

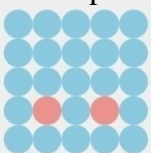


## I. PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Dalam era globalisasi saat ini, persaingan antar industri perusahaan terjadi semakin ketat. Masing-masing perusahaan berlomba untuk memenangkan persaingan. Demikian halnya yang terjadi dalam industri perusahaan tekstil, setiap perusahaan tekstil berusaha semaksimal mungkin untuk bisa bersaing dengan perusahaan tekstil lainnya antara lain melalui peningkatan mutu produk. Masing-masing perusahaan dengan segala sumber daya yang dimilikinya, dituntut untuk terus berupaya agar mampu menghasilkan produk yang semakin berkualitas. Tanpa memperhatikan mutu produk maka perusahaan tersebut akan kalah bersaing sehingga akhirnya keberadaan perusahaan tidak akan bertahan lama.

PT Grand Textile Industry (PT Grandtex) Bandung, adalah salah satu perusahaan tekstil yang berlokasi di Jl. Ahmad Yani Km. 7 Bandung, Propinsi Jawa Barat. Perusahaan tersebut mulai berdiri sejak tahun 1971 dengan nama PT Grandtex-South-Grandtex yang merupakan perusahaan gabungan antara pengusaha Indonesia dengan pengusaha dari Hongkong. Pada awal tahun 1981 terjadi perubahan kepemilikan, masuk ke dalam Argo Manunggal Group yang ber Kantor pusat di Jakarta dan pada bulan Desember 1994, perusahaan tersebut namanya diganti menjadi PT Grand Textile Industry (PT Grandtex) Bandung. PT Grandtex menghasilkan produksi tekstil berbentuk kain denim mulai dari berat 4 *onz/yard* sampai dengan 16 *onz/yard*, benang *cotton* 100 % dan benang *blended*, dengan daerah pemasaran meliputi Amerika, Asia, dan Eropa. Untuk mewujudkan tujuan dan sasaran perusahaan serta meningkatkan daya saingnya agar tidak kalah dari perusahaan tekstil lainnya, PT Grandtex terus berusaha melakukan perbaikan





dan membenahan diri antara lain melalui peningkatan mutu produk dengan cara melakukan pengendalian mutu pada setiap tahap proses pembuatan produknya. Setiap produk diperiksa dengan cermat sehingga hanya produk yang bermutu yang akan mencapai konsumen.

Untuk mendapatkan produk yang bermutu baik, harus didukung oleh sumber daya manusia yang berkualitas. Sumber daya manusia yang berkualitas merupakan salah satu faktor penentu tercapainya tujuan perusahaan karena sumber daya manusia merupakan pelaksana dan penggerak faktor-faktor kegiatan lainnya. Sumber daya manusia merupakan salah satu aspek penentu bagi tumbuh dan berkembangnya suatu perusahaan. Dengan sumber daya manusia yang berkualitas diharapkan perusahaan dapat mampu bersaing dengan perusahaan lain dan memperoleh hasil yang maksimal sesuai dengan tujuan perusahaan (Handoko, 2001). Sumber daya manusia yang berkualitas terwujud karena adanya kinerja karyawan yang baik yang didukung oleh adanya motivasi dan kemampuan yang timbul dari pribadi karyawan tersebut. Oleh karena itu perusahaan harus terus mempersiapkan karyawannya agar memiliki kemampuan dalam menghasilkan produk yang berkualitas dan kemampuan karyawan tersebut bisa terwujud melalui adanya pelatihan dan pengembangan.

PT Grandtex dalam upaya mendapatkan karyawan yang berkualitas dan mempunyai kinerja tinggi serta mampu menghasilkan produk yang berkualitas, telah membuat salah satu kebijakan yaitu pengadaan program pelatihan. Dengan adanya program pelatihan diharapkan akan terbentuk sumber daya manusia karyawan yang memiliki pengetahuan, sikap, keterampilan, keahlian, dan kemampuan yang tinggi, yang diharapkan dapat menghasilkan kinerja dan produktivitas kerja yang tinggi, sehingga akhirnya dapat mendukung terwujudnya



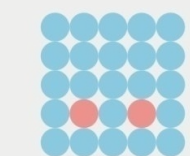
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan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



tujuan dan sasaran dari perusahaan tersebut. Oleh karena itu pengadaan program pelatihan di perusahaan-perusahaan sangatlah diperlukan untuk meningkatkan prestasi kerja karyawannya serta untuk memperbaiki dan meningkatkan efektivitas kerjanya dalam mencapai hasil yang telah ditetapkan perusahaan. Melalui pelatihan, menurut Suprihanto (2001), karyawan akan lebih mampu dan terampil dalam melaksanakan pekerjaannya, mengurangi kesalahan-kesalahan, dan akan lebih efisien baik dalam penggunaan waktu, biaya, ataupun tenaga.

