

**PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN KETRAMPILAN
KARYAWAN DI
PT.AKSARA SOLOPOS**



TUGAS AKHIR

**Diajukan Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Dalam Memperoleh
Sebutan Vokasional Ahli Madya (A.Md.)
Dalam Bidang Manajemen Administrasi**

**Oleh :
Wahyono
D1506116**

**PROGRAM DIPLOMA III MANAJEMEN ADMINISTRASI
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS SEBELAS MARET
SURAKARTA
2009**

PENGESAHAN

**PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN KETRAMPILAN KARYAWAN
DI PT. AKSARA SOLOPOS**

Nama : Wahyono

NIM : D1506116

Disusun Oleh :

WAHYONO

D1506116

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa saya telah mengikuti pelatihan dan pengembangan ketrampilan karyawan yang berjudul "Pelatihan dan Pengembangan Ketrampilan Karyawan di PT. Aksara SoloPOS" adalah suatu karya sendiri. Hal hal yang bukan karya saya dan merupakan akhir tersebut tidak citasi dan tidak dipinjam dari orang lain.

Apabila dikemukakan hal hal yang bertentangan maka saya bersedia menerima sanksi akademik dan gelar yang saya peroleh dari tugas akhir tersebut.

Telah Diuji dan Disahkan oleh Tim Penguji

pada Program Studi Diploma III Manajemen Administrasi

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Universitas Sebelas Maret Surakarta

Pada Hari : Senin

Tanggal : 06 Juli 2009

Tim Penguji

Nama

Tanda Tangan

1. Penguji 1

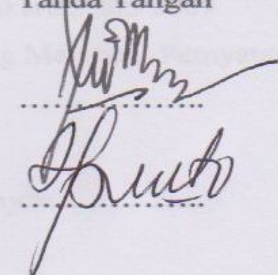
A.W. Erlin Mulyadi, S.Sos.MPA

NIP. 197406012008012016

2. Penguji 2

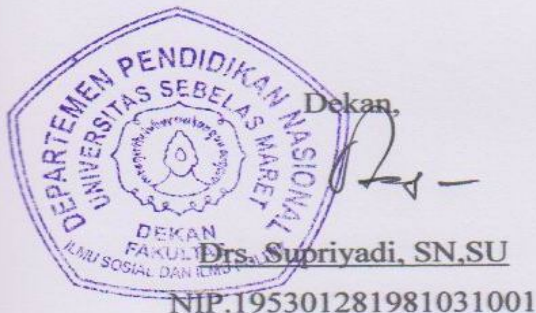
Drs. Sudarto, M.Si

NIP. 195502021985031006

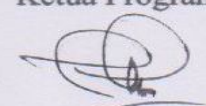


Mengetahui

Ketua Program



DEKAN,
Drs. Supriyadi, SN,SU
NIP.195301281981031001



Drs. Sakur,MS

NIP.194902051980121001

PERSETUJUAN

**PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN KETRAMPILAN KARYAWAN
PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN KETRAMPILAN KARYAWAN
DI PT. AKSARA SOLOPOS**

Disusun Oleh :
WAHYONO
D1506116

Telah Disaji dan Disusun Oleh :
pada Program Studi Diploma III Manajemen Administrasi
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Sebelas Maret Surakarta

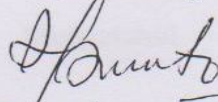
Disetujui untuk Dipertahankan di hadapan Tim Penguji
pada Program Studi Diploma III Manajemen Administrasi

Tim Penguji
1. Penguji 1
2. Penguji 2

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Sebelas Maret Surakarta

NIP. 197406012006012014
Drs. Sudarto, M.Si
NIP. 19550201940201006

Pembimbing



Drs. Sudarto, M.Si

/NIP 131474155

PERNYATAAN

Nama : Wahyono

NIM : D1506116

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tugas akhir berjudul “**Pelatihan dan Pengembangan Ketrampilan Karyawan di PT. Aksara Solopos**” adalah betul-betul karya sendiri. Hal-hal yang bukan karya saya, dalam tugas akhir tersebut diberi tanda citasi dan ditunjukkan dalam daftar pustaka.

Apabila dikemudian hari terbukti pernyataan saya tidak benar, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan tugas akhir dan gelar yang saya peroleh dari tugas akhir tersebut.

Surakarta, Juni 2009

Yang Membuat Pernyataan,

Wahyono

MOTTO

Fight to get the desire berusaha mencapai keinginan dengan usaha yang sungguh-sungguh.

Hidup adalah sebuah perjuangan sampai titik darah penghabisan.

Tutup mata hatimu dari kebencian, jangan selalu gelisah, hidulah dengan kesederhanaan, selalu berdoa dan beri persaan hatimu seperti matahari terbit, semua itu merupakan lingkaran emas dari kehidupan yang pasti akan berhasil.

KATA PENGANTAR

Alhamdulillahirabbil'alamiin, segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, atas berkat, rahmat dan hidayahnya, sehingga penulis dapat menyusun dan menyelesaikan

tugas akhir yang berjudul “Pelatihan dan Pengembangan Ketrampilan Karyawan di PT. Aksara Solopos”.

Penyusunan Laporan Tugas Akhir ini tidak akan berjalan lancar tanpa dukungan dan bimbingan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati dan penuh rasa hormat, kasih, dan sayang, penulis menyampaikan terimakasih kepada :

1. Bapak Drs. Sudarto M.Si, selaku pembimbing yang telah mengarahkan dan memberi dorongan selama penulisan Tugas Akhir ini.
2. Bapak Drs. Supriyadi M.Si, selaku dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik tempat penulis belajar dan kuliah.
3. Ibu Dra. Kristina Setyowati M.Si, selaku pembimbing akademis yang telah memberi bimbingan, dorongan, dan masukan selama menjadi mahasiswa.
4. Bapak Drs. H. Sakur MS selaku ketua jurusan DIII Manajemen Administrasi.
5. Ibu Rina Yurini, selaku manajer SDM PT. Aksara Solopos, yang telah memberi ijin penulis untuk melakukan penelitian di perusahaan tersebut.
6. Ibu SH Dewi, selaku manajer Promosi, Ibu Isni dan seluruh staf Promosi yang telah memberikan bimbingan dan pengarahan selama magang.
7. Ayahanda Sariyo dan Ibunda Suwarni tercinta yang telah membesarkan dan mendidik saya.
8. Kakakku Maryani atas semua bimbingan dan pengorbanannya.
9. Adikku Winda Yulistasari tercinta atas semangat yang terus memacu kinerjaku.
10. Seluruh keluarga besar Teater SOPO FISIP UNS, atas pelajaran, kenangan, dan cinta yang tidak akan pernah berhenti mengalir.
11. Seluruh keluarga besar IMM Ki Bagus Hadikusumo UNS, yang telah memberi kehangatan dan keluarga baru.
12. Teman-teman MA/B terima kasih atas semuanya.

Penulis menyadari dalam penulisan Tugas Akhir ini masih banyak kekurangannya. Namun demikian penulis tetap berharap Tugas Akhir ini tetap berguna bagi siapa saja pada umumnya dan pada penulis pada khususnya. Tidak lupa penulis juga mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Surakarta, Juni 2009

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
PERSETUJUAN.....	ii
PENGESAHAN.....	
PERNYATAAN.....	iii
MOTTO.....	iv
KATA PENGANTAR.....	v
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL.....	ix
DAFTAR GAMBAR.....	x
DAFTAR LAMPIRAN.....	xi

ABSTRAK.....	xii
BAB I	PENDAHULUAN
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Perumusan Masalah.....	3
C. Tujuan Pengamatan.....	3
D. Manfaat Pengamatan.....	4
BAB II	TINJAUAN PUSTAKA
A. Pengertian Pelatihan dan Pengembangan Ketrampilan..	5
1. Pengertian Pelatihan.....	5
2. Pengertian Pengembangan Ketrampilan.....	6
B. Tujuan Pelatihan dan Pengembangan Ketrampilan	7
1. Pelatihan dan Pengembangan Ketrampilan untuk kepentingan karyawan.....	8
2. Pelatihan dan Pengembangan Ketrampilan untuk kepentingan perusahaan.....	9
3. Pelatihan dan Pengembangan Ketrampilan untuk kepentingan konsumen.....	10
C. Teknik Pelatihan dan Pengembangan Ketrampilan.....	10
1. Langkah-langkah Pelatihan.....	10
2. Metode Pelatihan	14
D. Metode Pengamatan.....	20
BAB III	DISKRIPSI LEMBAGA/INSTANSI
A. Sejarah Perkembangan Perusahaan.....	22
B. Visi Misi Perusahaan.....	25
C. Tujuan Perusahaan.....	25
D. Lokasi Perusahaan.....	26
E. Struktur Organisasi.....	27
BAB IV	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN
1. Hasil Penelitian.....	34
A. Deskripsi Masalah.....	35

B. Manfaat Pelatihan dan Pengembangan Ketrampilan Karyawan.....	42
C. Hambatan.....	43
D. Upaya Mengatasi Hambatan....	43
2. Pembahasan.....	45
A. Strategi Peningkatan Kinerja Karyawan.....	45
B. Metode Pelatihan Dan Pengembangan Ketrampilan Karyawan.....	46
C. Evaluasi	47
D. Kendala-kendala dalam Pelatihan dan pengembangan	48
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	
A. Kesimpulan.....	49
B. Saran.....	49
Daftar Pustaka.....	51
Lampiran-lampiran	

DAFTAR TABEL

Tabel. 1 Tujuan Pelatihan dan Pengembangan Ketrampilan.....	8
Tabel. 2 Contoh Training Instruksi pekerjaan.....	17

DAFTAR GAMBAR

Struktur Organisasi PT. Aksara Solopos.....	28
---	----

DAFTAR LAMPIRAN

1. Surat Tugas Magang
2. Surat Keterangan Magang
3. Form Penilaian Magang
4. Daftar Absensi selama Magang
5. Form Monitoring Magang

ABSTRAK

WAHYONO, D156116, PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN KETRAMPILAN KARYAWAN DI PT. AKSARA SOLOPOS, Laporan Tugas Akhir, Program Studi Manajemen Administrasi Program Diploma III, Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik, Universitas Sebelas Maret Surakarta, 2009, 50 halaman.

Tujuan pengamatan yang penulis lakukan untuk mengetahui mekanisme pengadaan program pelatihan dan pengembangan ketrampilan karyawan di PT. Aksara Solopos. Selain itu penulis juga melihat pentingnya tema pelatihan dan pengembangan ketrampilan karyawan yang penulis angkat dikarenakan program ini merupakan salah satu metode untuk meningkatkan kinerja karyawan guna pencapaian tujuan perusahaan.

Pengamatan ini mengambil lokasi di kantor PT. Aksara Solopos, data yang diperoleh langsung dari buku atau keterangan lain berupa wawancara dan dokumentasi. Metode pengumpulan data diperoleh dengan cara observasi langsung pada bagian Sumber Daya Manusia di PT. Aksara Solopos. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif yaitu “dilakukan dengan menyusun data-data yang telah terkumpul kemudian membuat klasifikasi dan menetapkan standart serta kedudukan unsur-unsur satu dengan yang lain sehingga dapat dianalisa dan diinterpretasikan”.

