

Analisis Kebijaksanaan Pelatihan Pada Perusahaan Bengkel Lass Cipta Jaya Stainless di Kotabaru

Rio Wibowo

146.31.1007

ABSTRAK

Bengkel Lass Cipta Jaya Stainless Kotabaru adalah perusahaan swasta yang bergerak dalam bidang usaha jasa perbengkelan. Khususnya pembuatan mur dan baut yang berukuran besar dalam lingkup Kotabaru .

Berdasarkan penelitian terdapat beberapa masalah dalam pengelolaan kepegawaian Bengkel Lass Cipta Jaya Stainless Kotabaru, antara lain kendala bagian produksi, dimana seringkali terjadi kesalahan pembuatan produk. Hal ini menyebabkan perusahaan harus berpikir bahwa karyawan harus diberikan masukan atau minimal pengetahuan melalui pelatihan guna meningkatkan produktivitas kerja.

Kebutuhan akan pelatihan yang terdapat pada Bengkel Lass Cipta Jaya Stainless Kotabaru dan yang bersifat kritis dapat dikelompokkan ke dalam tiga kelompok yaitu, managerial skills, human skills, dan technical skills.

Hasil penelitian pada masalah skripsi ini dapat diungkapkan melalui sudut pandangan material dan eksternal. Tinjauan internal adalah hasil pelatihan yang pernah diberikan kepada para karyawan ternyata efektivitasnya masih diragukan. Hal ini berkenaan proses pendidikan baik dari perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan terhadap aktivitas pendidikan yang belum memadai disamping waktu pendidikan yang relatif singkat, penyediaan alat-alat kelengkapan serta para pengajar/instruktur yang belum memadai sedangkan faktor eksternal antara lain berhubungan dengan situasi dan kondisi konsumen dan masyarakat. Dimana dalam konteks ini yang perlu diperhatikan ialah tuntutan konsumen yang semakin meningkat serta menginginkan teknologi maju yang mesti harus diimbangi faktor kemampuan sumber daya.

Untuk menjamin kelayakan hasil kerja pada bagian lain, maka tugas-tugas bagian kepegawaian disarankan untuk membuat anggaran tenaga kerja yang diperlukan, menentukan nilai dari sumber tenaga kerja dan mengurus serta mengembangkan program pelatihan kerja.

Needs yaitu identifikasi kebutuhan pelatihan sehingga didapat temuan-temuan kebutuhan akan keterampilan nyata yang bersifat kritis.

Design yaitu perancangan program pelatihan ini dapat dikaji dengan penetapan tujuan yang jelas, singkat dan dimengerti, serta identifikasi atas area-area dalam bidang pekerjaan sebagai penentu keberhasilan.

Delivery yaitu penyajian/penyelenggaraan pelatihan dimana terdapat penentu keberhasilan dalam proses manajemen pelatihan, yakni faktor-faktor sistem pelatihan, instruktur dan metode pelatihan.

Evaluate yaitu akhir pelatihan dengan tujuan untuk menilai secara menyeluruh segenap elemen program pelatihan.

Kata Kunci : Analisis ; Rekrutmen ; Seleksi

PENDAHULUAN

Setiap perusahaan pasti mempunyai tujuan, baik yang bersifat jangka pendek maupun jangka panjang. Tercapainya suatu tujuan bukanlah merupakan suatu hal yang dapat terjadi secara kebetulan atau dengan begitu saja tetapi melalui suatu proses.

Dalam suatu usaha untuk mencapai tujuan tersebut dibutuhkan suatu manajemen perusahaan yang baik dan di dalam manajemen tersebut dibutuhkan, dimana peran manajer tersebut dituntut selain mampu melakukan pengembangan fungsi manajemen perusahaan, juga dituntut untuk dapat mempertahankan tingkat efisiensi dan efektivitas perusahaan.

Selain itu peran manusia pada suatu perusahaan juga penting sekali karena manusia merupakan penggerak utama atas jalannya kelancaran kegiatan perusahaan, seperti halnya Bengkel Lass Cipta Jaya Stainless Kotabaru. Mereka menggunakan aktifitas kerja manusia untuk menghasilkan barang-barang yang diproduksinya.

Untuk dapat menjaga agar target produksi tercapai, maka perlu ditunjang oleh tenaga kerja yang terampil dan ahli di bidangnya, guna menciptakan barang yang berkualitas baik.

Penggunaan tenaga kerja secara efektif merupakan kunci menuju ke arah produktivitas. Untuk itulah dibutuhkan adanya suatu kebijaksanaan pimpinan perusahaan dalam usahanya mengarahkan tenaga kerja tersebut agar bekerja lebih baik sesuai dengan rencana yang tetap. Kebijaksanaan yang dipakai adalah dengan cara memberikan pelatihan yang tepat pada tenaga kerja. Dengan cara ini diharapkan karyawan atau tenaga kerja bekerja lebih baik dan dapat meningkatkan pengetahuan serta keterampilan, sehingga akan lebih menguntungkan perusahaan yang mampu bersaing dengan perusahaan lain yang sejenis.

