

Selatan, di mana gas bumi merupakan bahan baku utama pabrik urea.

Pemasangan tiang pancang pembangunan pabrik PUSRI dilaksanakan pada tanggal 14 Agustus 1961 oleh Bapak Presiden RI pertama Ir. Sukarno.

Pabrik PUSRI I memiliki kapasitas terpasang 100.000 ton urea per tahun, mulai beroperasi pada tanggal 16 Oktober 1963. Dalam rangkaantisipasi peningkatan kebutuhan pupuk dari sektor pertanian tanaman pangan, pabrik urea baru PUSRI II mulai dibangun pada tahun 1972, dengan kapasitas terpasang 380.000 ton Urea pertahun, dan diresmikan oleh bapak Presiden RI Soeharto pada tanggal 8 Agustus 1974.

Untuk selanjutnya pabrik Urea PUSRI III, berkapasitas 570.000 ton per tahun. Setahun kemudian diputuskan untuk menambah satu pabrik Urea di tempat yang sama, yaitu PUSRI IV berkapasitas 570.000 ton Urea per tahun.

Program optimalisasi produksi dilakukan pada pabrik amoniak PUSRI II, PUSRI III dan PUSRI IV, Untuk pabrik Urea PUSRI II yang telah selesai pada tahun 1994, merupakan program peningkatan efisiensi dan produktivitas produksi, menerapkan perkembangan teknologi amoniak-urea hemat energi baru.

4.1.1. Maksud dan Tujuan Perusahaan

Sesuai dengan Anggaran Dasar PT. Pupuk Sriwijaya (PUSRI), maka maksud dan tujuan didirikannya perusahaan

adalah :

- (1) Mengolah bahan mentah menjadi bahan pokok yang diperlukan untuk membuat urea dan bahan kimia lainnya, serta mengolah bahan pokok tersebut menjadi berbagai jenis pupuk dan hasil barang kimia lainnya.
- (2) Memberi jasa dalam proyek-proyek pembangunan industri pupuk, industri kimia lainnya serta penelitian, reparasi dan pemeliharaan pabrikasi alat-alat pada umumnya yang berhubungan dengan pekerjaan tersebut.
- (3) Menjalankan kegiatan-kegiatan usaha dalam bidang angkutan, ekspedisi dan pergudangan yang merupakan sarana dan perlengkapan guna kelancaran pelaksanaan kegiatan usaha tersebut.

4.1.2. Arah Pengembangan

Arah pengembangan PT. Pupuk Sriwijaya (PUSRI) adalah menjadi perusahaan yang kuat dengan tetap menjalankan bisnis pupuk serta mengembangkan unit-unit usaha lain yang berasal dari potensi yang dimiliki yaitu antara lain pemanfaatan fasilitas yang ada dan keahlian yang dimiliki.

4.1.3. Sasaran Perusahaan

Sasaran umum perusahaan (Corporate objective) selama kurun waktu tertentu dapat diringkus sebagai berikut :

1. Peningkatan efisiensi dan produktivitas serta posisi

keuangan agar dapat pabrik tetap menjadi sumber penghasilan utama dan diharapkan mampu menyediakan dana bagi pengembangan perusahaan.

2. Pemantapan organisasi dan sistem manajemen yang efektif, serta peningkatan kemampuan karyawan, agar produktivitas terus meningkat.
3. Pengembangan perusahaan dengan memanfaatkan berbagai sumber daya yang tersedia, agar dapat dicapai pendapatan perusahaan yang maksimal. Secara umum, sasaran perusahaan yang ditetapkan pada awal Rencana Jangka Panjang (RJP) periode lalu telah tercapai. Pada akhir RJP ini efisiensi dan produktivitas pabrik masih tetap tinggi sehingga pabrik yang ada masih menjadi sumber penghasilan utama.

Dengan berkembangnya beberapa perusahaan patungan, maka kesempatan peningkatan produktivitas karyawan telah dapat dilaksanakan dengan cara penempatan sebagian karyawan pada perusahaan patungan. Sumber daya perusahaan yang mempunyai potensi saat ini diusahakan untuk dikembangkan menjadi profit centre dan dimanfaatkan semaksimal mungkin.

