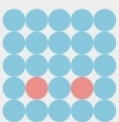


I. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Selama beberapa dekade, banyak perusahaan besar dan kecil melakukan perubahan melalui *Total Quality Management* (TQM), rekayasa ulang (*reengineering*), *right sizing*, restrukturisasi, perubahan kultur, dan lain-lain. Hampir semuanya mempunyai tujuan dasar yang sama yaitu membuat perubahan fundamental pada operasi bisnis dalam menyongsong lingkungan baru yang penuh tantangan. Berbagai pembenahan tersebut pada dasarnya 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 (Ismawan, 2007). Demikian juga dengan PT. XYZ, budaya kualitas (*quality culture*) yang muncul lewat suatu bagian di PT. XYZ, yaitu bagian *Continuous Improvement* (CI) yang memiliki program perbaikan proses bisnis secara terus-menerus. Bagian 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 PT. XYZ. 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,

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.



sehingga *leadership team* secara global telah mencanangkan program pelatihan manajerial yang dilakukan secara berkala, yaitu:

- 1). *Yellow Belt* merupakan kerangka berpikir untuk bisa mengidentifikasi masalah dan menemukan solusinya secara sederhana. Keberhasilan dari proyek ini akan diberi sertifikasi dan penghargaan oleh perusahaan. Pelatihan *yellow belt* dilakukan lewat pendekatan perangkat atau *tools* six sigma yaitu DMAIC terdiri dari *Define, Measure, Analyze, Improve* dan *Control*.
- 2). *Green Belt*, di mana semua anggota yang terlibat proyek adalah karyawan yang sudah dibekali pelatihan *yellow belt*, merupakan kerangka berpikir untuk bisa mengidentifikasi masalah yang lebih kompleks dari *yellow belt* dan menemukan solusinya lebih kompleks dan lebih canggih dari *yellow belt*. Materi pelatihan *green belt* berisi tentang *desain of experiment*, dan kerangka berpikir atau *tooling* yang lebih banyak daripada *yellow belt*. Keberhasilan dari proyek ini akan diberi penghargaan lebih dari perusahaan, dan sertifikasi dari PT. XYZ global.
- 3). *Black Belt*, di mana semua anggota yang terlibat proyek adalah karyawan yang sudah dibekali pelatihan *green belt*, merupakan kerangka berpikir untuk bisa mengidentifikasi masalah yang lebih kompleks dari *green belt*, kerangka berpikir dan solusi lebih kompleks atau *toolset* yang lebih lengkap daripada *green belt*. Keberhasilan dari proyek ini akan diberi penghargaan lebih dan istimewa oleh perusahaan dan sertifikasi dari pihak PT. XYZ secara global.

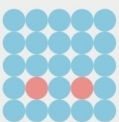
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang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

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

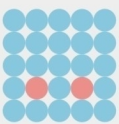


Dalam penelitian ini, akan dilakukan evaluasi efektivitas pelatihan *green belt* sesuai dengan metoda Jack Philips (*level 1* sampai dengan *level 5* atau pengukuran *Return on Training Investment*). Evaluasi pelatihan tersebut dipadukan dengan pendekatan konsep *Balanced Scorecard*, sehingga diharapkan efektivitas pelatihan (pelatihan sebagai *intangibe asset*) dapat lebih terukur, dan pihak manajemen PT. XYZ memiliki pedoman atau rancangan evaluasi efektivitas pelatihan *green belt* dalam pendekatan *platform Balanced Scorecard*. Evaluasi pelatihan yang dipilih adalah pelatihan *green belt*, karena perhatian (fokus) manajemen terhadap pelatihan ini cukup tinggi, di samping total investasi pelatihan *green belt* relatif paling tinggi saat ini (lebih dari 450 juta rupiah), dibandingkan dengan pelatihan *yellow belt* dan *black belt*. Di samping itu, pelatihan ini juga memakan cukup waktu, dan tenaga, disamping jumlah peserta yang relatif cukup banyak (14 orang). Untuk *black belt*, pesertanya baru dua orang dan hasil projeknya sangat sedikit, baru ada dua buah projek. Sedangkan untuk *yellow belt*, jumlah investasi, waktu, dan tenaga yang dikeluarkan relatif jauh lebih kecil dibandingkan dengan *green belt*. Untuk perbandingan pelatihan *yellow belt*, *green belt* dan *black belt* dapat dilihat Tabel 1.