Bengkel Lass Cipta Jaya Stainless Kotabaru merupakan industri perbengkelan berupa jasa perbaikan, pembuatan dan produksi bahan stainless untuk pembuatan pagar, teralis, dan produk lainnya yang sifat pengerjaannya berdasarkan pesanan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan penelitian yang dilakukan nampaknya Bengkel Lass Cipta Jaya Stainless Kotabaru menghadapi suatu permasalahan yaitu kurang terampilnya karyawan bagian produksi dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan. Hal ini terlihat pada produk yang dihasilkan yakni masih terdapat kesalahan atas produksi yang dicapai tidak sesuai dengan target yang diharapkan.

Tabel 1

DATA PRODUKSI

BENGKEL LASS CIPTA JAYA STAINLESS KOTABARU .

Tahun	Jumlah Produksi
2014	4124
2015	4529
2016	5424
2017	7261
2018	6084
Jumlah	27.422

Tabel 2

DATA UNIT PRODUKSI TAHUN 2018
BENGKEL LASS CIPTA JAYA STAINLESS KOTABARU

No	Bulan	Mesin bubut	Mesin Las	Mesin press
1	Januari	165	172	147
2	Pebruari	165	165	155
3	Maret	172	161	158
4	April	177	160	150
5	Mei	175	162	159
6	Juni	185	166	155
7	Juli	195	165	157
8	Agustus	195	174	157
9	September	190	181	158
10	Oktober	193	175	153
11	November	197	170	165
12	Desember	198	175	175
	Jumlah	2197	2026	1889
	Rata-rata	183	169	157

Tabel 3

JUMLAH TENAGA KERJA DAN JAM KERJA
PERBULAN BENGKEL LASS CIPTA JAYA STAINLESS KOTABARU

No	Unit Produksi	Jumlah Tenaga Kerja	Jam Kerja Per Bulan
1	Mesin bubut	2 Orang	26 hari
2	Mesin Las	5 orang	26 hari
3	Mesin press	3 Orang	26 hari

Dari data tersebut dapatlah dihitung produktivitasnya, misalnya Mesin Bubut rata-rata per bulan 183 dibagi jumlah tenaga kerja 3 orang dan hari kerja dalam sebulan 26 hari.

$$\text{Produktivitas per hari} = \frac{183}{26} = 2,35$$

Hasil dari perhitungan produktivitas kerja untuk unit produksi lain dapat dilihat pada tabel 8 dan pada tabel tersebut dibuat target dan realisasi produksi perusahaan untuk perbandingan yang seharusnya dicapai.

Tabel 4

TARGET DAN REALIASASI PRODUKSI
BENGKEL LASS CIPTA JAYA STAINLESS KOTABARU
TAHUN 2019

No	Jenis Mesin	Per hari/buah		Kesalahan	Kesalahan
		Target	Realisasi	Produksi	%
1	Mesin bubut	5	4	1	25%
2	Mesin Las	5	3	1	33%
3	Mesin Press	8	6	1	17%
Jumlah					75%
Rata-rata % Kesalahan produksi					25%

Sumber : Diolah berdasarkan data primer

Kesalahan Produksi yang dikerjakan ternyata mencapai 25% hal ini mempunyai dampak negatif terhadap produktivitas kerja karyawan. Dengan demikian apabila dikaji lebih jauh maka perlu pembenahan terhadap masalah yang sedang dihadapi.

Untuk menjaga kontinuitas kegiatan produksi tetap konsisten sesuai target yang diinginkan, hal ini tergantung dari kemampuan pengolahan kepegawaian. Seperti halnya pelatihan kerja yang merupakan bagian penting dalam rangka menunjang suksesnya teknis operasional serta mencapai tujuan perusahaan yang berpengaruh terhadap potensi karyawan sendiri.

1. Penilaian Pelatihan Kerja pada Bengkel Lass Cipta Jaya Stainless Kotabaru

Sebagai bab analisis, maka yang diungkapkan dalam hal ini adalah telaah terhadap hasil penelitian baik ditinjau dari beberapa sudut pandang, yakni :

- 1) Bidang kepegawaian personalia
- 2) Hal-hal yang mempengaruhi pengelolaan kepegawaian
- 3) Tugas-tugas dan pengawasan pada bagian produksi
- 4) Pembenahan manajemen personalia perusahaan.

1) Bidang Personalia (Sudut Pandangan Internal)

Dalam gambaran internal ini pembahasan lebih difokuskan pada telaah terhadap organisasi kepegawaian. Dengan demikian maka alasan berikut ini lebih menjurus kepada aktivitas personalia Bengkel Lass Cipta Jaya Stainless Kotabaru .

