

ANALISIS EFEKTIVITAS PELATIHAN INTERNAL DI PT XY

Aprilia¹, Mardatillah², Dian Anggreani Umasangaji³
^{1,2,3} S1 Manajemen, STIE Madani Balikpapan
e-mail: marda.tillah95@stiemadani.ac.id

Abstrak

Artikel Info

Sejarah Artikel:

Diterima: 24 Juli 2025

Selesai Revisi: 30 September 2025

Dipublikasi: Oktober 2025

Kata Kunci: *Pelatihan internal, metode interaktif, metode sistematis, indikator kinerja.*

Penelitian ini dilatarbelakangi dari banyak pelatihan internal yang dilakukan oleh PT XY namun hasil yang ingin dicapai oleh organisasi belum maksimal. Hal ini menjadikan penelitian untuk menggali lebih mendalam terkait analisis efektivitas pelatihan internal di PT XY. Selain itu juga menggali mendalam terkait hambatan dan kendala yang berkaitan dalam pelatihan internal tersebut. Untuk dapat menjawab penelitian ini maka peneliti menggunakan pendekatan metode penelitian kualitatif dengan berbasis pada studi kasus. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan

karyawan dan pimpinan serta analisis dokumen pelatihan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan internal yang dilakukan ada 5 pelatihan yakni *5S management refreshment*, *7 habits*, *behavior-based safety* (BBS), *work ethos*, dan *interpersonal skill* telah dilaksanakan optimal meskipun tidak 100% lulus terdapat variasi tingkat kelulusan. Hal ini disebabkan ketidaksesuaian metode pelatihan dengan gaya belajar pegawai generasi saat ini dengan pendekatan instruktur pada variasi tingkat kesulitan materi, serta perbedaan motivasi dan kesiapan peserta. Kendala dan hambatan yang ditemukan adalah belum melakukan metode yang sistematis dan interaktif.

Kata kunci: *Pelatihan internal, metode interaktif, metode sistematis, indikator kinerja.*

Abstrack

This research is motivated by the fact that many internal trainings have been conducted by PT XY, yet the results desired by the organization have not been fully achieved. This has led to the study aiming to explore more deeply the analysis of the effectiveness of internal training at PT XY. In addition, it also delves into obstacles and challenges related to such internal training. To address this research, the researcher employed a qualitative research method based on a case study approach. Data were collected through in-depth interviews with employees and leaders, as well as analysis of training documents. The results of the study indicate that the internal training conducted consists of five types: 5S management refreshment, 7 habits, behavior-based safety (BBS), work ethos, and interpersonal skills, which have been implemented optimally. Although not all participants achieved 100% passing, there were varying levels of completion. This is due to the mismatch between the training methods and the learning styles of today's generation of employees, along with the instructor's approach, variations in the difficulty level of the material, and differences in participants' motivation and readiness. The obstacles and challenges encountered are the lack of implementation of systematic methods and interactive methods.

Keywords: *Internal training, interactive methods, systematic methods, performance indicators.*

PENDAHULUAN

Era globalisasi, pelatihan internal menjadi tulang punggung pengembangan sumber daya manusia bagi perusahaan multinasional. Efektivitas pelatihan berperan penting untuk memastikan program pelatihan internal berjalan efektif dan mencapai sasaran strategis perusahaan. Efektivitas pelatihan internal merupakan peran penting dalam memastikan efektivitas program pengembangan sumber daya manusia di Indonesia. Melalui proses evaluasi sistematis, efektivitas pelatihan membantu organisasi mengukur pencapaian tujuan pelatihan, memverifikasi kesesuaian dengan regulasi, serta mengoptimalkan alokasi sumber daya. Praktik ini menjadi semakin relevan di berbagai sektor industri untuk menjamin bahwa investasi pelatihan memberikan dampak nyata bagi peningkatan kompetensi karyawan dan pencapaian tujuan organisasi.

Balikpapan yang menjadi pusat pertumbuhan ekonomi Kalimantan Timur, pelatihan internal memegang peran strategis dalam meningkatkan kompetensi sumber daya manusia seiring dengan berkembangnya sektor industri utama seperti migas, pertambangan, dan perdagangan. Efektivitas pelatihan internal di Balikpapan berfungsi sebagai alat pengendali mutu yang memastikan program pelatihan sesuai dengan kebutuhan spesifik industri setempat, memenuhi standar kompetensi lokal, serta sejalan dengan peraturan daerah. Melalui pelatihan yang komprehensif, perusahaan-perusahaan di Balikpapan dapat memastikan bahwa investasi pelatihan benar-benar memberikan dampak positif baik bagi pengembangan karyawan maupun peningkatan produktivitas perusahaan dalam menghadapi tantangan pasar yang khas.

Persaingan bisnis yang semakin ketat, pelatihan internal menjadi faktor penting dalam meningkatkan kompetensi dan produktivitas karyawan. Sebagaimana yang disampaikan oleh Bariqi, D.M. (2018), bahwa pelatihan merupakan upaya yang sistematis dan terencana untuk mengubah atau mengembangkan keterampilan melalui pengalaman belajar dalam rangka meningkatkan efektivitas kinerja kegiatan atau berbagai kegiatan. Di sisi lain Pradesi, S.N., Yuliyana, W & Komalasari, Y. (2024) menyebutkan bahwa kompetensi dari pelatihan yang dilakukan memberikan pengaruh dalam meningkatkan kinerja dan produktivitas karyawan. Berikutnya penelitian yang dilakukan Riana, A. (2022) bahwa dalam meningkatkan kinerja organisasi diperlukan pelatihan dan ketrampilan serta pengawasan secara menyeluruh dari semua unsur agar ketrampilan karyawan meningkat.

