



RINGKASAN EKSEKUTIF

JANJAN NURJANA, 2006. Efektivitas Program Pelatihan Bidang Manajerial Bagi Karyawan PT Grand Textile Industry Bandung. Dibawah bimbingan **Tb. SJAFRI MANGKUPRAWIRA** dan **M. JOKO AFFANDI**.

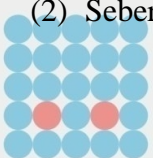
Pelatihan adalah suatu kegiatan proses belajar mengajar dalam waktu yang relatif singkat dengan tujuan untuk meningkatkan pengetahuan, sikap, dan keterampilan dari peserta yang dilatihnya. Dalam suatu perusahaan, pelatihan adalah kegiatan untuk memperbaiki kemampuan karyawan dengan cara meningkatkan pengetahuan dan keterampilan operasional dalam menjalankan suatu pekerjaan. Dengan adanya program pelatihan diharapkan karyawan dapat bekerja lebih baik dan dapat memberikan kepuasan bagi dirinya sendiri sehingga akhirnya dapat meningkatkan prestasi kerja dan produktivitasnya serta memberikan kontribusi guna pencapaian tujuan perusahaan. Suatu program pelatihan disebut efektif bila bermanfaat bagi peserta/karyawan dan dampaknya dapat meningkatkan prestasi kerja karyawannya.

PT Grand Textile Industry Bandung (PT Grandtex) adalah salah satu perusahaan tekstil yang terdapat di Kota Bandung, Propinsi Jawa Barat dengan hasil produksinya berupa kain denim, chambray, dan benang pinal. Sejak tahun 1997, PT Grandtex telah menyelenggarakan program pelatihan. Program pelatihan tersebut dalam pelaksanaannya dibagi dua kelompok yaitu kelompok pelatihan teknis/operasional yang dilaksanakan oleh masing-masing departemen dan kelompok pelatihan manajerial yang dilaksanakan hanya oleh Departemen HRD (*Human Resource Development*). Pelatihan bidang teknis/operasional bertujuan untuk meningkatkan kemampuan teknis karyawan yang berkaitan langsung dengan pekerjaannya, dengan sasaran latihnya adalah karyawan dari mulai jabatan *worker*, *staff* sampai dengan *group leader* yang berada pada masing-masing departemen. Pelatihan bidang manajerial bertujuan untuk meningkatkan pengembangan kepribadian dan kepemimpinan serta meningkatkan motivasi dengan sasaran latihnya adalah semua karyawan yang berada di seluruh departemen mulai dari jabatan *worker*, *staff* dan *group leader* hingga ke tingkat jabatan *supervisor*.

Untuk mengetahui efektif tidaknya suatu program pelatihan, perlu dilakukan evaluasi secara menyeluruh yang meliputi evaluasi tahap reaksi (evaluasi reaksi peserta pelatihan), tahap pembelajaran (*pre* dan *post test*), tahap perilaku dan hasil (evaluasi dampak pelatihan oleh atasan). Program pelatihan di PT Grandtex diindikasikan tidak efektif karena proses evaluasi pelatihan hanya dilakukan oleh pihak atasan dengan penilaian yang masih bersifat subjektif, semua karyawan pada jabatan *worker*, *staff* dan *group leader* belum seluruhnya dilatih, belum dilakukan *pre* dan *post test*, dan waktu pelatihan sekitar dua jam sehingga kondisi ini diindikasikan tidak efektif.

Rumusan permasalahan dalam penelitian ini adalah : (1) Bagaimana efektivitas penyelenggaraan pelatihan menurut persepsi karyawan yang telah dilatih mengenai : manfaat pelatihan, materi pelatihan, kualitas instruktur, waktu dan metode pelaksanaan, fasilitas pendukung pelatihan serta evaluasi pelatihan; (2) Seberapa jauh efektivitas program pelatihan yang telah dilaksanakan PT

Hak cipta dilindungi Undang-Undang



Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Pertanian Bogor

MB-IPB

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.



