar memang berasal dari perusahaan sendiri baik senior, kepala bagian bahkan manajer sendiri yang akan ikut turun tangan dalam kegiatan pendampingan selama kegiatan magang berlangsung. Sebagaimana yang dikatakan oleh Ikhsan (2019) bahwa supervisor dan manajer yang menjadi pelaksana sebagai *coach* dalam *on the job training* (OJT) harus mengajarkan kepada *trainee* apa dan bagaimana yang harus dilakukan.

## **2. Perkembangan Bentuk Program Pelatihan (*Organizing*)**

***On the Job Training.*** Pelatihan untuk karyawan baru (magang) di PT. Tunas Agro Persada disebut dengan istilah *on the job training*. Hal tersebut dikarenakan kegiatan pelatihan tidak jauh-jauh dari lingkungan perusahaan. Ragawati et.al., (2014) menyatakan bahwa pelatihan ini dilakukan ketika karyawan baru masuk perusahaan dimana karyawan mempelajari pekerjaan secara aktual di tempat kerja sesuai bidangnya.

Proses alur *recruitment* karyawan baru apabila calon karyawan telah lolos mengikuti ketiga seleksi berupa seleksi administratif, psikotes dan wawancara maka tahap berikutnya adalah *job offer*/penawaran kerja. Ada 3 macam Job Offer yang dapat dipilih sesuai kebutuhan, yaitu: magang selama 3 bulan, kontrak kerja selama 12 bulan, atau tetap dengan masa percobaan selama 3 bulan. Setelah masa *job offer*/penawaran kerja berakhir, barulah dapat diputuskan mengenai diterima atau tidaknya seseorang tersebut menjadi bagian dari karyawan di PT. Tunas Agro Persada. Pendapat tersebut didukung juga oleh Triasmoko et.al., (2014) bahwa magang, rotasi pekerjaan dan pelatihan dalam jabatan merupakan metode dalam pelaksanaan *on the job training*.

***Off the Job Training.*** Pelatihan untuk karyawan lama di PT. Tunas Agro Persada biasanya berupa *off the job training*. Hal tersebut dapat dikatakan demikian karena pelatihan memang sengaja diadakan di luar perusahaan. Sesuai yang dikatakan Ragawati et.al., (2014) bahwa karyawan mendapatkan pelatihan keahlian dan pengetahuan yang diperlukan guna menyelesaikan pekerjaan mereka dalam lokasi dan waktu diluar perusahaan dan waktu kerja. Triasmoko et.al., (2014) menyatakan bahwa sistem ceramah, simulasi, pelatihan laboratorium dan studi kasus merupakan metode pelatihan *off the job training*.

Pelatihan karyawan tetap yang bersifat *off the job training* biasanya dilakukan secara mandiri maupun ikut berpartisipasi dalam program lembaga asosiasi perusahaan (Baicker, Cutler, & Song, 2010). Apabila pelatihan dilakukan secara mandiri, maka PT. Tunas Agro Persada menghubungi lembaga tertentu untuk bekerjasama. Segala keperluan baik materi, sarana prasarana hingga anggaran biaya didiskusikan bersama untuk mencapai kesepakatan. Berbeda halnya dengan partisipasi dalam kegiatan asosiasi seperti IPBH maupun ASBENINDO, dari PT. Tunas Agro Persada hanya perlu konfirmasi

saja. Perihal ini disampaikan oleh HRD PT. Tunas Agro Persada, bahwa:

*“Koordinasi untuk pelatihan di Malang ini yang diselenggarakan oleh IPBH hanya perlu konfirmasi kehadiran kepada kontak person sesuai format yang tertera pada surat yang dikirimkan asosiasi”*

### **3. Pelaksanaan Kegiatan Pelatihan (Actuating).**

Teknis pelaksanaan kegiatan pelatihan karyawan *off the job training* hanya perlu mengikuti SOP yang telah disusun oleh lembaga penyelenggara. Hal dimaksud jumlah peserta, administrasi maupun yang lainnya perlu dipahami dan ditaati sebab telah menjadi SOP (standar operasional pekerjaan) dalam pelaksanaan kegiatan pelatihan karyawan. Musfah (2015) menyatakan bahwa pelaksanaan dari suatu kegiatan tertentu tergantung SOP. Berkaitan pelaksanaan pelatihan yang diselenggarakan oleh IPBH, seorang responden karyawan PT. Tunas Agro Persada menjelaskan, bahwa:

