

**ANALISA EFEKTIVITAS TRAINING DAN
PENGEMBANGAN MANAJER PADA PT. TIGA
SERANGKAI SURAKARTA**



Disusun sebagai salah satu syarat menyelesaikan Progran Studi Strata II pada Jurusan
Magister Manajemen Sekolah Pasca Sarjana
Universitas Muhammadiyah Surakarta

Oleh :

**Dwi Hastuti
P 100170034**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
SEKOLAH PASCA SARJANA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURAKARTA
2019**

HALAMAN PERSETUJUAN

**ANALISA EFEKTIVITAS TRAINING DAN
PENGEMBANGAN MANAJER PADA PT. TIGA
SERANGKAI SURAKARTA**

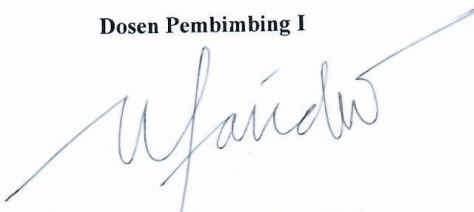
PUBLIKASI ILMIAH

Oleh :

**Dwi Hastuti
P 100170034**

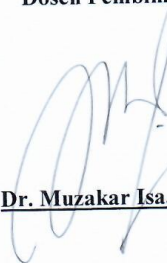
Telah diperiksa dan disetujui untuk diuji oleh :

Dosen Pembimbing I



Drs. M. Farid Wajdi, M.M., Ph.D

Dosen Pembimbing II



Dr. Muzakar Isa, SE., MSi

HALAMAN PENGESAHAN

**ANALISA EFEKTIVITAS TRAINING DAN
PENGEMBANGAN MANAJER PADA PT. TIGA
SERANGKAI SURAKARTA**

Oleh :

**Dwi Hastuti
P 100170034**

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji
Pada tanggal 10 Mei 2019
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

Dewan Penguji :

1. Drs. M. Farid Wajdi, M.M., Ph.D
(Ketua Dewan Penguji)
2. Dr. Muzakar Isa, SE., MSi
(Anggota I Dewan Penguji)
3. Dr. Anton Agus Setyawan, SE., MSi
(Anggota II Dewan Penguji)

1.

2.

3.

Direktur,



Prof. Dr. Bambang Sumardjoko

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam naskah publikasi ini tidak sepenuhnya terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak sepenuhnya terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan orang lain, kecuali secara tertulis yang diacu dalam naskah dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Apabila kelak terbukti ada ketidak benaran dalam pernyataan saya di atas, maka akan saya pertanggung jawabkan sepenuhnya sesuai kemampuan.

Surakarta, ... Mei 2019

Penulis,



DWI HASTUTI
P100170034

Analisa Efektivitas Training Dan Pengembangan Manajer Pada PT. Tiga Serangkai Surakarta

Abstrak

Penelitian ini tentang strategi pengembangan program training dalam upaya meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan. Penelitian ini mengkaji bagaimana sebuah perusahaan mengelola sumber daya manusia untuk terus tumbuh dan berkembang dengan penerapan strategi program training yang tepat. Dengan pendekatan penelitian kualitatif, diharapkan mampu mengungkap data sesuai dengan perspektif pelaku. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa program training di PT Tiga Serangkai Surakarta telah berjalan secara efektif, program training yang dilaksanakan telah mampu meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan *middle up*. Hal tersebut juga dibuktikan dengan meningkatnya penjualan. Pengelolaan *human capital* yang efektif dalam perusahaan ini juga memperlihatkan bahwa perusahaan ini memiliki daya saing di tengah bisnis industri penerbitan dan percetakan khususnya di Indonesia. Strategi yang dikembangkan PT Tiga Serangkai dalam training karyawan *middle up* adalah dengan manajemen pengetahuan. Sebagai perusahaan yang bergerak pada bisnis pengetahuan (*knowledge economy*) PT Tiga Serangkai dituntut untuk mempunyai *human capital* yang terampil dan tanggap terhadap perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Program training yang tepat sesuai dengan karakter industri menjadi kunci, sebagai perusahaan yang bergerak di bidang industri penerbitan dan percetakan, perusahaan ini mengoptimalkan program training seperti penelitian dan pengembangan (R&D), desain produk, desain proses, logistik, pemasaran, dan manajemen system keuangan. Program training direncanakan secara bottom up sesuai kebutuhan masing masing departemen, dan secara top down untuk program yang dirasa penting dan segera dilaksanakan untuk memacu pertumbuhan perusahaan.

Kata kunci: strategi, training, efektif, sumber daya manusia

ABSTRACT

This research is about the strategy of developing training programs in an effort to improve employee motivation and performance. This study examines how a company manages human resources to continue to grow and develop by implementing appropriate training program strategies. With a qualitative research approach, it is expected to be able to reveal data in accordance with the perspective of the perpetrator. The results of this study show that the training program at PT Tiga Serangkai Surakarta has been running effectively, the training programs implemented have been able to increase the motivation and performance of middle up employees. This is also evidenced by the increase in sales. The effective management of human capital in this company also shows that this company has competitiveness amid the publishing and printing industry business, especially in Indonesia. The strategy developed by PT Tiga Serangkai

in the training of middle up employees is knowledge management. As a company engaged in the business economy of PT Tiga Serangkai's knowledge, it is required to have skilled human capital and be responsive to the development of science and technology. The right training program in accordance with industry character is key, as a company engaged in the publishing and printing industry, the company optimizes training programs such as research and development (R & D), product design, process design, logistics, marketing, and financial system management. The training program is planned bottom up according to the needs of each department, and is top down for programs that are considered important and immediately implemented to spur the growth of the company.