Hak cipta dilindungi Undang-Undang

Grandtex; (3) Adakah perbedaan pengetahuan antara sebelum dan sesudah mengikuti pelatihan; (4) Apakah ada korelasi antara proses pelatihan dengan prestasi kerja karyawan.

Tujuan dari penelitian ini adalah : (1) Memperoleh informasi tentang efektivitas penyelenggaraan pelatihan menurut persepsi karyawan yang telah dilatih mengenai : manfaat pelatihan, materi pelatihan, kualitas instruktur, waktu dan metode pelaksanaan, fasilitas pendukung pelatihan serta evaluasi pelatihan; (2) Menganalisis seberapa jauh efektivitas program pelatihan yang telah dilaksanakan PT Grandtex; (3) Menganalisis perbedaan pengetahuan antara sebelum dan sesudah mengikuti pelatihan; (4) Menganalisis korelasi antara proses pelatihan dengan prestasi kerja karyawan.

Ruang lingkup pelatihan dibatasi pada pelatihan bidang manajerial yang dilaksanakan oleh Departemen HRD dengan materi pelatihan meliputi pengembangan diri dan kepemimpinan (*leadership*). Yang menjadi responden adalah karyawan dari jabatan *staff* dan *group leader* untuk menganalisis efektivitas pelatihan dan ada tidaknya perbedaan pengetahuan antara sebelum dan sesudah mengikuti pelatihan serta atasan langsung (*supervisor*) untuk menganalisis dampak pelatihan terhadap prestasi kerja yang dilakukan bawahannya yang dijadikan sebagai responden.

Penelitian menggunakan metode deskriptif. Jenis data terdiri dari data primer dan sekunder. Sumber data diperoleh dari lapangan/tempat dilakukan penelitian dan studi pustaka. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara observasi (pengamatan langsung di lapangan), wawancara, penyebaran kuesioner, dan studi pustaka. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode penarikan sampel berkelompok (*cluster sampling*). Sampel terdiri dari tiga kelompok yaitu : (1) Karyawan/responden yang telah mengikuti pelatihan manajerial; (2) Karyawan/responden yang akan mengikuti pelatihan manajerial; (3) Atasan langsung/responden yang bawahannya telah mengikuti pelatihan manajerial yang dipilih sebagai responden. Analisis data menggunakan : (1) Rataan skor untuk menganalisis bagaimana efektivitas pelaksanaan pelatihan, bagaimana pengetahuan peserta sebelum dan sesudah pelatihan, dan bagaimana dampak pelatihan terhadap peningkatan prestasi kerja; (2) Uji Tanda untuk menganalisis ada tidaknya perbedaan pengetahuan antara sebelum dan sesudah mengikuti pelatihan; (3) Korelasi Rank Spearman untuk menganalisis ada tidaknya korelasi antara proses pelatihan dengan prestasi kerja.

Dari hasil analisis dengan menggunakan rata-rata skor diperoleh hasil sebagai berikut : (1) Pelaksanaan pelatihan di PT Grandtex menunjukkan tidak seluruhnya efektif. Dari tujuh faktor yang dianalisis yaitu mengenai : manfaat pelatihan, materi pelatihan, kualitas instruktur, waktu dan metode pelaksanaan, fasilitas pendukung pelatihan serta evaluasi pelatihan, lima faktor menunjukkan telah efektif yaitu : manfaat pelatihan, materi pelatihan, kualitas instruktur, metode pelatihan, dan fasilitas pendukung pelatihan, sedangkan dua faktor lagi menunjukkan tidak efektif yaitu waktu pelaksanaan dan evaluasi hasil pelatihan; (2) Pengetahuan peserta sebelum mengikuti pelatihan menunjukkan bahwa peserta telah mengetahui dan memahami terhadap materi pelatihan yang akan disampaikan oleh instruktur/pengajar dan setelah mengikuti pelatihan, pengetahuan peserta semakin meningkat; (3) Dampak pelatihan terhadap prestasi kerja menunjukkan bahwa setelah mengikuti pelatihan, prestasi kerja karyawan mengalami peningkatan tapi tidak terlalu tinggi.



Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Pertanian Bogor

MB-IPB

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.



Hak cipta dilindungi Undang-Undang

Dari hasil analisis dengan menggunakan Uji Tanda diperoleh hasil bahwa terdapat perbedaan yang nyata mengenai pengetahuan peserta antara sebelum dan sesudah mengikuti pelatihan. Setelah mengikuti pelatihan, pengetahuan peserta lebih meningkat dibanding sebelum mengikuti pelatihan.

Dari hasil analisis dengan menggunakan korelasi Rank Spearman untuk menganalisis ada tidaknya korelasi antara poses pelatihan dengan prestasi kerja karyawan, diperoleh hasil bahwa antara proses pelatihan dengan prestasi kerja karyawan, korelasinya sangat lemah dan dilihat dari uji signifikansinya menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan nyata antara pelatihan dengan prestasi kerja karyawan.

Tidak efektifnya pelaksanaan pelatihan di PT Grandtex disebabkan oleh waktu pelaksanaan yang relatif singkat (sekitar dua jam) dan evaluasi hasil pelatihan yang hanya dilaksanakan oleh pihak atasan saja dengan penilaian masih bersifat subjektif dan tertutup serta hasil penilaian tidak pernah dikomunikasikan kepada bawahan yang dinilainya. Waktu pelaksanaan yang hanya dua jam, menurut peserta pelatihan dirasakan masih kurang karena materi yang disampaikan oleh instruktur/pengajar sangat terbatas sehingga peserta tidak dapat menerima materi secara lengkap dan mendetil. Oleh karena itu agar pelaksanaan pelatihan menjadi efektif maka pelaksanaan pelatihan sebaiknya ditambah lagi waktu pelaksanaannya, sedangkan untuk evaluasi pelatihan, maka penilaiannya harus dilakukan secara objektif/transparan dengan kriteria penilaian yang jelas dan evaluasi pelatihan juga bisa dilaksanakan oleh peserta pelatihan, pihak penyelenggara, dan instruktur..

Dampak pelatihan terhadap prestasi kerja karyawan menunjukkan adanya peningkatan prestasi kerja yang tidak tinggi, korelasinya sangat lemah dengan tingkat signifikansi yang tidak berbeda nyata. Kondisi ini diduga disebabkan oleh pelaksanaan pelatihan yang tidak efektif. dan kurang termotivasinya karyawan dalam melaksanakan tugas/pekerjaannya. Prestasi kerja meningkat disebabkan oleh adanya motivasi yang timbul dari dalam diri individunya sendiri dan oleh adanya kemampuan. Meningkatnya kemampuan tapi tidak ditunjang oleh motivasi yang tinggi tidak menyebabkan meningkatnya prestasi kerja, demikian pula sebaliknya meskipun motivasinya tinggi kalau kemampuannya kurang maka prestasi kerja pun sulit meningkat. Oleh karena itu untuk meningkatkan prestasi kerja, maka keduanya harus saling mendukung.

Pada penelitian ini, kurang termotivasinya karyawan untuk meningkatkan prestasi kerja diduga disebabkan oleh tidak adanya jaminan bahwa setelah mengikuti pelatihan akan ada peningkatan pendapatan atau promosi jabatan bagi karyawan yang berprestasi sehingga mengakibatkan karyawan menjadi kurang termotivasi. walaupun karyawan tersebut telah mengikuti pelatihan (kemampuannya telah meningkat). Oleh karena itu, agar dampak pelatihan dapat meningkatkan prestasi kerja karyawan maka PT Grandtex harus melakukan pembenahan kembali terhadap program pelatihannya yang bisa membuat karyawan menjadi mampu dan termotivasi sehingga prestasi kerjanya menjadi meningkat.