Perkembangan yang progresif mengenai kesadaran dan pengakuan dunia usaha akan pentingnya manusia sebagai *capital* atau *asset* terbesar bagi perusahaan terjadi sejak tahun 1990-an, karena perusahaan mulai meletakkan nilai yang lebih tinggi pada *intangible asset* seperti kompetensi dan pengetahuan. Namun, pelaporan informasi akuntansi keuangan mengenai aset SDM belum tersaji di suatu organisasi, sehingga informasi yang diterima pihak internal pun menjadi kurang lengkap (Cascio, 1991).



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 mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



Menurut Cascio (1991) *Return on Investment* (ROI) merupakan metoda pendekatan mengukur nilai manusia dari segi biaya (*cost*) dan nilai manfaat (*benefit*). ROI secara umum didefinisikan sebagai rasio *operating earnings* untuk modal yang digunakan (*total operating investment*). Dengan demikian, ROI diperoleh dari membagi *operating income* dengan investasi (pendapatan sebelum dikurangi bunga dan pajak).

Pada penelitian ini, investasi SDM berupa biaya pelatihan *green belt* yang telah dikeluarkan. ROI program pelatihan (*green belt*) atau ROTI akan memberikan informasi mengenai kontribusi dari pelatihan *green belt*, sehingga membantu dalam mengevaluasi kualitas dan efektivitas program pelatihan yang dilaksanakan dan juga bermanfaat bagi karyawan yang mendapat pelatihan dan menjalankan proyek *green 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 (Phillips, 2007).

Menurut Astuti (2008), 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. Oleh karena itu suatu pelatihan, sebisa mungkin

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 mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



dapat diukur keberhasilannya melalui pengukuran *Return on Training Investment* (ROTI).

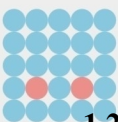
Tabel 1. Perbandingan Jenis Pelatihan *Continuous Improvement* di PT. XYZ

Topik	<i>Yellow Belt</i>	<i>Green Belt</i>	<i>Black Belt</i>
Kasus Bisnis	Menyelesaikan Masalah Deviasi Dasar	Mengeliminasi Deviasi	Mengeliminasi Variasi
Pelaku Proyek	Inisiatif Individu	Tim	Tim interdisiplin
<i>Skill Set</i>	Pengetahuan Dasar dalam Menyelesaikan Masalah	Spesialisasi dalam Metodologi	Spesialisasi dan Pelatih yang Tersertifikasi
Durasi Pelatihan	Sehari	Dua minggu	Sebulan
<i>Special Cause</i>	Ya	Ya	Ya
<i>Common Cause</i>	Tidak	Tidak	Ya
Kompleksitas Masalah	Rendah	Sedang-Tinggi	Sangat Komplek
Materi atau <i>Tools</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Cause & Effect</i> • Diagram Pareto • Pemetaan Proses • <i>Five Why & How-How</i> • Diagram Fishbone 	<ul style="list-style-type: none"> • Semua Materi dari <i>Yellow Belt</i> • Penilaian <i>Capability Index</i> • <i>Control Charts</i> • <i>Run Charts</i> • <i>Multivoting</i> • <i>Scatter diagrams</i> • <i>Histograms</i> • <i>Brainstorming</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Semua Materi dari <i>Green Belt</i> • Pengujian Hipotesa • Analisis Regresi • Desain Penelitian (<i>Design of Experiment</i>) • <i>Multi Variance Analysis</i> • <i>Gauge R&R</i>

Hak cipta dilindungi Undang-Undang

© Hak cipta milik IPB, tahun 2009

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 mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

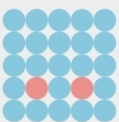


Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
 Institut Pertanian Bogor

MB-IPB

Rumusan Masalah

(a) Saat ini tingkat pengembalian investasi atau *Return on Training Investment* (ROTI) dari pelatihan *green belt* belum diukur oleh PT. XYZ.



