

**Analisis Keefektifan Program Pelatihan pada
PT. Sunson Textile Manufacturer Tbk.**



Skripsi

Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat
dalam memperoleh gelar Sarjana Manajemen

Oleh:

Edwin Aditya Suriadi

2016120182

Universitas Katolik Parahyangan

Fakultas Ekonomi

Program Studi S1 Manajemen

(Terakreditasi berdasarkan Putusan BAN – PT

No.2011/SK/BAN-PT/Akred/S/VII/2018)

Bandung

2020

*Analysis the Effectiveness of a Training Program at
PT. Sunson Textile Manufacturer Tbk.*



Undergraduate Thesis

*Proposed to fulfill as a requirement for
Bachelor's Degree of Management*

Written by:

Edwin Aditya Suriadi

2016120182

Parahyangan Catholic University

Faculty of Economics

Business Management Program

(Accredited based on the Decree of BAN – PT

No.2011/SK/BAN-PT/Akred/S/VII/2018)

Bandung

2020

UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI S1 MANAJEMEN



**Analisis Keefektifan Program Pelatihan pada
PT. Sunson Textile Manufacturer Tbk.**

Disusun oleh :
Edwin Aditya Suriadi
2016120182

Persetujuan Skripsi
7 Juli 2020

Ketua Program Studi S1 Manajemen,

Dr. Istiharini, S.E., M.M., CMA

Pembimbing

Triyana Iskandarsyah, Dra., M.Si

PERNYATAAN

Saya yang bertanda-tangan di bawah ini,

Nama : Edwin Aditya Suriadi
Tempat, tanggal lahir : Bandung, 10 Januari 1998
Nomor Pokok : 2016120182
Program studi : Manajemen
Jenis naskah : Skripsi

JUDUL

Analisa Keefektifan Program Pelatihan pada PT.Sunson Textile Manufacturer Tbk.

Dengan,

Pembimbing : Triyana Iskandarsyah, Dra., M.Si.
Co-Pembimbing : -

SAYA NYATAKAN

Adalah benar-benar karya tulis saya sendiri;

1. Apa pun yang tertuang sebagai bagian atau seluruh isi karya tulis saya tersebut di atas dan merupakan karya orang lain (termasuk tapi tidak terbatas pada buku, makalah, surat kabar, internet, materi perkuliahan, karya tulis mahasiswa lain), telah dengan selayaknya saya kutip, sadur atau tafsir dan jelas telah saya ungkap dan tandai
2. Bahwa tindakan melanggar hak cipta dan yang disebut plagiat (*plagiarism*) merupakan pelanggaran akademik yang sanksinya dapat berupa peniadaan pengakuan atas karya ilmiah dan kehilangan hak kesarjanaan.k

Demikian pernyataan ini saya buat dengan penuh kesadaran dan tanpa paksa oleh pihak mana pun.

Pasal 25 Ayat (2) UU. No 20 Tahun 2003:
Lulusan perguruan tinggi yang karya ilmiahnya digunakan untuk memperoleh gelar akademik, profesi, atau vokasi terbukti merupakan jiplakan dicabut gelarnya.
/

Pasal 70: Lulusan yang karya ilmiahnya yang digunakannya untuk mendapatkan gelar akademi, profesi, atau vokasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 25 ayat (2) terbukti merupakan jiplakan dipidana dengan pidana penjara paling lama dua tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp. 200 juta.

Bandung,
Dinyatakan tanggal : 7-Juli-2020
Pembuat pernyataan :



(Edwin Aditya Suriadi)

Abstrak

Penelitian yang berjudul “Analisis keefektifan program pelatihan pada PT. Sunson Textile Manufacturer Tbk.” bertujuan untuk mendeskripsikan keefektifan program pelatihan *coaching & counseling* yang telah dilaksanakan oleh PT. Sunson Textile Manufacturer Tbk. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan kerangka evaluasi 4 level yang dikembangkan oleh Kirkpatrick, yaitu level 1 adalah reaksi (*reaction*), level 2 adalah pembelajaran (*learning*), level 3 adalah perilaku (*behaviour*), dan level 4 adalah hasil (*results*). Evaluasi tersebut dilakukan melalui kuesioner yang dibagikan kepada peserta program pelatihan yang berkedudukan sebagai manajer tingkat bawah bagian produksi dan juga pada atasan peserta program pelatihan tersebut. Penelitian ini bersifat deskriptif-kualitatif, dimana pengumpulan data melalui kuesioner, wawancara dan juga penggunaan data sekunder. Setelah dilakukan penelitian, ditemukan hasil bahwa program pelatihan *coaching & counseling* membawa perubahan perilaku pada karyawan tingkat manajer bawah dimana mereka dapat memimpin, memotivasi dan mengikuti instruksi lebih baik. Semua hal tersebut berkontribusi pada peningkatan produksi, penurunan absensi dan juga pada hubungan kerja antar karyawan dan pada perusahaan.