Pelatihan adalah kegiatan untuk memperbaiki kemampuan karyawan dengan cara meningkatkan pengetahuan dan keterampilan operasional dalam menjalankan suatu pekerjaan. Pelatihan sangat penting karena merupakan cara yang digunakan oleh organisasi suatu perusahaan untuk mempertahankan, menjaga, memelihara karyawan dalam organisasi dan sekaligus meningkatkan keahlian para karyawan untuk kemudian dapat meningkatkan produktivitasnya (Soeprihanto, 2001). Pelatihan adalah kegiatan yang dirancang untuk meningkatkan kinerja pekerja dalam pekerjaan yang diserahkan kepadanya (Hardjana, 2001). Dengan adanya program pelatihan diharapkan karyawan dapat bekerja lebih baik dan dapat memberikan kepuasan bagi dirinya sendiri sehingga akhirnya dapat meningkatkan prestasi kerjanya, serta memberikan kontribusi guna pencapaian tujuan perusahaan.

PT Grandtex pada saat ini memiliki karyawan sebanyak 1.924 orang yang tersebar di dua belas departemen dan satu non departemen baik yang termasuk departemen produksi maupun non produksi. Dalam pelaksanaan kerjanya, karyawan dibagi ke dalam tiga *shift* dan satu *non shift* sehingga dalam pelaksanaan pekerjaannya diatur secara bergiliran.



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

Dalam pelaksanaan program pelatihan, perusahaan telah mendelegasikan tanggung jawabnya kepada Departemen *Human Resource Development* (HRD) yaitu salah satu departemen yang menangani bidang sumber daya manusia (kepegawaian). Program pelatihan tersebut dalam pelaksanaannya dibagi dua kelompok, yaitu kelompok pelatihan bidang operasional/teknis dan kelompok pelatihan bidang manajerial.

Kelompok pelatihan bidang operasional/teknis adalah kelompok pelatihan yang dilaksanakan oleh masing-masing departemen dengan sasaran karyawan yang berada pada masing-masing departemen. Pelatihan tersebut dilakukan guna meningkatkan kemampuan teknis yang berkaitan langsung dengan pekerjaannya. Kelompok pelatihan bidang manajerial adalah kelompok pelatihan yang dilaksanakan khusus oleh departemen HRD dengan sasaran latihnya semua karyawan PT Grandtex mulai dari jabatan *worker, staff, group leader* sampai dengan jabatan *supervisor*. Pelatihan manajerial dilakukan guna meningkatkan kemampuan dalam hal pengeloan dan pengembangan kepribadian serta kepemimpinannya di dalam melaksanakan tugas/pekerjaannya.

Pelatihan bidang manajerial pelaksanaan dan pertanggungjawabannya ditangani langsung oleh departemen HRD sedangkan pelatihan operasional/teknis pelaksanaannya ditangani langsung oleh masing-masing departemen namun pertanggungjawabannya diserahkan kepada departemen HRD. Departemen HRD menerima laporan hasil pelaksanaan pelatihan yang diserahkan oleh masing-masing departemen untuk selanjutnya diproses dan ditindaklanjuti perkembangannya oleh departemen HRD. Program pelatihan baik operasional/teknis maupun manajerial, pelaksanaannya dilakukan secara bertahap karena jumlah karyawan sangat banyak dan pelaksanaannya relatif singkat yaitu



Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis  
Institut Pertanian Bogor

MB-IPB

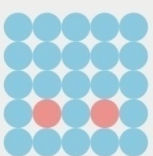
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan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



sekitar dua jam. Untuk penentuan waktu pelaksanaan, diatur masing-masing oleh pihak penyelenggara yang berada di masing-masing departemen dengan ketentuan waktu pelaksanaan tidak boleh mengganggu jam produktif perusahaan. Oleh karena itu dalam pelaksanaannya diadakan pengaturan, yaitu karyawan yang diikutsertakan dalam pelatihan diatur secara bergiliran.