Hasil yang diperoleh dari penelitian yang penulis lakukan yaitu Pelatihan dan Pengembangan ketrampilan karyawan adalah suatu metode atau cara untuk meningkatkan kualitas karyawan sehingga kinerja karyawan dapat meningkat. Pelatihan dan pengembangan ketrampilan ini memberikan motivasi, pengetahuan dan meningkatkan kemampuan karyawan baik dalam pekerjaan maupun dalam kehidupan sehari-hari. Program ini dapat dilakukan saat karyawan bekerja dan di luar pekerjaannya. Saat bekerja dapat dilakukan dengan pembimbingan oleh karyawan senior pada karyawan junior sedangkan saat di luar kantor dapat dilakukan dengan mengikuti karyawan pada lembaga diklat.

BAB I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG MASALAH

Berbagai masalah yang dihadapi pada era globalisasi ini, salah satunya adalah masalah kependudukan yang semakin banyak namun tidak ditunjang dengan ketersediaan lapangan pekerjaan, sehingga kesejahteraan menjadi sebuah barang langka. Demikian pula dalam suatu perusahaan terkadang juga mengalami permasalahan yang sama yaitu memiliki sumber daya manusia yang banyak, namun perusahaan belum dapat memaksimalkan potensi yang ada tersebut. Hal ini yang mendorong perusahaan untuk meningkatkan kualitas tenaga kerja.

Dalam proses penerimaan tenaga kerja pihak perusahaan harus mulai selektif, hal ini bertujuan untuk mendapatkan tenaga kerja yang benar-benar kompeten dan handal sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Tenaga kerja yang mampu menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja yang baru dan dapat bekerja dengan baiklah yang dibutuhkan perusahaan. Disamping faktor produksi seperti mesin, modal, serta alat produksi perlu di tingkatkan, sumberdaya manusianya pun perlu ditingkatkan. Maka dari itu perusahaan perlu mengadakan pelatihan dan peningkatan ketrampilan guna meningkatkan kinerja karyawan sehingga perusahaan dapat berkembang atau bahkan maju.

Sangat diperlukan adanya manajemen yang baik dalam suatu perusahaan dalam penanganan karyawan. Dalam proses penerimaan pegawai harus menyesuaikan dengan *job description*, pendidikan, dan kemampuan yang dimiliki oleh para pelamar pekerjaan. Para karyawan yang telah terseleksi harus mengetahui benar seluk beluk apa yang harus mereka kerjakan. Apabila perusahaan tidak memperhatikan hal ini, maka sering tenaga kerja yang diterima tidak sesuai dengan apa yang diharapkan.

Pelatihan dan Peningkatan ketrampilan karyawan salah satu bagian yang teramat penting dalam keseluruhan proses kemajuan perusahaan. Dikatakan demikian karena baik karyawan lama maupun karyawan baru sedikit sekali yang mempunyai inisiatif dan kreatif untuk meningkatkan kinerja mereka guna memajukan perusahaan. Karyawan biasanya sudah puas dengan apa yang mereka hasilkan atau kerjakan tanpa berinisiatif untuk meningkatkannya.

Seorang karyawan yang kreatif pasti lebih baik dibandingkan dengan yang kurang kreatif, apalagi yang tidak kreatif sama sekali. Seorang karyawan dituntut untuk memiliki pemikiran, persepsi dan konsep yang lebar, panjang dan bahkan meluas. Seorang karyawan akan mendapat nilai plus jika kreatif. Maka dari itu, seorang karyawan sangat perlu meningkatkan kemampuannya.

Karyawan yang telah mendapatkan pelatihan dan mengikuti program pengembangan ketrampilan diharapkan mampu memberikan ide-ide yang baru, berani tampil beda dan dapat memunculkan pemikiran yang belum populer. Karyawan yang sering dibutuhkan ide dan pendapatnya sehingga dapat menyelesaikan masalah atau membuat suatu inovatif guna kemajuan perusahaan.

Pada PT. Aksara Solopos mempunyai langkah-langkah yang biasa ditempuh untuk memberikan pelatihan pada karyawan yang baru diterima. Masing-masing bagian bertanggungjawab memberikan pelatihan pada karyawan tersebut. Disamping itu PT. Aksara Solopos juga mengikutkan karyawannya dalam acara peningkatan ketrampilan karyawan seperti *work shop*, seminar dan *training*. Dengan harapan karyawan yang telah mendapatkan materi pelatihan dan pengembangan ketrampilan dapat menerapkannya dalam mengerjakan tugas dari perusahaan dengan lebih maksimal.

Dengan diadakan pelatihan dan pengembangan ketrampilan karyawan, diharapkan para karyawan PT. Aksara Solopos mampu berfikir kreatif sehingga dapat menyelesaikan masalah yang mungkin muncul dengan cara mereka sendiri namun dapat mencapai hasil yang maksimal. Karyawan dapat bekerja secara kelompok maupun secara individu. Karena di dalam perusahaan terdapat berbagai karyawan yang memiliki perangai, sikap dan profil yang berbeda-beda maka karyawan harus dapat bekerjasama dan saling interaksi atau berkomunikasi.

Pelatihan dan pengembangan ketrampilan sangat diperlukan dalam suatu perusahaan guna meningkatkan kinerja karyawan. Namun masih banyak perusahaan yang belum sadar akan

hal ini. Maka dari itulah penulis tertarik dengan masalah pelatihan dan pengembangan ketrampilan ini.

Selain itu penulis juga mengharapkan pada PT. Aksara solopos agar selalu memperhatikan kualitas karyawannya sehingga mampu membawa kemajuan perusahaan. Serta mengadakan kegiatan pengembangan ketrampilan untuk seluruh karyawan.

B. RUMUSAN MASALAH

Melihat latar belakang yang dikemukakan, maka penulis merumuskan permasalahannya yaitu :

Bagaimana pelaksanaan pelatihan dan pengembangan ketrampilan karyawan di PT. Aksara Solopos?

C. TUJUAN PENGAMATAN

1. Tujuan Operasional

Penulis ingin mengetahui bagaimana pengadaan kegiatan pelatihan dan pengembangan ketrampilan yang diadakan di PT. Aksara Solopos.

2. Tujuan Fungsional

Agar penelitian ini bermanfaat untuk semua pihak baik sebagai pengetahuan maupun sebagai bahan pertimbangan pengadaan kegiatan pelatihan dan pengembangan karyawan.

3. Tujuan Individu

Sebagai persyaratan untuk memperoleh gelar Ahli Madya (A.Md) pada program Diploma Tiga FISIP UNS.

D. MANFAAT PENGAMATAN

Penelitian ini diharapkan member manfaat sebagai berikut :

1. Media pembelajaran bagi semua pihak yang yang berkepentingan terutama dalam masalah pengadaan kegiatan pelatihan dan pengembangan ketrampilan karyawannya.
2. Memberi gambaran tentang perlunya pengadaan kegiatan Pelatihan dan Pengembangan ketrampilan karyawan.
3. Sebagai bahan referensi bagi manager dan karyawan PT. Aksara Solopos.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. PENGERTIAN PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN KARYAWAN

1. Pengertian Pelatihan

Pada umumnya suatu perusahaan dalam beraktivitas, senantiasa berusaha untuk dapat mencapai tujuan utama yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien. Hal ini dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor dan salah satunya adalah faktor sumber daya manusia,

baik dari segi kualitas maupun kuantitas sumberdaya manusia itu sendiri. Hal ini menyebabkan pentingnya sumberdaya manusia dalam kinerja suatu perusahaan.

Semakin pentingnya karyawan sehingga perhatian tidak hanya diarahkan pada sasaran dan proses produksi saja tetapi juga ditujukan pada bagaimana memberikan pelatihan dan pengembangan ketrampilan pada karyawannya agar dapat meningkatkan kualitas karyawan.

Menurut T. Hani Handoko “Karyawan-karyawan baru biasanya telah memiliki pendidikan dan pelatihan dasar yang diperlukan. Mereka adalah produk dari suatu sistem pendidikan dan mempunyai pengalaman yang di peroleh dari organisasi lain yang telah memberikan pada mereka suatu tingkat pelatihan kemampuan dan kecakapan tertentu. Meskipun program orientasi serta latihan dan pengembangna memakan waktu dan dana, hamper semua organisasi melakukannya, dan menyebut biaya-biaya untuk berbagai program tersebut sebagai investasi dalam sumberdaya manusia. Pengertian pelatihan adalah suatu kegiatan yang dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai ketrampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, teliti, dan rutin. Latihan menyiapkan para karyawan untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan sekarang.(2004 : 103)

Menurut Sri Budi Cantika Yuli “Istilah pelatihan mangacu pada serangkaian kegiatan yang memenberikan peluang untuk mendapatkan dan meningkatkan ketrampilan yang berkaitan dengan pekerjaan. Program pelatihan diberkan kepada karyawan yang baru diterima maupun karyawan yang telah ada, dengan maksud untuk menghadapi situasi-situasi yang berubah.(2005 : 73)

Mutiara. S. Panggabean memberikan pendapatnya mengenai definisi Pelatihan, Menurutnya pelatihan adalah “ Suatu cara yang digunakan untuk memberikan atau meningkatkan ketrampilan yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaannya sekarang” (2001 : 41). Sebagai contoh pelatihan dapat digunakan untuk menunjukkan cara mengoperasikan mesin baru kepada mekanis baru,

Dari berbagai pendapat di atas maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa pelatihan bukanlah suatu tujuan, tetapi merupakan usaha yang dilakukan perusahaan untuk mencapai tujuan dengan lebih efektif dan efisien. Pelatihan merupakan proses membantu karyawan dalam memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian,

pengetahuan dan perilaku yang spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan sehingga kinerja karyawan tersebut dapat meningkat.

2. Pengertian Pengembangan Ketrampilan

Meskipun pelatihan dan pengembangan memiliki kesamaan dalam metode yang digunakan dalam pembelajaran, namun dalam beberapa hal dapat dibedakan. Mutiara. S. Panggabean mengungkapkan “Pelatihan lebih berorientasi pada pekerjaan saat ini, sedangkan pengembangan ketrampilan fokusnya pada pekerjaan seseorang saat ini ditujukan untuk meningkatkan ketrampilan-ketrampilan tertentu dan kemampuan untuk dapat melaksanakan pekerjaannya dengan sesegera mungkin.

Di lain pihak, pengembangan karyawan lebih berorientasi kepada masa depan dan lebih peduli terhadap pendidikan, yaitu terhadap peningkatan kemampuan seseorang untuk memahami dan menginterpretasi pengetahuan bukan mengajarkan ketrampilan teknis. Dengan demikian pengembangan lebih kepada pertumbuhan kepribadian karyawan.” (2001 : 51)

Menurut H. Malayu S.P.Hasibuan, “Pengembangan adalah fungsi operasional kedua dari manajemen personalia. Pengembangan karyawan perlu dilakukan secara terencana dan berkesinambungan. Agar pengembangan dapat dilaksanakan dengan baik, harus lebih dahulu ditetapkan suatu program pengembangan karyawan. (2001 : 68)

Menurut T. Hani Handoko, “Pengembangan dibutuhkan untuk menyesuaikan diri dengan kemajuan teknologi dan juga dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan serta sikap dan sifat-sifat karyawan. ” (2004 : 104).

Menurut Sri Budi Cantika Yuli “Program pengembangan dimaksudkan untuk mengembangkan ketrampilan untuk pekerjaan masa depan. Pengembangan merupakan suatu proses pendidikan jangka panjang yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir dimana karyawan manajerial mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis guna mencapai tujuan yang umum. (2005 : 73)

Endah Setyowati dalam tulisannya menyebutkan “...manusia dalam organisasi tidak hanya sekedar administrative tetapi justru lebih mengarah pada bagaimana mampu mengembangkan potensi sumber daya manusia agar menjadi kreatif dan inovatif.”