Pada bagian depan telaah dikemukakan masalah yang dihadapi oleh seksi personalia yang antara lain menyangkut kurangnya keahlian karyawan pada bidang produksi, yang menyebabkan kesalahan produk yang dihasilkan serta tidak tercapainya target produksi. Hal ini menciptakan kondisi dimana karyawan harus belajar kembali beberapa pelatihan.

Kurang terampilnya karyawan dalam kegiatan produksi disebabkan karyawan kurang terlatih, sehingga perlu diberikan masukan agar apa yang menjadi kendala selama ini dapat diatasi semaksimal mungkin untuk menjaga kualitas dan kuantitas produk.

Tujuan pelatihan bagi karyawan adalah agar nantinya karyawan yang belum memiliki keterampilan dapat dilatih melalui pendidikan khusus maupun pelatihan-pelatihan yang diadakan untuk meningkatkan kualitas pegawai disamping pengenalan terhadap pekerjaan yang akan dilaksanakan. Namun masalah pelatihan adalah merupakan kegiatan yang memerlukan dana dan fasilitas lain guna kelancaran proses pelatihan kerja.

Berdasarkan hasil pelatihan kerja yang pernah diberikan kepada para karyawan tersebut, ternyata efektivitasnya masih diragukan. Hal ini berkenaan proses pendidikan dan pelatihan, baik dari perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan meningkat waktu pelatihan kerja yang relatif singkat, penyediaan alat-alat kelengkapan serta para pengajar/instruktur yang belum memadai dengan keterbatasan unsur-unsur di atas, akhirnya berpengaruh terhadap kualitas karyawan.

Adapun kegiatan pelatihan yang dilakukan adalah melalui instruktur intern yang dianggap berpengalaman pada bidang produksi. Hal ini dilakukan perusahaan terhadap karyawan baru bidang produksi.

Dalam pelaksanaan pelatihan tersebut terlihat dapat penulis rangkul beberapa data sebagai berikut :

2) Hal-hal yang mempengaruhi pengelolaan kepegawaian (sudut pandangan eksternal)

Dalam kaitannya dengan pengelolaan kepegawaian, maka ruang lingkup pekerjaan juga merupakan faktor penting. Luasnya lingkup pekerjaan jelas mengurangi produktivitas kegiatan karyawan.

Dalam kaitannya dengan faktor luar dari pengelolaan kepegawaian /karyawan antara lain berhubungan dengan situasi dan kondisi konsumen. Dalam konteks ini yang perlu diperhatikan adalah tuntutan konsumen yang semakin meningkat yang harus diimbangi dengan faktor kemampuan sumber daya khususnya bagian produksi.

Dengan melihat kelemahan-kelemahan yang ada dalam proses pelatihan kerja pada Bengkel Lass Cipta Jaya Stainless Kotabaru, ternyata ada benang merah yang mesti dibenahi. Namun pembenahan tersebut sangat tergantung dari situasi kerja dan kondisi karyawan.

Untuk menciptakan suatu iklim dinamis dalam pengelolaan pelatihan kerja, paling tidak membutuhkan suatu prasyarat yakni terjalinnya hubungan kerja dari masing-masing unit produksi yang ada pada perusahaan. Sebab hanya dengan jalinan kerjasama yang efektiflah dapat diketahui berbagai kelemahan yang dialami, sehingga merupakan informasi penting bagi pengelolaan tenaga kerja lebih lanjut.

Demikian pula telaah terhadap sudut pandang eksternal ini tidak hanya dilihat dari satu sisi pengelolaan tenaga kerja saja. Masalahnya justru meluas pada berbagai faktor kehidupan, misalnya pada bidang ekonomi yang sering merupakan alasan utama mengenai karyawan yang meminta gajinya demikian. Untuk itu masih ada para karyawan yang kurang termotivasi untuk meningkatkan prestasinya pada tugas dan tanggung jawab yang diemban. Dengan demikian faktor luar ternyata juga mempunyai pengaruh yang cukup kuat terhadap kegiatan produksi yang dihasilkan.

3) Tugas-tugas dan pengawasan pada bagian produksi

Dalam kaitannya dengan tugas dan tanggung jawab, maka bagian kepegawaian adalah memberikan pelayaran kepada bagian-bagian lain untuk memperlancar pelaksanaan tugas. Sebab tanpa adanya pelayanan dari bagian kepegawaian, jelaslah bahwa kesejahteraan para pegawai mengalami stagnasi yang pada akhirnya mengurangi dedikasi dan loyalitas karyawan dalam

bekerja. Untuk lebih menjamin pelayanan pada bagian-bagian lain, maka tugas-tugas bagian kepegawaian antara lain :

(1) Membuat anggaran karyawan yang diperlukan

Untuk membuat anggaran karyawan/tenaga kerja yang diperlukan bagian personalia, harus ada kerjasama dengan bagian lain atau pihak pemberi informasi, dengan adanya berbagai informasi yang diterima dari bagian-bagian lain, maka bagian kepegawaian dapat mempersiapkan rencana anggaran yang diperlukan Bengkel Lass Cipta Jaya Stainless Industri. Ini berarti bahwa pelaksanaan manajemen kepegawaian sangat tergantung dari partisipasi bagian lain untuk memberikan laporannya atau informasi yang berguna dalam penyusunan anggaran karyawan yang diperlukan pada suatu periode tertentu pula.

