

**ANALISIS KEBUTUHAN PELATIHAN
DEPARTEMEN *QUALITY ASSURANCE* DAN DEPARTEMEN *ENGINEERING*
PT MILKO BEVERAGE INDUSTRY, BOGOR**

***TRAINING NEEDS ANALYSIS
QUALITY ASSURANCE DEPARTEMENT AND ENGINEERING DEPARTEMENT
PT MILKO BEVERAGE INDUSTRY, BOGOR***

Ajrina ¹⁾; Erni Yuningsih²⁾

Program Management Studies Faculty of Economic, University of Djuanda Bogor

¹⁾ Email: ajrina@gmail.com;²⁾

ABSTRACT

The research is conducted at PT. Milko Beverage Industry, Bogor. The purpose of the research is to know about : 1) how is the implementation of employee training, 2) how are the knowledge, skills and attitudes that employee have seen from KKJ and CTF and 3) how are the needs and training decisions based on the KKJ and CTF analysis. It uses Tool Training Need Assessment (TNA-T) method. The results show that the implementation of the training includes three stages; they are planning, implementation, and evaluation stage. The quality of knowledge, skills, and attitudes of the employees are quite good. The quality of knowledge and the skills of employes are quite good and the level attitude is a good interpretation. From the results of the analysis about the needs and priorities employees training decisions in areas B, is mean that it needs a training. The substances of the training include : subject of analysis capabilities, task management, and self-management for the QA department. While the Department of Engineering priorities are self-management, task management and capabilities.

Keywords: Training Needs Analysis, KKJ and CTF

ABSTRAK

Penelitian ini dilaksanakan pada PT. Milko Beverage Industry, Bogor. Tujuan penelitian untuk mengetahui: 1) bagaimana pelaksanaan pelatihan karyawan, 2) bagaimana pengetahuan, keterampilan serta sikap yang dimiliki karyawan dilihat dari KKJ dan KKP dan 3) bagaimana kebutuhan dan keputusan pelatihan berdasarkan hasil analisis KKJ dan KKP. Metode yang digunakan adalah *Training Need Assesment-Tool (TNA-T)*. Hasil penelitian menunjukkan pelaksanaan pelatihan mencakup tiga tahap, pertama tahap perencanaan, tahap pelaksanaan, dan tahap evaluasi. Kualitas pengetahuan, keterampilan, sikap karyawan dengan rata-rata cukup baik. Kualitas pengetahuan, keterampilan karyawan dengan interpretasi cukup baik serta tingkat sikap dengan interpretasi baik. Hasil analisis mengenai kebutuhan dan keputusan pelatihan karyawan prioritas pada wilayah B, artinya perlu pelatihan. Adapun substansi pelatihan diantaranya: subjek analisis kapabilitas, pengelolaan tugas, dan pengelolaan diri untuk Departemen QA. Sedangkan Departemen *Engineering* dengan prioritas pengelolaan diri, pengelolaan tugas dan kapabilitas.

Kata Kunci : Analisis Kebutuhan Pelatihan, KKJ dan KKP

PENDAHULUAN

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan aset perusahaan yang penting dibanding dengan aset-aset lain karena SDM bertugas menjalankan organisasi perusahaan. SDM harus diberi *ekstra* perhatian dan memenuhi hak-haknya, selain itu SDM adalah *partner* pengusaha untuk pencapaian tujuan organisasi.

Mengembangkan atau memberikan pelatihan terhadap karyawan yang berkinerja rendah diharapkan dapat meminimalisir kesenjangan (*gap*) antara kompetensi yang dimiliki dengan *job recruitment*. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) (2008), pelatihan (*training*) adalah proses serta cara belajar dan membiasakan diri agar mampu melakukan segala hal yang diharapkan. Pelatihan sangat memerlukan biaya besar dan merupakan investasi penting bagi perusahaan. Salah satu pengawasan terhadap penerapan pelatihan yaitu mengawasi pelatihan yang dirancang organisasi sudah memenuhi kebutuhan organisasi serta kebutuhan pegawai. Analisis kebutuhan pelatihan atau *Training Needs Analysis* (TNA) adalah kegiatan analisis yang dipakai untuk merancang kebutuhan pelatihan serta pengembangan. Kegiatan ini harus mengerti mengenai bagaimana kompetensi saat ini dan diperlukan oleh perusahaan sesuai dengan perubahan situasi lingkungan. (Hariandja, 2007)