4.1.4. Strategi dan Kebijakan Perusahan.

Dalam rangka mencapai sasaran tersebut, telah ditetapkan beberapa langkah strategis sebagai berikut :

- (1) Mengoperasikan pabrik PUSRI I, II dan III pada kapasitas yang optimal dan efisien, termasuk melaksanakan pemeliharaan pabrik dan melakukan modifikasi, renovasi dan penggantian alat-alat yang sudah tidak efisien.
- (2) Mengelola dana perusahaan sebaik-baiknya, baik melalui berbagai usaha sendiri, usaha patungan maupun penempatan dana.
- (3) Meningkatkan pemanfaatan sumber daya perusahaan yang sudah ada dengan menjadikannya unit kegiatan yang mampu menjadi sumber-sumber pendapatan perusahaan yang baru.
- (4) Melakukan penyesuaian, konsolidasi dan penyempurnaan seperlunya pada organisasi dan sistem kerja yang sudah tidak memadai ditinjau dari perkembangan situasi ekstern yang dapat mempengaruhi kehidupan perusahaan. Pengoperasian pabrik yang optimal dan efisien telah dilakukan. Hal ini mencerminkan bahwa program pemeliharaan pabrik berjalan dengan baik. Dengan keberhasilan dalam melakukan akumulasi modal maka pada akhir periode RJP periode yang lalu posisi keuangan perusahaan dapat membayar pajak dan deviden pada pemerintah. Bahkan pada tahun 1990, PT. Pupuk Sriwijaya mendapatkan peringkat XI pembayaran pajak terbesar, Rp. 65,6 milyar. Tercapainya sasaran

tersebut, tidak terlepas dari usaha-usaha penyempurnaan organisasi dan penyesuaian Job Discription dan sesuai dengan kebutuhan.

4.1.5. Struktur organisasi perusahaan

Struktur organisasi merupakan salah satu faktor yang sangat menentukan keberhasilan suatu usaha, karena dengan adanya struktur yang baik maka hubungan kerja dan tanggung jawab masing-masing bagian, urusan dan unit kerja akan menjadi lebih jelas. Untuk melaksanakan misi, strategi dan kebijaksanaan perusahaan baik jangka panjang maupun program kerja tahunan PT. Pupuk Sriwijaya (PUSRI) telah disusun suatu struktur organisasi perusahaan yang terdiri dari dewan direksi sampai kepada pelaksana paling bawah. Sehingga mempunyai kejelasan tentang wewenang, tugas dan tanggung jawab pada setiap insan PT. Pupuk Sriwijaya (PUSRI).

Dalam upaya mewujudkan sasaran dan program kerja perusahaan yang telah ditetapkan baik jangka panjang, menengah dan program jangka pendek yang dijabarkan dalam tiap tahun program kerja perusahaan. Untuk mencapai sasaran usaha yang dikehendaki oleh perusahaan dan pemegang saham dan untuk menunjang pelaksanaan serta strategi usaha yang ditetapkan oleh dewan direksi perusahaan, maka struktur organisasi PT. Pupuk Sriwijaya

(PUSRI) tidak bersifat permanen, tetapi dapat dirubah sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

Struktur organisasi PT. Pupuk Sriwijaya (PUSRI) yang terdiri dari :

1. Unsur pimpinan adalah Direksi terdiri dari :

- 1.1. Direktur utama
- 1.2. Direktur produksi
- 1.3. Direktur tehnik dan perekayasaan
- 1.4. Direktur komersil
- 1.5. Direktur keuangan
- 1.6. Direktur Litbang

2. Unsur pembantu pimpinan terdiri dari :

- 2.1. Kompartemen sekretariat
- 2.2. Kompartemen produksi
- 2.3. Kompartemen tehnik
- 2.4. Kompartemen administrasi dan keuangan
- 2.5. Staf utama setingkat kepala kompartemen diperbantukan pada masing-masing direktur.