Pelatihan internal yang efektif tidak hanya menjamin karyawan memiliki keterampilan yang relevan, tetapi juga membantu perusahaan mencapai tujuan strategisnya. Hal ini yang melatarbelakangi penelitian ini adalah ingin mengali lebih dalam terkait pelatihan internal di PT XY. Dalam tahun 2025 saja dari data dokumentasi di PT XY terdapat 5 pelatihan internal dengan jumlah peserta yang beragam. Namun demikian apakah pelatihan ini memang dibutuhkan oleh perusahaan dan kendala serta hambatan yang ditemui peserta dalam memahami dan mengerti pelatihan tersebut khususnya berkaitan dengan pekerjaan sehari-hari yang dilakukan. Hal inilah yang menjadikan pelatihan internal merupakan komponen krusial, khususnya di lingkungan industri yang dinamis seperti PT XY.

Tujuan suatu perusahaan menyelenggarakan pelatihan internal untuk meningkatkan kompetensi karyawan, khususnya dalam penguasaan teknologi terbaru dan penerapan kebijakan perusahaan secara efektif. Artinya dengan adanya kemajuan teknologi dan perubahan inovasi pelatihan yang bersinambungan dan berkelanjutan membuat karyawan tidak hanya memiliki keahlian namun juga memahami dan mengerti yang pada akhirnya memudahkan untuk bekerja yang secara tidak langsung meningkatkan produktivitas kinerja karyawan itu sendiri. Dan dari penjelasan diatas ini peneliti menentukan tujuan penelitian adalah untuk menganalisis efektivitas pelatihan internal sebagai luaran yang diinginkan dicapai perusahaan. Selain itu juga untuk mengidentifikasi hambatan dan kendala dalam implementasi pelatihan internal ini.

KERANGKA TEORI

Pelatihan internal yang dilakukan PT XY adalah 5 jenis pelatihan internal yakni *5S management refreshment*, *7 habits*, *behavior-based safety (BBS)*, *work ethos*, dan *interpersonal skill*. Untuk dapat menjelaskan masing-masing pelatihan internal ini maka peneliti membagi pada masing-masing pelatihan tersebut. Pertama adalah pelatihan *5S management refreshment* yang pernah dilakukan oleh Mu'adzah, et al (2020) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa metode 5S yakni metode perbaikan yang berasal dari Jepang dengan lima kata berbahasa Jepang (*Seiri*, *Seiton*, *Seiso*, *Seiketsu* dan *Shitsuke*). Implementasi 5S bertujuan untuk mengatur lingkungan kerja yang tertib untuk meningkatkan keamanan, efisiensi, serta mengurangi kegiatan yang tidak bernilai tambah melalui pemantauan lingkungan yang terorganisir. Hasil dari penelitian ini menyebutkan bahwa metode 5S ini merupakan metode yang efektif dan efisien untuk digunakan dalam meningkatkan kinerja perusahaan manufaktur.

Metode ini mendukung tujuan perusahaan untuk mewujudkan kinerja dan produktivitas. Penerapan 5S sendiri ditujukan untuk mewujudkan lingkungan kerja yang teratur, aman dan efisien dengan meminimalkan kegiatan tidak bernilai tambah melalui pengaturan tempat kerja yang sistematis. Metode ini terbukti mampu mendongkrak kinerja industri manufaktur. Dalam pelatihan internal 5S *management refreshment* ini merupakan pelatihan 5S yang disesuaikan dengan kebutuhan pelatihan internal PT XY.

Penelitian selanjutnya adalah pelatihan berkaitan dengan 7 *habits* dilakukan oleh Hamdan, Y (2003) pada profesi dosen menemukan bahwa salah satu konsep pengembangan diri yang didasarkan atas pemahaman mengenai bagaimana manusia dapat hidup secara efektif dan sederhana yang di dasarkan atas 7 kebiasaan yang dikembangkan oleh Covey yakni seperti hidup proaktif sebagai visi pribadi, memulai dengan gambaran akhir kehidupan sebagai bentuk kepemimpinan pribadi selanjutnya mengutamakan prioritas yang jika hal ini diefektifkan kondisi internal selanjutnya ditambahkan kebiasaan berpikir menang-menang dalam menjalankan kepemimpinan antarpribadi selanjutnya mengerti orang lain terlebih dahulu kemudian orang lain selanjutnya melakukan sinergi dan komunikasi yang efektif dan kreatif. Terakhir adalah selalu memperbahui diri dengan kebiasaan tersebut. Jika pelatihan 7 *habits* ini berperan dalam organisasi akan secara tidak langsung meningkatkan kualitas sumber daya manusia di lingkungan perusahaan. Hal ini juga di dukung dari pelatihan dan simulasi secara terus menerus mampu mendorong karyawan meningkatkan analisis dan pengambilan keputusan serta kerja sama tim yang adaptif juga mampu berkompetitif dalam dunia bisnis.

Program intervensi berbasis *behavior-based safety* dirancang melalui identifikasi bahaya dan risiko di tempat kerja, dengan langkah seperti penyediaan APD, penetapan standar kerja, peningkatan pengawasan, dan edukasi K3 bagi pekerja. Pendekatan ini terbukti meningkatkan perilaku aman pekerja, mengurangi potensi kecelakaan akibat tindakan tidak aman BBS adalah kolaborasi berkelanjutan antara manajemen dan pekerja untuk mendorong praktik kerja yang lebih aman. Sebagaimana yang dilakukan oleh Wahyuning, C.S, et al (2023) dalam penelitiannya menemukan bahwa adanya perusahaan besar di Indonesia yang telah melakukan implementasi *behavior base safety* untuk mencegah kecelakaan kerja, dan menjaga lingkungan kerja yang nyaman. Namun demikian masih saja ditemukan kondisi kecelakaan, masih banyak laporan perilaku tidak selamat yang dilakukan operator.