Pada hakekatnya pelatihan adalah untuk mengatasi kesenjangan keahlian, keterampilan serta kemampuan karyawan yang tidak paham akan tugasnya. Menurut Arep dan Tanjung (2002), dalam melakukan analisis kebutuhan pelatihan, TNA adalah alat yang dapat digunakan bertujuan menganalisis *gap* antara kemampuan kerja jabatan dan kemampuan kerja pribadi karyawan. Kemampuan kerja jabatan merupakan kemampuan kerja karyawan yang diharapkan perusahaan dari karyawan. Sedangkan kemampuan kerja pribadi adalah kemampuan per individu saat mengerjakan pekerjaannya.

PT. Milko Beverage Industry adalah perusahaan produsen minuman susu yang

terletak di wilayah Bogor, Jawa Barat. Pada Agustus 2013-Juni 2014 (11 bulan), perusahaan menghadapi permasalahan berkaitan dengan produksi yaitu pengisian volume pada botol kurang sesuai dengan standar. Pada periode tersebut, masalah volume kurang mencapai 216 kejadian atau rata-rata per bulan 20 kejadian. Berdasarkan analisis perusahaan, permasalahan berkaitan dengan volume kurang dipengaruhi beberapa faktor di antaranya *material*, *machine*, *method*, *man* dan *enviroment*. Hasil rincian analisis volume kurang tersebut disajikan pada Tabel 1 berikut ini :

Tabel 1. Hasil Analisis Kondisi Volume Kurang Pada PT Milko Beverage Industry

Faktor	Item check volume kurang di FM	What Actually Happened	What Shoud be Happened	Metode verifikasi	Kesimpulan
A. Material	Kondisi botol	Tdk bocor	Tdk bocor	observasi	OK
		Tdk penyok	Tdk penyok	observasi	OK
	Viscositas produk (susu)	Viskositas sesuai std	Viskositas sesuai std	observasi	OK
B. Machine					
B.1 Jalur Produk	Spring nozzle	getas/lembek	elastis	observasi	NOK
	Silicon nozzle	ketebalan bervariasi	ketebalan sama	pengukuran	NOK
		lembek	elstis	observasi	NOK
		terkikis	utih	observasi	NOK
		set silicon berbeda	set silicon sama	observasi	NOK
	Vacuum pump	tekanan vacuum tdk diketahui	tekanan vacuum diketahui	observasi	NOK
	Leveling adjuster filler bowl	setting bervariasi	setting jelas	observasi	NOK
	Level sensor dim filler bowl	Level sensor kadang tidak berfungsi	Level sensor berfungsi dengan baik	observasi	NOK
	Spring lifter	getas	elastis	observasi	NOK
B.2 Jalur Alu-cap					
B.3 Jalur Botol					
B.4 Jalur Produk after filling	Star-wheel 2	Goyang	Stabil	observasi	NOK
C. Method	Prosedur operasional mesin filling	Tdk ada SOP setting	Ada SOP setting	interview	NOK
	Monitoring side-glass filler bowl	Tdk tercatat	Tercatat	interview	NOK
	Monitoring volume produk (dim botol)	Dilakukan oleh QC inline	Dilakukan oleh QC inline	observasi	OK
D. Man	Skill personel	Tdk sesuai kompetensi	Sesuai kompetensi	interview	NOK
	PIC setting	Bim diletakkan	Ada penanggungjawabnya & anggotanya serta jelas jobdesnya	interview	NOK
E. Environment					