(2) Menentukan nilai dari sumber karyawan

untuk memperoleh karyawan yang berkualitas maka faktor sumber karyawan atau tenaga kerja perlu diperhatikan. Maksudnya ialah untuk mengetahui apakah karyawan yang tersedia itu memenuhi persyaratan keterampilan dan keahliannya atau tidak. Sebab dengan mengetahui nilai-nilai dari karyawan yang ada maka proses pembuatan perencanaan anggaran tenaga kerja akan terlaksana lebih efektif lagi.

Untuk menggalang suasana koordinasi intern, minimal harus dibutuhkan waktu tersendiri untuk mengupas dan membahas aktivitas bagian produksi guna memperoleh masukan dalam rangka menghimpun input baru sebagai bahan pengambilan keputusan untuk menentukan karyawan yang efektif.

(3) Mengurangi dan mengembangkan program pelatihan

Dalam menelaah program pelatihan telah banyak disinggung bagian sebelumnya. Disini hanya dikemukakan alternatif-alternatif untuk melaksanakan program pelatihan kerja. Pelaksanaan pelatihan kerja dalam rangka mengembangkan para karyawan ini dimaksudkan untuk menambah pengalaman bagia para pekerja, agar dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya tidak banyak mengalami hambatan atau kesalahan produksi yang menyebabkan menurunnya prestasi kerja lebih-lebih keuntungan perusahaan.

Namun dalam hal melaksanakan pelatihan kerja tersebut masih diperlukan kriteria apa yang harus dilaksanakan dalam pelatihan kerja. Sebab seperti halnya Bengkel Lass Cipta Jaya Stainless Kotabaru terutama masih diperlukan kriteria keahlian dalam bidang produksi yang dipandang masih sangat kurang untuk pelaksanaan lebih profesionalisme operasinya.

(4) Pembenahan Manajemen Personalia Perusahaan

Adanya sumber daya manusia dalam bentuk usaha seperti halnya Bengkel Lass Cipta Jaya Stainless Kotabaru dapat dikatakan sebagai faktor yang menghasilkan kerja dan faktor yang melaksanakan kerja dalam perusahaan tersebut. Hal ini lazimnya disebut personalia. Sedangkan ketentuan yang mengatur tentang personalia tersebut dinamakan tata personalia. Untuk itu maka tujuan tata personalia ialah untuk mencapai produktifitas dari bentuk usaha.

Dalam uraian tersebut terlintas dsuatu gambaran bahwa tata personalia atau manajemen personalia memberikan suatu kesan bahwa sumber tenaga manusia dalam bentuk usaha harus dilaksanakan pgnaturannya seefisien dan seefektif mungkin, agar sumber daya manusia yang ada mampu memberikan sumbangan yang maksimal terhadap pencapaian tujuan perusahaan.

Usaha pertama-tama untuk menempatkan tata personalia (manajemen personalia) dalam kedudukannya yang wajar ialah didasarkan pengelolaan sumber daya secara ilmiah. Dengan kata lain bahwa manajemen personalia yang baik ialah suatu pengelolaan sumber daya manusia yang mampu menempatkan profesi karyawan pada bidangnya. Hal ini baru dapat terlaksana apabila dalam pengelolaan sumber daya manusia itu sendiri terdapat tenaga-tenaga profesi atau seorang yang mampu menguasai aspek kegiatannya. Dengan demikian dalam memahami masalah keprsonaliaan itu sendiri sangat memerlukan penelitian terhadap aktivitas semua karyawan yang ada pada suatu perusahaan.

Dalam hubungan ini konsep keselarasan, keserasian dan keseimbangan nampaknya baru dapat diwujudkan jika semua perangkat untuk mengelola sumber daya manusia tersebut minimal dapat tercukupi. Karena dalam kaitannya dengan pengelolaan sumber daya manusia justru perangkat utama yakni adanya tenaga yang terampil, serta mampu menganalisis dari personil-personil yang ada merupakan sumbangan besar bagi terselenggaranya pelaksanaan manajemen personalia pada suatu perusahaan.