3. Unsur pelaksana/operasional, terdiri dari :

- 3.1. Devisi produksi
- 3.2. Devisi pemeliharaan
- 3.3. Devisi konstruksi
- 3.4. Pabrik karung plastik
- 3.5. Industri peralatan pabrik

4. Unsur penunjang, terdiri dari :

- 4.1. Biro personalia dan organisasi
- 4.2. Biro pengaman
- 4.3. Biro tata usaha
- 4.4. Biro kesehatan
- 4.5. Biro pengawasan proses
- 4.6. Biro inspeksi dan keselamatan
- 4.7. Biro material
- 4.8. Biro sistem manajemen
- 4.9. Biro pengadaan
- 4.10. Biro rancang bangun
- 4.11. Biro pengembangan
- 4.12. Biro administrasi perusahaan patungan
- 4.13. Biro pendidikan dan latihan
- 4.14. Biro pengolahan data dan statistik
- 4.15. Biro pemasaran
- 4.16. Biro anggaran
- 4.17. Biro akuntansi
- 4.18. Biro keuangan
- 4.19. Biro umum
- 4.20. Kantor pupuk kujang Jakarta
- 4.21. Unit pembinaan usaha kecil dan koperasi
- 4.22. Unit jasa pelayanan industri
- 4.23. Unit hubungan masyarakat
- 4.24. Bagian ekologi

5. Unsur pengawasan adalah satuan pengawasan intern

- Struktur organisasi PT. Pupuk Sriwijaya dapat dilihat pada lampiran.

4.2. Program Pendidikan dan Pelatihan.

Proses Perencanaan Kebutuhan Pendidikan dan Pelatihan PT. Pupuk Sriwijaya pada saat ini dilakukan secara bottom-up system dan top-down system.

Perencanaan secara bottom-up.

Perencanaan kebutuhan pendidikan dan pelatihan PT. Pupuk Sriwijaya mengacu kepada program kerja tahunan perusahaan. Proses perencanaan pendidikan dan pelatihan dimulai dari usulan Unit Kerja, tentang pelatihan yang dibutuhkan. Selanjutnya Direksi dalam hal ini Biro Pendidikan dan Latihan menginventarisasi judul-judul pelatihan yang diusulkan tersebut sehingga dapat diketahui jenis dan jumlah pelatihan yang dibutuhkan.

Langkah berikutnya usulan pelatihan yang diusulkan oleh Unit Kerja usaha tersebut dicocokkan dengan program tahunan perusahaan sehingga pelatihan yang direncanakan selaras dengan program pembinaan yang sudah ditentukan oleh Biro Diklat (rencana jangka panjang perusahaan).

Sedangkan kelemahannya adalah materi pelatihan belum tentu sesuai dengan kebutuhan aktual di masing-masing unit kerja, sehingga daya terapan hasil pelatihan mungkin menjadi tidak efektif.

Tabel IV-1
PROGRAM PENDIDIKAN DAN PELATIHAN SERTA JUMLAH PESERTA
TH. 1996

NO	P R O G R A M	B U L A N											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.	Program Umum/inter (orang)												
	1. Rutin : - F&F	-	-	-	85	43	31	83	79	69	198		
	- BREATHING APP											74	63
	- RESQUE	70											
	Non Rutin :												
	2. Kursus B. Inggris-PKJ	41											
	DW. Elementary & Intermediate												
	3. Kursus Komputer-untuk PKP												
	4. Kursus Pimp. Tingkat Dasar												
	SUSPIMDA				32								
	5. Kursus Operator-PKP					66	59						
	6. Kursus Operator-Pabrik Urea					17	17						
	7. G M C							28					
	8. Kinetika Reaksi Kimia										19	42	
	9. T O T											26	
	10. SUSGAROP I & II												46
	Program Umum/Ekstern (orang)												
	1. M M C								3				
	2. A M C						5					3	
	3. Latihan Dasar Fasilitator				6								
	4. Diklatasr Linmas Hansip						5	11			11		
	5. ISO-9000-Manaj. Mutu	5											
	6. F & S				3								
	7. Minsut										3		
	8. M B A		5										
2.	Program Unit Kerja												
	D1	14	11	12	15	15	12	13	10	13	14	11	10
	D2	11	12	11	12	14	16	14	23	15	21	12	14
	D3	21	12	15	16	12	20	16	11	13	21	21	14
	D4	14	11	12	16	12	17	13	10	10	15	16	11
	D5	20	12	17	16	15	18	23	12	12	10	10	10
3.	Program Khusus 1 (orang)												
	1. Pelatihan Supervisor M.Proyek									59			
	2. Perencanaan Latihan						11						
4.	Program Pembinaan Wilayah												
	a. Lolapil (orang)								59				
	• Welder : - Weider												
	- P. Filter												
	• Listrik: - Instrumen												
	- Listrik Pendingin												
	• Jur. Mekanik												
	• Instrumen												
	b. Kerja Praktek & Riset (orang)	40	46	23	24	56	132	60	40	32	35	79	22
	c. Kunjungan Tamu (frekuensi)	12	10	11	12	11	12	15	14	11	14	11	11
5.	Perpustakaan :												
	1. Referensi (buah)												(54)
	2. Majalan DN (judul)												(31)
	3. Majalan LN (judul)												(41)
	4. B. Perpustakaan (terbit)												(15)

Sumber : PT. Pusri

Alternatif Perencanaan Kebutuhan Pelatihan.