Sumber : *Departement Engineering* PT Milko Beverage Industry, 2015

Berdasarkan Tabel 1 pada faktor *material* tidak terdapat kendala, kondisi botol tidak bocor dan tidak rusak serta *viscositas* produk susu telah sesuai dengan standar. Faktor *machine* terdapat 4 (empat) jalur yaitu jalur produk, jalur alu-cap, jalur botol, dan jalur produk *after filling*. Pada jalur produk terdapat 6 (enam) kendala yaitu *spring nozzle* yang lembek. Penanganannya dengan mengganti dengan *spring nozzle* yang elastis. *Silicon nozzle* yang memiliki ketebalan bervariasi, lembek, terkikis dan *set silicon* berbeda. Dilakukan penanganan dengan menyamakan ketebalan, mengganti dengan

yang elastis, penggantian yang utuh dan *set silicon* yang sama. *Vacuum pump* yang memiliki tekanan tidak diketahui sehingga penanganannya adalah tekanan *vacuum pump* harus diketahui. Kendala yang keempat adalah *leveling adjuster filler bowl* yang memiliki *setting* bervariasi penanganannya adalah *setting* yang jelas. *Level sensor* dalam *filler bowl* yaitu *level sensor* kadang tidak berfungsi sehingga penanggulangannya adalah *level sensor* harus dipantau agar berfungsi dengan baik. Kendala keenam adalah *spring lifter* yang lembek sehingga harus diganti dengan yang elastis. Pada jalur produk *after filling* kendalanya adalah *star wheel 2* yang goyang diganti menjadi yang stabil. Faktor *method* memiliki 2 (dua) kendala yaitu prosedur operasional mesin *filling* yang belum memiliki *standard operating procedure (SOP) setting* untuk itu cara penanganannya adalah membuat *SOP setting*. Kendala kedua adalah *monitoring sid-glass filler bowl* yang tidak tercatat dan cara mengatasinya adalah melakukan pencatatan agar seluruh proses *monitoring* tercatat. Faktor *man* terdapat 2 (dua) kendala yaitu *Skill Personel* dan *Person In Change (PIC) setting*. Jika dilihat dari *PIC Setting* selama ini belum ditetapkan sehingga penanganannya adalah dibuat penanggung jawab beserta anggota serta *job description* yang jelas. Sedangkan jika dilihat dari *skill personel* kompetensi yang dimiliki tidak sesuai. Faktor dari kompetensi yang dimiliki tidak sesuai adalah karyawan belum mahir terhadap mesin yang ada.

Faktor lainnya karyawan belum memiliki keterampilan terhadap *sparepart* yang terdapat pada mesin. Faktor terakhir karyawan belum pernah mengikuti pelatihan, oleh karena itu kompetensi harus disesuaikan dengan melakukan pelatihan. Jika dilihat berdasarkan kolom kesimpulan terdapat tulisan *NOK* yang merupakan kepanjangan dari *not ok*. Berdasarkan faktor yang *not ok* adalah *machine*, *method* dan *man* sehingga faktor *method* yang dilakukan oleh faktor *man* tidak sesuai dalam menjalankan *machine* produksi. Akibat dari volume kurang ini adalah produk yang *reject*, dimana produk tersebut dikonsumsi sendiri oleh

pihak perusahaan yang diperuntukkan seluruh karyawan. Cara lain yang dilakukan perusahaan terhadap barang *reject* adalah produk volume kurang di musnahkan dengan mengambil kembali isinya lalu botolnya dimusnahkan untuk dijadikan bibit botol yang baru.

Sehubungan dengan fenomena masalah tersebut, maka perusahaan perlu merancang pelatihan bagi karyawan-karyawan yang masih rendah kinerjanya. Untuk memperlancar pelatihan agar berjalan efisien dan efektif, maka perusahaan perlu melakukan analisis kebutuhan pelatihan. Selama ini perusahaan belum melakukan analisis kebutuhan pelatihan, sehingga dengan dilakukannya analisis kebutuhan pelatihan diharapkan dapat mengatasi kemampuan yang diharapkan perusahaan dan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan.

Berdasarkan uraian tersebut maka penelitian dilakukan bertujuan: 1) untuk mengetahui pelaksanaan pelatihan karyawan, 2) untuk mengetahui kualitas pengetahuan, keterampilan serta sikap karyawan berdasarkan *KKJ* dan *KKP* dan 3) untuk mengetahui kebutuhan dan menentukan keputusan pelatihan bagi karyawan berdasarkan analisis *KKJ* dan *KKP*. Sedangkan bahasan penelitian ini dibatasi pada Departemen *QA* dan Departemen *Engineering*. Alasan memilih *departement* tersebut adalah karena Departemen *QA* dan Departemen *Engineering* berkaitan erat dengan masalah yang terjadi volume kurang, sehingga membutuhkan analisis untuk merancang pelatihan.