Kondisi tidak selamat dan komunikasi yang masih tidak dipahami yang sering dilakukan operator. Artinya seorang operator belum mengerti perilaku tidak selamat dan menempatkan semua laporan sebagai kondisi tidak selamat. Dalam penelitiannya juga ditelusuri *performance shaping factor* kesalahan operator sebagai bentuk perilaku tidak selamat dan model *antecedent-behavior-consequence* digunakan untuk menelusuri *performance shaping factor*. Hasilnya memperlihatkan bahwa ketiga perusahaan memiliki *safety behavior index* dengan klasifikasi baik (85%). Meskipun adanya perilaku dengan bobot konsekuensi 4, lalu adanya konsekuensi kecelakaan dan cedera akibat dari kelalaian terkait lingkungan kerja, dan penggunaan tools & equipment dan APD, serta mengabaikan penggunaan dan posisi tubuh. Dimana hasil penelitian juga memperlihatkan bahwa pemicu perilaku tidak aman tersebut adalah beban kerja berlebih, motivasi, prosedur kerja, dan desain tempat kerja. Hal ini perlunya pelatihan secara terus menerus untuk dapat memperkuat perilaku aman adalah dengan mengevaluasi prosedur dan merencanakan tempat dan proses kerja dengan mengacu pada keterbatasan dan kapabilitas operator untuk meningkatkan human reliability operator untuk meminimasi *human error*.

Karyawan yang memiliki etos kerja merupakan faktor penentu dalam pelaksanaan tugas seseorang. Artinya individu dengan etos kerja tinggi akan mampu menyelesaikan pekerjaan secara optimal, sementara etos kerja rendah berpotensi mengurangi produktivitas. Hal ini yang kemudian menjadikan etos kerja mencerminkan prinsip etis yang digunakan individu maupun kelompok untuk menilai kelayakan suatu tindakan. Mariatie, N & Hasanah, S. (2021) dalam penelitiannya menemukan bahwa etos kerja terbukti memediasi pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja karyawan. Artinya jika perusahaan memiliki karyawan yang memiliki pendidikan yang baik kemudian didukung oleh ketrampilan melalui pelatihan akan secara langsung artinya karyawan tersebut memiliki etos kerja yang tinggi yang kemudian secara simultan akan menyebabkan kinerjanya juga semakin tinggi.

Mardatillah (2015), menjelaskan bahwa hubungan antar pribadi atau lebih dikenal sebagai ketrampilan interpersonal merupakan suatu kecerdasan sosial yang dimiliki seseorang dalam interaksi dengan seseorang. Hubungan antar pribadi ini sangat dibutuhkan oleh orang-orang yang dalam kehidupannya dan pekerjaannya berinteraksi dan memerlukan orang lain seperti bagian pelayanan, hubungan masyarakat, pemasaran dan lainnya. Ketrampilan hubungan antar pribadi mencakup kemampuan menyelesaikan masalah dan mengelola stres dengan baik.

Dalam dunia kerja, keterampilan ini sangat penting, sehingga perusahaan perlu mencari karyawan yang mampu berkomunikasi secara efektif untuk menciptakan lingkungan kerja yang positif. Kesuksesan tidak hanya bergantung pada kecerdasan, tetapi juga pada kemampuan berinteraksi dengan orang lain. Keterampilan ini meliputi pemahaman terhadap perasaan, sikap, dan kebutuhan rekan kerja, yang membantu membangun hubungan yang baik. Berbeda dengan kecerdasan intelektual, kecerdasan sosial ini dapat dipelajari melalui pelatihan dan pengalaman. Oleh karena itu, organisasi harus mendorong pengembangannya agar tujuan bersama dapat tercapai. Dengan mengasah keterampilan ini, setiap individu dapat berkontribusi lebih baik dalam menciptakan kerja sama yang harmonis. Widianoro, D., et al (2017) dalam penelitiannya menyebutkan bahwa pelatihan komunikasi interpersonal dapat meningkatkan kohesivitas kelompok pada karyawan Hotel X Yogyakarta. Ini dapat dilihat dari perbedaan kohesivitas kelompok yang signifikan pada karyawan antara kelompok eksperimen dan kelompok kontrol dengan nilai signifikan 0.002. Penelitian yang dilakukan dengan kelompok eksperimen dan kelompok kontrol ini menggunakan *pretest-posttest control group design*. Analisis yang digunakan sendiri *mixed method* yakni menggabungkan antara analisis kuantitatif dan kualitatif.

Nurhayati, A., & Atmaja, H. E. (2021) dalam penelitiannya menyebutkan bahwa pegawai yang mengikuti program pelatihan dan pengembangan karyawan yang dilakukan kantor BPJS Ketenagakerjaan Cabang Magelang menjadi lebih teliti dalam bekerja sehingga dapat bekerja secara maksimal dan mengambil keputusan secara tepat. Dan bagi karyawan yang berada di divisi pelayanan mampu meningkatkan performanya dalam melayani konsumen. Artinya bahwa pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan akan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Di sisi lain penelitian yang dilakukan oleh Sari, P.D & Suwandi (2025) menyebutkan bahwa pelatihan yang dilakukan untuk pengembangan dan pelatihan sumber daya manusia di PT Unilever Indonesia menemukan bahwa keselarasan program dengan kebutuhan strategi perusahaan serta umpan balik karyawan berefektivitas dari pelatihan telah meningkatkan kompetensi karyawan sebesar 85%, memotivasi karyawan hingga 75%, dan meningkatkan produktivitas organisasi sebesar 10%. Hasil yang dilakukan penelitian ini merekomendasikan adanya adopsi teknologi digital dalam pelatihan, integrasi umpan balik dalam desain program dan penyesuaian atas perubahan kebutuhan organisasi. Artinya pengelolaan sumber daya manusia yang strategi dan berkelanjutan untuk menghadapi dinamis yang terus berkembang.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif berbasis studi kasus untuk mengkaji kontribusi efektivitas dalam pengembangan program pelatihan internal di PT XY termasuk kendala dan hambatan yang ditemukan dalam pelatihan tersebut. Pengumpulan data dilakukan melalui teknik wawancara mendalam semi stuktur dengan berbagai informan kunci yakni karyawan yang mengikuti pelatihan dan informan utama yakni pimpinan departemen. Studi ini bertujuan untuk menilai sejauh mana pelatihan internal mencapai tujuan yang ditetapkan dengan memeriksa indikator kinerja. Selain itu, penelitian ini juga berupaya menemukan kendala-kendala operasional dalam pelaksanaan pelatihan, guna memberikan rekomendasi perbaikan. Analisis ini dapat diperdalam dengan data dokumen pelatihan untuk validasi temuan.