Definisi lain pengembangan adalah mewakili suatu investasi yang berorientasi ke masa depan dalam diri karyawan (Ambar T. Sulistiyani dan Rosidah,

www.google.com). Pengembangan didasarkan pada kenyataan bahwa seorang karyawan membutuhkan serangkaian pengetahuan, keahlian, dan kemampuan yang berkembang supaya bekerja dengan baik dan sukses dalam semua pekerjaannya.

B. TUJUAN PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN KETRAMPILAN KARYAWAN

Kegiatan pelatihan dan pengembangan ketrampilan menjadi tanggung jawab bagian Sumber Daya Manusia dan pimpinan perusahaan. Pimpinan mempunyai tanggung jawab mengenai pengadaan dan prosedur yang diperlukan dalam program pelatihan dan pengembangan ketrampilan karyawan. Oleh karena itu, komitmen dari pimpinan sangat penting dalam menentukan kebijakan berkaitan dengan pelatihan dan pengembangan ketrampilan sehingga karyawan dapat bekerja dengan efektif dan efisien sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

Menurut Sri Budi Cantika Yuli tujuan dan sasaran program pelatihan dan pengembangan bagi karyawan bagi organisasi akan berbeda-beda tergantung pada tingkatan karyawan tersebut dalam organisasi. Untuk karyawan dalam tingkatan operasional misalnya, tujuan pelatihan yang utama adalah untuk mengurangi kecelakaan kerja. Sedangkan pada karyawan pada tingkat manajerial diarahkan untuk meningkatkan kepercayaan diri, kepekaan, dan stabilitas sosial. Seperti pada gambar berikut :

Tingkatan Karyawan	Tujuan dan sasaran
Karyawan Operasional	<ul style="list-style-type: none"> a. Meningkatkan Produktivitas b. Meningkatkan semangat dan gairah kerja c. Mengurangi kecelakaan kerja d. Meningkatkan stabilitas dan fleksibilitas organisasional
Karyawan Manajerial	<ul style="list-style-type: none"> a. Pengembangan pengetahuan b. Kemampuan pengambilan keputusan c. Kepercayaan

Tabel. 1

Menurut Mutiara. S. Panggabean tujuan dari pelatihan dan pengembangan ketrampilan karyawan dilakukan untuk kepentingan karyawan, perusahaan dan konsumen. (2001 : 41)

Menurut H. Malayu S.P Hasibuan pengembangan karyawan bertujuan dan bermanfaat bagi perusahaan, karyawan, konsumen atau masyarakat yang mengkonsumsi barang/jasa yang dihasilkan perusahaan.

1. Pelatihan dan Pengembangan untuk kepentingan karyawan

- a. Memberikan ketrampilan dan pengetahuan yang diperlukan karyawan.
- b. Meningkatkan moral karyawan. Dengan ketrampilan dan keahlian yang sesuai dengan pekerjaannya mereka akan antusias untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.
- c. Memperbaiki kinerja. Karyawan yang bekerja secara tidak memuaskan karena kekurangan ketrampilan dapat diminimalkan melalui program pelatihan dan pengembangan ketrampilan.
- d. Membantu karyawan dalam menghadapi perubahan-perubahan, baik perubahan struktur organisasi, teknologi, maupun sumberdaya manusianya. Melalui pelatihan dan pengembangan karyawan diharapkan dapat secara efektif menggunakan teknologi baru.
- e. Peningkatan karier karyawan. Dengan pelatihan dan pengembangan ketrampilan kesempatan untuk meningkatkan karier menjadi besar karena keahlian, ketrampilan dan prestasi kerja lebih baik.
- f. Meningkatkan jumlah balas jasa yang dapat diterima karyawan. Dengan pelatihan dan pengembangan ketrampilan, maka ketrampilan semakin meningkat dan prestasi kerja semakin baik dan gaji juga akan meningkat karena kenaikan gaji didasarkan prestasi.

2. Pelatihan dan Pengembangan untuk kepentingan perusahaan

- a. Memenuhi kebutuhan-kebutuhan perencanaan sumberdaya manusia. Dengan pelatihan dan pengembangan ketrampilan perusahaan melakukan upaya bersama untuk secara benar mendapatkan sumber daya manusia yang memenuhi kebutuhan perusahaan.
- b. Penghematan. Pelatihan dan pengembangan dapat mengurangi biaya produksi karena pelatihan dan pengembangan ketrampilan dimaksudkan untuk meningkatkan ketrampilan karyawan (teknis, manusia, dan konseptual). Jika karyawan lebih terampil, maka bekerjanya lebih cepat selesai, penggunaan bahan baku lebih hemat, dan bisa menggunakan mesin-mesin dengan lebih baik sehingga tidak cepat aus.

- c. Mengurangi tingkat kerusakan dan kecelakaan. Dengan pelatihan dan pengembangan ketrampilan dapat dikurangi tingkat kerusakan barang, produksi, mesin-mesin dan tingkat kecelakaan karyawan karena ketrampilan karyawan meningkat. Hal ini dapat mengurangi biaya yang harus dikeluarkan oleh perusahaan.
- d. Memperkuat komitmen karyawan. Organisasi yang gagal menyediakan pelatihan dan pengembangan ketrampilan akan kehilangan karyawan yang berorientasi pencapaian yang merasa frustrasi karena merasa tidak ada kesempatan untuk promosi dan akhirnya memilih keluar untuk mencari perusahaan lain yang menyediakan pelatihan bagi kemajuan karier mereka.

3. Pelatihan dan Pengembangan untuk kepentingan konsumen

- a. Konsumen akan memperoleh produk yang lebih baik dalam hal kualitas dan kuantitas.
- b. Meningkatkan pelayanan karena pemberian pelayanan yang baik merupakan daya tarik yang sangat penting bagi rekanan perusahaan yang bersangkutan. Ini berarti bahwa dengan adanya pelatihan dan pengembangan ketrampilan akan memberi manfaat yang lebih baik bagi konsumen. Mereka dapat memperoleh atau pelayanan yang lebih baik pada waktunya.

C. TEKNIK-TEKNIK PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN KETRAMPILAN KARYAWAN

1. Langkah-langkah Pelatihan

Menurut Mutiara. S. Panggabean Diperlukan pengelolaan yang baik dalam pengadaan pelatihan agar dapat mencapai tujuan. Pada dasarnya, pengelolaan terdiri dari tiga tahapan kegiatan yaitu perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian. (2001 : 42). Tahapan pelatihan terdiri atas:

a. Analisis Kebutuhan

Tujuan dari analisis kebutuhan adalah sebagai berikut :

- 1) Mengidentifikasi ketrampilan prestasi kerja khusus yang dibutuhkan untuk memperbaiki kinerja dan produktivitas.

2) Menganalisis karakteristik peserta untuk menjamin bahwa program tersebut cocok untuk tingkat pendidikan, pengalaman, ketrampilan dan sikap serta motivasi seseorang.

3) Mengembangkan pengetahuan khusus yang dapat diukur dan objektif. Dalam tahapan ini harus ada keyakinan bahwa penurunan kinerja dapat ditingkatkan melalui pelatihan dan bukan disebabkan ketidakpuasan terhadap kompensasi.

Teknik utama untuk menentukan kebutuhan training adalah dengan melakukan analisis berikut :

1) Analisis Tugas

Analisis tugas ini digunakan untuk menentukan kebutuhan akan pelatihan bagi karyawan baru. Untuk ini dibutuhkan informasi tentang uraian pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan.

2) Analisis Prestasi kerja

Analisis ini ditujukan untuk menilai kinerja karyawan dan untuk menetapkan pelatihan apakah yang dibutuhkan untuk mengatasi penurunan prestasi kerja itu atau dapatkah prestasi karyawan ditingkatkan dengan cara lain, misalnya rotasi.

b. Rancangan Instruksional

Dalam tahapan ini, isi yang sebenarnya dari pelatihan harus disiapkan dan dibuat termasuk kertas kerja, latihan-latihan, dan kegiatan-kegiatannya.

1) Kumpulkan sasaran instruksional, metode, media, gambaran dan urutan isi, contoh, latihan, dan kegiatan. Organisasikanlah semua itu kedalam sebuah kurikulum yang mendukung teori pelajaran dewasa dan menyajikan sebuah cetak biru untuk pengembangan program.

2) Pastikanlah semua bahan, seperti naskah, video pedoman pemimpin, dan buku kerja peserta, saling melengkapi, ditulis secara jelas, dan dicampur menjadi satu pelatihan yang dicocokkan langsung dengan sasaran belajar yang ditetapkan.

3) Tanganilah secara hati-hati dan professional semua program apakah direproduksi pada kertas, film, atau pita rekaman untuk menjamin mutu dan efektifitas.

c. Validasi

- 1) Dalam tahapan ini pelatihan diperkenalkan dan divalidasi sebelum disajikan kepada peserta. Revisi akhir ini perlu dilakukan untuk menjamin bahwa program ini dapat berhasil.
- 2) Sajikan ikhtisar dari tugas
- 3) Mulailah dari yang diketahui ke yang tidak diketahui, dari yang mudah ke yang sulit.
- 4) Sesuaikan kecepatan penyaji dengan perbedaan perorangan.
- 5) Bicarakan seluruh tugas dan jelaskan setiap tahapannya.
- 6) Mintalah penyaji menceritakan kepada instruktur tentang apa yang harus dilakukan.

d. Implementasi

Sesudah menetapkan kebutuhan pelatihan dan tujuannya, maka program pelatihan dapat diimplementasikan. Hal-hal yang perlu mendapat perhatian dalam pelaksanaan mencakup hal-hal di bawah ini.

1) Peserta

Peserta yang akan mengikuti pelatihan dan pengembangan dari suatu perusahaan adalah karyawan baru dan karyawan lama, baik tenaga operasional maupun manajerial.

- a) Karyawan baru yaitu karyawan yang baru diterima bekerja pada perusahaan itu. Mereka diberi pengembangan agar memahami, terampil dan ahli dalam mengerjakan pekerjaannya, sehingga para karyawan itu dapat bekerja lebih efektif dan efisien pada jabatan/pekerjaannya. Pengembangan karyawan baru ini perlu dilaksanakan agar teori dasar yang telah mereka kuasai dapat diimplikasikan secara baik dalam pekerjaannya.
- b) Karyawan Lama yaitu karyawan lama yang oleh perusahaan ditugaskan untuk mengikuti pengembangan seperti pada Balai Pusat Latihan Kerja. Pengembangan karyawan lama ini dilaksanakan karena tuntutan pekerjaan, jabatan, perluasan perusahaan, penggantian mesin lama dengan mesin baru, metode kerja diperbaharui persiapan untuk promosi dan sebagainya.

2) Pelatih

Pelatih/instruktur adalah seorang atau tim yang memberikan latihan/pendidikan kepada para karyawan. Pelatih(trainer) ini memberikan peranan penting terhadap kemajuan kemampuan para karyawan yang akan dikembangkan.

Pelatih yang akan melakukan pengembangan berasal dari dalam/internal, luar/eksternal, gabungan internal dan eksternal.

a) Pelatih Internal

Pelatih internal adalah seseorang atau suatu tim pelatih yang ditugaskan dari dalam perusahaan itu untuk memberikan pelatihan dan pengembangan ketrampilan kepada karyawan.

b) Pelatih Eksternal

Pelatih Eksternal adalah seseorang atau suatu tim pelatih dari luar perusahaan diminta untuk memberikan pengembangan kepada para karyawan, baik pelatihnya didatangkan atau karyawannya ditugaskan untuk mengikuti lembaga-lembaga pendidikan dan pelatihan.

c) Pelatih Gabungan Internal dan Eksternal

Suatu gabungan pelatihan internal dan eksternal yang memberikan pengembangan kepada karyawan. Cara ini paling baik karena dasar teoritis dan praktisnya untuk mengerjakan pekerjaan akan lebih mantap. Pengembangan yang ditangani tim internal dan eksternal akan lebih baik karena pelatih itu akan saling isi-mengisi dalam memberikan pengembangan kepada karyawan.

e. Evaluasi

Setelah peserta latihan menyelesaikan kegiatan mereka, maka program ini dapat dievaluasi untuk melihat dan mengetahui seberapa baik sasaran itu telah dicapai. Keberhasilan suatu program dapat dinilai melalui empat kategori yaitu reaksi, pembelajaran, perilaku dan hasil pada karyawan.