Mekanisme perencanaan kebutuhan pelatihan PT, Pupuk Sriwijaya (PUSRI) yang dilakukan secara bottom-up seperti yang telah disebutkan sebelumnya sangat sesuai dengan identifikasi kebutuhan pelatihan sebagaimana yang telah dikemukakan oleh Leslie Rae (1990) pada bagan berikut ini :

Dugaan adanya persoalan	(1) —>	gejala mulai terlihat
Pernyataan adanya kebutuhan	(2) —>	pelatihan
Identifikasi persoalan	(3) —>	pengumpulan data
	(4)	

Pemastian adanya kebutuhan pelatihan.

Untuk menyempurnakan sistem button-up, sebaiknya dalam menentukan kebutuhan pelatihan digunakan metoda analisa induktif atau deduktif. Dengan metoda induktif, kebutuhan pelatihan ditentukan berdasarkan analisa terhadap pelaksanaan pelatihan sebelumnya dibandingkan dengan situasi deduktif kebutuhan pelatihan ditetapkan berdasarkan perbedaan antara situasi ideal dan situasi riil. Untuk menerapkan metoda tersebut diperlukan beberapa tahapan dalam menganalisa kebutuhan pelatihan. Tahapan tersebut adalah :

- 1) Identifikasi situasi unit kerja, untuk mendapatkan informasi mengenai unit kerja secara keseluruhan yang

meliputi gaya manajemen, kebijaksanaan personil dan organisasi dari unit kerja.

- 2) Identifikasi basis pelatihan, untuk mengetahui permasalahan yang sedang terjadi atau situasi yang akan dihadapi oleh unit kerja baik untuk jangka pendek maupun untuk jangka panjang.
- 3) Identifikasi kebutuhan pelatihan untuk mengetahui kurangnya pengetahuan, keahlian/keterampilan, sikap dan perilaku seseorang dalam melaksanakan pekerjaan secara efektif.

Apabila suatu unit kerja melakukan pengkajian melalui (3) kebutuhan di atas, maka unit kerja dapat menetapkan kebutuhan pelatihan ke dalam prioritas yaitu mengurutkan semua kebutuhan pelatihan berdasarkan tingkat kepentingan dan kebutuhan.

Alternatif lain dalam melakukan analisis kebutuhan pelatihan adalah dengan menggunakan Training Need Assesment Tool (T-NAT). Melalui metoda ini dapat diketahui apakah seorang pegawai memerlukan pelatihan atau tidak. Namun kendala dalam menerapkan analisis ini adalah membutuhkan tenaga yang mempunyai pengetahuan mengenai cara T-NAT serta membutuhkan waktu relatif lebih lama untuk menetapkan kebutuhan pelatihan setiap individu.

4.3. Pengiriman Peserta Pendidikan dan Pelatihan.

Proses/prosedur pengiriman pegawai untuk mengikuti suatu pelatihan dimulai dengan surat pemberitahuan dari Biro Diklat kepada unit-unit kerja tentang jenis pelatihan yang akan dilaksanakan. Kepala unit kerja yang bersangkutan kemudian mengirimkan nama-nama pegawai yang memenuhi persyaratan untuk mengikuti pelatihan tersebut kepada Biro Personalia dan organisasi.

Berdasarkan hasil isian kuesioner oleh para responden sebagian besar peserta ditunjuk langsung oleh atasan langsungnya sehingga dapat disimpulkan bahwa pengiriman pegawai untuk mengikuti pelatihan mayoritas didasarkan pada penunjukan oleh atasan langsungnya setelah mempertimbangkan pegawai-pegawai yang memenuhi persyaratan untuk mengikuti pelatihan.