Pelatihan *green belt* adalah suatu bentuk investasi Sumber Daya Manusia (*intangible asset*), bukan sekedar pengeluaran (*expense*), jadi 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*, sehingga biaya (investasi) yang telah dikeluarkan untuk pelatihan *green belt* dapat dipertanggungjawabkan secara finansial (akuntabilitas) dengan menterjemahkan/ mengkonversi hasil dari proyek-proyek *green belt* dalam satuan Rupiah, sehingga dampak pelatihan terhadap bisnis terukur.

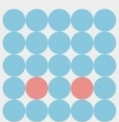
- (b) PT. XYZ belum memiliki rancangan evaluasi efektivitas pelatihan *green belt*, dan belum melakukan pengukuran pelatihan secara utuh (evaluasi Metoda Jack Phillips) terutama menghitung ROTI. Pada saat ini di PT. XYZ, evaluasi terhadap program pelatihan *green belt* baru sebatas evaluasi jumlah proyek yang dapat diselesaikan tiap tahunnya.

1.3. Tujuan Penelitian

- (a) Merumuskan target dan indikator keberhasilan program pelatihan *green belt* dari peta strategi dari bagian CI yang dikaitkan dengan biaya terhadap keuntungan (perspektif finansial) dan perspektif non finansial terhadap bisnis.
- (b) Membuat rancangan evaluasi efektivitas pelatihan melalui metoda Jack Phillips dengan pendekatan *Balanced Scorecard*, sehingga diharapkan manfaat dari pelatihan dapat lebih diukur manfaatnya terhadap bisnis.

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 mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



- (c) Dapat merumuskan kunci sukses keberhasilan program pelatihan *green belt* di PT. XYZ.

1.4. Manfaat Penelitian

Dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat untuk pihak-pihak terkait, yaitu:

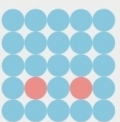
- (a) Manajemen di PT. XYZ mempunyai pedoman, berupa rancangan untuk dapat mengevaluasi (mengukur) efektivitas pelatihan *green belt* dengan metoda efektivitas pelatihan Jack Phillips (terutama evaluasi *level 5*) yaitu pengukuran ROTI dengan pendekatan *Balanced Scorecard*, sehingga diharapkan penelitian ini dapat memberikan masukan untuk dapat memperbaiki kinerja manajemen dengan adanya rancangan evaluasi efektivitas pelatihan *green belt* ini. Selain itu, juga diharapkan hasil dari pelatihan *green belt* dapat dikaitkan dalam kemajuan bisnis organisasi secara nyata dan peran dalam pencapaian misi PT. XYZ.
- (b) Menambah informasi dan pengetahuan bagi praktisi yang bergerak dalam bidang Sumber Daya Manusia, Manajer Pelatihan, dan lembaga-lembaga pelatihan.
- (c) Dapat memberikan inspirasi bagi pihak-pihak lain yang berkepentingan untuk mengembangkan dan mengaplikasikan metoda evaluasi efektivitas pelatihan yang tepat di organisasinya.

- 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.



Hak cipta dilindungi Undang-Undang

© Hak cipta milik IPB, tahun 2009



MB-IPB
Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Pertanian Bogor

1.5. Ruang Lingkup

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, berdasarkan pelatihan yang sudah dilaksanakan sejak tahun 2005 sampai tahun 2009 yang diikuti dengan pelaksanaan proyek *improvement*, lalu dilakukan perencanaan program pelatihan, kemudian efektivitas pelatihan *green belt* tersebut diukur sesuai dengan rancangan yang telah ditetapkan. Pelatihan *green belt* dievaluasi dengan model evaluasi Jack Philips dan dipadukan dengan pendekatan konsep *Balanced Scorecard*.

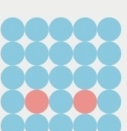
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan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



Hak cipta dilindungi Undang-Undang

© Hak cipta milik IPB

Untuk Selengkapnya Tersedia di Perpustakaan MB-IPB



MB-IPB
Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Pertanian Bogor

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 menggunakan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.