



# I. PENDAHULUAN

## 1.1 Latarbelakang Masalah

Perubahan lingkungan usaha eksternal dalam skala internasional pada dasawarsa terakhir ini mendorong setiap perusahaan untuk mengevaluasi kesiapannya dalam menghadapi perubahan lingkungan usaha global. Berbagai bentuk kesepakatan kerjasama ekonomi seperti AFTA (*Asean Free Trade Area*) tahun 2003, APEC (*Asia – Pasific Economy Community*) pada tahun 2010 untuk serta WTO (*World Trade Organization*) pada tahun 2020 untuk negara maju serta tahun 2020 untuk negara berkembang telah mendorong perusahaan untuk mempersiapkan diri agar dapat tetap bertahan serta mempunyai keunggulan kompetitif ditengah persaingan usaha yang semakin ketat. Salah satu upaya untuk menghadapi perubahan lingkungan usaha eksternal tersebut adalah peningkatan kualitas sumberdaya manusia melalui program pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan oleh perusahaan.

Dalam skala nasional, perubahan lingkungan usaha eksternal ditunjukkan oleh adanya semangat reformasi dalam berbagai bidang termasuk dalam badan usaha milik negara (BUMN) seperti PT. Pupuk Sriwidjaja. Selain itu krisis moneter yang berlanjut menjadi krisis ekonomi menjadi pendorong bagi pelaksanaan usaha yang efektif, efisien dan kompetitif dalam dinamika lingkungan usaha yang senantiasa berubah dengan cepat. Kemampuan perusahaan untuk memperoleh “*strategic fit*” ini sangat tergantung kepada sumberdaya manusianya yang mengelola usaha tersebut.

Hak cipta dilindungi Undang-Undang

© Hak Cipta Milik IPB



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.



Dalam lingkungan usaha internal PT. Pupuk Sriwidjaja, perubahan yang terjadi ditandai dengan pembentukan SBU (*strategic bussiness unit*) baru. Kebijakan ini harus didukung oleh ketersediaan dan dukungan sumberdaya manusianya sehingga tidak menghambat kinerja perusahaan secara keseluruhan. Selain itu dengan bertambahnya usia pabrik akan mendorong setiap individu yang terlibat dalam aktivitas usaha perusahaan untuk dapat bekerja secara efisien dan efektif. Sampai batas waktu tertentu PT. Pupuk Sriwidjaja dihadapkan kepada tuntutan untuk memodifikasi peralatan atau mesin serta proses produksinya.

Sumberdaya manusia sebagai unsur terpenting dalam suatu organisasi harus senantiasa dikembangkan kemampuannya secara terus menerus dan berkelanjutan. Sebagai aset perusahaan sumberdaya manusia dapat mempengaruhi keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Demikian pula halnya dengan PT. Pupuk Sriwidjaja yang dalam usahanya menggunakan teknologi tinggi menuntut peningkatan kinerja yang baik dari seluruh karyawannya sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan seperti ditunjukkan dalam Tabel 1.

Tabel 1. Penilaian Kebutuhan Pelatihan di PT. Pupuk Sriwidjaja

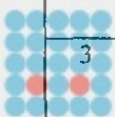
NO	PENILAIAN KEBUTUHAN PELATIHAN	JENIS PELATIHAN	MATERI	PESERTA
1	Penilaian Kebutuhan Organisasi	Pelatihan karir umum	Bersifat umum	Seluruh karyawan dalam setiap level jabatan
2	Penilaian kebutuhan spesifik divisi atau unit kerja	Pelatihan karir divisional	Khusus untuk suatu unit tertentu	Karyawan dari suatu divisi kerja
3	Penilaian kebutuhan posisi	Pelatihan yang sesuai dengan tuntutan jabatan	Khusus untuk suatu jabatan tertentu	Karyawan dari satu pemegang jabatan tertentu
4	Penilaian kebutuhan pemegang jabatan	Pelatihan kinerja dan pengembangan wawasan	Sangat spesifik untuk mengisi celah antara prestasi kerja dengan tuntutan kerja	Karyawan dari suatu unit kerja tertentu

Sumber : Biro DIKLAT PT. Pupuk Sriwidjaja, 2000, Halaman 12-14

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

© Hak Cipta Milik IPB



Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis  
 Institut Pertanian Bogor

MB-IPB



Keberhasilan dari program pendidikan dan pelatihan dapat dipengaruhi oleh tingkat partisipasi dari karyawan yang mengikuti program tersebut. Keikutsertaan karyawan dalam memberikan masukan kepada perusahaan mengenai pelaksanaan program pendidikan dan pelatihan seperti kesesuaian materi, kualitas instruktur, metode, waktu dan sarana pendukung lainnya dapat mempengaruhi sikap karyawan dalam mengikuti program tersebut. Hal ini pada akhirnya akan mempengaruhi perilaku dari setiap karyawan yang telah mengikuti suatu program pendidikan dan pelatihan di perusahaan.