Keuntungan dari sistem penunjukan langsung ini adalah : 1) calon peserta pelatihan dapat ditentukan dengan cepat; 2) atasan langsung lebih mengetahui kemampuan sehari-hari dari calon peserta baik dari segi kelebihan maupun kekurangannya. Namun kelemahannya adalah sering tidak memberi kesempatan yang sama kepada pegawai lainnya dan dapat timbul penilaian yang subyektif dari atasan, di mana hanya pegawai tertentu saja yang diikut sertakan dalam pelatihan tanpa memperhatikan kemampuan pegawai yang bersangkutan.

Untuk penentuan peserta yang akan mengikuti

pelatihan tidak melalui testing/seleksi terlebih dahulu. Untuk pelatihan jangka pendek memang tidak dibutuhkan seleksi karena tujuan pelatihan jangka pendek ditekankan pada pemenuhan keterampilan dan penambahan pengetahuan pegawai dalam bidang pekerjaan yang ditekuninya sehari-hari.

Selain itu pengiriman peserta pelatihan juga tidak berdasarkan senioritas ataupun pengalaman, sehingga semua pegawai seyogianya mempunyai peluang yang sama untuk mengikuti suatu pelatihan. Dengan sistem penunjukan langsung dapat menciptakan kondisi persaingan yang kurang sehat di lingkungan sesama pegawai.

Hal yang disebutkan di atas dapat terjadi pada PT. PUSRI memang perusahaan sudah secara rutin melaksanakan penilaian terhadap para pegawainya. Di samping itu, juga secara berkala perusahaan sudah melaksanakan bimbingan fungsional untuk melihat kebutuhan pendidikan.

Tabel IV-2

PROSES SELEKSI PESERTA UNTUK MENGIKUTI PELATIHAN

No.	Daftar Pertanyaan	Ya (%)	Tidak (%)
1.	Apakah dilakukan seleksi ?	1	99
2.	Apakah berdasarkan pengalaman ?	61	39
3.	Apakah berdasarkan senioritas ?	42	58
4.	Apakah berdasarkan penunjukkan pimpinan	99	1
5.	Apakah pelatihan berhubungan dengan tugas sehari-hari	78	22

Sumber : PT. PUSRI

Salah satu tujuan pelatihan adalah untuk meningkatkan kualitas pegawai. Peningkatan kualitas ini akan dapat tercapai apabila cara-cara memutuskan calon yang akan mengikuti pelatihan dilaksanakan dengan baik, termasuk mengikuti pelatihan dalam pelatihan tersebut. Peserta pelatihan sebaiknya memenuhi persyaratan antara lain :

1. Calon benar-benar membutuhkan suatu peningkatan kemampuan/keterampilan.
2. Calon masih mempunyai potensi untuk dapat dikembangkan.
3. Calon termasuk salah satu pegawai yang akan dipersiapkan untuk menduduki suatu jabatan tertentu.

Apabila semua syarat tersebut bisa dipenuhi maka tidak akan menimbulkan kekecewaan karena peningkatan kualitas tidak tercapai, dan unit kerjanya dapat

memperoleh manfaat dari hasil pelatihan tersebut.

Diperlukan adanya suatu tim khusus untuk menilai para calon yang sudah ditunjuk oleh atasan langsungnya agar kadar subyektifitas dalam penunjukkan seorang calon peserta pelatihan dapat dikurangi. Dengan adanya tim tersebut diharapkan penilaian terhadap calon akan lebih obyektif dan memenuhi persyaratan yang telah ditentukan. Cara lain yang dapat ditempuh dalam penunjukan calon peserta pelatihan adalah dengan lebih mengaktifkan Biro pendidikan dan latihan dan Biro dalam menseleksi calon. Dengan cara ini proses penunjukkan akan lebih cepat dan lebih efisien dibandingkan apabila melalui tim khusus. Kekurangannya adalah besar kemungkinan akan kurang komprehensif jika dibandingkan dengan penilaian yang dilakukan oleh tim khusus.

4.4. Program Pengembangan SDM yang Telah Dilaksanakan

4.4.1. Program Pengembangan Dasar.

Program pelatihan ini ditujukan bagi calon karyawan/karyawati baru untuk memperkenalkan perusahaan beserta aktifitasnya agar mempunyai kesatuan pandang dan pola pikir yang sama sebelum mereka melakukan tugasnya. Bentuk program ini berupa program orientasi dan induksi (pengenalan).

