

RINGKASAN EKSEKUTIF

HARIYANTO ARFIS, 2009. Rancangan Evaluasi Efektivitas Pelatihan *Green Belt* Studi Kasus Pelatihan Manajerial di PT. XYZ. Di bawah bimbingan **SETIADI DJOHAR** dan **MARIMIN**.

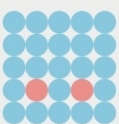
Selama beberapa dekade, banyak perusahaan besar dan kecil melakukan perubahan, seperti melalui *Total Quality Management (TQM)*, rekayasa ulang (*reengineering*), *right sizing*, restrukturisasi, perubahan kultur, dan menegaskan bahwa perusahaan yang berorientasi pada proses (*business process oriented*) adalah bentuk organisasi tepat dalam dunia yang selalu berubah. Peningkatan efektivitas dan efisiensi proses bukan hanya memungkinkan perusahaan melakukan penghematan biaya (*cost saving*), tetapi juga dapat menumbuhkan daya saing dan keunggulan kompetitif. Demikian juga dengan PT. XYZ, budaya kualitas (*quality culture*) yang muncul lewat suatu bagian di PT. XYZ, yaitu bagian *Continuous Improvement (CI)*. CI adalah salah satu kunci strategi untuk mencapai misi PT. XYZ, dan program CI fokus dalam *culture change*, dan perbaikan terus-menerus (*continuous improvement*) dalam proses bisnis internal. Saat ini, program CI banyak mengurus proyek-proyek efisiensi yang dikontrol oleh seorang *Continuous Improvement (CI) Leader*, yang menangani dan mengontrol semua proyek CI yang ada di semua bagian di PT. XYZ. Konsep CI harus mengakar dalam pola pikir dan budaya kerja di PT. XYZ, sehingga bagian CI secara global telah mencanangkan program pelatihan manajerial yang dilakukan secara berkala, yaitu : pelatihan *yellow belt*, *green belt* dan *black belt*.

Pengukuran *Return on Investment (ROI)* dalam pembelajaran dan pengembangan merupakan isu kritis di bagian *Human Resources Development (HRD)*. Mengukur ROI tersebut masih banyak diperdebatkan, ada pihak yang berdebat bahwa ROI pelatihan tidak mungkin dihitung, sementara pihak yang lain dengan berlahan-lahan namun pasti mengembangkan metoda pengukuran dan penghitungan ROI. Pelatihan tidak boleh dianggap sebagai suatu *expense* (pengeluaran), melainkan lebih dianggap sebagai investasi sumber daya manusia di perusahaan. Sebagai suatu investasi, pihak manajemen tentu ingin mengevaluasi seberapa besar keuntungan yang dapat disumbangkan oleh program-program pelatihan, dan berapa lama waktu yang diperlukan untuk mendapatkan keuntungan tersebut. Oleh karena itu suatu pelatihan, sebisa mungkin dapat diukur keberhasilannya melalui pengukuran *Return on Training Investment (ROTI)*.

Saat ini *Return on Training Investment (ROTI)* dari pelatihan *green belt* belum diukur, sehingga dalam penelitian ini akan diukur efektivitas pelatihan *green belt* (terutama ROTI) dengan menggunakan kelima metoda evaluasi efektivitas pelatihan dari Jack Phillips dengan menggunakan pendekatan konsep *Balanced Scorecard*. PT. XYZ juga belum memiliki rancangan evaluasi efektivitas pelatihan *green belt*, dan belum melakukan pengukuran pelatihan secara utuh (evaluasi Metoda Jack Phillips) terutama menghitung ROTI. Pada saat ini di PT. XYZ, evaluasi terhadap program pelatihan *green belt* baru sebatas evaluasi jumlah proyek yang dapat diselesaikan tiap tahunnya.

Penelitian ini bertujuan untuk merumuskan target dan indikator dari peta strategi dari bagian CI yang dikaitkan dengan biaya terhadap keuntungan

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengummumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



(perspektif finansial) dan perspektif non finansial terhadap bisnis. Dalam penelitian ini juga akan dibuat rancangan evaluasi efektivitas pelatihan melalui metoda Jack Phillips dengan pendekatan *Balanced Scorecard*. Selain itu diharapkan dapat dirumuskan kunci sukses keberhasilan (*key success factor*) program pelatihan *green belt* di PT. XYZ.

Penelitian ini fokus pada rancangan evaluasi efektivitas pelatihan *green belt* yang dilaksanakan secara berkesinambungan (*continue*) di PT. XYZ. Untuk verifikasi hasil pengukuran, dilakukan secara retrospektif atau historikal, berdasarkan pelatihan yang sudah dilaksanakan sejak tahun 2005 sampai tahun 2009.

Penelitian ini dilakukan dengan metoda deskriptif melalui studi kasus, dengan respondennya adalah peserta pelatihan, atasan dari peserta atau *leadership team*. Jenis data yang dikumpulkan adalah data primer (yang dianalisa secara kuantitatif dan kualitatif) dan sekunder (data internal perusahaan dan dari literatur-literatur pendukung seperti buku-buku, jurnal-jurnal, dan dari situs internet). Data primer diperoleh dengan menyebarkan kuesioner (survei), observasi dan tes tertulis (kuantitatif), sedangkan data kualitatif diperoleh dari wawancara (*interview*).

Dalam penelitian ini telah diidentifikasi target dan indikator dari peta strategi bagian CI dari program pelatihan *green belt*, yang dikaitkan dengan biaya terhadap keuntungan (perspektif finansial) dan perspektif non finansial terhadap bisnis (perspektif *Balanced Scorecard*). Berdasarkan pendapat dari CI *leader*, bobot dari masing-masing perspektif tersebut adalah sama yaitu 25%, artinya setiap perspektif BSC dalam bagian CI memiliki tingkat kepentingan yang sama, dan semua perspektif tersebut menjadi fokus dan prioritas. Selain itu juga telah dirumuskan pedoman (*guideline*) pemilihan kandidat dan proyek *green belt* sesuai dengan strategi PT. XYZ dan harapan pihak manajemen.