Penelitian ini menganalisis data secara kualitatif dengan menerapkan mencakup tiga tahapan utama. Pertama, reduksi data dilakukan dengan mengumpulkan informasi dari wawancara mendalam terhadap informan kunci, yaitu karyawan yang mengikuti pelatihan, serta informan utama, yaitu pimpinan departemen. Data pendukung seperti dokumen indikator kinerja, laporan evaluasi, dan masukan peserta juga dikaji. Selanjutnya, data yang tidak relevan disaring, sementara fokus analisis diarahkan pada pencapaian indikator kinerja, pelatihan, peningkatan keterampilan atau produktivitas dan hambatan operasional seperti keterbatasan waktu, metode yang kurang efektif, atau fasilitas yang tidak memadai. Kemudian, penyajian data disusun dalam bentuk naratif dan tabel untuk memudahkan identifikasi pola.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penilaian terhadap program pelatihan mengungkapkan perbedaan signifikan dalam pencapaian peserta dari berbagai departement kerja dalam kelompok usia 25-40 tahun. Untuk lengkap data pelatihan internal ini seperti pada tabel berikut:

Tabel 1
Data Pelatihan Internal

Judul Pelatihan	Jumlah
<i>5S Management Refreshment</i>	168
<i>7 Habits100</i>	13
<i>Behaviour Based Safety (BBS)100</i>	4
<i>Work Ethos100</i>	7
<i>Interpersonal Skill</i>	12

Sumber olahan

Pada pelatihan 5S *management refreshment* yang diikuti 168 karyawan dari lima departemen (*Disassy & Washing, Engine Assembly & Cylinder, Machining, Facility & Maintenance, Power Train Assembly, dan TPM & Production Facility*), tercatat 19 peserta belum memenuhi standar kompetensi. Sebaliknya, program *7 habits dan behaviour based safety* (BBS) berhasil mencapai tingkat penyelesaian sempurna di kalangan peserta dari departemen produksi. Program *work ethos* juga mencatat hasil yang memuaskan dengan seluruh peserta dari berbagai unit kerja, termasuk *PPIC & marketing* dan *procurement & warehouse*, berhasil menyelesaikan pelatihan. Namun demikian, pelatihan *interpersonal skill* menghadapi kendala dengan 4 dari 12 peserta staf belum mencapai standar kelulusan. Secara rata-rata, tingkat ketidaklulusan mencapai 11,3% dari total 204 peserta artinya secara statistik jumlah kelulusan keseluruhan karyawan pelatihan sebesar 88,7%. Dan dari 5 pelatihan internal ini secara statistik yang paling banyak tidak lulus adalah ketrampilan hubungan antar pribadi sebanyak 33,33% kemudian disusul oleh 5S sebanyak 11,30% sedangkan untuk 3 pelatihan internal yakni *7 habits, behavior based safety* dan *work ethos* telah memuaskan dengan hasil 100%. Ini baru dari hasil pelatihan kelulusan saja.

Penelitian ini menerapkan metode analisis kualitatif yang dilaksanakan melalui tiga tahapan pokok. Tahap awal berupa reduksi data dengan mengumpulkan informasi melalui wawancara mendalam terhadap peserta pelatihan dan pimpinan, serta kajian dokumen pendukung seperti indikator kinerja dan laporan evaluasi. Fokus analisis diarahkan pada pencapaian target pelatihan, perkembangan kompetensi peserta, serta identifikasi kendala seperti keterbatasan fasilitas atau metode penyampaian materi. Pada tahap berikutnya, data disajikan secara sistematis dalam bentuk uraian naratif dan tabel untuk mempermudah pemahaman pola. Dilakukan pula perbandingan menyeluruh antara rencana pelatihan dengan hasil pelaksanaannya di lapangan. Tahap akhir melibatkan proses verifikasi melalui triangulasi dengan memadukan perspektif peserta, pimpinan, dan data dokumen resmi untuk memastikan keabsahan temuan. Berdasarkan temuan yang telah divalidasi, penelitian kemudian merumuskan berbagai rekomendasi perbaikan. Seluruh proses pengumpulan data mengandalkan teknik wawancara dan studi dokumen, sementara validitas data diuji melalui metode triangulasi sumber untuk menjamin akurasi hasil penelitian.

Hasil penelitian yang ditemukan peneliti dari triangulasi sumber bahwa jenis pelatihan ini dipengaruhi atas beberapa hal seperti berikut:

1. Kondisi Emosional dan Motivasi Peserta

Faktor suasana hati dan motivasi belajar juga berpengaruh terhadap daya serap peserta. Instruktur yang mampu menciptakan suasana belajar yang menyenangkan, terbuka, dan tidak mengintimidasi akan lebih berhasil dalam mentransfer pengetahuan dan membangun antusiasme. Pelatihan internal di PT XY dibagi menjadi dua jenis utama, yakni pelatihan berdasarkan *individual development plan* (IDP) dan pelatihan wajib perusahaan. IDP membantu karyawan mengevaluasi sendiri area kompetensi yang perlu ditingkatkan selama periode tertentu misalnya satu tahun, sementara pelatihan wajib seperti 5S ditujukan untuk seluruh karyawan guna menyamakan pemahaman tentang budaya kerja perusahaan. Pelatihan wajib seperti 5S diikuti oleh karyawan dari berbagai level, termasuk yang tidak berminat atau menganggapnya tidak mendesak. Seorang pemimpin menyatakan, "Sebagian peserta menganggap pelatihan formal hanya sekadar kewajiban. Padahal, kelulusan bergantung pada komitmen mereka dalam menerapkan materi." Perusahaan juga menerapkan prinsip 70-20-10 dalam strategi pengembangan karyawan dengan pembagian 70% pembelajaran melalui pengalaman kerja langsung berikutnya 20% dari pembimbingan, diskusi, dan observasi. Sisanya 10% dari pelatihan formal, seminar, dan *workshop*. Ini artinya perusahaan telah memiliki baseline terkait tujuan dan sasaran dari kinerja berdasarkan hal inilah yang mendasarin pelatihan yang dibutuhkan. Namun kondisi di lapangan berkata lain. Meskipun pelatihan ini diikuti karyawan berbagai level dan departemen namun bagi karyawan ini belum menjiwai dalam aplikasi pekerjaan tersebut, meskipun perusahaan telah menerapkan prinsip 70% dari pengalaman bekerja di lapangan ini bisa dilihat masih belum dicapai 100% karyawan melakukan 5S ini padahal sebagaimana halnya tujuan pelatihan 5S ini merupakan pelatihan yang secara teoritisnya mampu mewujudkan kinerja dan produktivitas karyawan jika benar-benar diaplikasikan dalam pekerjaan di lapangan. Sebagaimana hasil penelitian yang dilakukan oleh Juliana, et al (2020) menyebutkan bahwa pelatihan kerja dan motivasi kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Artinya bahwa adanya pelatihan kerja dengan menambah jenis-jenis pelatihan khususnya memperhatikan kondisi emosional dan motivasi peserta dapat mempengaruhi kinerja karyawan, yang pada akhirnya mempertahankan motivasi kerja yang sudah dilakukan dan kedepannya nanti bisa meningkatkan motivasi kerja dengan memberikan kenyamanan kondisi lingkungan. Hal ini senada yang ditemukan peneliti bahwa kondisi emosional dan motivasi peserta bukan hanya perlu diperhatikan namun komponen penting dalam suatu pelatihan internal.

2. Variasi Tingkat Kesulitan Materi

Pelatihan keterampilan interpersonal memerlukan refleksi diri dan penyesuaian perilaku, sehingga peserta yang kurang terbuka atau minim pengalaman kesulitan memenuhi standar kelulusan. Namun, pelatihan seperti ketrampilan antar pribadi memerlukan pendekatan yang lebih personal dan reflektif, sehingga hasilnya lebih bervariasi antar individu. Seorang informan pelatihan ini mengungkapkan, "Beberapa peserta gagal karena tidak mampu menerapkan komunikasi asertif dalam *role-play*; mereka cenderung pasif atau defensif. Sebagaimana karyawan perusahaan ini yang lebih banyak jumlah laki-laki dibanding perempuan maka kemampuan ketrampilan hubungan antar pribadi lebih sedikit selain itu aplikasi ketrampilan hubungan antar pribadi ini belum dioptimalkan karena pekerjaan yang lebih banyak berada di belakang meja dan tidak berinteraksi dengan orang lain secara lain, hanya secara pasif dan tidak langsung. Aplikasi keterampilan hubungan antar pribadi melibatkan penggunaan komunikasi verbal dan non-verbal untuk berinteraksi secara efektif, seperti mendengarkan aktif, berbicara jelas, menunjukkan empati, dan bekerja sama dalam berbagai konteks seperti di tempat kerja atau dalam kehidupan sehari-hari

Dalam memahami pelatihan *interpersonal skills* ini maka Yudhaputri, E.A (2020) menjelaskan bahwa ketrampilan interpersonal adalah hal penting dalam proses penyesuaian diri para karyawan dalam melakukan pekerjaan terutama di bidang jasa secara optimal. Artinya dalam penyesuaian diri khususnya kesulitan dalam materi ketrampilan hubungan antar pribadi ini menjadi bagian penting. Padahal sebagaimana penelitian ini bahwa perusahaan jasa juga harus memperhatikan ketrampilan hubungan antar pribadi tersebut agar interaksi sosialnya bisa optimal. Apalagi hasil yang banyak tidak lulus atau dialami kesulitan memahami materinya bagi karyawan adalah *interpersonal skills*. Namun berbeda dengan pelatihan seperti 5S dan BBS memiliki keterkaitan langsung dengan aktivitas operasional sehari-hari, sehingga peserta cenderung lebih mudah memahami dan menerapkannya. Hal ini bisa saja terjadi karena pada 2 pelatihan diatas ini para karyawan belajar dengan melakukan pelatihan tersebut dalam pekerjaan sehari-hari atau diaplikasikan bukan hanya dipelajari tapi hanya sebagai pelatihan. Ini juga berarti pelatihan internal ini harusnya mengevaluasi masing-masing pelatihan sesuai Tingkat ketidaklulusan khususnya materi yang dirasakan kurang dipahami oleh peserta pelatihan. Metode 70-2-10 harusnya juga diterapkan pada semua pelatihan internal ini. Tujuannya adalah untuk meningkatkan keterampilan, produktivitas, dan kinerja karyawan.

3. Perbedaan Generasi Antara Instruktur Dan Peserta

Pelatih dari generasi x cenderung menggunakan pendekatan teoritis, sementara generasi z lebih responsif terhadap konten visual dan pembelajaran langsung di lapangan. Hal ini yang menjadi kendala yang teridentifikasi yakni kesejangan generasi antara instruktur generasi x dengan peserta generasi z. Perbedaan gaya komunikasi, ekspektasi, dan pendekatan pembelajaran dapat mempengaruhi efektivitas pelatihan. Oleh karena itu, perusahaan perlu mencoba menerapkan pendekatan *blended learning* dan metode interaktif seperti diskusi dua arah, visualisasi materi, dan permainan edukatif. Hasil ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Safitri, N. R., Ramadhani, S. W., & Lestari, T. P (2024) dalam penelitiannya meneliti bagaimana kepuasan kerja karyawan generasi z berdampak pada pelatihan dan pengembangan. Pelatihan adalah kegiatan terstruktur untuk meningkatkan keahlian dan pengetahuan dalam pekerjaan yang ada, sedangkan pengembangan adalah proses jangka panjang untuk mempersiapkan karyawan untuk tanggung jawab masa depan yang lebih besar atau berbeda. Keduanya bertujuan meningkatkan kinerja individu dan organisasi, serta menciptakan talenta internal yang siap untuk promosi.