2. Metode Pelatihan

Menurut T. Hani Handoko metode yang dapat digunakan untuk pelatihan dan pengembangan ketrampilan dikelompokkan menjadi dua yaitu *on the job training* (latihan sambil kerja atau Praktis) dan *off the job training* (teknik-teknik presentasi informasi dan metode simulasi) . (2004 : 110).

Pengelompokan tersebut juga dikuatkan oleh pendapat yang sama oleh Mutiara. S. Panggabean “ada berbagai metode yang dapat digunakan untuk pelatihan dan pengembangan dan pada dasarnya dapat dikelompokkan kedalam dua kelompok yaitu *on the job training* dan *off the job training*. (2002 : 45)

Menurut Sri Budi Cantika Yuli berbagai cara dapat dipergunakan untuk melakukan program pelatihan dan pengembangan. Namun secara umum metode atau cara pelatihan dan pengembangan dapat dikelompokkan menjadi dua cara : a) program pelatihan kerja yang dilakukan sambil bertugas dalam organisasi (*On the job training*), dan b) program pelatihan yang dilakukan di luar tempat tugas (*Off the job training*). (2005 : 82).

a. Metode praktis (*on the job training*)

Teknik-teknik *on the job training* merupakan metode latihan yang paling banyak digunakan. Latihan dengan menggunakan metode ini dilakukan di tempat kerja yang sesungguhnya. Karyawan dilatih tentang pekerjaan baru dengan supervisor langsung seorang pelatih yang berpengalaman. Metode latihan ini sangat ekonomis, karena tidak perlu membiayai para *trainers* dan *trainee*, tidak perlu menyediakan peralatan dan ruang khusus. Ada beberapa metode pelatihan *on the job training*, yaitu:

1) Understudy atau Coaching

Coaching adalah bentuk pelatihan dan pengembangan yang dilakukan di tempat kerja oleh atasan dengan membimbing petugas melakukan pekerjaan secara informal dan biasanya tidak terencana, misalnya bagaimana melakukan pekerjaan, bagaimana memecahkan masalah.

2) Rotasi Pekerjaan (Job Rotation)

Rotasi Pekerjaan adalah program yang direncanakan secara formal dengan cara menugaskan karyawan pada beberapa pekerjaan yang berbeda dan dalam bagian yang berbeda dengan organisasi untuk menambah pengetahuan mengenai pekerjaan dalam organisasi. Contoh : Seorang karyawan yang semula berada di

bagian keuangan dirotasi keposisi pemasaran. Karyawan tersebut akan mendapatkan pengalaman baru dari posisi tersebut.

Manfaat rotasi pekerjaan :

- a.) Memberikan latar belakang umum tentang pekerjaan dan organisasi.
- b.) Menggalakkan kerjasama antar departemen karena manajer telah melihat berbagai sisi persoalan.
- c.) Secara periodis dipaparkan sudut pandang yang segar kepada berbagai unit.
- d.) Meningkatkan fleksibilitas organisasional karyawan melalui pembentukan sumber daya manusia yang luas.

3) Latihan Instruksi Jabatan (*Job instruction training*)

Job instruction training adalah pelatihan dimana ditentukan seseorang bertindak sebagai pelatih untuk menginstruksikan bagaimana melakukan pekerjaan tertentu dalam proses kerja. Sebagai contoh : manajer yang sudah berpengalaman selama proses kerja mengajarkan pengetahuannya kepada staff-staffnya dalam proses kerja maupun dalam waktu tertentu.

4) Program Magang

Program magang menggabungkan pelatihan dan pengalaman pada pekerjaan dengan instruksi yang didapatkan dari ruang kelas. Seorang karyawan baru ditugaskan pada karyawan yang ada saat ini selama jangka waktu yang ditentukan. Selama periode tersebut karyawan baru bekerja dibawah pengawasan anggota organisasi regular dan diharapkan setahap demi setahap memperoleh keahlian yang berkaitan. Magang digunakan secara luas pada tenaga kerja manual dan pekerjaan-pekerjaan keahlian tangan.

5) Penempatan Sementara

Penempatan karyawan pada posisi manajerial atau sebagai anggota panitia tertentu untuk jangka waktu tertentu yang ditetapkan. Karyawan terlibat dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah-masalah organisasional yang nyata. Misalnya seorang karyawan yang semula berada pada posisi staff, diberi kesempatan untuk menduduki posisi manajer untuk jangka waktu tertentu. Karyawan tersebut akan terlatih menyelesaikan permasalahan yang dihadapi

seorang manajer sehingga karyawan tersebut akan lebih mudah menghadapi masalah pada posisi di bawahnya.

b. Metode *off the job training*

Pelatihan dan Pengembangan ketrampilan dilaksanakan pada lokasi terpisah dengan tempat kerja. Program ini memberikan individu dengan keahlian dan pengetahuan yang mereka butuhkan untuk melaksanakan pekerjaan pada waktu terpisah dari waktu kerja regular mereka. Contohnya :

1.) Training instruksi pekerjaan

Pendaftaran masing-masing tugas dasar jabatan, bersama dengan titik-titik kunci untuk memberikan pelatihan langkah demi langkah kepada karyawan. Contoh : lembaran pelatihan intruksi jabatan untuk mengajar seorang peserta pelatihan bagaimana mengoperasikan sebuah mesin potong kertas bermotor.

	Langkah	Titik Kunci
1.	Hidupkan motor	Tidak ada
2.	Tetapkan jarak pemotong	Bacalah skala secara cermat untuk menghindari pemotongan dengan ukuran yang salah
3.	Tempatkan pemotong kertas pada meja pemotong	Pastikan bahwa kertas itu rata untuk menghindari pemotongan yang tidak rata
4.	Naikkan kertas ke pisau pemotong	Pastikan bahwa kertas itu rapat untuk menghindari tidak rata
5.	Pegang pelepas pengaman dengan tangan kiri	Jangan melepaskan tangan kiri untuk menghindari terpotongnya tangan
6.	Pegang pelepas pisau pemotong	Jangan melepaskan tangan kanan
7.	Secara serentak menarik pelepas	Jaga tangan anda tetap pada pelepas
8.	Menunggu kembalinya pisau	Jagalah kedua tangan pelepas

	pemotong	untuk menghindari pisau dari pengaman tangan berada di meja pemotongan
9.	Keluarkan kertas	Pastikan bahwa pisau sudah kembali, lepaskan kedua tangan dan pelepas
10.	Matikan motor	Tidak ada

Tabel.2

2.) Pembelajaran terprogram (*programmed learning*)

Suatu program sistematis untuk mengajarkan ketrampilan mencakup penyajian pertanyaan atau fakta, memungkinkan orang itu untuk memberikan tanggapan dan memberikan peserta belajar umpan balik segera tentang kecermatan jawabannya.

3.) Vestibule training

Merupakan training yang dilakukan dalam suatu ruangan khusus terpisah dari tempat kerja biasa dan disediakan peralatan yang sama seperti yang akan digunakan pada pekerjaan sebenarnya. Contoh : pelatihan pilot dalam pesawat, sehingga biaya dan bahaya dapat dikurangi atau seorang calon astronot yang mensimulasikan kondisi penerbangan di NASA (Badan Antariksa Amerika Serikat).

4.) Studi kasus

Dalam metode ini disajikan kepada petatar masalah-masalah perusahaan secara tertulis kemudian petatar menganalisis kasus tersebut secara pribadi, mendiagnosis masalah dan menyampaikan penemuan dan pemecahannya di dalam sebuah diskusi. Contoh : seorang karyawan diberi deskripsi tertulis suatu situasi pengambilan keputusan nyata. Dalam lembar kasus diuraikan aspek-aspek organisasi lalu karyawan tersebut diminta untuk mengidentifikasi masalah-masalah, menganalisa situasi dan merumuskan penyelesaian-penyelesaian alternatif. Karyawan ini akan terlatih untuk mengambil keputusan.

5.) Management games

Petatar dibagi dalam kelompok-kelompok di mana masing-masing kelompok bersaing dalam simulasi pasar. Contoh : masing-masing kelompok tersebut ditugaskan mengambil keputusan yang tepat dan cepat tentang harga pokok produksi, jumlah barang dan cara pemasaran.

6.) Seminar

Metode seminar ini bertujuan mengembangkan keahlian kecakapan peserta untuk menilai dan memberikan saran-saran yang *konstruktif* mengenai pendapat orang lain (pembawa makalah). Peserta dilatih agar dapat mempersepsikan dan mengevaluasi serta memberikan saran-saran, menerima atau menolak pendapat atau usul-usul orang lain. Contoh : Karyawan mengikuti seminar mengenai peran kepribadian dalam dunia kerja. Karyawan tersebut akan mendapat pengetahuan mengenai hal itu dan dapat mengimplementasikan dalam dunia kerja yang sesungguhnya.

7.) Permainan peran/ *role playing*

Petatar memainkan peran tertentu dimana diberikan suatu permasalahan dan bagaimana seandainya petatar tersebut menangani permasalahan yang ada. Teknik ini dapat digunakan untuk mengubah sikap petatar. Seperti misalnya menjadi lebih toleran terhadap perbedaan individual dan juga dapat digunakan untuk mengembangkan ketrampilan untuk berhubungan dengan orang lain. Contoh : Karyawan memainkan peran sebagai manajer yang cerdas dan dihormati para staffnya, maka dalam dunia kerja yang sesungguhnya karyawan tersebut akan mengambil beberapa sikap dari apa yang telah diperankannya.

8.) Pengajaran melalui Komputer

Menggunakan komputer untuk memudahkan training dimana menggunakan program yang disesuaikan dengan tingkat kecepatan seseorang dalam menyelesaikan suatu masalah. Contoh : masing-masing karyawan dihadapkan pada sebuah komputer. Sebelum pelajaran dimulai, perlu dilakukan tes penempatan untuk menentukan tingkat awal setiap peserta. Instruksi-instruksi dipersiapkan oleh para ahli dari berbagai disiplin ilmu, misalnya psikologi pendidikan yang bekerja pada pengembangan cara-cara pengajaran, spesialis pada

bidang tertentu menyusun teks dan kasus, pemogram menterjemahkan masalah-masalah kedalam bahasa komputer, dan seterusnya.

D. METODE PENGAMATAN

1. Objek Pengamatan

Penulis mengambil lokasi pengamatan pada PT. Aksara Solopos. Alasannya karena PT. Aksara Solopos telah mengadakan pelatihan dan pengembangan ketrampilan untuk karyawannya.

2. Metode Pengumpulan Data

a. Data Primer

Yaitu data yang diperoleh secara langsung dari sumbernya, diamati dan dicatat untuk pertama kalinya. Data yang diperoleh penulis adalah data mengenai mekanisme pelatihan dan pengembangan ketrampilan karyawan di PT. Akasara Solopos.

b. Data Sekunder

Yaitu data yang diperoleh secara langsung dari sumbernya melalui keterangan-keterangan lain yang berhubungan dengan masalah yang diamati serta digunakan sebagai pelengkap dan penghubung data primer. Dan juga diperoleh dari dokumen-dokumen dan sumber pustaka yang relevan.