Masalah yang dihadapi oleh PT. Pupuk Sriwidjaja saat ini adalah terlampau banyak penekanan diberikan pada teknik dan metode pendidikan dan pelatihan yang akan digunakan dan tidak memadai pada penentuan hal apa yang harus dipelajari dan sesuai menurut penilaian sikap karyawannya dalam hubungannya dengan perilaku kerja yang diinginkan. Selain itu perusahaan selama ini menitikberatkan penekanan pada penilaian hasil – hasil aktivitas pendidikan dan pelatihan sehingga mengabaikan penilaian sikap karyawan terhadap program tersebut (Biro Pendidikan dan Pelatihan PT. Pupuk Sriwidjaja, 2000).

PT. Pupuk Sriwidjaja dalam evaluasinya terhadap pelaksanaan pendidikan dan pelatihan dalam kurun waktu 1999 – 2000 menilai bahwa efektivitas belajar dalam program – program pelatihan yang telah diadakan oleh perusahaan masih belum memuaskan sesuai dengan yang diharapkan sebelumnya. Hal ini ditunjukkan belum adanya perubahan perilaku yang cukup signifikan dari karyawan yang telah mengikuti pendidikan dan pelatihan sehingga perusahaan menilai bahwa program pendidikan dan pelatihan merupakan kegiatan yang tidak

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

© Hak Cipta Milik IPB



Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis  
Institut Pertanian Bogor

MB-IPB



efisien (Biro Pendidikan dan Pelatihan PT. Pupuk Sriwidjaja, 2000). Masalah tersebut berkaitan dengan manajemen pendidikan dan pelatihan yang dimiliki perusahaan. Selain itu kesesuaian materi pendidikan dan pelatihan dengan kebutuhan kerja juga dapat mempengaruhi efektivitas dari program pendidikan dan pelatihan.

Dari hasil pelaksanaan program pendidikan dan pelatihan di PT. Pupuk Sriwidjaja, karyawan yang telah mengikuti program pendidikan dan pelatihan kurang adapat menularkan hal – hal positif yang diperolehnya selama mengikuti program tersebut kepada individu lain dalam kelompoknya di perusahaan. Hal ini akan mempengaruhi keberhasilan perusahaan dalam mewujudkan konsep *learning organization*. Dalam konsep tersebut pada hakekatnya hanya dapat berjalan apabila setiap individu dalam organisasi yang telah mengikuti pendidikan dan pelatihan dapat menularkannya kepada individu lain atau kelompok kerja lainnya.

Salah satu usaha untuk mengetahui penyebab tidak adanya perubahan perilaku karyawan yang telah mengikuti program pendidikan dan pelatihan dapat dilakukan melalui penilaian sikap karyawan terhadap program pendidikan dan pelatihan yang telah diikutinya. Sikap karyawan terhadap program pendidikan dan pelatihan diantaranya dapat diketahui melalui preferensi karyawan terhadap program tersebut. Ketidakmampuan perusahaan untuk mengetahui preferensi karyawannya terhadap program pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan akan mempengaruhi hasil yang diharapkan dari pelaksanaan program tersebut.

Hal ini disebabkan karena preferensi setiap karyawan yang mengikuti program pendidikan dan pelatihan berbeda – beda satu sama lainnya. Keberhasilan perubahan perilaku karyawan yang mengikuti program pendidikan dan pelatihan

Hak cipta dilindungi Undang-Undang

Hak Cipta Milik IPB



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.





dipengaruhi oleh sikapnya terhadap program pendidikan dan pelatihan yang diikutinya.

## 1.2 Identifikasi Masalah

Efektivitas belajar dalam program – program pendidikan dan pelatihan di PT. Pupuk Sriwidjaja masih belum memuaskan. Hal ini ditunjukkan belum adanya perubahan perilaku yang cukup signifikan dari karyawan yang telah mengikuti pendidikan dan pelatihan. Masalah ketidakefektivan program pendidikan dan pelatihan tersebut disebabkan oleh (1) terbatasnya kemampuan pihak manajemen dalam mengetahui sikap karyawan terhadap program pendidikan dan pelatihan, (2) karyawan yang telah mengikuti program pendidikan dan pelatihan di PT. Pupuk Sriwidjaja kurang dapat menularkan hal – hal positif yang diperoleh selama mengikuti program tersebut kepada individu lain dalam kelompok kerjanya di perusahaan serta (3) tidak adanya perubahan perilaku karyawan yang telah mengikuti program pendidikan dan pelatihan menyebabkan upaya peningkatan kemampuan karyawan tersebut dianggap kurang efektif sehingga tidak efisien bila dibandingkan dengan besarnya biaya yang telah dikeluarkan (Biro Diklat, PT. Pupuk Sriwidjaja, 2000).