Generasi z yang memiliki kreativitas, fleksibilitas dan dinamis sangat cepat mempelajari yang berbasis teknologi hal ini memang generasi ini yang sejak kecil piawai dengan teknologi tidak menyukai pelatihan yang monoton. Generasi z lebih familiar dengan pendekatan interaktif, seperti gamifikasi dan diskusi, Pelatihan 5S masih mengandalkan metode konvensional, seperti ceramah satu arah. Seorang informan pelatihan 5S menyatakan, "Materi 5S penting, tetapi penyampaiannya monoton. Kami membutuhkan lebih banyak simulasi praktik, bukan hanya slide presentasi monoton namun lebih menyukai pelatihan yang berkaitan dua arah dan menggunakan teknologi. Memang karyawan yang lebih banyak generasi z dibanding generasi diatasnya menuntut pelatih yang memberikan pelatihan harus lebih aplikatif dan adaptif. Kondisi ini memaksa seorang pelatih pelatihan harus menguasai audiensinya agar apa yang ingin dicapai dari pelatihan internal benar-benar dipahami dan dimengerti peserta pelatihan. Dengan memahami audiensi maka sasaran pelatihan ini akan lebih mudah dicapai. Ini berarti mengenali karakteristik, kebutuhan, dan harapan orang-orang yang menjadi sasaran komunikasi. Tujuannya adalah agar dapat menyesuaikan pesan dan cara penyampaian agar lebih efektif, menarik, dan mencapai tujuan yang diinginkan. Hal ini bisa dilakukan dengan mempertimbangkan faktor demografis, psikografis, pengetahuan, hingga tujuan dalam menghadiri acara.

Pendekatan ini mendukung pembelajaran yang berkesinambungan dan mendorong karyawan untuk belajar secara aktif melalui pengalaman langsung. Hasil dari triangulasi sumber yang peneliti lakukan atas keseluruhan pelatihan ini membuat peneliti memberikan evaluasi menyeluruh terkait efektivitas pelatihan, agar perusahaan dapat melakukan evaluasi bertahap sebagai berikut:

1. Evaluasi Reaksi: Mengukur kepuasan peserta terhadap metode, materi, dan fasilitas pelatihan, pada masing-masing pelatihan internal yang dilakukan. Evaluasi reaksi ini dilihat secara berkala per pelatihan dan jumlah ketidaklulusannya agar sasaran yang ingin dicapai dari pelatihan internal ini dapat lebih mudah dicapai. Bukan itu saja evaluasi reaksi ini lebih dilihat sebagai masukan dan kritik membangun untuk pelatihan internal selanjutnya khususnya terkait metode, materi dan fasilitas pelatihan internal yang diadakan. Agar apa yang dikritik di pelatihan internal sebelumnya tidak diulangi lagi pada pelatihan internal yang sama di lain waktu. Dan juga bisa menyesuaikan dan bersinambungan reaksi yang ditimbulkan atas kepuasan peserta pelatihan internal tersebut. Sebenarnya kepuasan peserta pelatihan internal ini tidak hanya dilihat setelah pelatihan namun bagaimana metode dan materi dipahami dan dimengerti dapat diketahui saat pelatihan internal itu sendiri berlangsung, seperti interaksi dan antusias peserta ketika pelatihan ini dapat juga evaluasi reaksi ini dapat dilihat dari per sesi materi atau per instuktur yang menyampaikan apa dan bagaimana respon dari peserta pelatihan internal ini, jadi evaluasi reaksi metode dan materi tidak perlu ditunggu sampai benar-benar selesai pelatihan internal tersebut, meskipun ini menjadi pekerjaan tersendiri bagi tim pelatihan internal di perusahaan PT XY ini.

2. Evaluasi Pembelajaran: Menggunakan nilai *pre-test* dan *post-test* untuk mengukur peningkatan pemahaman. Pelatihan internal ini harus mengetahui terlebih dahulu kondisi kemampuan pengetahuan dan ketrampilan yang dimiliki oleh peserta pelatihan. Hal ini memudahkan pelatihan internal ini melihat keseluruhan kemampuan pengetahuan dan ketrampilan yang dimiliki peserta pelatihan internal. Pemahaman dan pengertian yang dimiliki oleh peserta pelatihan internal ini dapat diketahui bukan saja dari hasil tes yang dilakukan namun bagaimana pembelajaran pelatihan internal ini benar-benar dipahami dan dimengerti dalam pekerjaan yang dilakukan dalam aktivitas bekerja sehari-hari. Sebenarnya dari data bagian SDM yang memiliki keseluruhan tingkat pendidikan dan pelatihan yang telah diikuti peserta internal dapat menjadi data sebelumnya agar pembelajaran yang dilakukan ini berkelanjutan dan bersinambungan.

3. *Evaluasi Perilaku:* Mengamati penerapan hasil pelatihan di tempat kerja melalui supervisor atau atasan langsung. Hal ini memang menjadi bagi pimpinan peserta pelatihan internal yang harus mengamati dan melihat ada tidaknya perubahan hasil kinerja setelah pelatihan internal yang diikuti oleh peserta pelatihan internal. Jujur ini memang pekerjaan tidak mudah bagi pimpinan peserta pelatihan yang harus mengevaluasi perilaku tersebut namun sebenarnya cukup mengamati perubahan kinerja yang sebelum dengan sesudah pelatihan saja. Dan pimpinan peserta pelatihan harus memahami dan mengerti betul apa dan bagaimana tujuan dari sasaran yang ingin dicapai dari pelatihan internal yang diikuti oleh bawahannya. Artinya pimpinan peserta pelatihan internal ini dapat diberikan tugas untuk mengevaluasi atas bawahannya agar mengamati dan mengevaluasi perilaku dengan diberikan cek list apa-apa saja yang perlu dicapai dari hasil pelatihan internal yang sudah dilakukan. Namun demikian pimpinan peserta pelatihan internal ini harusnya diberikan pemahaman dan pengertian terlebih dahulu atas apa-apa saja yang dicek list, karena mengetahui apa yang bisa dikomunikasi terkait evaluasi perilaku. Hal ini juga berkaitan dengan hasil kinerja yang dikaitkan dengan hasil evaluasi yang dilakukan peserta pelatihan internal. Hasil ini menunjukkan seberapa efektif, efisien, dan sesuai kinerja aktual dengan tujuan yang ditetapkan, serta mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan.