3. Teknik Pengumpulan Data

a. Wawancara

Yaitu merupakan cara untuk mendapatkan informasi dengan langsung kepada responden atau pihak lain yang dianggap berkompeten. Agar data yang diperoleh lebih lengkap juga dimaksudkan bila ada hal lain yang kurang jelas dapat langsung ditanyakan pada responden.

b. Observasi Langsung

Metode ini dilaksanakan dengan cara mengadakan pengamatan langsung terhadap objek pengamatan.

c. Dokumentasi

Yaitu metode pengumpulan data yang diperoleh dari catatan-catatan atau dokumen yang berhubungan dengan masalah yang diamati.

4. Metode Analisis Data

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dalam menentukan analisis data yaitu Melakukan penyusunan data-data yang telah dikumpulkan kemudian membuat klasifikasi dan menetapkan standar serta kedudukan unsur-unsur satu dengan yang lain sehingga dapat dianalisis dan diinterpretasikan.

BAB III

DESKRIPSI LEMBAGA/INSTANSI

A. SEJARAH DAN PERKEMBANGAN PERUSAHAAN

Di tengah ketatnya persaingan bisnis pemberi berita kepada masyarakat lahirlah harian Solopos yang terbit dan beredar di Surakarta dan Jawa Tengah bagian tenggara. Berkantor di griya Solopos yang terletak di Jl. Adi Sucipto 190 Surakarta Solopos berusaha memberikan informasi kepada masyarakat sekitar. Solopos adalah sebuah penerbitan pers anak perusahaan Jurnalindo Aksara Grafika (Penerbit harian ekonomi Bisnis Indonesia) di Jakarta yang menerapkan konsep koran berbasis komunitas (*community based newspaper*).

Salah satu pendiri Solopos adalah Dr. Soekamdani S. Gitoradjono yang merupakan penguasa pendiri harian Bisnis Indonesia. Sejak sebelas tahun yang lalu tepatnya tanggal 19 September 1997 solopos mulai merintis bisnis surat kabar di Surakarta dan sekitarnya. Dengan tangan dingin H. Soe' oed selaku pengelola Solopos dan didukung oleh para wartawan Bisnis Indonesia yang secara khusus ditugaskan di Surakarta yaitu Sanyoto SA dan Bambang Natur Rahadi, bersama-sama mengembangkan Solopos. Namun pada pertengahan jalan, Sunyoto SA pindah tugaskan ke Depok untuk mendirikan dan membangun koran Metro Depok oleh PT. Jurnalindo Aksara Grafika.

Bisnis pers terus berkembang sejalan dengan kemajuan dan perkembangan masyarakat, bahkan saling mengisi dan saling menguatkan antara masyarakat sebagai konsumen dan Solopos sebagai pemberi jasa. Terjadi simbiosis mutualisme proses. Pada perkembangan dan kemajuan media massa menuntut kebutuhan publik tanpa intervensi dari kekuasaan pemerintah.

Solopos didirikan untuk memenuhi kebutuhan pembaca, publiknya adalah masyarakat umum terutama di sekitar Surakarta. Solopos memiliki komitmen yang selama ini menjadi pegangan diantaranya:

- a. Memiliki visi dan misi yang jelas.
- b. Terjaminnya modal, sehingga memperkuat rasa percaya diri untuk membangun dan mengatasi berbagai rintangan.
- c. Profesionalisme yang kuat menjadi landasan terjaganya semangat idealisme dan independensi.
- d. Menjaga manajemen perusahaan dan redaksional yang berdisiplin modern.

- e. Situasi dan kondisi Surakarta dan sekitarnya yang memang memerlukan koran bersifat khusus, menyuguhkan informasi nasional dan daerah secara sekaligus.
- f. Adanya sikap fanatisme pembaca.
- g. Adanya kebiasaan membaca (*Reading habit*) masyarakat Surakarta dan sekitarnya.
- h. Taat hukum dan kode etik profesi.

Solopos dibangun dengan kesiapan mental untuk berkompetensi yang sehat dengan media massa lainnya. Kesiapan untuk berkompetensi itu sekaligus bisa berupa bekerjasama membangun kesejahteraan masyarakat Surakarta dan sekitarnya. Untuk itu, koran ini telah berjuang dengan sungguh-sungguh melaksanakan fungsi-fungsi pers secara konsekuen, baik fungsi informasi, fungsi pendidikan (*education*), fungsi kontrol sosial, maupun fungsi hiburan (*entertainment*), bahkan menjalankan fungsi sebagai lembaga ekonomi.

Untuk mempersiapkan pendirian perusahaan diperlukan waktu 6 bulan intensif. Persiapan dari Sumber Daya manusia (SDM) sampai persiapan mencetak koran. Pelatihan untuk tenaga profesional di bidang wartawan (reporter) dimulai awal April 1997, selama satu bulan mendapat pendidikan di LP3Y (Lembaga Pengembangan Pendidikan Pers Yogyakarta) dan untuk pekerja mulai bekerja pada 1 Mei 1997. Dengan dukungan 80 personal, Solopos telah siap mengunjunginya.

Tahap pertama Solopos mencetak sekitar sepuluh ribu eksemplar di edarkan di wilayah Surakarta dan sekitarnya serta beberapa kota di Jawa Tengah. Dan pada tahun pertama Solopos telah dapat mencetak koran 40.000 eksemplar, untuk tahun berikutnya diharapkan akan terus meningkat.

Persiapan penerbitan Solopos telah dilakukan sejak tanggal 13 April 1997 dan diintensifkan lagi setelah Surat Izin Usaha Penerbitan Pers (SIUPP) turun pada tanggal 12 Agustus 1997.

Dalam SIUPP disebutkan Solopos terbit 7 kali seminggu, untuk edisi minggu telah terbit pertama kali pada tanggal 28 juni 1998.

Para pemegang saham terdiri Sukamdani S. Gitosardjono sebagai presiden komisaris dan para komisaris diantaranya Ciputra, Subroto laras dsb. Lalu jajaran Direksi terdiri Presiden Direktur Lukman Setyawan, Direktur produksi Banjar Chaeruddin, direktur keuangan Lulu terianto dan Direktur Umum dan SDM Hariyadi B. Sukamdani.

Dalam pengelolaan sehari-hari, Solopos dikendalikan oleh Sukamdani S. Gitosardjono sebagai Pemimpin umum, Pemimpin redaksi dipegang oleh danie H. Soe`oed dan Pemimpin Perusahaan dipercayakan kepada Bambang Natur Rahadi.

Harian umum yang memilih basis terbitnya di kota Surakarta, Jawa Tengah, ini lahir bersamaan dengan dimulainya penerapan teknologi baru dibidang persuratkabaran. Pada saat yang bersamaan sejumlah media cetak nasional mulai menerapkan sistem cetak jarak jauh diberbagai daerah.

Pemilihan Surakarta sebagai basis terbit Solopos dilandasi oleh pertimbangan ekonomis dan historis. Surakarta dalam tempo tidak lama bakal menjadi pusat pertumbuhan ekonomi menarik dalam kaitannya dengan pengembangan pusat pertumbuhan ekonomi jogyakarta- Solo – Semarang (Joglosemar)

Sedangkan secara historis, Surakarta dikenal sebagai cikal bakalnya pertumbuhan pers nasional, namun hingga kini tidak satupun surat kabar harian yang tersisa. Sehingga koran-koran dari luar kota saja, seperti Semarang, Yogyakarta, Surabaya dan Jakarta yang mengisi kekosongan pasar tersebut. Sehingga masyarakatnya membutuhkan alternatif surat kabar baru yang berbasis dari kotanya.

Peluang itulah yang dilihat oleh kelompok penerbit harian Ekonomi Bisnis Indonesia untuk melakukan pengembangan bisnis persnya di Surakarta. Melalui kepemilikan saham di PT. Aksara Solopos, perusahaan yang menerbitkan harian Solopos, akhirnya diperoleh izin penerbitan surat kabar dari menteri Penerangan, No. 315/SK/Menpen/SIUPP.

Berbekal dengan SIUPP itulah Solopos akhirnya bisa hadir pertama kali dengan 16 halaman pada tanggal 19 September 1997.

Terbit	: 7 kali seminggu
Bidang cetak	: 7 kolom x 540 mm
Ukuran 1 kolom	: 4.2 cm
Proses cetak	: Offset

Sumber: Puskok-Litbang SOLOPOS November 2008

B. VISI MISI PERUSAHAAN

Perusahaan percetakan surat kabar Solopos selalu berkembang seiring dengan kemajuan pasar dan selalu meningkatkan mutu pelayanan kepada konsumennya. Perusahaan ini didirikan dengan visi misi sebagai berikut :

1. Visi PT. Aksara Solopos

Penyaji informasi utama, terpercaya dengan pengelolaan usaha yang professional.

2. Misi

- a. Membentuk sumberdaya manusia yang kompeten dan bermoral
- b. Selalu menyajikan informasi yang berimbang, akurat dan unggul
- c. Mensejahterakan *stakeholders* Solopos

C. TUJUAN PERUSAHAAN

1. Mendapat keuntungan
2. Memberikan informasi kepada masyarakat melalui media cetak.
3. Membantu pemerintah dengan menciptakan lapangan pekerjaan sehingga dapat mengurangi angka pengangguran dan meningkatkan taraf hidup, khususnya masyarakat sekitar.
4. Menciptakan suatu iklim usaha surat kabar yang sehat untuk memacu peningkatan mutu berita sehingga dapat bersaing di dalam pasar yang lebih luas.

D. LOKASI PERUSAHAAN

Faktor pemilihan lokasi perusahaan merupakan hal yang penting dan perlu diperhatikan, karena keadaan lingkungan sekitar tidak lepas begitu saja dari pertimbangan yang melatarbelakangi didirikannya suatu perusahaan.

PT. Aksara Solopos menganggap wilayah Solo Raya sebagai lahan yang subur untuk memasarkan koran, tabloid dan majalah. Sehingga kota ini tetap menjadi ajang pertempuran berbagai perusahaan penerbit pers dari luar kota Solo untuk memasarkan produknya di wilayah ini. Sebagai kota terbesar kedua di Jawa Tengah setelah Semarang, Solo dipandang oleh para pengusaha penerbit pers secara ekonomi memiliki potensi kuat.