Jadi aspek pertama yang merupakan masalah mendasar dan membutuhkan pembenahan, adalah dalam hubungan aparat pelaksana yang ada didalam tubuh organisasi atau perusahaan tersebut. Karena tenaga-tenaga personalia yang ada pada Bengkel Lass Cipta Jaya Stainless Kotabaru , masih terdiri dari tenaga yang kurang profesional. Sedangkan untuk memenuhi kriteria ahli dan terampil dalam arti ditinjau dari pendidikan formalnya minimal mesti diperlukan para sarjana dibidang personalia. Namun tidak setiap sarjana merupakan jaminan bagi terlaksananya penyelenggaraan manajemen personalia. Sebab banyak perencanaan penempatan tenaga kerja yang sering kali kurang memperhatikan aspek profesionalismenya. Hal inilah yang dikonotasikan dengan penempatan tenaga yang kurang sesuai dengan bidangnya.

Demikianlah telaah terhadap masalah pelaksanaan manajemen personalia yang seharusnya dilaksanakan oleh seksi kepegawaian pada Bengkel Lass Cipta Jaya Stainless Kotabaru .

(5) Langkah Strategis Pengelolaan Pelatihan Karyawan Yang disarankan

Bahwa sejak kebijaksanaan deregulasi bidang industri, dilihat dari sudut proses kemanajemen, bahwa ada dua besaran masalah yang memerlukan antisipasi. Yang pertama adalah masalah kebutuhan peningkatan mutu karyawan, dan masalah kebutuhan akan sistem kontrol intern yang harus diperketat. Dua masalah besar tersebut mempunyai kaitan yang erat dan tidak dapat dipisahkan, mengingat fungsi kepercayaan masyarakat sebagai landasan bagi bisnis perusahaan. Dengan kata lain dua masalah besar tersebut mendesak perlu penggarapan yang sungguh-sungguh dan efektif, apabila kelangsungan usaha industri ingin selalu terpelihara.

Demikian halnya dengan keberadaan Bengkel Lass Cipta Jaya Stainless Kotabaru , dimana hal-hal tersebut juga merupakan masalah yang nampaknya harus diperhatikan dengan objek-objek skripsi ini dengan sebaik-baiknya.

Dalam kaitannya dengan masalah peningkatan mutu karyawan pada Bengkel Lass Cipta Jaya Stainless Kotabaru , salah satu program yang menonjol yang akan mampu menunjangnya adalah prgram pelatihan karyawan yang dikelola secara efektif dan profesional.

Dalam kaintannya dengan masalah tersebut dan merupakan masalah Bengkel Lass Cipta Jaya Stainless Kotabaru , maka dibawah ini adalah sebuah penjabaran penting langkah-langkah strategis pengelolaan pelatihan kerja, yang terdiri dari Needs, Design, Delivery dan Evaluate.

1) Needs (identifikasi Kebutuhan pelatihan)

Setiap upaya peningkatan mutu karyawan pada umumnya dan pada khususnya dalam arti pemberian pelatihan karyawan akan memberi hasil secara efektif, apabila perancangan program pelatihan dibuat atas dasar hasil analisa kebutuhan pelatihan (Training Need Analysis). Inti pokok analisa kebutuhan pelatihan adalah suatu analisa kebutuhan keterampilan yang dilihat dari sisi pekerjaan produksi disatu pihak, yang dibandingkan dan dianalisis dengan dimilikinya keterampilan dimaksud pada sisi diri tenaga kerja (karyawan) dipihak lain.

(1) Jenis-jenis pengetahuan dan keterampilan apa saja yang merupakan kebutuhan mendesak (kritis) bagi para pemegang kegiatan produksi pada Bengkel Lass Cipta Jaya Stainless Kotabaru untuk pekerjaan yang dipangkunya sekarang (current postion/job).

(2) Tingkat kemendesakan terpenuhinya kebutuhan jenis pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan tersebut pada butir 1 diatas, apakah sangat mendesak, tidak begitu mendesak ataukah dapat ditunda.

(3) Tingkat kedalaman penguasaan yang diperlukan (required) akan jenis-jenis pengetahuan dan keterampilan dari setiap karyawan bagian produksi Bengkel Lass Cipta Jaya Stainless Kotabaru dianalisis yang harus dipenuhi melalui proses pelatihan.

Kebutuhan akan pelatihan yang terdapat pada Bengkel Lass Cipta Jaya Stainless Kotabaru dan yang bersifat kritis tersebut dapat dipilah-pilah dan kemudian dikelompok-kelompokkan ke dalam tiga kelompok menurut pola kebutuhan keterampilan (skill needs patern) yang sudah luas diketahui yaitu:

(1) Managerial skills, yaitu sekelompok keterampilan kepada bagian yang berkaitan dan dibutuhkan sehubungan dengan tugas-tugas kepemimpinan dari para pemangku tugas pimpinan, yang semakin tinggi levelnya, maka akan semakin konseptual sifatnya.

(2) Human-skills, yaitu sekelompok keterampilan inter personal yang berkaitan dan dibutuhkan setiap tenaga kepala bagian karena tugas-tugasnya mengelola sumber daya manusia dalam perusahaan baik hubungan-hubungan yang bersifat horizontal maupun vertikal.