Key words :strategy, training, effective, human resources

1. PENDAHULUAN

Selama beberapa dekade aktivitas berbasis pengetahuan mulai dibicarakan oleh pimpinan regional dan nasional serta dianggap sebagai ujung tombak bagi perkembangan kesejahteraan ekonomi bila diiringidengan kemampuan tenaga kerja yang memadai(Powel, 2004), (Cader, 2008). Untuk dapat mempercepat diseminasi pengetahuan dan menggerakkan roda ekonomi berbasis pengetahuan tersebut maka diperlukan sebuah usaha menyebarluaskan pengetahuan yang ada secara massif, salah satunya adalah melalui industri penerbitan dan percetakan. Industri tersebut harus didukung oleh kemampuan tenaga kerja yang memadai baik dari lini bawah sampai lini atas, sehingga training sangat dibutuhkan dalam meningkatkan kompetensi tersebut, namun pelaksanaan training ini perlu dilakukan evaluasi secara rutin untuk diketahui efektifitasnya.

Jauh sebelum era industri penerbitan dan percetakan ada, cara untuk menyebarluaskan pengetahuan adalah menggunakan model komunikasi yang menekankan pada kemampuan perseptual pendengaran seperti mendengarkan seseorang membacakan manuskrip atau menghadiri ceramah dari seseorang yang dianggap memiliki pengetahuan seperti ulama, pujangga, filsuf, empu, dll. Sejak ditemukannya teknologi cetak pola tersebut mulai berubah dari kemampuan perseptual pendengaran menjadi kemampuan perseptual pengelihatn (Marvin, 1979). Adanya perubahan kultur dari pendengar menjadi pembaca, dalam proses memperoleh pengetahuan tidak lagi perlu adanya mentor namun bisa dilakukan

secara mandiri (autodidak). Teknologi percetakan setidaknya mampu menjadi agen perubahan dalam peradaban manusia.

Sejak abad ke delapan teknologi percetakan paling tidak sudah mulai dikenal di Cina dan Jepang, berbentuk seperti stempel raksasa yang di permukaannya terdapat ukiran tulisan tertentu yang kemudian dioleskan tinta lalu dicap pada selembar kertas, teknik tersebut disebut pencetakan blok yang cocok digunakan untuk budaya tulis berupa ideogram dan bukan alphabet yang terdiri dari beberapa huruf. Jadi sarana pencetakan itu lebih tepat disebut sebagai alat cetak ketimbang sebagai mesin cetak, barulah orang korea menciptakan sebuah bentuk alat cetak yang bisa digerakkan (semi-mekanis) mirip seperti mesin cetak yang berhasil ditemukan oleh Johann Gutenberg pada abad ke-15 (Kasijanto, 2008).

Sejak ditemukannya mesin cetak oleh Gutenberg praktik cetak-mencetak mulai berkembang luas, mulai dari dipergunakan untuk kepentingan reformasi gereja ala Martin Luther hingga proses *Renaissance* di Eropa (Dewar, 1998). Menurut Salzmänn (Dalam Kasijanto, 2008) Pada tahun 1500, sekitar 250 usaha percetakan didirikan di berbagai tempat di Eropa, dan diperkirakan menghasilkan kira-kira 27.000 judul buku. Jika sebuah judul buku dicetak rata-rata 500 eksemplar maka pada saat itu telah beredar 13,5 juta eksemplar di Eropa yang berpenduduk sekitar seratus juta jiwa. Tidak salah lagi jika dikatakan bahwa dalam konteks sejarah kebudayaan Eropa, percetakan sama halnya dengan tulisan, diidentifikasi sebagai salah satu tonggak sejarah yang membawa kemajuan pemikiran manusia. Seorang pelarian Eropa Timur yang kemudian tinggal di Inggris, Samuel Hartlib (1600-1662), mengatakan bahwa percetakan telah menyebarluaskan ilmu pengetahuan sedemikian rupa sehingga orang biasa, karena mengetahui hak dan kebebasannya, “tidak mau diperintah lagi dengan cara penindasan”.