Kata kunci: Pelatihan, Evaluasi Pelatihan,

Abstract

The research called “ Analysis the Effectiveness of a Training Program at PT.Sunson Textile Manufacturer” is aimed to describe the effectiveness of their training program of coaching and counseling. This research is done by following the 4 level of evaluation model that was developed by Kirkpatrick, which are; reaction, learning, behaviour and results; as in chronological order from level 1 to 4. The evaluation was done by the use of questionnaires that were distributed to each and every participants of the training program which are lower manager level in productions. The questionnaires were also given to the employees that are one level above of the participants of the training program. This research is based on descriptive-qualitative methodology in which data are gathered through questionnaires, interviews, and also the use of secondary-data. The research yields results that the training program of coaching and counseling, that there has been a change in behaviour of the employees of the lower management levels in which they could lead, motivate and follow instructions better. All of this contributed to an increase of productions, lower absenteeism and a better work relationships with other employees and to the company.

Key words: Training, training evaluation

Kata Pengantar

Puji syukur penulis ucapkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas berkat dan hikmatnya sehingga penulis mampu menyelesaikan skripsi yang berjudul “**Analisis Keefektifan Program Pelatihan pada PT.Sunson Textile Manufacturer Tbk.**”. Penulisan skripsi ini bertujuan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana pada Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan.

Dalam penyelesaian tugas akhir ini, penulis sadar bahwa terdapat banyak kendala yang tidak dapat diselesaikan sendiri. Namun berkat bantuan atas bimbingan, arahan dan juga dorongan dari beberapa pihak kendala tersebut dapat diatasi. Oleh karena itu, penulis ingin mengucapkan rasa terima kasih dengan segenap ketulusan hati yang sebesar-besarnya kepada:

1. Kedua orang tua dan saudara kandung penulis, terima kasih penulis ucapkan untuk segala kasih sayang, nasihat, pengorbanan, dukungan dan doa yang diberikan untuk penulis sejak kecil sampai saat ini.
2. Ibu Triyana Iskandarsyah, Dra., M.Si selaku dosen pembimbing. Terima kasih penulis ucapkan karena dengan baik hati ibu sudah memberikan waktu, pikiran dan tenaga untuk dapat membimbing dan memberi arahan kepada penulis selama penulisan skripsi ini.
3. Ibu Dr. Istiharini, S.E., M.M., selaku Ketua Program Studi Manajemen Universitas Katolik Parahyangan.
4. Pa Denny Moedjiarto sebagai nara sumber dari PT.Sunson Textile Manufacturer yang telah berbaik hati meluangkan waktu dan tenaga dalam berbagi informasi untuk penulisan skripsi
5. Para Dosen FE Unpar yang telah memberikan ajaran, ilmu, arahan, bantuan dan lain-lain

6. Rekan mahasiswa dan teman-teman yang sudah memberi dukungan dan doa atas penyelesaian tugas akhir
7. Teman-teman dari grup Praktik Manajemen (Nyamian Krispi) yang telah berbaik hati selalu mendukung dan membantu mengingatkan hal-hal penting untuk perkuliahan dan skripsi bagi penulis
8. Seluruh teman-teman manajemen angkatan 2016, terima kasih untuk segala kenangan dan pengalaman yang telah terjadi dalam 4 tahun ini
9. Seluruh karyawan yang bekerja di Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Universitas Katolik Parahyangan atas semua bantuan yang telah diberikan hingga kini.
10. Terakhir kepada seluruh pihak yang telah membantu, mendukung, dan mendoakan yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Akhir kata, penulis menyadari bahwa terdapat banyak kekurangan dalam penulisan skripsi ini. Penulis mohon maaf jika terdapat hal-hal yang kurang dalam penulisan skripsi ini. Semoga skripsi ini dapat membantu dan memberikan manfaat bagi banyak pihak atas ilmu insani.