Berdasarkan hasil wawancara dengan koordinator *training* pada departemen HRD, program pelatihan yang dilaksanakan PT Grandtex telah berlangsung lama (sejak tahun 1997) dengan target latihnya adalah seluruh karyawan mulai dari tingkat jabatan *worker, staff, group leader* sampai dengan *supervisor*. Dari seluruh karyawan tersebut sampai saat ini belum semuanya dilatih, sehingga masih perlu waktu lama untuk bisa mencapai target keseluruhan karyawan telah dilatih. Proses penyelenggaraan program pelatihan, diawali dengan melakukan analisis kebutuhan untuk mengidentifikasi dan menentukan bidang pekerjaan yang memerlukan pelatihan. Selanjutnya dilakukan penyusunan kurikulum pelatihan antara lain penentuan materi pelatihan yang perlu diberikan, metode pelatihan, jenis pelatihan, dan lain-lain sampai akhirnya dilaksanakan pelatihan dan evaluasi untuk mengetahui sampai sejauh mana tingkat keberhasilannya (Mangkuprawira, 2003).

Proses evaluasi pelatihan yang dilaksanakan oleh PT Grandtex, sampai saat ini baru dilakukan oleh pihak atasan saja sehingga belum cukup untuk dapat menentukan tingkat keberhasilannya. Penentuan tingkat keberhasilan suatu program pelatihan seharusnya dilakukan secara menyeluruh dan lengkap yang meliputi evaluasi tahapan reaksi, pembelajaran, perilaku, dan evaluasi tahapan hasil (Ruky, 2003).



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.

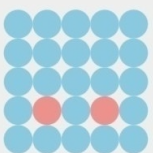


Hak cipta dilindungi Undang-Undang

Menurut Dessler (2004), dalam mengukur efektivitas program pelatihan terdapat empat kategori yang dapat diukur perusahaan yaitu : reaksi, pembelajaran, perilaku, dan hasil. Mengukur reaksi dilakukan dengan cara mengevaluasi reaksi terhadap orang yang telah dilatih, mengukur pembelajaran dilakukan dengan cara menguji orang-orang untuk menentukan apakah mereka telah mempelajari prinsip, keterampilan dan fakta yang seharusnya mereka pelajari. Dalam mengukur perilaku dilakukan dengan cara menanyakan apakah terdapat perbedaan perilaku orang yang telah dilatih dalam melakukan pekerjaannya dan untuk pengukuran hasil dilakukan dengan cara menanyakan hasil akhir apa yang dicapai dalam sasaran pelatihan yang telah ditentukan sebelumnya.

Oleh karena itu menurut Ruky (2003), untuk menganalisis efektivitas program pelatihan yang menyeluruh dan lengkap harus dilaksanakan melalui tahapan-tahapan berikut :

1. Tahapan reaksi, yaitu untuk mengevaluasi reaksi peserta yang telah dilatih terhadap pelaksanaan program pelatihan yang meliputi : materi pelatihan, kualitas instruktur, metode pelatihan, waktu pelatihan, fasilitas pelatihan, evaluasi pelatihan, dan manfaat pelatihan.
2. Tahapan pembelajaran, yaitu untuk mengevaluasi sampai sejauh mana materi yang diberikan selama pelatihan dapat dipahami, dihayati, dan diingat oleh para peserta pelatihan.
3. Tahapan perilaku, yaitu untuk mengevaluasi apakah terdapat perbedaan perilaku dari karyawan yang telah dilatih dalam melakukan pekerjaannya sehari-hari melalui penilaian atasan langsungnya.



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.



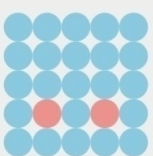
4. Tahapan hasil, yaitu untuk mengevaluasi dampak pelatihan terhadap kinerja organisasi perusahaan seperti peningkatan prestasi kerja, produktivitas, pengurangan tingkat kesalahan, dan pengurangan kecelakaan kerja.