4.4.2. Program Pengembangan Teknis

Ditujukan bagi karyawan baru maupun lama untuk peningkatan pengetahuan dan keterampilan di bidang teknis meliputi :

- Pelatihan bidang Konstruksi.
- Pelatihan bidang Komputer.
- Pelatihan bidang Spare Part.
- Pelatihan bidang Gambar.
- Pelatihan bidang Mekanik.
- Pelatihan bidang Material.
- Pelatihan bidang Amdal.
- Pelatihan bidang T Q C.
- Pelatihan bidang Pemeliharaan Pabrik
- Pelatihan bidang Operasi Pabrik
- Pelatihan bidang Sistem Instrumentasi dan Komunikasi

4.4.3. Program Pengembangan Kepemimpinan

Ditujukan untuk peningkatan kemampuan manajerial bagi para pegawai/pejabat dalam melakukan Supervisi dan pembinaan bawahannya.

Bentuk program ini adalah :

- Supervisory
- Leadership
- Pengembangan Instruktur
- Pengembangan Manajemen

4.4.4. Program Pengembangan Tambahan

- P4 Pola 25 Jam
- Bahasa Inggris
- Pengembangan Penilaian Kerja
- Minat Bahasa Indonesia
- Kursus Penyegaran Organisasi
- Kursus Dasar-dasar Operasi.

4.4.5. Program Kursus/Penataran.

Program kursus pendidikan disiapkan untuk karyawan operasional dan manajemen sebagai upaya untuk peningkatan penyegaran kemampuan dan pengetahuan, baik yang bersifat keteknikan maupun pengawas.

Paket program dirancang sesuai dengan kebutuhan lapangan yang bersifat praktek terapan.

4.4.6. Program Tugas Belajar

Tugas belajar ini hanya diberikan kepada karyawan yang dinilai benar-benar Qualified untuk melanjutkan studinya dengan baik dan tepat waktu. Tugas belajar ini biasanya diberikan kepada pejabat atau calon pejabat di PT. PUSRI.

4.4.7. Program Kerjasama Pelatihan Dengan Pihak Ketiga.

- Advanced Management Course
- Middle Management Course
- Kursus Pimpinan Lanjutan
- Diklat Hankamnas Hansip

- General Management Course (GMC)
- Kursus Pimpinan Dasar (Suspinda)
- Training Manajemen
- Seminar Quality Manajemen
- Training Kesekretariatan
- Training Penyusunan Laporan
- A M T
- Need Analysis Training
- Dasar-dasar Anggaran
- Administrasi dan Kearsipan
- Diklat Perpustakaan
- Pelatihan bidang Komputer.

4.5. Penyediaan Tenaga Pendidikan dan Pelatihan

Berhasil tidaknya suatu pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan oleh suatu perusahaan tergantung pada tenaga pelatih yang tersedia, karena salah satu tugas seorang pelatih adalah mengajarkan bahan-bahan pelatihan dengan metoda-metoda tertentu sehingga peserta akan memperoleh pengetahuan/keterampilan dan sikap yang diperlukan. Hasil penelitian pada perusahaan ini menunjukkan bahwa sebahagian besar penyediaan pelatih berasal dari lingkup PT. Pupuk Sriwijaya karena kebanyakan pelatihan yang dilaksanakan pada perusahaan ini (in house training) adalah pelatihan yang memang

bersifat teknis.

Untuk jenis pelatihan yang bersifat non teknis seperti misalnya pelatihan Manajemen bagi Kepala Biro/Devisi, maka program pelatihannya bekerjasama dengan pihak ketiga di luar perusahaan. Hasil dari kuesioner yang diedarkan kepada responden, 86% menyatakan bahwa kualitas tenaga pelatih cukup baik ditinjau dari pendidikan maupun dari pengalaman yang dimiliki oleh pelatih. Walaupun tenaga pelatih sebagian besar berasal dari perusahaan sendiri namun unsur profesionalisme tetap merupakan acuan utama perusahaan dalam mempertimbangkan kelayakan seseorang untuk menjadi pelatih/instruktur. Selain itu salah satu hal yang cukup penting yang dilakukan perusahaan adalah adanya training for trainers bagi para pegawai di perusahaan yang layak untuk menjadi pelatih guna meningkatkan profesionalisme mereka sebagai tenaga pelatih.

Seorang pelatih yang baik harus mampu mentransformasikan ilmu dan keahliannya kepada peserta pelatihan. Banyak program pelatihan yang gagal karena adanya anggapan keliru yang sering menyatakan bahwa seseorang yang mampu mengerjakan sesuatu dengan baik, pasti akan mampu pula mengajarkannya dengan baik.