Kesimpulan yang diperoleh dari penelitian ini adalah : (1) Program pelatihan yang dilaksanakan oleh PT Grandtex khususnya untuk pelatihan bidang manajerial, tidak seluruhnya efektif. Dari tujuh faktor yang dianalisis dengan menggunakan rata-rata skor yaitu : manfaat, materi, kualitas instruktur, waktu pelaksanaan, metode pelatihan, fasilitas pendukung pelatihan, dan evaluasi hasil



Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Pertanian Bogor

MB-IPB

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.

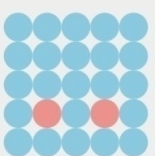


Hak cipta dilindungi Undang-Undang

pelatihan, terdapat dua faktor yang tidak efektif yaitu waktu pelaksanaan pelatihan dan evaluasi hasil pelatihan sedangkan kelima faktor lainnya sudah efektif; (2) Pelatihan manajerial dinilai tidak efektif disebabkan oleh waktu pelaksanaan yang sangat terbatas (sekitar dua jam) dan penilaian evaluasi hasil pelatihan yang dilaksanakan oleh atasan langsungnya masih bersifat subjektif dan tertutup dengan kriteria ukuran penilaian yang tidak jelas serta hasil penilaiannya tidak dikomunikasikan lagi kepada bawahan yang dinilainya; (3) Hasil analisis dengan rata-rata skor terhadap pengetahuan peserta pelatihan, menunjukkan bahwa sebelum mengikuti pelatihan manajerial, peserta pelatihan telah mengetahui dan memahami tentang materi pelatihan yang akan disampaikan dan setelah mengikuti pelatihan, pengetahuan peserta pelatihan menjadi lebih meningkat; (4) Hasil analisis dengan Uji Tanda untuk mengetahui ada tidaknya perbedaan pengetahuan antara sebelum dan sesudah mengikuti pelatihan, menunjukkan bahwa sesudah pelatihan pengetahuan peserta pelatihan menjadi semakin meningkat dibandingkan sebelum pelatihan; (5) Hasil analisis dengan rata-rata skor untuk mengetahui bagaimana dampak pelatihan terhadap peningkatan prestasi kerja, menunjukkan bahwa prestasi kerja karyawan setelah mengikuti pelatihan mengalami peningkatan namun tidak tinggi; (6) Hasil analisis dengan Uji Rank Spearman untuk mengetahui ada tidaknya korelasi antara proses pelatihan dengan prestasi kerja karyawan, menunjukkan bahwa antara pelatihan dengan prestasi kerja karyawan korelasinya sangat lemah dan tingkat signifikannya menunjukkan tidak berbeda nyata.

Saran yang dapat disampaikan agar program pelatihan di PT Grandtex menjadi efektif adalah : (1) Melaksanakan evaluasi pelatihan secara menyeluruh dan lengkap tidak hanya dilakukan oleh pihak atasan saja tapi perlu juga dilakukan oleh pihak lainnya seperti peserta/karyawan yang telah mengikuti pelatihan, pihak penyelenggara, dan fasilitator/instrukturnya serta dilakukan *pre* dan *post test* untuk mengukur kemampuan karyawan; (2) Agar program pelatihan efektif, dalam pelaksanaannya perlu dilakukan beberapa perbaikan antara lain waktu pelaksanaan perlu ditambah, instruktur dibuat suatu team dan melaksanakan study banding; (3) Dilakukan penelitian sejenis lainnya antara lain penelitian untuk pelatihan bidang teknis/operasional atau penelitian pelatihan bidang manajerial dengan menggunakan responden pada jabatan *worker*

Kata Kunci : Karyawan Peserta Pelatihan, PT Grandtex, Pelatihan, Efektivitas Program Pelatihan Bidang Manajerial, Rataan Skor, Uji Tanda, Korelasi Rank Spearman, Penelitian Deskriptif



Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Pertanian Bogor

MB-IPB

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.