Bandung, 7 Juli 2020



Edwin Aditya Suriadi

Daftar Isi

Kata Pengantar.....	III
Daftar Isi.....	V
Daftar Gambar.....	VIII
Daftar Tabel.....	VIII
Daftar Lampiran.....	IX
Bab 1: Pendahuluan.....	1
1.1 Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	3
1.3 Tujuan Penelitian.....	3
1.4 Manfaat Penelitian.....	3
1.5 Kerangka Pemikiran.....	3
Bab 2: Tinjauan Pustaka.....	6
2.1 Pelatihan.....	6
2.1.1 Definisi Pelatihan.....	6
2.1.2 Model Proses Pelatihan.....	6
2.1.2.1 Model Proses Pelatihan menurut Mondy & Martocchio.....	7
2.1.2.2 Model Proses Pelatihan menurut Blanchard & Thacker.....	9
2.1.3 Tujuan Pelatihan.....	11
2.1.4 Manfaat Pelatihan.....	12
2.2 Kepentingan untuk Mengevaluasi.....	12
2.3 Model Proses Evaluasi pelatihan.....	13
2.3.1 Reaction.....	13
2.3.2 Learning.....	14
2.3.3 Behaviour.....	15
2.3.4 Results.....	16

Bab 3: Metode dan Objek Penelitian.....	18
3.1 Metode Penelitian.....	18
3.1.1 Jenis Penelitian.....	18
3.1.2 Sumber Data.....	19
3.1.3 Teknik Pengumpulan Data.....	20
3.1.4 Teknik Pengolahan Data.....	21
3.1.5 Operasionalisasi Variabel.....	22
3.1.6 Limitasi atas Level 2 -Learning.....	22
3.2 Objek Penelitian.....	23
3.2.1 Sejarah perusahaan.....	23
3.2.2 Visi dan Misi perusahaan.....	23
3.2.3 Karyawan Perusahaan.....	23
3.2.4 Struktur Organisasi Perusahaan.....	24
3.2.5 Alur Proses Produksi & Job Description.....	25
Bab 4: Hasil dan Pembahasan.....	28
4.1 Program Pelatihan <i>Coaching & Counseling</i>	28
4.1.1 Tujuan Pelatihan.....	28
4.1.2 Pokok Pembahasan Pelatihan.....	29
4.1.3 Tanggal pelatihan & Jumlah peserta.....	29
4.1.4 Metode Pelatihan.....	30
4.1.5 Profil Responden.....	31
4.2 Analisis Keefektifan Program Pelatihan <i>Coaching & Counseling</i>	31
4.2.1 Analisis Keefektifan Program Pelatihan Berdasarkan Respon Peserta.....	31
4.2.2 Analisis Keefektifan Program Pelatihan berdasarkan Perubahan Perilaku Kerja.....	33
4.2.3 Analisis Keefektifan Program Pelatihan Berdasarkan Hasil dan Dampak Bagi Perusahaan.....	36

Bab 5: Kesimpulan dan Saran.....	39
5.1 Kesimpulan.....	39
5.2 Saran.....	41
5.2.1 Saran untuk Perusahaan.....	41
5.2.2. Saran untuk Penelitian Selanjutnya.....	41
Daftar Pustaka.....	43
Lampiran	44

Daftar Gambar

Gambar 2.1: Training and Development Process Menurut Mondy & Martocchio.....	7
Gambar 2.2: Training Process Model Menurut Blanchard & Thacker.....	9

Daftar Tabel

Tabel 3.1: Operasionalisasi Variabel berdasarkan Evaluasi Kirkpatrick... Error! Bookmark not defined.	
Tabel 3.2: Jam Kerja Shift pada PT.Sunson.....	24
Tabel 3.3: Bagan Organisasi Bagian Produksi PT.Sunson.....	25
Tabel 4.1: Hasil Evaluasi Level 1 - Reaction.....	33
Tabel 4.2: Hasil Evaluasi Level 2 - Behaviour.....	35
Tabel 4.1: Implementasi Perubahan Perilaku Kaur & Karu.....	35