Dalam seleksi tenaga pelatih (Moekijat, 1991) mengatakan bahwa, penunjukkan tenaga pelatih hendaknya tetap mempertimbangkan profesionalisme dari segi

penguasaan materi dan teknik mengajar. Walaupun kadang-kadang ada alasan tertentu untuk menunjuk pimpinan unit kerja sebagai pelatih, tetapi kemampuan mereka sebagai pelatih harus tetap diutamakan.

4.6. Manfaat Pendidikan dan Pelatihan.

Menurut Stoner dan Freeman (1992) mengatakan bahwa program pendidikan dan pelatihan dimaksudkan untuk mempertahankan dan memperbaiki prestasi kerja yang sedang berjalan, sedangkan program pengembangan berusaha untuk mengembangkan keterampilan bagi pegawai dimasa yang akan datang. Sedangkan menurut Handoko menyatakan bahwa program pengembangan karyawan dan program pelatihan mempunyai tujuan untuk menutup kesenjangan antara kecakapan atau kemampuan pegawai dengan permintaan jabatan. Program-program tersebut diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dan efektifitas kerja pegawai dalam mencapai sasaran kerja yang telah ditetapkan perusahaan.

Tujuan pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan oleh PT. PUSRI adalah untuk meningkatkan pengetahuan dan pemikiran/konsepo berpikir pegawai tentang seluk beluk tugasnya, sehingga diharapkan setiap pegawai dapat meningkatkan peran positifnya terhadap kegiatan perusahaan.

Manfaat peningkatkan hasil pelatihan berdasarkan penilaian serta pelatihan 92% mengatakan bahwa hasil pelatihan dapat membantu dalam penyelesaian tugas sehari-hari. Hal ini disebabkan karena sebagian besar materi yang diberikan selama pelatihan banyak terkait dengan tugas peserta sehari-hari. Keadaan ini juga dapat terlihat dari 99% peserta pelatihan yang sudah menyelesaikan pelatihannya kembali bekerja di tempat semula.

4.7. Evaluasi Hasil Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan dan Pelatihan tidak saja dapat menambah pengetahuan seseorang, tetapi juga dapat menambah keterampilan dan modal kerja bagi pengembangan diri dan organisasi perusahaannya.

Dengan dilaksanakannya program pendidikan dan pelatihan yang tepat guna dan sesuai dengan kebutuhannya, maka diharapkan akan dapat meningkatkan kualitas orang yang bersangkutan (Moh. Asa'at. 1991).

Evaluasi hasil pelatihan yang dilaksanakan oleh PT. PUSRI 3 (tiga) bulan sesudah masa pelatihan. Evaluasi dilaksanakan oleh atasan langsung peserta pelatihan terhadap : 1) ada tidaknya peningkatkan sikap dan perilaku dan 2) peningkatan prestasi kerja. Hasil ini kemudian dikirim kepada Biro Pendidikan dan Latihan.

Biro Personalia dan Organisasi yang akan melaksanakan :

- 1) Evaluasi terhadap peserta untuk mengetahui kemampuan peserta dalam menyerap materi pelatihan yang telah diberikan.
- 2) Evaluasi terhadap penyelenggara pelatihan, untuk mengetahui keberhasilan dan efektifitas penyelenggara pelatihan dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan.
- 3) Evaluasi terhadap pelatih/instruktur, untuk mengetahui kualitas pelatih.

Evaluasi hasil pelatihan yang dilaksanakan ini sesuai dengan evaluasi pelatihan yang dikemukakan oleh Goldstein (1986) di dalam Bramley (1990), di mana evaluasi dilaksanakan pada setiap sub sistem pelatihan yaitu tujuan pelatihan, pemilihan media/metoda dan pelaksanaan pelatihan. Misalnya dalam pemilihan media/metoda yang menyangkut materi, tenaga pelatih dan perlengkapan praktek dilakukan perbandingan untuk memilih yang terbaik. Di samping fungsi lain dari evaluasi adalah sebagai umpan balik bagi pelaksanaan pelatihan berikutnya.