4. *Evaluasi Hasil:* Menilai dampak pelatihan terhadap kinerja dan produktivitas unit kerja. Pelatihan internal membantu mengevaluasi sejauh mana pelatihan memberikan pengaruh nyata terhadap peningkatan kompetensi. Meskipun pelatihan ketrampilan hubungan antar pribadi dan 5S dianggap penting, tingkat kelulusan yang tidak optimal mengindikasikan perlunya peningkatan metode pelatihan atau penyesuaian kurikulum agar lebih aplikatif. Hasil pelatihan ini juga menjadi dasar untuk menyusun rencana pelatihan tahun berikutnya. Data historis pelatihan digunakan untuk merancang anggaran dan materi yang lebih tepat sasaran, disesuaikan dengan tingkat jabatan dan tanggung jawab karyawan. Untuk kebutuhan yang tidak dapat dipenuhi secara internal, perusahaan melibatkan penyedia pelatihan eksternal yang telah diseleksi secara ketat untuk menjamin kualitas dan relevansi materi. Ini juga memberikan arti bahwa dampak dari pelatihan internal yang ingin dicapai hasil luaran yang ingin dicapai dalam per bulan maupun per semester adalah kinerja dan produktivitas unit kerja. Bisa jadi meskipun pelatihan internal tidak optimal namun setelah pelatihan internal ini optimalisasi melalui saran peneliti sampai dibawah dilakukan maka kinerja dan produktivitas unit kerja dalam berlangsung sesuai sasaran dan tujuan perusahaan.

Hal ini sesuai dengan yang penelitian yang dilakukan oleh Murnita, R & Fitriasari, P (2023) bahwa kinerja karyawan bukan hanya memainkan peran penting dalam suatu organisasi namun juga menjadi komponen utama agar apa yang menjadi kemampuan baik itu kompetensi dan keahlian bisa diimplikasikan di pekerjaan sehari-hari. Senada yang disampaikan oleh Gotama, G.N.A & Mardatillah (2024) menyebutkan bahwa pengelolaan sumber daya manusia menjadi hal penting dalam temuan penelitian dalam membantu organisasi mengembangkan strategi sumber daya manusia berkelanjutan. Artinya jika dampak pelatihan yang ingin dicapai adalah kinerja dan produktivitas maka sangat perlu dilakukan evaluasi hasil yang sistematis dan berdasarkan indikator kinerja. Apalagi manusia menjadi komponen utama dalam perusahaan selain mesin dan uang. Manusia yang menggerakkan mesin dan uang dalam perusahaan tersebut, namun masih banyak perusahaan belum memahami dan mengerti hal ini.

Manusia yang berkompetensi menjadi aset bagi perusahaan bukan menjadi beban seperti yang dipahami selama ini. Ini juga memberikan kontribusi meskipun adanya kecerdasan buatan saat ini dan di masa mendatang manusia berkompetensi dan berkualitas tetap dibutuhkan dan tidak dapat menyaingi kecerdasan buatan yang ada. Memang beberapa pekerjaan dapat digantikan oleh kecerdasan buatan namun manusia yang mengoperasikan dan membuat dirinya berkualitas tetap dibutuhkan oleh perusahaan. Sebagaimana kecerdasan buatan dibuat untuk memudahkan pekerjaan manusia namun ke depannya dengan memikirkan efektivitas dan efisiensi perusahaan bisa jadi bagian atau departemen tertentu akan digantikan oleh kecerdasan buatan atau robot.

Kondisi ini memperlihatkan adanya kebutuhan untuk menyusun pendekatan khusus dalam pengembangan kompetensi non-teknis bagi karyawan usia produktif. Temuan ini menegaskan pentingnya perancangan program pelatihan yang bersifat spesifik, dengan mempertimbangkan karakteristik demografis dan kebutuhan operasional masing-masing unit kerja, guna memaksimalkan efektivitas pembelajaran bagi seluruh karyawan. Hal ini mencerminkan bahwa perlunya efektivitas pembelajaran menjadi kebutuhan bagi seluruh karyawan khususnya peserta pelatihan internal. Pelaksanaan program pelatihan internal di PT XY mencerminkan komitmen perusahaan dalam meningkatkan kapabilitas dan kompetensi sumber daya manusia. Namun sasaran yang ingin dicapai tidak akan berhasil juga dipahami dan dimengerti peserta pelatihan internal. Meskipun hasil pelatihan menunjukkan bahwa pelaksanaan pelatihan sudah berjalan secara sistematis, namun masih terdapat beberapa tantangan yang perlu diperhatikan.

PENUTUP

Berdasarkan analisis yang dilakukan, penelitian ini dapat disimpulkan bahwa berhasil memenuhi tujuan yang telah ditetapkan, yakni efektivitas pelatihan internal meskipun belum optimal secara 100%. Terkait evaluasi efektivitas pelatihan internal menggunakan indikator kinerja, hasil penelitian menunjukkan variasi capaian antar jenis pelatihan. Pelatihan *5S management refreshment* mencatat 19 peserta (11,3%) tidak mencapai standar kelulusan, sedangkan *interpersonal skill* mengalami tingkat ketidaklulusan sebesar 33,3%. Berdasarkan hasil data yang diperoleh peneliti bahwa secara rata-rata, tingkat ketidaklulusan mencapai 11,3% dari total 204 peserta pelatihan internal dari 5 pelatihan yang diadakan dengan jumlah kelulusan keseluruhan karyawan pelatihan sebesar 88,7%. Selanjutnya, program *7 Habits, Behavior-Based Safety (BBS), dan Work Ethos* berhasil mencapai kelulusan sempurna.