MATERI DAN METODE

Pelatihan

Pelatihan mengacu pada metode-metode yang digunakan dan keahlian yang mereka perlukan untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan.

Menurut Mangkuprawira (2011), pelatihan adalah vital bagi perusahaan. Pelatihan merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung

jawabnya semakin baik sesuai standar. Sedangkan menurut Rivai (2004), pelatihan merupakan bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan di luar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat dengan metode yang lebih mengutamakan pada praktik dari pada teori. Berdasarkan definisi tersebut, pengertian pelatihan adalah mengajarkan keahlian-keahlian kepada karyawan baru maupun tetap agar dapat melaksanakan tanggung jawab dan sesuai dengan standar. Pelatihan juga dapat meningkatkan keterampilan di luar pendidikan yang berlaku dengan waktu yang relatif singkat dan suasana yang menyenangkan serta lebih menggunakan metode praktik dari pada teori.

Metode Pelatihan

Menurut Rachmawati (2008), ada dua metode yang digunakan perusahaan untuk pelatihan, yaitu: *on the job training* dan *off the job training*.

- a. *On the job training*, yaitu pelatihan ini dilakukan untuk mempelajari bidang pekerjaannya sambil benar-benar mengerjakannya. Beberapa bentuk pelatihan *on the job training*, yaitu diantaranya: *counching/understudy*, pelatihan magang/*apprenticeship training*. Keuntungan metode *on the job training* menurut Dessler (2006), yaitu: metode ini relatif tidak mahal orang yang dilatih belajar sambil bekerja, tidak membutuhkan fasilitas di luar kantor yang mahal seperti ruang kelas atau peralatan belajar tertentu, metode ini juga memberikan pembelajaran, karena orang yang dilatih belajar sambil melakukannya dan mendapatkan timbal balik yang cepat atas prestasi mereka.
- b. *Off the job training*, pelatihan yang menggunakan situasi di luar pekerjaan, dipergunakan apabila banyak pekerja yang harus dilatih dengan cepat seperti halnya dalam penguasaan pekerjaan. Beberapa bentuk pelatihan *off the job training*, yaitu diantaranya: *lecture*, presentasi dengan video, *vesibule training*, bermain peran

(*Role Playing*), studi kasus, *self study*, *laboratory training*.

Tujuan dan Manfaat Pelatihan

Adapun tujuan dan Manfaat Pelatihan, Mangkunegara (2002), diantaranya:

1. Meningkatkan penghayatan jiwa dan ideologi
2. Meningkatkan produktivitas kerja
3. Meningkatkan kualitas kerja
4. Meningkatkan ketetapan perencanaan sumber daya manusia
5. Meningkatkan sikap moral dan semangat kerja
6. Meningkatkan rangsangan agar karyawan mampu berprestasi secara maksimal
7. Meningkatkan kesehatan dan keselamatan kerja
8. Menghindari keusangan (*obsolescence*)
9. Meningkatkan perkembangan karyawan

Proses Tahapan Pelatihan

Secara konseptual program pelatihan dan pengembangan menurut Ma'arif dan Kartika (2014) pada umumnya meliputi tiga proses tahapan, yaitu: a) Tahapan analisis kebutuhan pelatihan (*training needs analysis*); Sebelum pelatihan diselenggarakan, maka dilakukan analisis kebutuhan pelatihan untuk dapat mendiagnosis berbagai dimensi permasalahan dan tantangan masa depan. Hal ini disebut juga sebagai permasalahan dan tantangan masa depan. Hal ini disebut juga sebagai penilaian dari proses pelatihan. Tahapan ini kebutuhan pelatihan dari perusahaan atau organisasi, tugas dan kebutuhan individual perlu dianalisis. b) Tahapan implementasi pelatihan; Tahapan implemenasi pelatihan pada dasarnya berfokus pada bagaimana merancang dan menyeleksi prosedur pelatihan beserta penentu dan pelaksanaan program pelatihan. c) Tahapan evaluasi pelatihan; Pada tahapan evaluasi pelatihan difokuskan pada bagaimana mengukur hasil pelatihan dan membandingkan hasil pelatihan terhadap kriteria yang telah ditentukan.