Selain yang telah dikemukakan terdahulu, perusahaan ini juga memberi kesempatan kepada peserta pelatihan untuk mengevaluasi topik dan materi pelatihan, kompetensi pelatihan, kondisi lingkungan pelatihan, kegunaan/manfaat

pengetahuan/keterampilan yang baru diperoleh serta penerapan pelatihan yang baru diperoleh. Hal ini diperlukan sebagai umpan balik bagi pelaksanaan pelatihan yang sama untuk masa yang akan datang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa hampir semua peserta pelatihan dapat menerapkan hasil yang diperoleh selama pelatihan.

Namun, menurut Leslie Rae (1991) pelaksanaan evaluasi pasca pelatihan sebaiknya dilakukan 6 (enam) bulan setelah pelatihan. Hal ini disebabkan karena dalam jangka waktu tersebut materi pelatihan masih cukup segar dalam ingatan peserta. Di samping itu, jarak waktu yang cukup panjang dari saat berakhirnya pelatihan dapat memberikan kesempatan bagi peserta untuk mempraktekkan dan mengembangkan materi yang telah dipelajari.

Evaluasi juga diperlukan untuk mengukur, 1) manfaat pelatihan bagi peserta yang sudah mengikuti pelatihan dan 2) manfaat pelatihan bagi unit kerjanya. Pengukuran ini perlu dilakukan karena :

- 1) Untuk mengetahui suatu pelatihan telah mencapai tujuan yaitu meningkatkan kualitas dan rasa percaya diri peserta pelatihan dalam menyelesaikan tugasnya, di samping itu untuk menambah wawasan peserta;
- 2) Untuk mengetahui efisiensi pelatihan dikaitkan dengan biaya yang telah dikeluarkan.
- 3) Untuk mengetahui apakah hasil pelatihan bermanfaat

bagi unit kerja yang bersangkutan. Hal ini dapat dirasakan oleh unit kerjanya apabila pegawai yang telah mengikuti pelatihan dapat menyelesaikan tugasnya dengan lebih baik dan membuat kesalahan lebih sedikit.

Agar dapat sukses dalam menjalankan kegiatan usahanya suatu perusahaan produksi seperti halnya PT. PUSRI memerlukan dua kemampuan dasar (basic skill) yaitu : 1) mampu menggunakan sumber daya yang ada dengan berbagai cara dalam proses produksi dan 2) mampu melaksanakan produksi dengan baik, dalam tiga aspek penting yaitu biaya, mutu dan waktu, melalui proses produksi.

Untuk dapat mencapai kemampuan tersebut unsur utamanya adalah pembinaan dan pengembangan sumber daya manusianya, karena manusia di samping mengatur manusia itu sendiri, juga mengatur/mengelola sumber-sumber daya yang lain yaitu uang, alat, informasi, dan teknologi. Selain itu, program pengembangan sumber daya manusia hendaknya disusun secara cermat didasarkan pada metoda-metoda ilmiah yang berpedoman kepada pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan perusahaan pada saat ini dan masa depan. Pengembangan ini bertujuan untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral tenaga kerja agar prestasi kerjanya meningkat dan mencapai hasil yang optimal.

Setiap tenaga kerja dituntut agar selalu bekerja efektif, efisien dan mempunyai kualitas maupun kuantitas pekerjaan yang baik, sehingga mempunyai daya saing perusahaan yang semakin besar. Pengembangan ini juga dilakukan untuk tujuan karier maupun non karier bagi para karyawan melalui latihan dan pendidikan (Malayu S.P. Hasibuan, 1990).

Pengembangan dan pembinaan sumber daya manusia dalam perusahaan seperti PT. PUSRI diarahkan untuk memperoleh tenaga-tenaga pelaksana yang qualified. Dua bidang sasaran ini harus berjalan secara bersamaan, seimbang dan konsisten.

Pendidikan dan pelatihan, merupakan salah satu faktor penting dalam program pengembangan dan pembinaan sumber daya manusia. Sebagai salah satu tahap pada pengembangan dan pembinaan sumber daya manusia, maka program pendidikan dan pelatihan senantiasa terkait dengan usaha peningkatan mutu sumber daya manusia untuk meningkatkan taraf hidupnya.

Pembinaan sumber daya manusia di perusahaan ini ditempuh melalui dua jalur yaitu 1) jalur pendidikan dan 2) jalur penugasan.

Melalui jalur pendidikan, yang dimaksud dengan pendidikan di sini adalah pendidikan profesi yang diperlukan agar seseorang dapat melaksanakan profesinya/tugas-tugasnya