Sementara itu, di Indonesia, mesin cetak mulai didatangkan orang Belanda sejak masa jaya VOC, terutama menjelang perempat pertama abad ketujuh belas. Mesin cetak pertama didatangkan pada tahun 1624 oleh para misionaris Gereja Protestan Reformis Belanda, digunakan untuk mencetak brosur, almanak, buku,

dan materi cetak lainnya untuk menunjang kegiatan misionaris di Kepulauan Nusantara (Boxer, 1983) . Mesin-mesin cetak itu telah mendorong timbulnya usaha percetakan sekaligus penerbitan; jadi belum ada diferensiasi antara kedua jenis usaha itu. Johan Nieuhof, yang pernah bermukim di Batavia antara tahun 1667–1670, sempat menyaksikan produk cetakan pertama di kota tersebut berupa buku-buku almanak yang disebut *Tytboek* (1659). Selain buku almanak, kamus bahasa Belanda-Melayu mulai diterbitkan (1677), disusul penerbitan kitab Perjanjian Baru (1693) dalam bahasa Portugis yang pada waktu itu merupakan bahasa yang banyak digunakan di Hindia Timur; dan berbagai materi cetakan untuk kepentingan Gereja (Nieuhof, 1682). Demikianlah, pada pertengahan abad ketujuh belas telah tumbuh usaha penerbitan di Batavia yang dikelola oleh individu ataupun Gereja. Pada tahun 1659-1695 di Batavia terdapat kelompok “penerbit kota” (*Stadsdrukker*) yang di dalamnya paling tidak terdapat enam unit usaha percetakan/penerbitan (Kimman, 1981). Setidaknya masuknya mesin percetakan di Indonesia (Hindia Belanda saat itu) terhitung cepat jika dilihat dari penemuan awalnya di Eropa, selisihnya kurang lebih hanya satu abad. Namun secara dampak tentu berbeda dengan yang terjadi di Eropa mengingat fungsi dan tujuan dari pencetakannya pun hanya untuk menopang kebutuhan administrasi VOC dan keperluan penyebaran agama saja. Sementara disisi lain nusantara sudah memiliki tradisi menulis tersendiri dalam bentuk tulisan tangan dengan beragam aksara dan bahasa dalam bentuk manuskrip berupa serat, kitab, babad yang terus dianggit para empu, pujangga kraton, dan golongan cerdik pandai lainnya tanpa sentuhan mesin cetak sama sekali.

Memasuki era baru adanya revolusi industri nampaknya membuat produksi buku cetak semakin luar biasa, berdasarkan data Zanden (2009) sebelum revolusi industri pertama (1750) di Eropa antara tahun 1701-1750 produksi buku cetak adalah sekitar 355 juta eksemplar , setelah adanya revolusi industri pertama ditahun 1750 jumlah produksi buku nyaris naik menjadi dua kali lipat sebesar 628 juta eksemplar. Namun memasuki era revolusi industri ke 3 dengan ditandainya penemuan computer dan internet beberapa praktisi memprediksi akan kemungkinan kepunahan buku cetak yang akan terjadi dalam decade ini nampaknya sedikit

meleset , melihat tren kenaikan penjualan ebook sejak tahun 2010 hingga mencapai puncaknya pada 2013 dan kemudian mulai turun hingga tahun 2016. Berdasarkan laporan tahunan *Association of American Publishers* (AAP) tahun 2013 di Amerika penjualan *e-book* mencapai 3,24 milyar dollar dan menurun mencapai 1,1 milyar dollar pada tahun 2016. Sementara di Inggris berdasarkan laporan tahunan dari *Association Publisher* pada tahun 2014 penjualan mencapai 563 juta poundsterling dan menurun pada tahun 2016 menjadi 538 juta poundsterling. Meskipun data tersebut masih terdapat kontroversi karena hanya diambil dari penerbit yang terdata oleh asosiasi dan belum termasuk penerbit indie/ *Self Publisher*. Peningkatan signifikan jumlah pembeli *e-book* pada tahun 2010-2013 disebabkan karena kemunculan teknologi *e-reader* salah satunya adalah yang dimunculkan oleh sebuah perusahaan penjualan online terbesar di dunia Amazon. Amazon mengeluarkan *device Kindle* yang terjual laris manis di Inggris dan Amerika mencapai 20 juta unit, terjualnya *device Kindle* ini menjadi salah satu sebab laris manisnya penjualan *e-book* hingga tahun 2013, dan di tahun yang sama penjualan *Kindle* menurun dan menyebabkan penjualan *e-book* juga berangsur menurun.

Serangkaian pergeseran atau perubahan diatas tidak serta merta hanya disebabkan oleh perkembangan teknologi semata tetapi juga adanya perubahan pola produksi serta distribusi pengetahuan yang dilakukan oleh penerbit walaupun belum dilakukan secara besar-besaran oleh penerbit tradisional. Pada akhirnya melihat *trend* penjualan (baik buku cetak maupun *e-book*) industri penerbitan tradisional saat ini sedang dalam tahap masa yang sangat spekulatif untuk melakukan perubahan besar pola produksi karena pola konsumsi masyarakat sedang dalam masa transisi dari bentuk analog (buku) ke bentuk digital (*e-book*), perubahan pola produksi memiliki konsekuensi yang cukup komprehensif, menurut Danneels (2004) adalah pada perubahan proses alokasi sumber daya yang dimiliki dan perubahan pada kerangka kerja (*framework*) dari sebuah organisasi berupa sumber daya, proses, dan nilai. Sehingga keputusan penerbit untuk men"digital"kan produknya adalah berdasarkan pada perbandingan antara biaya dengan pendapatan yang dihasilkan (Meadow).