*“Jadi acaranya mulai jam delapan pagi sampai jam empat sore. Seharusnya jam tiga, tapi molor saat ISHOMA. Lalu, sebelum pelatihan kita diberi makalah pelatihan breeding yang disampaikan. Pembicaraanya ada dua, yang pertama itu membahas tentang pemuliaan tanaman secara umum dan yang kedua tentang teknik pemuliaan tanamannya, lalu sesi tanya jawab. Meskipun praktiknya dilakukan di pertemuan selanjutnya. Jadi, pelatihan kemarin hanya teori-teorinya saja”.*

Berkaca dari ungkapkan salah satu (responden) karyawan Divisi RnD (*Riset and Development*) PT. Tunas Agro Persada yang telah mengikuti pelatihan tersebut dapat diketahui cukup jelas mengenai teknis pelatihan yang diselenggarakan oleh IPBH. Metode pelatihan yang digunakan adalah ceramah yang sifatnya satu arah dengan diskusi yang cukup terbatas. Hal ini juga telah dijelaskan oleh karyawan tersebut bahwa kegiatan diskusi hanya dapat dilakukan dalam sesi tanya jawab.

Teknis pelaksanaan kegiatan pelatihan *on the job training* juga sesuai SOP dari perusahaan sendiri, bukan dari lembaga tertentu. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Direktur Riset dan Produksi PT. Tunas Agro Persada, bahwa:

*“Misal, karyawan baru magang di divisi riset memenuhi standar kerja (yang menilai kepala divisi hingga manajer) maka lanjut ke kontrak. Jika marketing, di lahan satu bulan (didampingi), di lapangan satu bulan (didampingi), satu bulan coba sendiri”.*

Berdasarkan hasil wawancara dari Direktur Produksi dan Riset bahwa karyawan baru akan didampingi kerja selama dua bulan. Pendampingan merangkap pelatihan non formal dari atasan masing-masing divisi untuk memberikan pengarahan berkaitan dengan tugas dan pekerjaan yang akan menjadi tanggungjawabnya. Sehingga, apabila *training* atau magang selama tiga bulan dinyatakan lulus, maka dilanjutkan dengan kontrak kerja. Sebagaimana yang dikatakan oleh Aulia (2019) bahwa berdasarkan periode uji coba selama 3 sampai 6 bulan, evaluasi kerja dilakukan dan perjanjian kerja dilanjutkan untuk periode yang lebih lama, dimana penilaian kinerja dilakuakn oleh atasan langsung dari karyawan yang dinilai setelah masa percobaan dan setahun sekali selama karyawan bekerja.

### **4. Pengawasan dan Evaluasi (Controlling).**

Salah satu fungsi manajemen pengawasan pada kegiatan pelatihan karyawan PT. Tunas Agro Persada bertujuan memastikan bahwa kegiatan yang dilaksanakan sesuai dengan rencana. Intyas dan Abidin (2018) menyatakan fungsi evaluasi (*evaluation*) menjadi salah satu fungsi penunjang dalam pengawasan yaitu menilai jalannya pelaksanaan rencana maupun tercapai tidaknya target yang telah ditentukan, sehingga evaluasi dilakukan dengan membandingkan kinerja (hasil) dengan target yang telah direncanakan.

**Evaluasi Formatif.** Pada pelatihan karyawan *off the job training* yang diselenggarakan oleh IPBH terdapat evaluasi formatif baik

dari lembaga pelaksana maupun dari perusahaan (Alsahanie, Das, & Abdus-Samad, 2017). Senada dengan apa yang dikatakan oleh Kepala Divisi RnD PT. Tunas Agro Persada, bahwa:

*“Evaluasi dari perusahaan itu satu minggu setelah pelaksanaan pelatihan dari IPBH di Malang kemarin. Jadi, sistemnya nanti kita (karyawan yang mengikuti pelatihan) mempresentasikan kembali tentang materi pelatihan yang kita peroleh di hadapan Dewan Direksi dan juga HRD lalu dilanjutkan dengan sesi tanya jawab. Nanti akan dikomentari (Dewan Direksi dan HRD)”*.