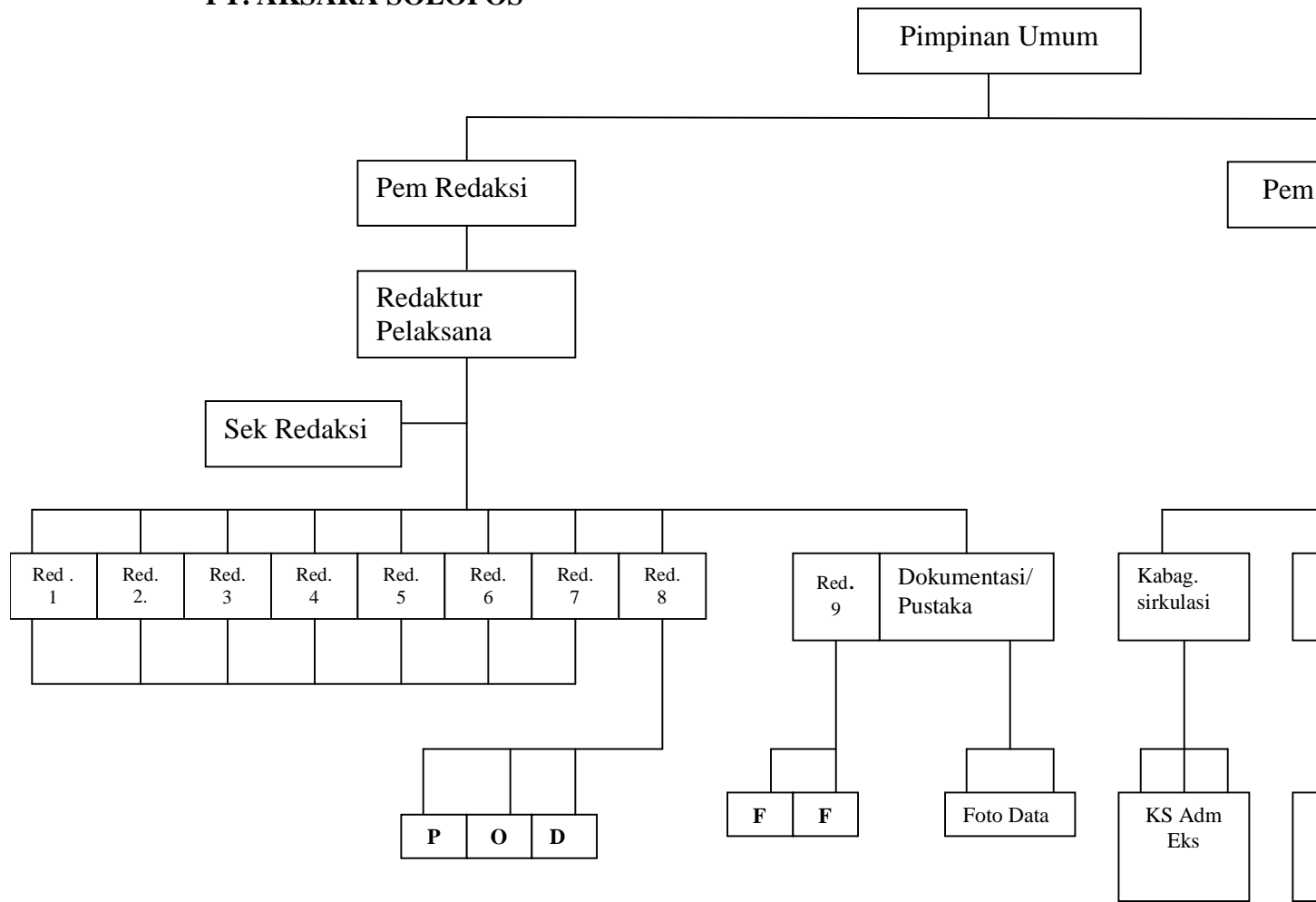
Namun disisi lain, kota yang juga dikenal sebagai kota Budaya ini mempunyai kekuatan yang luar biasa dalam isu-isu berita politik, ekonomi maupun social kemasyarakatan. Tidak heran jika semua koran terkenal, baik lokal maupun nasional bersaing memperebutkan simpatik pembaca di wilayah ini.

PT. Aksara Solopos terletak di Solo bagian tenggara, tepatnya di jalan Adi Sucipto No. 160 Solo. Berdekatan dengan instansi yang dapat mendukung perkembangan perusahaan seperti kantor DPRD Solo dan kantor PDAM. Disamping itu PT. Aksara Solopos juga berada di lokasi yang mudah dijangkau kendaraan dari daerah mana pun.

E. STRUKTUR ORGANISASI

Struktur organisasi merupakan suatu rangka yang menunjang dan menunjukkan seluruh kegiatan organisasi untuk mencapai tujuan melalui strategi yang dipilih. Struktur organisasi PT. Aksara Solopos berbentuk garis, sehingga komunikasi ataupun laporan-laporan jalannya bertahap sesuai dengan jenjang kepemimpinannya. Tugas dan tanggungjawab masing-masing jabatan disesuaikan dengan tingkatannya dalam struktur organisasi perusahaan. Untuk lebih jelasnya di bawah ini terdapat skema struktur antara lain :

**STRUKTUR ORGANISASI
PT. AKSARA SOLOPOS**



Keterangan Struktur Organisasi PT. Aksara Solopos :

1. Pimpinan Umum

Bertanggung jawab atas perencanaan, pengkoordinasian, pengarahan dan pengawasan terhadap seluruh kegiatan di bidang usaha yang berada dibawah pengawasannya.

2. Pemimpin Redaksi

Menjadi pucuk pimpinan di bidang kereddasian dan penentu kebijakan pemberitaan (news and analysis trends). Memimpin jajaran di bidang keredaksian berdasarkan ketentuan penerbit. Mempertanggungjawabkan hasil pekerjaannya, baik yang operasional maupun promosional, kepala pemimpin umum/ wakil pemimpin umum. Menjaga percetakan surat kabar harian agar tepat waktu sesuai dengan jadwal terbit.

3. Redaktur Pelaksana

Bertugas mengkaji dan menilai daftar isian atas hasil kerja atau prestasi wartawan dan pekerja kereddasian, baik tenaga fungsional maupun struktural, yang dipersiapkan oleh redaktur, untuk menjadi dasar usulan kepada pemimpin Redaksi. Mempertanggungjawabkan hasil pelaksanaan kegiatan kereddasian kepada pemimpin redaksi.

4. Kepala Bagian Iklan

Bertugas membantu dan mewakili pimpinan perusahaan dalam memimpin dan mengelola bagian iklan.

5. Kepala Bagian keuangan

Bertugas melakukan koordinasi dan pengawasan terhadap seluruh kegiatan di bidang keuangan dan akuntansi. Bertanggung jawab dalam hal pencarian sumber dana, penggunaan dana maupun pembuatan laporan keuangan sesuai kebijakan, sistem dan prosedur yang telah ditetapkan.

6. Kepala Bagian Sirkulasi

Merancang program kerja sirkulasi dalam upaya mengangkat tingkat penjualan sesuai target yang ditetapkan.

7. Kepala Bagian Umum

Bertanggung jawab atas koordinasi, pengarahan, pelaksanaan dan pengawasan terhadap penyediaan kertas Koran, film, alat perkantoran serta kegiatan pelayanan umum

diperusahaan, seperti: kebersihan kantor, pemeliharaan kendaraan dan perlengkapan kantor, logistik, izin, lisensi.

8. KABAG Personalia dan SDM

Bertanggung jawab atas koordinasi, pengarahan, pelaksanaan dan pengawasan terhadap kegiatan penyediaan kebutuhan akan pekerja sesuai dengan persyaratan yang telah ditetapkan, termasuk peningkatan ketrampilan serta kesejahteraan.

9. Kepala Bagian Jaringan (EDP)

Menbantu perbaikan serta pengembangan teknologi yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Membantu memberikan rekomendasi pengembangan teknologi perusahaan, terutama yang berhubungan dengan perangkat lunak.

10. Sekretaris Redaksi

Bertugas membantu memperlancarkan pekerjaan keredaksian. Membantu pelaksanaan fungsi kesekretariatan redaksi sebagai wahana penghubung antar sektoral di dalam penerbitan dan luar perusahaan. Mempertanggungjawabkan kegiatan operasionalnya kepada pemimpin redaksi/ redaktur pelaksana.

11. Sekretaris Perusahaan

Bertanggung jawab atas penyimpanan dan pemeliharaan surat-surat dan dokumen-dokumen penting lain, yang berhubungan dengan kegiatan Pemimpin Perusahaan. Menerima telepon masuk dan mencatat telepon keluar/ interlokal dari pekerja. Membuat surat-surat, menyimpan filenya yang berhubungan dengan kepentingan Perusahaan.

12. Redaktur rubrik/ Kompartemen

Menjadi pelaksana teras yang menetapkan derajat pentingnya berita dan gambar di satu halaman atau lebih, tiap edisi. Mengelola halaman/ rubrik dan membawahi wartawan atau fungsi lainnya sebagai pelimpahan wewenang dari redaktur pelaksana.

13. Redaktur Foto

Menjadi pelaksana teras dalam menetapkan derajat gambar yang layak diterbitkan.

14. Redaktur Artistik

Menjadi pelaksana teras dan mengatur arus pekerjaan/ kegiatan yang menunjang perwajahan dari surat kabar harian. Memimpin dan membawahi staf operator macintosh, pracetak, dan kartunis. Mempertanggungjawabkan hasil pelaksanaan kegiatannya kepada redaktur pelaksana.

15. Reporter

Peliputan peristiwa yang aktual ditempat kejadian dan menghubungi narasumber yang kompeten untuk memperkaya laporan/ tulisannya, baik atas perintah Redaktur maupun prakasa sendiri.

16. Fotografer

Menjadi pelaksana lapangan dalam mencari/ memburu dan menyediakan gambar untuk disiarkan kepada khalayak pembaca surat kabar harian. Mempertanggungjawabkan kegiatan operasionalnya kepada redaktur foto.

17. Setter

Bertugas membantu pengetikan naskah, berita/ tulisan dari redaktur dan data-data faximili yang masuk dari Reporter diluar kota. Memantau perkembangan dan menambah data yang telah ada.

18. Staf Pracetak

Menangani pengelolaan teknis reproduksi untuk mencapai hasil cetak film yang dapat dipertanggungjawabkan.

19. Operator macintosh

Menjadi unsur pendukung bagi persiapan pracetak. Mempertanggungjawabkan kegiatan operasinalnya kepada bagian produksi dan kreatif.

20. Staf Desain

Membuat gambar yang berupa karikatur dengan tema-tema yang disesuaikan dengan perkembangan berita terbaru untuk dimuat dihalaman Opini.

21. Staf Perpustakaan

Merupakan unsur penunjang dalam kelancaran diredaksi dan perusahaan. Membuat analisis perkembangan buku, majalah atau Koran yang ada diperpustakaan.

22. Staf Iklan

Bertugas melaksanakan penerimaan pemasangan iklan secara baik. Menjaga komunikasi dengan pemasang iklan, biro iklan atau calon pemasang yang menjadi wilayah tugasnya.

23. Staf Administrasi iklan/ Artistik

Melaksanakan kegiatan administrasi iklan dan penempatan iklan. Menyiapkan jadwal iklan yang akan dipasang pada tiap edisi Koran.

24. Staf Sirkulasi

Membuat daftar pesanan pengiriman Koran dari para agen secara rutin. Bertanggung jawab atas kegiatan administrasi kesirkulasian.

25. Staf Administrasi Sirkulasi

Melaksanakan penjualan dan perluasan pasar pembeli Koran Solopos. Melaksanakan kontak langsung dan membina hubungan baik dengan agen atau mitra kerja lain, dalam upaya memperlancar penjualan, pengiriman maupun penagihan Koran.

26. Staf Ekspedisi

Menjadi pelaksana pengiriman Koran dari percetakan hingga ke agen atau pembaca langsung.

27. Staf Keuangan

Menyelenggarakan pembukuan atas kegiatan perusahaan mulai dari fungsi pencatatan, pengikhtisaran dan pelaporan sampai menghasilkan laporan keuangan.

28. Kasir

Bertanggung jawab atas pelaksanaan kegiatan penerimaan, penyimpanan dan pengeluaran uang, cek, giro dan surat-surat berharga lainnya, setelah mendapat persetujuan dari pejabat yang berwenang. Disamping itu juga bertanggung jawab atas kebenaran administrasi saldo kas.

29. Staf Penagihan

Bertanggung jawab atas pelaksanaan penagihan piutang-piutang kepada para agen, biro iklan dan instansi lainnya, dan secara teratur melakukan administrasi penagihan.