Dari hasil pelaksanaan pelatihan yang telah dilaksanakan oleh PT Grandtex selama ini, belum diketahui secara pasti bagaimana tingkat keefektifannya. Hal ini disebabkan antara lain sebagai berikut :

1. Semua karyawan pada tingkat jabatan *worker*, *staff* maupun *group leader* belum semuanya mengikuti pelatihan sehingga belum bisa dievaluasi secara menyeluruh.
2. Evaluasi pelatihan baru dilaksanakan oleh tingkat atasan langsung/pimpinan dengan penilaian yang masih bersifat subjektif.
3. Evaluasi oleh karyawan untuk mengetahui tingkat keefektifan penyelenggaraan pelatihan dan evaluasi untuk mengukur peningkatan pengetahuan karyawan pada saat pelatihan berlangsung, belum dilakukan
4. Proses pelaksanaan pelatihan yang telah dilaksanakan selama ini, khususnya ditinjau dari waktu pelaksanaan pelatihan yang menggunakan waktu sekitar dua jam dengan penggunaan metode pelatihan bentuk ceramah dan diskusi/tanya jawab, diindikasikan tidak efektif.

Berdasarkan hal-hal tersebut, maka dalam penelitian ini, penulis ingin menganalisis bagaimana tingkat keefektifan program pelatihan yang ada di PT Grandtex.

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.



## 1.2 Rumusan Masalah

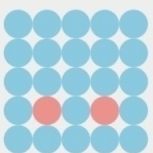
Berdasarkan latar belakang dan identifikasi permasalahan di atas, maka permasalahan tersebut dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Bagaimana efektivitas penyelenggaraan pelatihan menurut persepsi karyawan yang telah dilatih mengenai : manfaat pelatihan, materi pelatihan, kualitas instruktur, waktu pelaksanaan, metode pelatihan, dan fasilitas pendukung pelatihan serta evaluasi pelatihan.
2. Seberapa jauh efektivitas program pelatihan yang telah dilaksanakan PT Grandtex.
3. Adakah perbedaan pengetahuan antara sebelum dan sesudah mengikuti pelatihan.
4. Apakah ada korelasi antara proses pelatihan dan prestasi kerja karyawan.

## 1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah penelitian tersebut, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Memperoleh informasi tentang efektivitas penyelenggaraan pelatihan menurut persepsi karyawan yang telah dilatih (responden) mengenai : manfaat pelatihan, materi pelatihan, kualitas instruktur, waktu pelaksanaan, metode pelatihan, fasilitas pendukung pelatihan, dan 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 dan prestasi kerja karyawan.







#### 1.4 Manfaat Penelitian

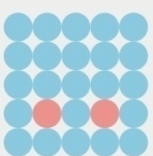
Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat diperoleh manfaat sebagai berikut :

1. Manfaat untuk perusahaan yaitu dapat memberikan masukan kepada PT Grandtex tentang pengelolaan program pelatihan yang efektif untuk penyempurnaan program pelatihan di masa yang akan datang.
2. Manfaat bagi penulis yaitu menambah pengetahuan dan wawasan di bidang manajemen sumber daya manusia khususnya di bidang pelatihan.

#### 1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Mengingat keterbatasan waktu, biaya, dan tenaga yang tersedia, penelitian mengenai efektivitas program pelatihan di PT Grandtex, hanya dibatasi pada pelatihan bidang manajerial yang dilaksanakan oleh departemen HRD dengan materi pelatihan pengembangan diri dan kepemimpinan (*leadership*). Untuk menganalisis efektif tidaknya penyelenggaraan pelatihan, responden yang dipilih berasal dari karyawan pada tingkat jabatan *staff* dan *group leader* yang telah dilatih, untuk menganalisis adanya perbedaan pengetahuan antara sebelum dan sesudah pelatihan, respondennya adalah karyawan pada tingkat jabatan *staff* dan *group leader* juga, namun yang akan dilatih; sedangkan untuk menganalisis ada tidaknya korelasi antara proses pelatihan dan prestasi kerja, sebagai respondennya adalah atasan langsung/pimpinan untuk menilai bawahannya yang telah mengikuti pelatihan manajerial dan dilibatkan sebagai responden. Responden berasal dari perwakilan masing-masing departemen dan non departemen yang ada di perusahaan tersebut.

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.