Hasil wawancara Kepala Divisi RnD bahwa perusahaan melakukan evaluasi karyawannya satu minggu setelah mengikuti kegiatan pelatihan. Evaluasi dihadiri jajaran Dewan Direksi dan HRD di ruang *meeting*, Kantor Pusat, Demak. Teknis pelaksanaannya yaitu karyawan mempresentasikan materi

pelatihan yang diperoleh. Sesi tanya jawab dan pemberian tanggapan dari Dewan Direksi bertujuan menilai dan mengetahui pemahaman karyawan. Tidak ada penilaian khusus dari HRD. Secara jangka panjang, pengaruh pelatihan dapat dilihat dari nilai KPI telah sesuai standar perusahaan atau belum.

Evaluasi formatif *off the job training* dari pihak lembaga penyelenggara baik IPBH, ASBENINDO maupun lembaga lainnya dilakukan dengan pengisian angket yang dibagikan sesuai pemberian materi pelatihan. Angket tersebut biasanya memuat tentang kolom kritik dan saran terhadap pemateri/instruktur pelatihan serta pelaksanaan pelatihan secara keseluruhan. Angket tersebut diisi oleh peserta pelatihan kemudian dikumpulkan kepada pihak penyelenggara yang nantinya mereka gunakan sebagai acuan dalam mengevaluasi kegiatan.

Tabel 1. Tanggapan Responden Terhadap Kemampuan Instruktur Pelatihan

No	Pertanyaan	Jawaban Presentase					Jml %
		SS %	S %	KS %	TS %	S T S %	
Kemampuan Instruktur							
1.	Keterampilan instruktur menyampaikan materi mudah dimengerti	30	50	20	0	0	100
2.	Instruktur memotivasi peserta untuk mempraktikan yang diajarkan	40	50	10	0	0	100
3.	Instruktur mengetahui tujuan yang dicapai dari pelatihan	40	40	20	0	0	100

Sumber: diolah dari data Primer, 2019

Berdasarkan tabel 1 di atas diketahui bahwa tanggapan responden tentang keterampilan para instruktur dalam menyampaikan materi mudah dimengerti yang memuat pada pertanyaan pertama yaitu sebanyak 30% dari jumlah responden yang mengikuti pelatihan beranggapan sangat setuju. Kemudian diikuti dengan pernyataan setuju sebanyak 50% dan kurang setuju sebanyak 20%. Presentase terbesar pada pertanyaan kedua tentang instruktur memotivasi peserta untuk mempraktikkan materi yang diajarkan adalah sebanyak 50% setuju dari seluruh responden. Pada pertanyaan terakhir presentase terendah mengenai apakah instruktur mengetahui tujuan yang dicapai dari pelatihan sebanyak 20% kurang setuju. Berdasarkan presentase tersebut dapat diketahui bahwa kemampuan instruktur atau pelatih berperan penting dalam kelancaran pelatihan. Sebagaimana yang dikatakan oleh Herlina (2014) bahwa pengetahuan, pengalaman dan kemampuan pelatih menjadi faktor yang dapat menentukan keberhasilan penggunaan metode dalam pelatihan.

Evaluasi formatif *on the job training* oleh perusahaan terhadap karyawan magang biasa dilakukan setiap hari pada akhir-akhir

jam kerja. Kegiatan ini berlangsung hingga masa magang karyawan baru berakhir. Beberapa hal diantaranya yang perlu di evaluasi adalah hambatan yang dihadapi dalam menyelesaikan tugas pekerjaan yang diberikan. Sebagaimana yang dikatakan oleh Hanrahmawan (2010) bahwa evaluasi formatif dilakukan dengan tujuan meningkatkan proses pelatihan yaitu memastikan program pelatihan dikelola dengan mulus dan lancar serta memastikan kepuasan peserta pelatihan sehingga evaluasi formatif dapat digunakan sebagai dasar perbaikan proses pelatihan.

**Evaluasi Sumatif.** Pada pelatihan karyawan *on the job training* yang diselenggarakan guna merekrut karyawan baru di PT. Tunas Agro Persada juga memiliki evaluasi sumatif. Evaluasi dilakukan setelah masa magang karyawan baru telah selesai, yaitu sekitar 3 bulan pasca pertama kali *training*. Penilaian bersifat jangka panjang dan kompleks, meliputi satu bulan pendampingan kerja, satu bulan pendampingan lapangan dan satu bulan penilaian tanpa pendampingan. Jika nilai yang diperoleh dikatakan cukup maka dinyatakan lolos masa *training* dan selanjutnya akan masuk pada tahap kerja kontrak.