(3) Teknikal skills, yaitu sekelompok keterampilan teknis yang berkaitan dengan kebutuhan tugas untuk implementasi atau dapat beroperasinya sistem-sistem dan prosedur kerja rutin dan (relatif) tidak konsepsional. Sifat kebutuhan keterampilan teknis ini berkebalikan sifatnya jika dibandingkan dengan pola kebutuhan para kepala bagian produksi yang disebut dimuka.

Cara pengelompokan kebutuhan keterampilan nyata yang kritis tersebut dilingkungan usaha industri dapat juga dilakukan sesuai dengan disiplin fungsional utama (*major functional discipline*) bagi Bengkel Lass Cipta Jaya Stainless Kotabaru ini. Misalnya kebutuhan-kebutuhan keterampilan/pelatihan tersebut dapat dikelompokkan, seperti bagian produksi pembubutan, bagian pengelasan dan sebagainya.

Berdasarkan pengelompokan hasil identifikasi kebutuhan keterampilan dalam bidang-bidang produksi tersebut, langkah pertama pemenuhan kebutuhan keterampilan tersebut diupayakan melalui proses perancangan berbagai program pelatihan dengan memperhatikan ketersediaan sumber-sumber daya lainnya dengan memperhatikan pula tingkat prioritasnya.

2) Design (Perancangan Program Pelatihan)

Proses dasar tentang perancangan sebuah program pelatihan yang dapat diberikan kepada para (calon) kepala bagian produksi Bengkel Lass Cipta Jaya Stainless Kotabaru dalam rangka peningkatan mutu perusahaan. Dari sini dapat kita kaji beberapa hal berikut :

(1) Penetapan tujuan dari mutu program pelatihan harus dirumuskan secara jelas, singkat dan mudah dimengerti karena rumusan ini akan merupakan pedoman bagi perancangan elemen-elemen dari program pelatihan bersangkutan.

(2) Area kunci keberhasilan (Key Result Area atau KRA) adalah identifikasi atas area-area dalam bidang tugas pekerjaan yang berfungsi sebagai penentu keberhasilan produksi yang oleh karenanya harus ditangani dengan sebaik-baiknya. Sebagai KRA, seyogyanya masing-masing memiliki goals atau sasaran masing-masing dalam peningkatan/improvements (*quality/quantity*) baik.

(3) Identifikasi tentang kebutuhan pelatihan (training needs) dilakukan selain didasarkan pada data-data yang relevan terutama (*position description* atau uraian jabatan), tentu juga dengan memperhatikan pada elemen-elemen spesifik sebagaimana tergambar dan KRA dan GOALS dengan bentuk-bentuk spesifik improvement-nya di atas. Suatu identifikasi yang menyeluruh akan menunjukkan kepada kita tentang kebutuhan keterampilan-keterampilan yang dapat dibedakan atas keterampilan kepala bagian produksi (*managerial skills*). Hasil identifikasi ini akan membimbing kita kearah penetapan tentang konsep dan teknik-teknik manajemen yang perlu diajarkan sebagai dasar dan lebih lanjut perancangan isi/materi program pelatihan (*training content*)

- (4) Secara keseluruhan bahwa artian efektivitas pelatihan yang dirancang tidak saja bertujuan untuk melengkapi (*to equip*) pemangku tugas dengan keterampilan-keterampilan tertentu, melainkan lebih jauh dari itu yaitu bahwa program-program pelatihan dirancang untuk terwujudnya keberhasilan bisnis secara langsung.

3). Delivery (Penyajian/ Penyelenggaraan Pelatihan)

Ada tiga penentu keberhasilan yang terlibat dalam tahap atau langkah delivery dalam proses manajemen pelatihan ini, ialah faktor-faktor sistem pelatihan, instruktur dan metode pelatihan yang penulis coba ungkapkan dalam uraian berikut ini :

(1) Sistem Pelatihan

Tergantung kepada tujuan dan kebutuhannya, suatu program pelatihan yang dirancang secara in house dapat menggunakan sistem pelatihan klasikal (*off the job training*) ataukah dengan kelemahan-kelemahan dan kekuatan-kekuatan yang dimiliki oleh masing-masing sistem tersebut.