Temuan ini mengindikasikan bahwa efektivitas pelatihan sangat dipengaruhi oleh kesesuaian materi dengan kebutuhan kerja, metode penyampaian, dan karakteristik peserta. Penelitian berhasil mengidentifikasi sejumlah hambatan dalam pelaksanaan pelatihan. Kesenjangan generasi antara instruktur (generasi x) dan peserta (generasi z) menyebabkan perbedaan gaya pembelajaran yang kurang optimal. Selain itu, metode pelatihan konvensional seperti ceramah dinilai kurang efektif bagi karyawan muda yang lebih terbiasa dengan pendekatan interaktif. Faktor lain seperti variasi tingkat kesulitan materi dan perbedaan motivasi peserta juga turut memengaruhi hasil pelatihan. Pelaksanaan pelatihan internal di PT XY telah menunjukkan hasil yang positif, meskipun masih terdapat beberapa tantangan yang perlu diatasi dengan melakukan penyempurnaan metodologi.

Dari hasil penelitian ini juga menyarankan beberapa hal yakni pelatih internal harus menyesuaikan dengan peserta yang beda generasi baik dalam penyampaian, kurikulum maupun evaluasi yang berkala dilakukan. Perlunya melakukan sinkronisasi dengan departemen teknis yang relawan. Melakukan *training for trainer* agar pelatihan internal juga memiliki keahlian dan juga kesiapan memberikan materi kepada karyawan. Berikutnya adanya penerapan pembelajaran mandiri dan penugasan namun tetap mengevaluasi hal tersebut sebagai pendampingan dan keberlanjutan pelatihan internal tersebut. Dan memberikan cek list untuk pimpinan peserta pelatihan atas evaluasi kinerja yang dicapai setelah pelatihan internal yang dilakukan. Terakhir adalah memberikan penghargaan kepada peserta yang menunjukkan peningkatan signifikan setelah pelatihan untuk mendorong partisipasi aktif.

DAFTAR PUSTAKA

- Bariqi, D.M. (2018). Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. *Jurnal Studi Manajemen dan Bisnis*, 5 (2), 64-69. <https://doi.org/10.21107/jsmb.v5i2.6654>
- Gotama, G.N.A & Mardatillah. (2024). Kajian Kritis Akuntansi Sumber Daya Manusia di Indonesia. *Jurnal Akuntansi Manajemen Madani*, 10(2), 1-13. <https://doi.org/10.51882/jamm.v10i2.91>
- Juliana, Jessica, T., Meilivia, T., Fernando, E., Ulung Pratama. (2020). Pengaruh Pelatihan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Swiss-Bel Hotel Mangga Besar. *Khasanah Ilmu: Jurnal Pariwisata Dan Budaya*, 11 (2), 2655-5433. <http://doi.org/10.31294/khi.v11i2.8032>
- Hamdan, Y .(2003) Penerapan Konsep “7 Habts of Highly Effective People” dalam Profesi Dosen. *Mediator*, 4(1), 119-134. <https://ejournal.unisba.ac.id/index.php/mediator/article>
- Mariatie, N & Hasanah, S. (2021). Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan terhadap Etos Kerja serta Implikasinya terhadap Kinerja. *EKOMABIS: Jurnal Ekonomi Manajemen Bisnis*, 2(2), 191-202. <https://doi.org/10.37366/ekomabis.v2i02.220>
- Mu'adzah, Ahmad, T.L & Kusumawati, A.N. (2020). Systematic Literature Review: Implementasi Metode 5S Pada Perusahaan Manufaktur. *Jurnal Teknologi dan Manajemen Industri*, 1(2), 31-39. <https://ejr.umku.ac.id/index.php/jatmi/article/view/1026>
- Murnita, R & Fitriarsi, P. (2023) Pengaruh Tekanan Peran Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Jasa Penilai. *Jurnal Akuntansi Manajemen Madani*, 9(2), 60-68. <https://doi.org/10.51882/jamm.v9i2.79>
- Nurhayati, A., & Atmaja, H. E. (2021). Efektifitas program pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja karyawan. *Kinerja: Jurnal Ekonomi Dan Manajemen*, 18(1), 24-30. <https://doi.org/10.30872/jkin.v18i1.7589>
- Pradesi, S.N., Yuliyana, W & Komalasari, Y. (2024). Pengaruh Pelatihan Dan SDM Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kota Cimahi. *Jurnal Studi Manajemen dan Bisnis*, 11 (1), 25-31. <https://doi.org/10.21107/jsmb.v11i1.27291>
- Riana, A. (2022). Pengaruh Budaya Kerja, Kemampuan dan Komitmen Pegawai Negeri Sipil Terhadap Kinerja Organisasi Di Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Timur. *Jurnal Akuntansi Manajemen Madani*, 8(1), 13-24. <https://doi.org/10.51882/jamm.v8i1.42>
- Safitri, N. R., Ramadhani, S. W., & Lestari, T. P. (2024). Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Generasi Z. *Prosiding Seminar Nasional Manajemen*, 4(1), 1255–1262. <https://openjournal.unpam.ac.id/index.php/PSM/article/view/46299>
- Sari, P.D & Suwandi. (2025). Efektivitas Program Pelatihan dan Pengembangan SDM di PT Unilever Indonesia dalam Mendukung Kinerja Organisasi. *Socius: Jurnal Penelitian Ilmu-Ilmu Sosial*, 2 (6), 89-95 E-ISSN: 3025-6704. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14634508>
- Sinaga, O.S., & Gessong, B.G. (2023). Pengaruh Tingkat Pendidikan Dan Pelatihan Terhadap Kinerja PT PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan (UP3) Balikpapan. *Jurnal Akuntansi Manajemen Madani*, 9(1), 88-99. <https://doi.org/10.51882/jamm.v9i1.69>
- Yudhaputri, E.A. (2020). Interpersonal Skill: Upaya Peningkatan SDM Unggul Dunia Pendidikan. *Jurnal Administrasi Profesional*, 1(2), 1-7. <http://doi.org/10.32722/jap.v1i02.3658>