Tabel 2. Formulir Penilaian *Performance* Karyawan Setelah Pelatihan

Dimensi	Variabel	Nilai	Standar Nilai
I.A. <i>Performance</i>		40	50
B. Sikap dan Perilaku	a. Kesopanan	5	5
	b. Komunikasi	5	5
	c. Respons	5	10
C. <i>Job Knowledge</i>	a. Pemahaman	5	5
	b. Analisa / Metode	5	5
	c. Prosedur Kerja	5	10
II. Budaya		5	5
III. Absensi / aktivitas		5	5
Jumlah		80	100

Sumber: Diolah Dari Data Primer, 2019

Pelatihan karyawan *off the job training* yang diselenggarakan oleh lembaga tertentu juga terdapat evaluasi sumatif. Evaluasi sumatif bersifat jangka panjang, sehingga biasanya perusahaan akan melihatnya dari nilai KPI (*Key Performance Indicator*). Apabila capaian kerja melebihi target, maka dapat dikatakan mendapatkan nilai yang baik. Sebagaimana yang dikatakan oleh Hanrahmawan (2010) bahwa evaluasi sumatif merujuk pada evaluasi yang dilakukan guna mengetahui sejauh mana peserta pelatihan telah berubah setelah mengikuti pelatihan.

**5. Kinerja Karyawan.** PT. Tunas Agro Persada dalam usaha meningkatkan kinerja karyawannya dengan cara mengadakan suatu pelatihan yang memang dibutuhkan oleh karyawan untuk *upgrade* pengetahuan, sikap dan keterampilan yang ia miliki. Menurut Guslin (2018) kinerja merupakan prestasi yang dicapai seseorang dalam melaksanakan pekerjaan yang telah menjadi tanggungjawabnya berupa perbandingan hasil kerja dengan standar yang telah ditetapkan.

Manajemen pelatihan yang dilakukan secara baik dan benar oleh perusahaan memang dapat memperlihatkan kemajuan yang cukup signifikan terhadap perkembangan sumberdaya manusia. Sehingga dengan terciptanya sumberdaya manusia yang berkualitas dalam hal ini adalah karyawan pada masing-masing bidang, harapannya dapat berkontribusi lebih kepada perusahaan. Hal yang serupa juga dijelaskan oleh Manajer Riset PT. Tunas Agro Persada bahwa:

*“Hasil dari pelatihan itu ada yang objektif dan subjektif. Sifatnya yang objektif itu maksudnya yang terukur, contohnya nilai KPI tadi. Jadi, jika nilai KPI sudah berada di angka 8 maka kita anggap*

*bernilai A dan kinerja karyawan tersebut sudah baik. Sedangkan output dari pelatihan lainnya yang bersifat subjektif atau tidak terukur adalah berkaitan dengan etika”.*

Hasil wawancara dengan Manajer Riset bahwa adanya pelatihan mempengaruhi perilaku karyawan berupa pengetahuan, sikap dan keterampilannya. Sesuai dengan Budihardjo (2015) bahwa aspek-aspek kinerja ada tiga, meliputi hasil kerja, perilaku kerja serta sifat pribadi seseorang. Hal ini menerangkan bahwa hasil nilai KPI yang baik, menandakan berhasilnya kegiatan pelatihan terhadap karyawan PT. Tunas Agro Persada. Intinya, *output* dari pelatihan yang sifatnya objektif maupun subjektif, keduanya saling melengkapi untuk mendorong keberlangsungan suatu perusahaan untuk mencapai tujuannya.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan bahwa PT. Tunas Agro Persada dalam menjalankan kegiatan pelatihan karyawan telah memperhatikan manajemen fungsi POAC (*Planning, Organizing, Actuating, Controlling*). *Planning* yang meliputi penilaian kebutuhan, pengajuan usulan, penciptaan sasaran dan merancang pelatihan. *Organizing* berupa rapat bersama dan koordinasi pihak terkait. *Actuating* adalah pelaksanaan pelatihan. *Controlling* di dalamnya memuat evaluasi. Hasil pelatihan berupa kinerja karyawan dapat dilihat secara objektif yang terukur misalnya dari nilai KPI ataupun secara subjektif yang tidak memiliki patokan ukuran misalnya terkait etika karyawan setelah mengikuti kegiatan pelatihan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alsalthanie, K. M., Das, S., & Abdus-Samad, S. (2017). Formative evaluation impacting the results of summative evaluation-a feedback based cross sectional study carried out among instructors of an international medical school. *International Journal of Research in Medical Sciences*, 5(7), 2865. <https://doi.org/10.18203/2320-6012.ijrms20172571>