Pergeseran ini juga disebabkan oleh berubahnya pola konsumsi pengetahuan yang dilakukan oleh masyarakat. Masyarakat cenderung terus mencari atau mencoba pengalaman dalam mengonsumsi pengetahuan baru, karena bagi masyarakat pengetahuan baru tersebut mampu meningkatkan apresiasi mereka terhadap suatu hal (Hoeffler, Ariely and West, 2006). Menurut Baudrillard (dalam Ritzer, 2004) keinginan mengonsumsi (dalam konteks ini juga termasuk konsumsi pengetahuan) adalah tidak semata karena nilai guna saja tetapi juga karena nilai tanda dari sesuatu yang dikonsumsi tersebut. Artinya, konsumsi pengetahuan adalah bagian dari manifestasi status sosial dalam masyarakat, semakin banyak mengonsumsi semakin hadir seseorang dalam masyarakat tersebut.

Melihat trend perkembangan kebutuhan masyarakat akan pengetahuan maka industri penerbitan perlu mempersiapkan institusinya khususnya bagian SDM agar mampu menyesuaikan dengan skill yang dibutuhkan. Penelitian ini adalah tentang efektivitas program training terhadap peningkatan motivasi dan kinerja pada karyawan middle-up. Pelaksanaan sebuah proses training memerlukan evaluasi untuk menunjukkan apakah tujuan penelitian telah tercapai.

Penelitian ini berada di PT. Tiga Serangkai yang berlokasi di kota Surakarta, Indonesia. PT. Tiga Serangkai adalah perusahaan penerbitan dan percetakan yang berdiri sejak tahun 1959 yang didirikan oleh H. Abdullah Marzuki dan Hj. Siti Aminah sebagai seorang suami istri yang sejak awal fokus di dunia pendidikan. PT. Tiga Serangkai awalnya berbentuk CV dan memakai nama toko buku TIGA, karena dulu tidak lepas dari bantuan dari seorang pengusaha Tionghoa di Solo yang menyediakan buku-buku dari toko nya yang dulu bernama toko TIGA, kemudian seiring berkembangnya waktu pengusaha Tionghoa tersebut keberatan bila menggunakan nama yang sama dengan tokonya tersebut dan meminta untuk mengganti namanya agar kedepannya tidak terkena masalah, akhirnya H. Abdullah Marzuki dan Hj. Siti Aminah menambahi kata “Serangkai” di belakang kata “Tiga” sehingga menjadi “Tiga Serangkai” sampai saat ini. Saat ini PT. Tiga Serangkai sudah memiliki 9 unit bisnis dan 6 unit pendidikan dibawahnya. PT. Tiga Serangkai pada tahun 2002 mengambil keputusan penting dengan membagi

perusahaan menjadi beberapa bagian. Empat bagian penting tersebut adalah : 1) Bagian penerbitan dan percetakan 2) Bagian Distribusi 3) Bagian Retail 4) Bagian *Holding Company*

PT. Tiga Serangkai juga merupakan tiga besar penerbit skala nasional dengan menerbitkan 800-an judul per tahunnya serta mencetak tidak kurang dari 28 juta eksemplar tiap tahunnya. PT. Tiga Serangkai saat ini sudah memiliki 53 cabang di seluruh Indonesia dengan 500-an *Sales Representatives* nya, dan saat ini PT. Tiga Serangkai memiliki *marketshare* yang menjanjikan yaitu pada kategori buku pelajaran sekitar 18% dan untuk buku umum sekitar 34% *market share* berhasil dikuasai sehingga menjadikan PT. Tiga Serangkai sebagai salah satu penerbit dan percetakan besar di Indonesia sampai saat ini. Masalah penelitian ini adalah Bagaimana efektivitas training dan strategi pengembangan *inhouse training* karyawan *middle up* manajer di PT Tiga Serangkai Surakarta

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini adalah penelitian tentang analisis efektivitas training menggunakan metode deskriptif kualitatif. Metode ini bermaksud untuk memberikan uraian mengenai suatu gejala sosial yang diteliti. Peneliti mendeskripsikan suatu gejala berdasarkan pada indikator – indikator yang dijadikan dasar dari ada tidaknya suatu gejala yang diteliti (Slamet, 2008). Indikator – indikator dalam penelitian ini adalah indikator ketepatan tujuan program, ketepatan cara program dan ketepatan hasil program.

Kegiatan pengumpulan merupakan proses kerja peneliti yang mencakup pencarian izin, perencanaan strategi *sampling* kualitatif, mengembangkan cara-cara merekam informasi baik secara digital maupun pada kertas, menyimpan data dan mengantisipasi persoalan etika yang mungkin muncul (Creswell, 2013:203). Teknik pengumpulan data yang akan digunakan yakni: observasi, Studi Dokumentasi dan wawancara.

Uji keabsahan data Validitas atau keabsahan data, dalam riset interpretatif berkaitan dengan kelayakan dipercaya atau kebagusan dalam penelitian (Angen, 2000). Creswell mendefinisikan validasi sebagai usaha

untuk menilai akurasi dari berbagai temuan. Uji validitas dapat dilakukan dengan triangulasi, yaitu teknik pemeriksaan data dengan memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data untuk keperluan pengecekan kembali sebagai pembandingan data-data tersebut (Sugiyono, 2014).