Mengenai sistem pelatihan ini, para pakar pelatihan lebih merekomendasikan tentang sistem pelatihan ditempat bekerja (*on the job training*) khususnya untuk peningkatan mutu keterampilan teknis, dengan pertimbangan-pertimbangan sebagai berikut :

1. Hasilnya lebih efektif karena berhubungan langsung dengan kebutuhan tugas pekerjaan nyata (*learning by doing*) yang dihadapi karyawan.
2. Metode pelatihan bagi orang dewasa (*metode andragogi*) lebih sesuai dengan sifat heat pegawai, yaitu bahwa sistem belajar melalui praktek akan mengantarkan seseorang untuk bisa mengajarkan (tidak hanya sekedar tahu atau mengerti)
3. Lebih efisien dan lebih praktis karena sistem ini relatif tidak membutuhkan tersedianya sumber-sumber daya (anggaran, waktu, pengajar, alat bantu dan lain sebagainya) yang khusus harus disediakan sebagaimana diperlukan untuk pelatihan sistem klasikal.
4. Kelangkaan sumber daya dana yang dimiliki perusahaan yang memungkinkan pelatihan klasifikasi diselenggarakan bagi yang karena status kebuthan pelatihannya lebih kritical dan memerlukan prioritas.

Sebaiknya untuk manager, lebih-lebih bagi para pemangku tugas yang tergolong strategis dalam perusahaan selain diperlukan pelatihan yang dirancang secara in house dalam rangka pengembangan pekerjaan maupun pelatihan-pelatihan yang bersifat kritical sesuai kebutuhannya juga sangat diperlukan untuk secara terencana diikuti dalam berbagai bentuk pelatihan luar perusahaan (*public course*).

Pengikut sertaan para manager dalam berbagai public course tersebut seyogyanya disesuaikan dengan individual yang didesain secara khusus untuk mereka masing-masing dalam rangka penerapan konsep carerr Path Management. Akan banyak sekali manfaat yang dapat dipetik dari keikutsertaan para manager pada program-program seperti itu, selain untuk memenuhi *skill requirement* dari carerr *Path Developmentnya*, dan terutama bentuk keluasan wawasan mengingat tuntutan jenis-jenis yang akan semakin bersifat konseptual.

Tidak dapat disangkal bahwa faktor instruktur ini, merupakan faktor yang sangat menentukan bagi keberhasilan langkah delivery ini, karena sebenarnya faktor inilah yang langsung berperan sebagai "the real deliverer/carrier"

(2) Metode Pelatihan

Tidak semua jenis metode pelatihan relevan untuk segenap jenis pelatihan yang dirancang . Umumnya metode yang relevan dipilih untuk suatu pelatihan akan terdiri dari kombinasi atas metode-metode perkuliahan (*lectare*), studi kasus (*case study*), main peran (*role play*), simulasi (*poundation*) diskusi kelas kelompok. Latihan (*exercise*) dan lain sebagainya, perusahaan sebagai peserta suatu pelatihan, akan menentukan mengenai jenis metode pelatihan yang dipilih.

4) Evaluate (Akhir dan Purna Pelatihan)

Seyogyanya setiap program pelatihan yang telah diselenggarakan (*delivered*) selain disertai dengan evaluasi akhir dan kemudian disusul dengan evaluasi purna pelatihan. Kedua jenis evaluasi ini mempunyai tujuan masing-masing yang berbeda.

Tujuan evaluasi akhir yang dibuat peserta ditunjukkan untuk menilai secara menyeluruh mengenai segenap elemen program pelatihan yang meliputi : materi, metode, instruktur, alat bantu, waktu, tempat, penyelenggaraan, dan lain-lainnya. Hasil evaluasi ini diperlukan untuk penyempurnaan program-program berikutnya. Sedangkan tujuan dari evaluasi purna/pasca pelatihan ditujukan untuk mengavulusi dari “training delivery” dalam bentuk unjuk kerja (*performance*) setiap peserta pelatihan pada tugas-tugas di unitnya. Evaluasi purna pelatihan ini seyogyanya meliputi tiga elemen dasar penilaian yaitu sejauh mana hasil pelatihan yang diikutinya telah berpengaruh positif terhadap potensinya, pada prestasinya dan pada perilakunya.

Evaluasi purna atau pasca pelatihan sebagai langkah terakhir dari proses pelatihan adalah suatu langkah strategis mengingat kegunaan outputnya. Tetapi barangkali dapat kita lihat bahwa selama ini implementasi atas langkah ini akan efektif dan memberi kegunaan yang maksimal, apabila para atasan (*superior*) peserta pelatihan disetiap unit organisasi dalam perusahaan bersedia membuatnya dengan seobyektif mungkin dan penuh disiplin, dalam rangka peningkatan efektifitas suatu hasil pelatihan. Apabila tidak demikian, maka upaya peningkatan mutu sumber daya manusia dalam perusahaan tidak akan penuh mencapai hasil yang optimum.

Dari beberapa penjelasan di atas, kiranya perlu disajikan ikhtisar bahwa keempat langkah-langkah strategis adalah merupakan fokus-fokus dari pengelolaan dan pelatihan sumber daya manusia dalam pengertian ditujukan untuk pengembangan potensi, performance dan perilakunya. Keempat langkah dasar tersebut adalah langkah-langkah yang saling berkaitan, yang merupakan area-area keberhasilan dalam proses pengembangan karyawan dalam organisasi, khususnya Bengkel Lass Cipta Jaya Stainless Kotabaru sebagai objek penelitian skripsi ini. Oleh karena peranannya yang demikian, maka pengelolaannya yang bersifat kualitas (mutu) yang dengan program-program peningkatan usaha industri ditunjang sepenuhnya.