- Aulia, A. F. 2019. *Analisis pelaksanaan rekrutmen dan seleksi calon karyawan baru di RSIA Kendangsari Merr Surabaya*. *J. Medical Technology and Public Health*. 3(2): 107 – 119.
- Baicker, K., Cutler, D., & Song, Z. (2010). Workplace Wellness Programs Can Generate Savings. *Health Affairs*, 29(2), 304–311. <https://doi.org/10.1377/hlthaff.2009.0626>
- Budihardjo, M. 2015. *Panduan Praktis Penilaian Kinerja Karyawan*. Penebar Swadaya Grup. Jakarta.
- Evers, A., Anderson, N., & Voskuijl, O. (Ed.). (2017). *The Blackwell Handbook of Personnel Selection*. <https://doi.org/10.1002/9781405164221>
- Faeq Hamad Abed Mahidy Alhalboosi. (2018). *Human Resource Development*. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.34328.65285>
- Guslin, A. 2018. *Pengaruh pelatihan, pemberdayaan pegawai dan kompensasi terhadap kinerja pegawai pada kantor Direksi PT. Perkebunan Nusantara XIV Makassar*. *Patria Artha Manajemen Journal*. 2(2) : 231 – 247.
- Hanrahmawan, F. 2010. *Revitalisasi manajemen pelatihan tenaga kerja (studi kasus pada balai latihan kerja industri Makassar)*. *J. Administrasi Publik*. 1(1) : 78 – 94.
- Herlina, E. 2014. *Pendidikan dan pelatihan dalam meningkatkan model kerjasama usaha menengah kecil dan mikro dengan usaha besar di Kecamatan Cikoneng Kabupaten Ciamis*. *J. Ilmu Manajemen Universitas Daluh Ciamis*. 1(1) : 71 – 81.
- Ikhsan, W. N. 2019. *Development of management trainee program (case study on PT.X Consumer Goods Company in Jakarta)*. *J. Ilmiah Manajemen PROCURATIO*. 7(1): 1 – 9.
- Intyas, C.A. dan Z. Abidin. 2018. *Manajemen Agribisnis Perikanan*. UB Press, Malang.
- Ismainar, H. 2018. *Manajemen Unit Kerja*. Deepublish, Yogyakarta.
- Musfah, J. 2015. *Manajemen Pendidikan Teori, Kebijakan, dan Praktik*. Kencana, Jakarta.
- Punaji, S. 2010. *Metode Penelitian dan Pengembangan*. Kencana, Jakarta.
- Ragawanti, E., B. Swasto dan A. Prasetya. 2014. *Pengaruh on the job training dan off the job training terhadap kinerja karyawan (studi pada karyawan tetap PR. Sejahtera Abadi)*. *Jurnal Administasi Bisnis*. 8(2) : 1 – 9.
- Rozalena, A. dan Sri K. D. 2016. *Panduan Praktis Menyusun dan Pelatihan Karyawan Pengembangan Karier*. Penebar Swadaya Grup, Jakarta.
- Saleleng, M. dan Agus S. S. 2015. *Pengaruh lingkungan kerja, motivasi, pelatihan dan kompensasi, terhadap kinerja pegawai pada dinas pertanian Kabupaten Sorong Selatan*. *Jurnal Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*. 3(3) : 695 – 708.
- Simamora, H. 2004. *Manajemen Sumberdaya Manusia Edisi ketiga*. Bagian Penerbit Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YPKN, Yogyakarta.
- Sutrisno, E. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana, Jakarta.

- Triasmoko, D., M. D. Mukzam dan G. E. Nurtjahjono. 2014. *Pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan (penelitian pada karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) cabang Kota Kediri)*. Jurnal Administrasi Bisnis. 12(1) : 1 – 10.
- Wahyuni, S. 2014. *Pengaruh motivasi, pelatihan dan fasilitas kerja terhadap kinerja pegawai dinas pendapatan daerah Provinsi Sulawesi Tengah*. E-jurnal Katalogis. 2(1) : 124 – 134.
- Wibowo. 2012. *Manajemen Kinerja (Edisi ketiga)*. Rajawali Pers. Jakarta.
- Widoyoko, E.P. 2017. *Evaluasi Program Pelatihan*. Pustaka Pelajar. Yogyakarta.