Dalam penelitian ini peneliti berfokus pada teknik triangulasi sumber. Prosesnya melibatkan bukti penguat dari beragam sumber yang berbeda untuk menerangkan suatu perspektif (Creswell, 2015). Triangulasi sumber digunakan untuk memastikan keabsahan data terkait evaluasi training karyawan di PT Tiga Serangkai. Hal itu dapat diketahui setelah peneliti mengumpulkan data dari berbagai sumber. Model ini terdiri dari tiga tahapan yang disebut dengan Analisis Interaktif, yaitu reduksi data, penyajian data, dan verifikasi atau penarikan kesimpulan (Slamet, 2006).

3. HASIL ANALISA DAN PEMBAHASAN

Program training yang telah dilakukan memperlihatkan hasil yang baik ditunjukkan dengan meningkatnya kompetensi karyawan dan kinerja perusahaan yang terus tumbuh dan berkembang. Namun, perlu dilakukan berbagai perbaikan terutama menyangkut pola komunikasi dalam implementasi hasil program training dan selalu melakukan analisis kebutuhan kompetensi sesuai perkembangan zaman.

Berdasar hasil FGD di atas dengan model analisa Rickards yakni tahap pertama mengukur reaksi kepuasan terhadap program training, tahap kedua mengukur pembelajaran yang diperoleh, tahap ketiga mengukur perubahan tingkah laku pasca training, tahap keempat mengukur hasil outcome training dengan cara mengukur kinerja karyawan dilihat berdasarkan tingkat produktivitas perusahaan, dapat disimpulkan bahwa : **Tahap pertama**, reaksi terhadap program training menunjukkan kepuasan hal ini terlihat dari minat karyawan untuk mengikuti training, dan berminat untuk mengikuti training lagi sesuai dengan kebutuhan, **Tahap kedua**, sisi pembelajaran, terlihat bahwa program training mampu meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan peserta sesuai dengan tujuan training yang telah

ditetapkan oleh PT Tiga Serangkai. Hubungan yang baik antara pemateri dengan peserta serta konten materi yang disampaikan menjadi kunci utama pembelajaran yang berkualitas. **Tahap ketiga**, perubahan tingkah laku terlihat dari meningkatnya motivasi dan kinerja karyawan. Motivasi yang tinggi pasca training menunjukkan karyawan memerlukan daya ungkit untuk dapat bekerja dengan maksimal, salah satunya melalui program training **Tahap keempat**, hasil atau outcome training terlihat dari meningkatnya pendapatan perusahaan dari tahun ke tahun.

Training yang berkualitas terlihat dari pembelajaran yang diperoleh. Pembelajaran dikatakan berhasil jika ada perubahan dari segi pengetahuan, sikap dan keterampilan sehingga perlu dilakukan pengukuran terhadap perubahan ketiga hal tersebut melalui instrument kuisioner, angket maupun wawancara. Instrument FGD yang dilakukan oleh peneliti memberikan gambaran dan memperoleh data-data kualitatif pelaksanaan program training di PT Tiga Serangkai. Peneliti melakukan pengumpulan data melalui kuisioner untuk memperoleh data-data berkaitan dengan efektivitas program training seperti tersaji dalam subbab berikut ini

Kepuasan terhadap Penyelenggaraan Training

No	Lever Manager	Pertanyaan									
		Sangat Setuju		Setuju		Agak Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju	
		Jumlah	Prosentase	Jumlah	Prosentase	Jumlah	Prosentase	Jumlah	Prosentase	Jumlah	Prosentase
1	Manager	4	20,00	15	21,74	2	18,18	0	0	0	0
2	Branch Manager	9	45,00	38	55,07	3	27,27	0	0	0	0
3	Supervisor	7	35,00	16	23,19	6	54,55	0	0	0	0
	Total	20	100	69	100	11	100	0	0	0	0

Sumber : Data Primer, 2018

Kesesuaian Pengajar dengan Kebutuhan Tenaga Ahli

No	Lever Manager	Pertanyaan									
		Sangat Setuju		Setuju		Agak Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju	
		Jumlah	Prosentase	Jumlah	Prosentase	Jumlah	Prosentase	Jumlah	Prosentase	Jumlah	Prosentase
1	Manager	7	58,33	14	21,21	0	0,00	0	0	0	0
	Branch										
2	Manager	2	16,67	34	51,52	14	87,50	0	0	0	0
3	Supervisor	3	25,00	18	27,27	2	12,50	3	100	3	100
	Total	12	100	66	100	16	100	3	100	3	0

Sumber : Data Primer, 2018

Kesesuaian Materi *Training* dengan Kebutuhan Kompetensi Jabatan

No	Lever Manager	Pertanyaan									
		Sangat Setuju		Setuju		Agak Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju	
		Jumlah	Prosentase	Jumlah	Prosentase	Jumlah	Prosentase	Jumlah	Prosentase	Jumlah	Prosentase
1	Manager	10	45,45	9	14,75	2	14,29	0	0	0	0
	Branch										
2	Manager	6	27,27	40	65,57	4	28,57	0	0	0	0
3	Supervisor	6	27,27	12	19,67	8	57,14	3	100	0	0
	Total	22	100	61	100	14	100	3	100	0	0