30. Staf Rumah Tangga

Bertanggung jawab atas kelancaran sistem kerja peralatan-peralatan kantor, menjaga kebersihan lingkungan perusahaan dan memberikan pelayanan diruang kerja dan ruang makan.

31. Staf Administrasi SDM

Bertugas melaksanakan kegiatan administrasi SDM.

32. Staf Legal

Bertanggung jawab atas semua berkas perjanjian milik perusahaan dan menjaga kepentingan hukum perusahaan secara internal maupun saat menangani kasus di pengadilan dan kepolisian.

33. Staf Teknisi

Bertugas menunjang kelancaran kerja, baik di bidang redaksi maupun bidang perusahaan, dengan jalan memelihara dan menjaga kelancarann perangkat keras yang dimiliki oleh perusahaan. Bekerjasama dengan bagian jaringan dalam melakukan perawatan peralatan keras atau lunak yang ada di kantor.

BAB IV

PEMBAHASAN

A. STRATEGI PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN

PT. Aksara Solopos memberikan kesempatan kepada pegawai dan menyediakan sarana untuk pengembangan pengetahuan, ketrampilan, perilaku, wawasan, kemampuan manajerial, dan kepemimpinan melalui program pelatihan dan pengembangan ketrampilan baik di dalam perusahaan maupun di luar perusahaan.

Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan manajer SDM PT. Aksara Solopos pada hari sabtu 30 mei 2009 maka diperoleh informasi bahwa strategi PT. Aksara Solopos dalam meningkatkan kinerja karyawan ada tiga yaitu melalui :

1. Motivasi

Motivasi yaitu pemberian semangat, dorongan berupa penyuluhan atau pembinaan tentang kesadaran bahwa karyawan merupakan subyek dalam suatu perusahaan. Sebagai subyek karyawan adalah merupakan motor penggerak terhadap jalannya perusahaan akan ditentukan oleh kualitas kerja karyawan yang ada. Sehingga hanya karyawan yang berkualitas dan mempunyai kontribusi yang besar pada perusahaan layak untuk mendapatkan posisi dan fasilitas-fasilitas. Dengan pemberian kesadaran ini diharapkan karyawan dapat termotivasi untuk selalu meningkatkan pengetahuan maupun kualitas kerjanya. Bentuk pemberian motivasi berupa pengarahan dalam pertemuan, pemberian motivasi dalam acara internal melalui panggilan kepada karyawan secara personil oleh pimpinan.

2. Pendidikan dan Latihan

Dalam peningkatan kinerja karyawan PT. Aksara Solopos mempunyai tujuan yang dititikberatkan untuk memperbaiki efektifitas dan efisiensi kerja dalam

melaksanakan dan mencapai tujuan sasaran program kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Dengan adanya pelatihan dan pengembangan yang diadakan PT. Aksara Solopos tentu akan memberikan manfaat yang diperoleh dalam strategi perusahaan meningkatkan kinerja karyawan yaitu :

- a. Meningkatkan rasa puas dan menumbuhkan semangat kerja serta rasa percaya diri pada karyawan.
- b. Memperbaiki metode dan system kerja sehingga dapat memperlancar proses kerja dan efisiensi waktu.
- c. Mengurangi kesalahan dalam bekerja sehingga mengurangi beban pemborosan.
- d. Komunikasi dan kerjasama antar karyawan menjadi lebih baik sehingga menciptakan suasana kerja yang nyaman.

Pendidikan dan Pengembangan ketrampilan diselenggarakan oleh PT. Aksara Solopos. Waktu penyelenggaraannya tergantung materi yang diberikan.

3. Promosi Jabatan

Diberikan Promosi Jabatan Promosi adalah pemberian kepercayaan kepada karyawan untuk menduduki jabatan tertentu pada jenjang atau eselon tertentu. Promosi jabatan merupakan salah satu persyaratan karyawan untuk menduduki jabatan-jabatan yang ada. Apabila terdapat lowongan jabatan pada struktur organisasi maka pimpinan akan mempertimbangkan karyawan yang memiliki sertifikat diklat disamping memiliki kapasitas dan kapabilitas sesuai dengan tugas, wewenang dan tanggungjawab pada jabatan yang lowong tersebut.

Strategi Peningkatan kinerja karyawan yang dilakukan PT. Aksara Solopos sudah baik, hanya saja pada saat pengadaan pengembangan kepribadian masih menunggu kerjasama dari instansi lain.

Dari ketiga cara untuk meningkatkan kinerja karyawan di PT. Aksara Solopos tersebut di atas, Penulis lebih fokus membahas tentang pemberian pendidikan dan pelatihan karyawan karena langkah ini merupakan hal yang paling penting dalam meningkatkan kemampuan

karyawan. Karyawan akan mendapat pengetahuan yang selalu berkembang dari dalam dan luar perusahaan.

B. METODE PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN KETRAMPILAN KARYAWAN PT. AKSARA SOLOPOS

Dalam melaksanakan program pelatihan dan pengembangan ketrampilan karyawan PT. Aksara Solopos menggunakan tehnik pendidikan dan pengembangan yang meliputi :

1. Pelatihan dan pengembangan *On The Job Training*

Diklat *on the job* adalah pelatihan yang diadakan oleh PT. Aksara Solopos sendiri dan dilaksanakan sebagai bagian dari pelaksanaan kerja karyawan. Diklat *on the job* yang dilaksanakan berupa:

a. Rotasi Jabatan (*Rotation Job*)

PT. Aksara Solopos melakukan pemindahan tugas karyawan dari satu bagian ke bagian lain untuk menyesuaikan dengan pendidikan dan keahlian karyawan. Rotasi jabatan akan menjadi sangat penting karena dapat mengurangi rasa jenuh karyawan terhadap satu pekerjaan yang sama dan terus menerus. Dengan rotasi jabatan ini maka karyawan akan memperoleh pengalaman kerja. Di tempat kerjanya yang baru, seorang karyawan akan dapat mengasah kemampuannya dalam bekerja.

Di PT. Aksara Solopos ada saling keterkaitan antara manajer dan para staffnya. Keduanya dapat saling menilai demi kemajuan perusahaan. Misalnya seorang karyawan yang berada di posisi promosi dipindahkan ke bagian umum karena perusahaan menganggap karyawan tersebut lebih cocok di posisi tersebut, sehingga kinerja karyawan tersebut dapat maksimal.

b. Latihan Instruksi Pekerjaan

Latihan instruksi pekerjaan di PT. Aksara Solopos dilakukan dengan cara penugasan kepada karyawan untuk menangani pekerjaan tertentu. Dengan cara ini, seorang karyawan diperintahkan melaksanakan tugas yang belum pernah atau sudah pernah dia lakukan yang berhubungan dengan pekerjaannya. Melalui latihan instruksi pekerjaan atasan dapat mengetahui seberapa kemampuan

karyawan tersebut. Cara ini biasanya untuk karyawan yang baru atau karyawan lama tetapi menempati posisi yang baru.

c. Magang

PT. Aksara Solopos melakukan program magang dengan cara mengirimkan karyawannya ke perusahaan anak cabang Bisnis Indonesia di Jakarta dan Harian Jogja di Jogjakarta untuk mengetahui keadaan perusahaan di tempat tersebut. Keadaan di tempat karyawan tersebut tentu akan berbeda, sehingga karyawan tersebut akan terlatih untuk menghadapi masalah-masalah baru yang mungkin muncul. Jadi program magang ini dapat dijadikan sarana uji coba sebelum karyawan ditempatkan pada posisi yang baru.

d. Pembekalan (Coaching)

Pada PT. Aksara Solopos pembekalan dilakukan oleh manajer kepada karyawan yang baru. Karyawan tersebut akan mendapatkan perhatian lebih dari manajernya pada awal-awal masa kerjanya. Karyawan dibimbing agar dapat bekerja dengan baik dan dapat memahami pekerjaannya. Dalam hal ini manajer memegang peranan penting dalam proses adaptasi dan kemampuan karyawan baru untuk bekerja sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Sebagai contoh manajer keuangan membimbing karyawan yang baru bagai mana tugas-tugasnya dan bagaimana proses pengerjaannya.

2. Pelatihan dan Pengembangan *Off The Job*

Pendidikan dan Pengembangan ketrampilan karyawan *Off The Job* dilaksanakan sendiri oleh perusahaan atau pun bekerjasama dengan instansi lain. Pendidikan dan pelatihan ini dilaksanakan di waktu-waktu tertentu sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan karyawan. Beberapa pelatihan yang dilakukan PT. Aksara Solopos antara lain :

a. Pelatihan teknis

Pelatihan yang diadakan untuk menunjang tugas dan pekerjaan karyawan keseharian secara teknis. Dalam pelatihan teknis karyawan dilatih cara mengoperasikan mesin cetak dan mesin-mesin baru. Karyawan baru harus berorientasi dengan mesin cetak baru yang ada pada PT.

Aksara Solopos. Dengan diadakannya program ini karyawan akan dapat menggunakan mesin tersebut dengan benar dan efisien.

Untuk karyawan manajerial diadakan pelatihan penggunaan program komputer yang baru dan lebih canggih. Sistem pelatihan tidak harus dilakukan pada semua karyawan, perusahaan mengikutkan beberapa karyawannya dalam training atau pelatihan yang berkaitan dengan teknis. Setelah karyawan tersebut kembali keperusahaan maka dia wajib mengajarkan pengetahuan yang telah didapatnya pada karyawan lain. Hal ini dilakukan untuk mengurangi pengeluaran.

b. Pelatihan untuk pengembangan kepribadian

Kegiatan ini dilakukan untuk meningkatkan kepribadian karyawan agar dapat meningkatkan kinerjanya. Karyawan PT. Aksara Solopos diikutkan dalam pengembangan kepribadian yang diadakan oleh perusahaan maupun oleh luar perusahaan. Pengembangan kepribadian tersebut yaitu: perusahaan mengadakan pengajian yang diadakan setiap satu kali dalam sebulan. Dengan pengajian ini karyawan diharapkan dapat lebih baik dan profesional.

Disamping pengajian yang diadakan setiap bulan, PT. Aksara Solopos juga memberi perintah kepada manajer-manajer tiap bagian untuk selalu menjaga hubungan baik dengan para staff dan selalu memberi pengarahan-pengarahan. Hal ini dilakukan agar suasana kerja tidak membosankan.

Alternative lain yang dilakukan perusahaan adalah mengikutkan karyawannya pada kegiatan pelatihan dan pengembangan kepribadian yang diadakan oleh instansi di luar perusahaan. Misalnya kegiatan pelatihan ESQ dan seminar-seminar kepribadian lainnya.

c. Pelatihan jurnalistik

Dilakukan oleh PT. Aksara Solopos untuk mengembangkan ketrampilan karyawan dibidang jurnalistik. Bahasa yang selalu berkembang menuntut redaktur untuk mengikuti perkembangan tersebut. PT. Aksara Solopos memiliki Lembaga Pelatihan Jurnalistik yang berfungsi mengembangkan kemampuan jurnalistik. Kelas pelatihan ini

dibuka tiap bulan dengan waktu *workshop* selama tiga hari. Untuk orang luar pun dapat mengikuti kegiatan ini dengan dikenai biaya administrasi.

Dalam pelaksanaan teori-teori pelatihan dan pengembangan ketrampilan karyawan sudah berjalan dengan baik. Hal tersebut dapat menunjang peningkatan ketrampilan karyawan. Sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai dan bisnis berjalan dengan hasil yang maksimal.