Daftar Lampiran

Lampiran 1 : Dokumen Pedoman Program Pelatihan.....	44
Lampiran 2 : Kuesioner Penelitian 1.....	68
Lampiran 3 : Kuesioner Penelitian 2.....	72
Lampiran 4 : Pertanyaan Wawancara Terstruktur.....	76
Lampiran 5 : Jawaban atas Kuesioner 1.....	78
Lampiran 6 : Jawaban atas Kuesioner 2.....	95
Lampiran 7 : Verbatim atas wawancara.....	98
Lampiran 8 : Riwayat Hidup Penulis.....	105

Bab 1

Pendahuluan

1.1 Latar Belakang Penelitian

Pada jaman yang terus berubah dimana perekonomian dan perdagangan antar negara menjadi lebih transparan dan mudah, yang juga disebut sebagai *open economy*, telah meningkatkan jumlah pesaing-pesaing pada pasar domestik. Hal ini sangat terasa pada pasar-pasar di Indonesia terutama pada pasar tekstil, dimana terjadi banyak barang tekstil impor yang telah masuk dari negara-negara lainnya terutama dari China. (CNBCIndonesia.com, 2019)

Dengan perekonomian China yang memiliki biaya buruh yang murah, dapat menawarkan produk-produk ekspor yang sangat murah untuk memasuki Indonesia. Salah satu produk dari negara eksportir tersebut adalah produk tekstil. Berdasarkan dari CNBC Indonesia, 70% impor kain, benang, dan tekstil lainnya pada Indonesia berasal dari China dan kenaikan impor sampai 45% dengan rata-rata tren volume impor kain meningkat dari tahun 2016 sebesar 31.80%. (CNBCIndonesia.com, 2019). Hal tersebut juga terdorong lebih oleh terjadinya perang dagang antar Amerika dan China, yang menyebabkan terjadinya larangan impor produk garmen ataupun tekstil pada Amerika dari China. Sehingga China melakukan strategi *dumping* atas produk-produk tekstil pada negara lain dengan harga yang sangat murah (Kompas, 2018)

Dengan berlakunya strategi *dumping* oleh China, sangat mengkhawatirkan banyak industri tekstil di Indonesia dimana mereka harus merancang strategi-strategi perusahaan untuk menyesuaikan diri dengan adanya kondisi baru agar dapat terus bersaing dan bertahan dalam

pasar. Salah satu perusahaan yang merancang dan memperbaiki sistem internal sebagai strategi untuk dapat bertahan bersaing dalam pasar adalah PT. Sunson Textile Manufacturer Tbk. (PT. Sunson).

Perusahaan tersebut sedang melakukan pembenaran secara internal dari beberapa bagian termasuk pada bagian *human resource*. Pada wawancara dengan HRM PT. Sunson, Pa Deny, mengatakan bahwa perusahaan tersebut sedang melakukan perubahan-perubahan cukup besar dari budaya organisasi, recruitment & selection process dan juga mengenai training & development para karyawan tingkat manager dan staff lainnya di PT. Sunson.

Strategi tersebut dirancang dengan harapan untuk meningkatkan keefektifan kinerja para karyawan sehingga dapat meningkatkan produksi, meningkatkan kembali kinerja karyawan dan memperbaiki hubungan kerja antar karyawan dan pada perusahaan.. Salah satu strategi yang sedang diterapkan oleh departemen Human Resource adalah program pelatihan pembinaan dan pembimbingan, dimana program tersebut dirancang untuk memperbaiki dan mengingatkan kembali pekerjaan-pekerjaan karyawan yang sesuai dengan prosedur yang berlaku.

Tetapi, dengan banyaknya program-program baru yang sedang diimplementasikan, PT. Sunson masih belum dapat mengevaluasi program tersebut secara formal. Saat ini program tersebut dinilai secara informal saja sehingga PT. Sunson belum dapat mengetahui keberhasilan dan dampak yang dimiliki atas program pelatihan tersebut pada perusahaan.

Berdasarkan fenomena yang ditulis diatas, penulis tertarik untuk meneliti lebih lanjut atas program yang dilaksanakan oleh PT. Sunson dengan judul “Analisis keefektifan program pelatihan pada PT. Sunson Textile Manufacturer Tbk.”