Sumber : Data Primer, 2018

Manfaat *Training* dalam Menambah Pengetahuan dan Keahlian

No	Lever Manager	Pertanyaan									
		Sangat Setuju		Setuju		Agak Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju	
		Jumlah	Prosentase	Jumlah	Prosentase	Jumlah	Prosentase	Jumlah	Prosentase	Jumlah	Prosentase
1	Manager	11	32,35	10	17,54	0	0	0	0	0	0
	Branch										
2	Manager	16	47,06	31	54,39	3	33,33	0	0	0	0
3	Supervisor	7	20,59	16	28,07	6	66,67	0	0	0	0
	Total	34	100	57	100	9	100	0	0	0	0

Sumber : Data Primer, 2018

Efektivitas Trainig dalam Meningkatkan Kemampuan Menyelesaikan Pekerjaan
Semakin Baik dan Cepat

No	Lever Manager	Pertanyaan									
		Sangat Setuju		Setuju		Agak Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju	
		Jumlah	Prosentase	Jumlah	Prosentase	Jumlah	Prosentase	Jumlah	Prosentase	Jumlah	Prosentase
1	Manager Branch	2	18,18	18	23,38	1	8,33333333	0	0	0	0
2	Manager	7	63,64	40	51,95	3	25,00	0	0	0	0
3	Supervisor	2	18,18	19	24,68	8	66,67	0	0	0	0
Total		11	100	77	100	12	100	0	0	0	0

Sumber : DataPrimer, 2018

Training Mampu Meningkatkan Motivasi Karyawan

No	Lever Manager	Pertanyaan									
		Sangat Setuju		Setuju		Agak Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju	
		Jumlah	Prosentase	Jumlah	Prosentase	Jumlah	Prosentase	Jumlah	Prosentase	Jumlah	Prosentase
		17,64705									
1	Manager Branch	9	64,29	9	13,04	3	88	0	0	0	0
2	Manager	4	28,57	39	56,52	7	41,18	0	0	0	0
3	Supervisor	1	7,14	21	30,43	7	41,18	0	0	0	0
	Total	14	100	69	100	17	100	0	0	0	0

Sumber : Data Primer, 2018

Pengetahuan dan Ketrampilan yang diperoleh melalui *Training* dapat
diterapkan pada Lingkungan Kerja

No	Lever Manager	Pertanyaan									
		Sangat Setuju		Setuju		Agak Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju	
		Jumlah	Prosentase	Jumlah	Prosentase	Jumlah	Prosentase	Jumlah	Prosentase	Jumlah	Prosentase
1	Manager Branch	5	25,00	16	21,62	0	0	0	0	0	0
2	Manager Superviso	15	75,00	34	45,95	1	16,67	0	0	0	0
3	r	0	0,00	24	32,43	5	83,33	0	0	0	0
Total		20	100	74	100	6	100	0	0	0	0

Sumber : Data Primer, 2018

Mengajarkan kepada rekan sekerja tentang pengetahuan atau metode baru yang diperoleh dari mengikuti *training*

No	Lever Manager	Pertanyaan									
		Sangat Setuju		Setuju		Agak Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju	
		Jumlah	Prosentase	Jumlah	Prosentase	Jumlah	Prosentase	Jumlah	Prosentase	Jumlah	Prosentase
1	Manager	2	22,22	19	20,88	0	0	0	0	0	0
2	Branch Manager	6	66,67	44	48,35	0	0,00	0	0	0	0
3	Supervisor	1	11,11	28	30,77	0	0,00	0	0	0	0
Total		9	100	91	100	0	0	0	0	0	0

Sumber : Data Primer, 2018

Perubahan sikap dan perilaku, mendapat tanggapan positif dan dukungan dari lingkungan kerja

No	Lever Manager	Pertanyaan									
		Sangat Setuju		Setuju		Agak Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju	
		Jumlah	Prosentase	Jumlah	Prosentase	Jumlah	Prosentase	Jumlah	Prosentase	Jumlah	Prosentase
1	Manager	8	42,11	13	20,97	0	0,00	0	0	0	0
2	Branch Manager	9	47,37	37	59,68	4	23,53	0	0	0	0
3	Supervisor	2	10,53	12	19,35	13	76,47	2	100,00	0	0
Total		19	100	62	100	17	0	2	100	0	0

Sumber : Data Primer, 2018

Data Penjualan dan Produksi Tahun 2016-2018

Deskripsi	Tahun		
	2016	2017	2018
Penjualan	Rp 397.500.000	Rp634.300.000	Rp655.330.000
Produksi	22.000.000 eks	31.000.000 eks	38.000.000 eks

Sumber: Data Sekunder, 2018

Berdasar data di atas terlihat bahwa penjualan dan produksi terus meningkat dalam tiga tahun terakhir. Hal ini memperlihatkan bahwa program *training* efektif, sehingga dapat mendorong peningkatan penjualan dan produksi perusahaan. Hasil kinerja karyawan berdasarkan tingkat

produktivitas perusahaan dan peningkatan penjualan ini juga memperlihatkan bahwa perusahaan ini memiliki daya saing di tengah bisnis industry penerbitan dan percetakan.