Kaitan antara ketiga faktor yang menyebabkan ketidakefektivan program pendidikan dan pelatihan tersebut adalah manfaat dari program pendidikan dan pelatihan tidak mendukung upaya perusahaan untuk meningkatkan kualitas sumberdaya manusianya. Hal ini disebabkan karena kemampuan manajemen yang terbatas untuk mengetahui sikap karyawan terhadap program pendidikan dan pelatihan yang telah diikutinya disebabkan karena selama ini belum ada evaluasi khusus tentang hal tersebut. Karena belum adanya informasi tersebut berakibat





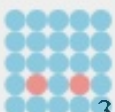
materi program dan metode yang digunakan tidak tepat untuk mengubah perilaku karyawan kearah sikap yang lebih positif untuk mendukung kinerja yang lebih baik dari karyawan tersebut.

Keberhasilan perusahaan untuk mengubah perilaku karyawannya melalui keikutsertaannya dalam program pendidikan dan pelatihan tergantung kepada kemampuan perusahaan untuk mengetahui bagaimana sikap karyawan terhadap program pendidikan dan pelatihan yang telah diikutinya. Penilaian sikap karyawan terhadap program pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu cara keikutsertaan karyawan untuk memberikan pendapat tentang materi, program dan metode pendidikan dan pelatihan yang sesuai dengan preferensinya. Hal ini dapat dilakukan dalam fase penentuan strategi pendidikan dan pelatihan sebelum diputuskan manajemen perusahaan. Untuk melalui cara ini hasilnya diharapkan dapat merubah perilaku karyawan melalui program pendidikan dan pelatihan yang efektif dan efisien.

### 1.3 Perumusan Masalah

Dari latar belakang dan identifikasi masalah dalam penelitian tersebut, dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimana program pendidikan dan pelatihan yang telah dilakukan oleh PT. Pupuk Sriwidjaja ?
2. Bagaimana sikap karyawan terhadap program pendidikan dan pelatihan yang diadakan oleh perusahaan ?
3. Sejauh mana program pendidikan dan pelatihan perusahaan dapat mempengaruhi perilaku dan kinerja setiap karyawan dalam perusahaan ?





#### 1.4 Tujuan Penelitian

Kajian tentang sikap karyawan terhadap program pendidikan dan pelatihan di PT. Pupuk Sriwidjaja bertujuan untuk :

1. Mengetahui pelaksanaan program pendidikan dan pelatihan yang telah dilakukan oleh PT. Pupuk Sriwidjaja selama periode tahun 2000.
2. Menganalisis sikap karyawan terhadap program pendidikan dan pelatihan yang diadakan oleh PT. Pupuk Sriwidjaja.
3. Menganalisis pengaruh program pendidikan dan pelatihan terhadap perilaku dan kinerja setiap karyawan dalam PT. Pupuk Sriwidjaja
4. Merumuskan alternatif program pendidikan dan pelatihan bagi karyawan PT. Pupuk Sriwidjaja.

#### 1.5 Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini bagi PT. Pupuk Sriwidjaja dapat digunakan sebagai bahan masukan untuk merancang program pendidikan dan pelatihan yang paling sesuai dengan preferensi karyawannya. Kesesuaian ini diharapkan dapat mendorong setiap karyawan untuk dapat meningkatkan kemampuan kerjanya sehingga pada akhirnya kinerja perusahaan akan meningkat.

Bagi institusi pendidikan, hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan kajian sebagai data dasar dalam penelitian manajemen sumberdaya manusia, sementara untuk penulis penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dalam bidang manajemen sumberdaya manusia khususnya tentang program pendidikan dan pelatihan.

Hak cipta dilindungi Undang-Undang

Hak Cipta Milik IPB



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.



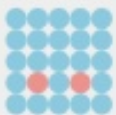
## 1.6 Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini terbatas pada kajian penilaian sikap karyawan terhadap program pendidikan dan pelatihan yang telah diadakan oleh PT. Pupuk Sriwidjaja selama tahun 2000. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini ruang lingkupnya dibatasi dari sisi karyawan yang telah mengikuti pelatihan kinerja. Kajian tentang sikap karyawan terhadap program pendidikan dan pelatihan ini dilakukan melalui analisis preferensi karyawan terhadap atribut – atribut program tersebut seperti waktu pelatihan, instruktur, materi pelatihan, teknik / metode pelatihan, evaluasi pelatihan, fasilitas pelatihan dan suasana pelatihan.

Program pendidikan dan pelatihan yang dikaji dalam penelitian ini dibatasi pada pelatihan kinerja saja. Karyawan yang dijadikan responden dalam penelitian ini adalah karyawan dari seluruh divisi kerja di PT. Pupuk Sriwidjaja yang telah mengikuti program pelatihan kinerja baik secara *in house training* maupun *out plant training*.

Hak cipta dilindungi Undang-Undang

Hak Cipta Milik IPB



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.