PENUTUP

Berdasarkan penelitian terdapat beberapa masalah dalam pengelolaan kepegawaian Bengkel Lass Cipta Jaya Stainless Kotabaru, antara lain kendala bagian produksi, dimana seringkali terjadi kesalahan pembuatan produk. Hal ini menyebabkan perusahaan harus berpikir bahwa karyawan harus diberikan masukan atau minimal pengetahuan melalui pelatihan guna meningkatkan produktivitas kerja.

Bengkel Lass Cipta Jaya Stainless Kotabaru adalah perusahaan swasta yang bergerak dalam bidang usaha jasa perbengkelan. Khususnya pembuatan mur dan baut yang berukuran besar dalam lingkup Kotabaru, dan juga pembuatan jenis pagar, teralis dan produk lainnya berbahan dasar stainless.

Kebutuhan akan pelatihan yang terdapat pada Bengkel Lass Cipta Jaya Stainless Kotabaru dan yang bersifat kritis dapat dikelompokkan ke dalam tiga kelompok yaitu, managerial skills, human skills, dan technical skills.

Hasil penelitian pada masalah skripsi ini dapat diungkapkan melalui sudut pandangan material dan eksternal. Tinjauan internal adalah hasil pelatihan yang pernah diberikan kepada para karyawan ternyata efektivitasnya masih diragukan. Hal ini berkenaan dengan proses pendidikan baik dari perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan terhadap aktivitas pendidikan yang belum memadai disamping waktu pendidikan yang relatif singkat, penyediaan alat-alat kelengkapan serta para pengajar/instruktur yang belum memadai sedangkan faktor eksternal antara lain berhubungan dengan situasi dan kondisi konsumen dan masyarakat. Dimana dalam konteks ini yang perlu diperhatikan ialah tuntutan konsumen yang semakin meningkat serta menginginkan teknologi maju yang mesti harus diimbangi faktor kemampuan sumber daya.

Aspek pertama yang merupakan masalah mendasar dan membutuhkan pembenahan, adalah peranan pelatihan/instruktur dari dalam Bengkel Lass Cipta Jaya Stainless Industri, karena tenaga yang ada dianggap masih belum efektif dan profesinya sehingga para karyawan yang diterima belum memenuhi kriteria ahli dan terampil ditinjau pendidikan formalnya.

Untuk menjamin kelayakan hasil kerja pada bagian lain, maka tugas-tugas bagian kepegawaian disarankan untuk membuat anggaran tenaga kerja yang diperlukan menentukan nilai dari sumber tenaga kerja dan mengurus serta mengembangkan program pelatihan kerja.

Hendaknya perusahaan lebih meningkatkan mutu dari barang yang dihasilkan agar lebih baik yaitu dengan memperbaiki mutu dan kualitasnya.

Dalam rangka melaksanakan pengembangan karyawan melalui program pendidikan dan latihan kompetensi, perusahaan hendaknya bekerjasama dengan Instansi Pemerintah terkait dan Politeknik Kotabaru. Karena dua lembaga tersebut sering melakukan pendidikan dan latihan bagi karyawan perusahaan, Usaha Kecil dan Menengah (UKM), dan Koperasi dalam rangka meningkatkan kompetensi dan kemampuan karyawan dalam meningkatkan produktivitas perusahaannya.

REFERENSI

Alex S, Nitiseminto, 2000, *Manajemen Personalia* . Edisi III Penerbit Ghalia Indonesia.

Bambang Kussriyanto, 2001, *Meningkatkan Produktivitas Karyawan*, Penerbit PT. Pustaka Binaman Pressindo.

Budiono, 2004, *Pengantar Ekonomi Perusahaan* penerbit Rineka Cipta.

Gaol Jimmy, L 2004, *Manajemen Kepegawaian*. Cetakan pertama, Penerbit Karunika Jakarta, Universitas Terbuka, Jakarta.

Handoko, T, Hani, 2001, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Edisi Ketiga, Cetakan Kedua, Penerbit Liberty, Yogyakarta.

Kamus Umum Bahasa Indonesia

M. Manullang, 2002, *Manajemen Personalia*, Cetakan Ketiga, Penerbit Ghalia Indonesia, Jakarta.

Ranupandojo, Heidjrachman dan Husnan, Suad, 1990, *Manajemen Personalia* Edisi ketiga, Badan Penerbit BPF, Yogyakarta.

Sondang P. Siagian, 2006, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Bumi Aksara.

Sondang P. Siagian, 2009, *Pelatihan dan Pengelolaan Tenaga Kerja*.