Sumber daya manusia yang berpengetahuan, handal dan terampil didapatkan dari program *training* yang sesuai dengan kebutuhan dan mendasarkan pada visi gerak perusahaan. Kesatuan langkah antara visi dan program *training* menjadikan perusahaan mampu bersaing ditengah industry yang kompetitif

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diuraikan pada bagian sebelumnya, peningkatan kapasitas karyawan perusahaan sebagai *human capital* dalam sebuah organisasi perusahaan mampu diwujudkan melalui training melalui karyawan. Training yang mampu meningkatkan *human capital* dalam perusahaan adalah training yang direncanakan dengan menyesuaikan kebutuhan karyawan. HRD telah menggunakan strategi *bottom up* dalam melakukan analisa terhadap kebutuhan training oleh keryawan.

Strategi Program Training PT Tiga Serangkai dalam Meningkatkan Motivasi dan Kinerja Karyawan

Komponen <i>Human Capital</i>	Temuan Penelitian
<i>Individual Capability</i>	Training mampu meningkatkan motivasi dan meningkatkan kinerja karyawan. Potensi individu ditingkatkan melalui kegiatan training
<i>Individual Motivation</i>	Training yang dilakukan mampu membuat lingkungan kerja lebih kondusif sehingga memunculkan motivasi karyawan yang diterima oleh atasan maupun rekan dalam jabatan yang sama.
<i>The Organization Climate</i>	Penanaman budaya organisasi membangun <i>team work</i> dalam melakukan pekerjaan. Program training mampu meningkatkan kerjasama antar tim.
<i>Workgroup Effectiveness</i>	Karyawan puas dengan sistem, prosedur, kepemimpinan, profesionalisme sumberdaya manusia dan fasilitas kerja dalam menjalankan pekerjaan
<i>Leadership</i>	Atasan mendorong karyawan untuk kreatif dan inovatif untuk menghadapi kendala pekerjaan.

Sumber: Data Primer, Diolah Januari 2019

PT Tiga Serangkai perlu mengembangkan strategi program training untuk *middle up* manager dalam upaya peningkatan motivasi dan kinerja perusahaan melalui tiga langkah: 1) Meningkatkan keterlibatan *middle up* manager dalam menentukan perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi program training, sehingga setiap program akan lebih tepat sasaran dan tepat guna. Apabila karyawan dalam level pelaksana mendapatkan training yang sesuai maka *middle up* manager akan lebih mudah dalam meningkatkan kinerja. 2) Training untuk *middle up* manager lebih diarahkan pada pengembangan kemampuan dalam bentuk peningkatan pengetahuan untuk melakukan pekerjaan pada masa yang akan datang, yang dilakukan melalui pendekatan yang terintegrasi dengan kegiatan lain untuk mengubah perilaku kerja. 3) Training yang mengembangkan budaya kerja juga menjadi training yang perlu untuk *middle up* manager. Budaya kerja yang bagus akan meningkatkan kinerja perusahaan.

4. PENUTUP

4.1. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai strategi pengembangan program training di PT Tiga Serangkai Surakarta yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan bahwa: 1) Training di PT Tiga Serangkai Surakarta telah berjalan secara efektif karena training yang dilaksanakan telah mampu meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan *middle up*. Hal tersebut juga dibuktikan dengan meningkatnya penjualan dalam tiga tahun terakhir seperti data yang diperoleh dari hasil penelitian. Pengelolaan *human capital* yang efektif dalam perusahaan ini juga memperlihatkan bahwa perusahaan ini memiliki daya saing di tengah bisnis industri penerbitan dan percetakan khususnya di Indonesia. 2) Strategi yang dikembangkan PT Tiga Serangkai Surakarta dalam training karyawan *middle up* adalah dengan manajemen pengetahuan. Sebagai perusahaan yang bergerak pada bisnis pengetahuan (*knowledge economy*) PT Tiga Serangkai dituntut untuk mempunyai *human capital* yang terampil dan tanggap terhadap perkembangan ilmu pengetahuan

dan teknologi atau sering disebut dengan *professional intellect*. Manajemen pengetahuan menitikberatkan pada akuisisi dan komunikasi pengetahuan sebagai dasar proses pembelajaran dalam organisasi. *Professional intellect* menciptakan nilai-nilai dan keuntungan bagi industri seperti penerbitan dan percetakan untuk mengoptimalkan aktivitas seperti penelitian dan pengembangan (R&D), desain produk, desain proses, logistik, pemasaran, dan manajemen sistem.