C. EVALUASI PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN KETRAMPILAN KARYAWAN PT. AKSARA SOLOPOS

Untuk menilai program-program yang telah diadakan oleh PT. Aksara Solopos untuk meningkatkan ketrampilan karyawan melalui pelatihan dan pengembangan ketrampilan karyawan maka diadakan evaluasi mengenai pelatihan dan pengembangan yang telah diadakan, apakah target-target yang telah ditetapkan tercapai atau tidak. Di PT. Aksara Solopos evaluasi diadakan secara berjalan maksudnya, penilaian dilakukan setelah karyawan mengikuti pelatihan dan pengembangan ketrampilan karyawan tersebut harus memberikan laporan secara tertulis kepada perusahaan. Laporan berisi kinerja karyawan tersebut yang berkaitan dengan pengetahuan yang telah didapat dari pelatihan dan pengembangan ketrampilan.

Laporan yang diterima perusahaan dari karyawan yang mengikuti pelatihan dan pengembangan akan terus diperiksa untuk mengetahui perkembangan kemampuan karyawan tersebut. Bagi karyawan yang mengalami peningkatan kemampuan dan mau mengajarkannya pada karyawan lain akan mendapat penghargaan dari perusahaan, baik berupa bonus maupun promosi jabatan.

D. INSTRUKTUR PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN KETRAMPILAN KARYAWAN PT. AKSARA SOLOPOS

Instruktur atau pelatih dalam pengembangan yang diadakan di PT. Aksara Solopos adalah orang atau kelompok yang memberikan pendidikan pada karyawan pada PT. Aksara Solopos baik karyawan manajerial maupun karyawan operasional. Pelatih

berperan sangat penting dalam peningkatan kinerja karyawan melalui pelatihan dan pengembangan ketrampilan yang diadakan perusahaan.

Pada pelatihan dan pengembangan ketrampilan yang diadakan PT. Aksara Solopos menggunakan pelatih dari dalam perusahaan, dari luar perusahaan dan gabungan antara keduanya. Berbagai variasi tersebut dilakukan sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan karyawan itu sendiri.

1. Pelatih dari dalam perusahaan

Manajer atau kepala bagian mutlak menjadi pelatih internal atau dari dalam perusahaan. Manajer bertanggungjawab memberikan pelatihan pada karyawan dibawahnya dengan memberi petunjuk-petunjuk untuk mengerjakan suatu pekerjaan. Manajer juga harus mengajarkan bagaimana mengoperasikan peralatan, mesin-mesin dan sebagainya. Misalnya manajer keuangan bertanggungjawab melatih semua karyawan pada bagian keuangan dan manajer tersebut bertanggungjawab atas kualitas karyawan bagian keuangan.

2. Pelatih dari luar perusahaan

Pemberi pelatihan dan pengembangan didatangkan dari luar oleh PT. Aksara Solopos bertujuan memberi pengetahuan yang baru. PT. Aksara Solopos bekerja sama dengan lembaga pelatihan Prasetya Mulya Jakarta dan LP3Y untuk para redaksi. Untuk pelatihan dan pengembangan ketrampilan manajerial PT. Aksara Solopos dan Lembaga Pelatihan Prasetya Mulya telah terjalin kerjasama yang baik untuk meningkatkan ketrampilan karyawan sehingga kinerja karyawan dapat meningkat. Biasanya karyawan yang menempati posisi baru yang diikutkan dalam kegiatan ini. Misalnya : karyawan yang baru menempati posisi sebagai manajer SDM maka dia akan dikirim ke lembaga Prasetya Mulya untuk mengikuti pelatihan. Setelah kembali karyawan tersebut harus menularkan pengetahuannya pada karyawan lain.

3. Pelatih Gabungan dari dalam perusahaan dan dari luar perusahaan

PT. Aksara Solopos mengadakan pelatihan penulisan untuk para karyawan bagian redaksi dan wartawan serta reporter dengan mendatangkan pembicara dari luar perusahaan dan dari dalam perusahaan. Hal ini sering dilakukan untuk memadukan pengetahuan menyesuaikan dengan perkembangan jaman.

E. MANFAAT PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN KETRAMPILAN KARYAWAN PT. AKSARA SOLOPOS

Pada PT. Aksara Solopos pelatihan dan pengembangan ketrampilan karyawan menjadi tanggungjawab bagian SDM dan pimpinan perusahaan secara langsung. Keduanya mempunyai tanggungjawab untuk merencanakan, menentukan karyawan mana yang membutuhkan pelatihan dan pengembangan dan melakukan evaluasi terhadap hasilnya. Adapun manfaat yang diperoleh dari diadakannya pelatihan dan ketrampilan karyawan pada PT. Aksara Solopos adalah sebagai berikut :

1. Meningkatkan kinerja karyawan baik secara manajerial maupun secara operasional.
2. Meningkatkan kemampuan karyawan terhadap perkembangan pengetahuan dan teknologi
3. Menghemat waktu karyawan baru untuk belajar mengenai apa yang harus karyawan tersebut kerjakan.
4. Membantu memecahkan masalah operasional misalnya bagaimana mengoperasikan mesin cetak yang baru dengan teknologi yang baru pula.
5. Sebagai sarana karyawan baru untuk beradaptasi dengan suasana kerja yang ada pada PT. Aksara Solopos.
6. Untuk memenuhi kebutuhan pengembangan kepribadian karyawan.
7. Untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi karyawan dalam bekerja sesuai dengan sasaran-sasaran yang telah ditetapkan.
8. Mempersiapkan karyawan untuk promosi pada posisi baru.

Dengan diadakannya pelatihan dan pengembangan ketrampilan karyawan dengan baik dan sesuai kebutuhan perusahaan, sumber daya manusia pada PT. Aksara Solopos secara kualitas akan meningkat. Kegiatan ini juga dapat memupuk rasa kerja secara bersama-sama antar karyawan. Dari berbagai manfaat tersebut telah didapat oleh karyawan yang mengikuti pelatihan dan pengembangan ketrampilan namun ada beberapa karyawan yang kurang merespon kegiatan tersebut dengan alasan tidak ada waktu.

F. HAMBATAN PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN KETRAMPILAN KARYAWAN PT. AKSARA SOLOPOS

Hambatan atau kendala yang muncul dalam pengadaan pelatihan dan pengembangan ketrampilan pada PT. Aksara Solopos berada pada sumber daya manusianya sendiri. Karyawan yang telah ditunjuk untuk mengikuti pelatihan diberi perintah secara langsung oleh perusahaan melalui surat resmi. Untuk karyawan yang berhalangan mengikuti harus memberikan keterangan yang jelas seperti sedang sakit, sehingga posisinya dapat digantikan oleh karyawan yang lain. Namun banyak karyawan yang tidak mengikuti pelatihan tanpa memberitahukan atau ijin pada pihak perusahaan sehingga peluang terbuang sia-sia. Karyawan masih beranggapan bahwa kegiatan tersebut tidak penting. Kurangnya kesadaran karyawan ini yang membuat beberapa kali pengadaan pelatihan kurang menuai hasil yang maksimal.

Selain dari individu karyawan sendiri, PT. Aksara Solopos juga mendapat kendala dari perusahaan yang kurang sering mengadakan atau mengikutkan karyawannya dalam kegiatan pelatihan dan pengembangan karena terbentur biaya yang sangat tinggi. Sebagai contoh pelatihan mengenai SDM yang bekerja sama dengan Prasetya Mulya harus mengeluarkan biaya tiga juta per orang. Hal ini menjadi pertimbangan perusahaan sebelum mengikutkan karyawan dalam pelatihan dan pengembangan ketrampilan.

G. UPAYA UNTUK MENGATASI HAMBATAN

PT. Aksara Solopos dalam menghadapi berbagai kendala tersebut melakukan berbagai langkah. Seperti karyawan yang sudah mengikuti pelatihan dan pengembangan namun dia tidak mau menularkan pengetahuannya pada karyawan lain maka karyawan tersebut tidak akan mengikutkannya dalam pelatihan dan pengembangan lagi. Perusahaan menganggap bahwa karyawan tersebut *Team Worknya* buruk, sehingga hal tersebut dapat dijadikan hukuman dan pelajaran.

Untuk mengurangi biaya yang harus dikeluarkan untuk membiayai kegiatan pelatihan dan pengembangan ketrampilan karyawan, PT. Aksara Solopos biasanya menjalin kerjasama dengan cara : Lembaga tersebut dapat iklan pada Harian Solopos sebagai balas jasa Solopos dapat mengikutkan karyawannya dalam pelatihan yang diadakan lembaga tersebut dengan biaya yang sedikit atau bahkan gratis.

Disamping itu PT. Aksara Solopos juga mengintensifkan laporan karyawan yang telah mengikuti pelatihan dan pengembangan untuk terus mengawasi peningkatan kinerjanya.

Secara selektif PT. Aksara Solopos mengikutkan dan mengadakan program pelatihan dan pengembangan ketrampilan karyawan. Karena selektif inilah kegiatan pelatihan dan pengembangan ketrampilan belum menjangkau semua karyawan.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. KESIMPULAN

1. Berdasarkan pengamatan penulis dilaksanakan di PT. Aksara Solopos, bahwa program peningkatan kinerja ada tiga yaitu motivasi, pendidikan dan latihan, serta rotasi jabatan. Ketiga hal tersebut telah dilaksanakan dengan baik, hanya saja pada saat pengadaan masih menunggu kerjasama dengan instansi lain.
2. Pelatihan dan pengembangan ketrampilan karyawan di PT. Aksara Solopos dilakukan dengan dua cara yaitu *on the job training* dan *off the job training*. Evaluasi hasil pelatihan dan pengembangan dilihat dari laporan secara tertulis yang diberikan oleh karyawan yang mengikuti pelatihan dikaitkan dengan pekerjaannya sehari-hari. Namun dalam pemilihan karyawan yang akan diikutkan dalam pelatihan dan pengembangan belum tersistem dengan baik karena belum semua karyawan diikutkan dalam program pelatihan dan pengembangan ketrampilan karyawan.
3. Dalam pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan ketrampilan karyawan PT. Aksara Solopos mengalami kendala-kendala diantaranya karyawan yang kurang merespon untuk mengikuti program pelatihan dan pengembangan serta harus mengeluarkan biaya yang sangat tinggi.

Berdasarkan kesimpulan-kesimpulan di atas, maka pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan ketrampilan karyawan di PT. Aksara Solopos telah terlaksana dengan baik, namun perlu adanya peningkatan yang lebih baik dalam system pemilihan karyawan yang akan mengikuti pelatihan dan pengembangan agar program ini mendapat hasil yang maksimal di semua bagian.

B. SARAN

Pada bab ini penulis menyampaikan saran yang mungkin dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan bagi PT. Aksara Solopos dalam pengadaan Pelatihan dan Pengembangan ketrampilan karyawan, yaitu :

1. Agar karyawan yang mengikuti pelatihan dan pengembangan dapat merespon dan mengikuti dengan maksimal maka perlu diberi pelatihan dan pengembangan ketrampilan sesuai dengan diskripsi bidang kerjanya.
2. Sistem yang lebih baik dalam pemilihan karyawan yang akan diikutkkan dalam program pelatihan dan pengembangan ketrampilan karyawan misalnya asas senioritas sesuai dengan urutan masa kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- T. Hani, Handoko. 2000. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Handoko, T. Hani. 2004. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia Edisi 2*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, Malayu. 2001. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Jakarta: Bumi Putra.
- Panggabean, Mutiara. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Sribudi, Cantika Yuli. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang : UMM Press
- Rosidah, Ambar T. Sulistiyani. 2009. *Makalah pelatihan dan pengembangan karyawan*. BagongNet. www.google.com.