Rancangan evaluasi (pengukuran) efektivitas pelatihan *green belt* telah dirumuskan dalam penelitian ini, dengan memadukan metoda evaluasi Jack Phillips dengan pendekatan konsep *Balanced Scorecard* (BSC). Rancangan dalam penelitian ini sudah diverifikasi melalui studi kasus pelatihan *green belt* secara retrospektif, mengukur efektivitas pelatihan *green belt* sejak tahun 2005-2009.

Hasil evaluasi efektivitas pelatihan *green belt* dari tahun 2005-2009 adalah: *level 1* (reaksi): bahwa peserta dan manajemen (atasan), yang mewakili pelanggan internal, sangat puas terhadap pelatihan yang telah mereka ikuti (nilai rata-rata 3,63). Hasil evaluasi *level 2* diperoleh nilai sebagian besar peserta sudah memiliki pengetahuan (*knowledge*) yang baik terhadap konsep *continuous improvement* dan six sigma, karena nilai rata-rata dari *post test* ini adalah 83,57 (dari skala 100).

Hasil evaluasi *level 3* (*behaviour*), terjadi peningkatan kualitas sikap peserta, dari penilaian peserta dan atasan peserta, dari nilai rata-rata 3,15 (sebelum pelatihan) dan sesudah pelatihan sebesar 3,54. Artinya terjadi peningkatan kualitas sikap peserta setelah pelatihan *green belt* menjadi lebih baik. Hasil dari *level 4*: nilai rata-rata dari penilaian dampak pelatihan *green belt* terhadap peningkatan kinerja (proyek *green belt*) yang dibandingkan dengan dampak dari faktor eksternal dan internal lainnya adalah 12% (dari peserta), dan sebesar 14% (*leadership team*). Wewenang (*power*) dan kepentingan (*interest*) *leadership* dibanding peserta sebesar 70 : 30 (dari suara terbanyak peserta), dan 60 : 40 (dari suara terbanyak *leadership team*), sehingga diperoleh nilai rata-rata dampak

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



langsung pelatihan *green belt* dari pendapat peserta dan dari *leadership team* sebesar 13,3% (hasil evaluasi *level 4*). Hasil evaluasi *level 5*, diperoleh hasil untuk kelompok 1 : *return on training investment* (ROTI) sebesar 97,35%, *benefit cost ratio* (BCR) sebesar 1,97, dan nilai *break even time* (BET) sebesar 2 tahun. Sedangkan kelompok 2, 3, 4, dan 5, proyek-proyek *green belt*nya belum memberikan keuntungan terhadap investasi pelatihan *green belt*, dan juga belum balik modal.

Kunci sukses faktor program pelatihan *green belt* yang telah dirumuskan adalah: pemilihan kandidat pelatihan dan proyek sesuai dengan pedoman, organisasi proyek yang akurat, adanya *team work* dan pemahaman proses yang baik dari peserta dan anggota terhadap masalah suatu proyek, pemahaman *toolset six sigma* yang baik dari *project leader*, dan selalu mempertimbangkan konsep *Balanced Scorecard* dalam perencanaan dan pelaksanaan program pelatihan *green belt*.

Walaupun telah dirumuskan peta strategi bagian *continuous improvement* (CI) dan *key performance indicator*-nya, nilai indikator target terutama untuk indikator finansial yaitu: ROTI, BCR, dan BET nilainya dinamis seiring dengan waktu, sehingga perlu evaluasi dari nilai tersebut secara periodik.

Setelah dirumuskan kriteria kandidat dan topik proyek *green belt* yang sesuai dengan strategi perusahaan, diharapkan pihak manajemen mengaplikasikan rumusan tersebut dalam bentuk *form* kuesioner dalam skala Likert untuk pemilihan kandidat dan proyek *green belt* berikutnya. Dalam penelitian ini, perhitungan total biaya pelatihan hanya menghitung biaya langsung saja. Diharapkan pihak manajemen juga menghitung biaya tidak langsung dari pelatihan.

Diharapkan target, indikator dan nilai ROTI pelatihan TQM lainnya ditentukan untuk melihat kontribusi seluruh pelatihan TQM terhadap pencapaian visi. Diharapkan kelompok 2, 3, 4, dan 5 segera dapat menyelesaikan proyek-proyek *green belt*-nya, sehingga setidaknya-tidaknya dapat mengembalikan modal atau investasi yang telah ditanamkan perusahaan dalam pelatihan *green belt*. Diharapkan kunci sukses program pelatihan yang telah dirumuskan dalam penelitian ini mendapat perhatian dan diaplikasikan oleh pihak manajemen. Sebaiknya rancangan evaluasi pelatihan yang telah disulkan dalam penelitian ini, diuji untuk pelatihan *green belt* berikutnya sesuai waktunya (*cuncurrent*), supaya lebih teruji kesahihan metoda rancangan dalam penelitian ini. Selain itu, validitas rancangan evaluasi efektivitas pelatihan ini juga disarankan diuji juga ke pelatihan manajerial lainnya dalam PT. XYZ, seperti pelatihan *yellow belt* dan *black belt*. Perlu adanya integrasi program pelatihan *green belt* dengan strategi SDM supaya program pelatihan tersebut berjalan lebih efektif.

Kata Kunci: Pelatihan *Green Belt*, Proyek *Green Belt*, Metoda Evaluasi Pelatihan Jack Phillips, *Return on Training Investment*, *Balanced Scorecard*