4.2 Saran

Berdasarkan temuan penelitian yang telah dilakukan, peneliti memberikan saran sebagai berikut: Kepada *stakeholder* PT Tiga Serangkai dalam menentukan strategi penelitian perlu dilakukan pendekatan kolaboratif antara HRD dan karyawan *middle up* sehingga training atau training yang dilakukan sesuai dengan kebutuhan dan dinamika lingkungan kerja PT Tiga Serangkai. Kebutuhan untuk mengevaluasi setiap pelaksanaan *training* juga penting dilakukan guna menemukan *alternative strategic* yang efisien untuk meningkatkan keterampilan karyawan sehingga perusahaan mampu berkembang secara produktif dan berkelanjutan.

Kepada peneliti selanjutnya diharapkan mampu melakukan penelitian lebih lanjut mengenai strategi program *training* dalam meningkatkan motivasi dan kinerja agar penelitian serupa dapat berkembang dan lebih bermanfaat

DAFTAR PUSTAKA

- Andrew E. Sikula. (1981). *Training dan Pengembangan Tenaga Kerja*. Jakarta: Pustaka Binaman.
- Baudrillard, Jean. 1998. *The Consumer Society : Myth & Structure*. London : Sage
- Boxer, C. R. 1983. Jan Kompeni: sejarah VOC dalam perang dan damai 1602–1799. Diterjemahkan oleh Bakri Siregar. Jakarta: Sinar Harapan
- Brynjolfsson E, Hitt LM. 2000. *Beyond computation : Information Technology, organizational transformation and business performance*. J. Econ. Perspect. 14 : 23-48

- Cader A. Hasan. 2008. *The Evolution of The Knowledge Economy*. The Journal of Regional Analysis & Policy
- Creswell, John W. 2003. *Research Design : qualitative, quantitative and method approached*. California : Sage Publication Inc.
- Creswell, J. W. 2010. *Research design: pendekatan kualitatif, kuantitatif, dan mixed*. Yogyakarta: PT Pustaka Pelajar
- Creswell, Jhon. W., 2013. *Research Design : Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, Dan Metode Campuran*. Pustaka Pelajar: Yogyakarta
- Danneels, E. 2004. Disruptive technology reconsidered: A critique and research agenda. *Journal of Product Innovation Management* 21(4):246–58.
- Dessler, Gary. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba
- Dewar, James A. 1998. *The Information Age and the Printing Press : Looking Backward to See Ahead*.
<https://www.rand.org/pubs/papers/P8014/index2.html#f1> (Diakses 20 Juni 2018)
- Hoeffler, Steve, Dan Ariely, and Pat West (2006), “PathDependent Preferences: The Role of Early Experience and BiasedSearch in Preference Development,” *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 101 (November), 215–290
- Kasijanto. Jurnal Wacana. *Media dan Monopoli Dagang : Percetakan dan Penerbitan di Indonesia pada masa VOC*. (2008). Vol. 10, No. 2
- Kimman, Eduard J. J. M. 1981. *Indonesian publishing: economic organizations in a Langganan Society*. Baarn: Holandia.
- Liska,marisa. (2011). *Konsumerisme Sebagai Faktor Penarik Terjadinya Fenomena Enjokousai Dalam Masyarakat Jepang Kontemporer*. Jakarta: Universitas Indonesia
- Martono, Nanang.2012. *Sosiologi Perubahan Sosial Perspektif klasik, Modern, Posmodern dan poskolonial*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Marvin, Carolyn. Book Review. *Technology and Culture*. (1979). Vol. 20, No. 4
- Manchlap F. 1962. *The Production and Distribution of Knowledge in the United States*.Princeton, NJ : Princeton Univ. Press
- Meadows, C. 2010. Digital publishing about economics, Forrester analyst James McQuivey says, Teleread. [Online].Available at <http://www.teleread.com/ebooks/digital-publishingabout-economics-forrester-analystjamesmcquivey-says/>.
- Nieuhof, Johan [Joan]. 1682. *Gedenkwaardige zee- en lantreize door de voornaemste landschappen van West en Oostindiën*. Amsterdam: Voor de Weduwe van Jacob van Meurs
- Nonaka I, Takeuchi H. 1995.*The Knowledge-Creating Company*.New York : Oxford Univ. Press
- OECD. 1996. *Knowledge Based Economy*. Paris : OECD
- Ostling, Johan, dkk. 2008. *The History of Knowledge and Circulation of Knowledge*. Lund : Nordic Academic Press
- Powel, W. Walter and Snellman Kaisa. 2004. *The Knowledge Economy*. Annual Review Social. Vol. 30, No. 4
- Ritzer, George (Terj.).2004. *Masyarakat Konsumsi*. Yogyakarta : Kreasi Wacana

- Robbins, S. P., 1998. *Organizational Behavior: Concept, Controversies, and Applications, 6th Edition*. New Jersey: Englewood Cliffs, Prentice Hall International
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Sutrisno, Muji,. Hendar Putranto.2005.*Teori-Teori Kebudayaan*.Yogyakarta: Kanisius
- Wexley dan Yukl. 1976. *Menjadi Guru Profesional*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- _____. 1997. *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personil*.Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Zanden, Jan Luiten Van and Eltjo Buringh."*Rise of the West": Manuscripts and Printed Books in Europe, a Long-Term Perspective from the Sixth through Eighteenth Centuries*.The Journal of Economic History. Vol. 06, No. 2 (June 2009)