Analisis Kebutuhan Pelatihan (*Training Needs Analysis – TNA*)

Analisis kebutuhan pelatihan merupakan sebuah analisis kebutuhan di tempat kerja yang secara spesifik dimaksudkan untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan yang menjadi prioritas dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi. Informasi kebutuhan tersebut akan dapat membantu organisasi atau perusahaan dalam menggunakan sumber daya (waktu, dana, teknologi, dan sebagainya) secara efektif sekaligus menghindari kegiatan pelatihan yang tidak diperlukan. Analisis kebutuhan pelatihan dapat dipahami sebagai sebuah investigasi sistematis dan komperhensif tentang berbagai masalah dengan tujuan mengidentifikasi secara tepat tentang beberapa dimensi persoalan. Hal tersebut dilakukan sedemikian rupa, sehingga akhirnya organisasi atau perusahaan dapat mengetahui apakah masalah tersebut memang perlu dipecahkan melalui program pelatihan atau tidak. (Irianto, 2001). Menurut Mangkunegara (2003), TNA adalah suatu studi sistematis tentang suatu masalah pendidikan dengan pengumpulan data dan informasi dari berbagai sumber, untuk mendapatkan pemecahan masalah atau saran tindakan selanjutnya. TNA merupakan sebuah analisis kebutuhan *workplace* yang secara spesifik dimaksudkan untuk menentukan apa sebetulnya kebutuhan pelatihan yang menjadi prioritas. Informasi kebutuhan tersebut akan dapat membantu perusahaan dalam menggunakan sumberdaya (waktu, dana, dan lain-lain) secara efektif sekaligus menghindari kegiatan pelatihan yang tidak diperlukan.

Analisis kebutuhan pelatihan adalah suatu diagnosa untuk menentukan masalah yang dihadapi saat ini dan tantangan di masa mendatang yang harus dihadapi saat ini dan tantangan di masa mendatang yang harus dipenuhi oleh program pelatihan dan pengembangan (Rivai dan Sagala, 2009). Sehingga dapat disimpulkan bahwa analisis kebutuhan pelatihan adalah mengidentifikasi masalah yang terdapat pada perusahaan atau organisasi melalui program pelatihan.

Proses TNA (*Training Needs Analysis*)

TNA dilakukan melalui proses tanya jawab (*asking question getting answer*). Pertanyaan diajukan kepada setiap tingkat struktur organisasi atau perusahaan kemudian dilakukan verifikasi dan dokumentasi untuk memperoleh hal apa yang dibutuhkan dalam pelatihan dan jenis pelatihan apa yang dibutuhkan. Menurut Tovey dalam Ma'arif dan Kartika (2014) terdapat 7 (tujuh) tahapan pokok dalam TNA, yaitu: a) Dokumentasi masalah, b) Investigasi masalah, c) Merencanakan kebutuhan analisis. Tovey dalam Ma'arif dan Kartika (2014) memberikan sebuah *outline* yang mungkin dapat digunakan untuk melakukan analisis, yaitu:

- 1) Identifikasi apa yang ingin dicapai
- 2) Identifikasi tugas utama analisis
- 3) Membagi tugas-tugas utama ke dalam sub-tugas
- 4) Identifikasi mengenai ketersediaan sumber daya manusia (SDM)
- 5) Identifikasi SDM mana yang dapat melaksanakan tugas
- 6) Mengulas kembali jadwal dan *time frame* yang telah disusun
- 7) Penjadwalan SDM melaksanakan tugas di dalam *timeframe* yang telah dibuat
- 8) Mengulas kembali rencana untuk meyakinkan bahwa semua tindakan akan mengcover seluruh tujuan
- 9) Perbaiki kembali beberapa rencana sebelum melakukan analisis

Hasil dari TNA adalah identifikasi *performance gap*. Kesenjangan kinerja tersebut dapat didefinisikan sebagai perbedaan antara kinerja yang diharapkan dan kinerja *actual* individu. Kesenjangan kinerja dapat ditemukan dengan mengidentifikasi dan mendokumentasikan standar atau persyaratan kompetensi yang harus dipenuhi dalam melaksanakan pekerjaan dan mencocokkannya dengan kinerja *actual* individu di tempat kerja.