1.2 Rumusan Masalah

Pada penelitian ini penulis ingin meneliti hal sebagai berikut:

1. Bagaimana program pelatihan *coaching & counseling* untuk Kepala Urusan dan Kepala Regu pada PT. Sunson
2. Sejauhmana keefektifan dan dampak yang dimiliki atas program pelatihan *coaching & counseling* untuk Kepala Regu dan Kepala Urusan pada PT. Sunson

1.3 Tujuan Penelitian

Adalah tujuan penelitian ini untuk:

1. Mengetahui program pelatihan *coaching & counseling* untuk Kepala Regu dan Kepala Urusan PT.Sunson
2. Mengetahui keefektifan dan dampak yang dimiliki atas program pelatihan *coaching & counseling* untuk Kepala Regu dan Kepala Urusan pada PT. Sunson

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menggambarkan dan menilai keefektifan dan evaluasi program pelatihan yang telah diselenggarakan oleh PT. Sunson. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan manfaat yang dapat digunakan kembali sebagai referensi untuk program pelatihan selanjutnya pada PT.Sunson

1.5 Kerangka Pemikiran

Program pelatihan menjadi salah satu sarana pihak manajemen PT.Sunson lakukan untuk mencapai tujuan perusahaan. Hal tersebut karena program pelatihan dapat meningkatkan & memperbaiki kinerja karyawan dan masalah operasional yang dapat meningkatkan produksi..

Seperti yang dikatakan dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia oleh Henry Simamora, beberapa tujuan dan manfaat dari pelatihan yang setara dengan tujuan program pelatihan di PT. Sunson adalah

- a. Memperbaiki kinerja
- b. Membantu memecahkan masalah operasional
- c. Meningkatkan kualitas dan kuantitas produktivitas
- d. Membentuk sikap, loyalitas, dan kerja sama yang lebih menguntungkan

Untuk melakukan program pelatihan, pihak manajemen sebaiknya merancang program pelatihan sesuai dengan model proses pelatihan. PT.Sunson mengikuti model proses pelatihan sesuai dengan teori Blanchard & Thacker pada buku *Effective Training Systems, Strategies and Practices, 3rd Ed*, dimana program pelatihan dirancang dikarenakan adanya suatu pemicu atas performa perusahaan tidak mencapai ekspektasinya. Model proses pelatihan dirancang agar program pelatihan dapat dirumuskan dan dijalankan dengan baik sehingga memberikan hasil yang memuaskan pada program pelatihan. Terdapat fase-fase yang berurutan pada model proses pelatihan menurut Blanchard & Thacker yang dimulai dari *triggering event, needs analysis, design, development, implementation*, dan terakhir *evaluation phase*.

Pihak manajemen telah merancang program pelatihan agar karyawan dapat memiliki keterampilan dan pengetahuan yang layak untuk memenuhi kebutuhan dan untuk tercapainya tujuan perusahaan. Pihak manajemen telah mengikuti dan melaksanakan program pelatihan sesuai dengan model proses pelatihan Blanchard & Thacker. Tetapi mereka belum dapat sepenuhnya melakukan setiap langkah dari model proses pelatihan dimana evaluasi program pelatihan sebagai fase terakhir pada model proses pelatihan belum dilakukan. Fase evaluasi atas program pelatihan berperan penting dalam pemberian informasi atas keefektifan program tersebut yang

dapat dipakai kembali untuk meningkatkan program-program pelatihan lainnya di masa yang akan mendatang.

Salah satu metode pengevaluasian program pelatihan secara holistik datang dari teori Donald Kirkpatrick dan James Kirkpatrick pada buku *Evaluating Training Programs; The Four levels*, mengatakan bahwa ada 4 tahap yang harus dilakukan supaya perusahaan dapat mengevaluasi program pelatihan secara keseluruhan dan bermanfaat untuk peningkatan program pelatihan lainnya di masa depan. Keempat tahap tersebut secara berurutan adalah *reaction, learning, behaviour* dan *results*

Disini penulis ingin menggali lebih dalam dan memberikan evaluasi atas program pelatihan yang telah terjadi pada PT. Sunson dengan menggunakan metode 4 level evaluasi sesuai oleh Kirkpatrick. Keempat tahap tersebut akan dilakukan dan dinilai secara berurutan melalui kuesioner-kuesioner yang diberikan pada peserta program pelatihan dan juga atasannya, serta data dari wawancara kepada Pa Deny, selaku kepala HRD pada perusahaan PT. Sunson Textile Manufacturer Tbk.