Masalah penelitian pada dasarnya merujuk pada satu keyakinan bahwa sebuah pelatihan dapat mengatasi kesenjangan kinerja baik masa kini maupun untuk proyeksi masa yang akan datang. Di luar keyakinan tersebut, maka pelatihan tidak

harus dilakukan. Terjadinya kebutuhan pelatihan jika karyawan tidak mengetahui bagaimana melaksanakan pekerjaannya. Sedangkan yang bukan merupakan kebutuhan terjadi jika pekerja mengetahui tentang bagaimana melaksanakan pekerjaan namun tidak mau melaksanakannya.

Apabila kesenjangan KKJ dengan KKP disebabkan oleh rendahnya pengetahuan, keterampilan dan sikap, maka solusinya adalah pelatihan. Metode TNA-T memiliki keunggulan dan kelemahan. Keunggulannya adalah dalam hal memperkecil penilaian yang bersifat *subjektif* dari pihak yang memberikan penilaian maupun pihak yang dinilai, sedangkan kelemahannya adalah apabila memberikan penilaian maupun pihak yang dinilai tidak memberikan informasi yang jujur sehingga hasilnya akan bias. Selisih antara KKJ dengan KKP merupakan kekurangan kemampuan yang perlu dilatih. Jadi KKJ adalah KKP ditambah dengan pelatihan sehingga disimpulkan bahwa pelatihan dilakukan untuk mengatasi kekurangmampuan kerja yang dilatih.

KKJ – KKP = Kekurangan kemampuan kerja yang perlu dilatih

KKP + Pelatihan = Kemampuan Kerja Jbatan (KKJ)

Pelatihan = Mengatasi kekurangan kemampuan kerja yang memerlukan pelatihan

Dua instrumen yang digunakan dalam penelaahan kebutuhan pelatihan, yaitu :

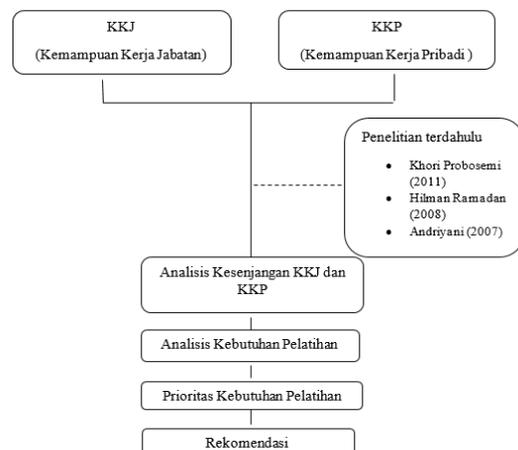
1. Instrumen yang digunakan untuk mengukur kemampuan kerja dari sasaran yang akan ditelaah kebutuhan pelatihannya
2. Instrumen yang digunakan untuk menafsirkan data kemampuan kerja yang telah dikumpulkan dan telah diolah

Analisis Kebutuhan Pelatihan (AKP)

AKP dipahami sebagai sebuah investigasi sistematis dan komperhensif tentang berbagai masalah dengan tujuan mengidentifikasi secara tepat tentang beberapa dimensi persoalan. Hal tersebut dilakukan sedemikian rupa, sehingga akhirnya perusahaan mengetahui solusi

permasalahan yang terjadi perlu melalui pelatihan atau tidak. (Irianto, 2001).

AKP dapat dilaksanakan melalui *asking question getting answer*. Proses tersebut dilakukan kepada setiap tingkat struktur perusahaan dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan, kemudian dilakukan verifikasi serta dokumentasi agar memperoleh data yang diperlukan saat pelatihan serta jenis pelatihan yang dibutuhkan. Hasil dari TNA adalah indentifikasi *performance gap*. Kesenjangan kinerja tersebut didefinisikan sebagai perbedaan antar kinerja yang diharapkan dan kinerja *actual* individu. Kesenjangan kinerja di dapat dari mengidentifikasi dan mendokumentasikan standar persyaratan kompetensi yang di penuhi dengan cara melaksanakan pekerjaan dan mencocokkannya dengan kinerja *actual* individu di tempat kerja. Pengembangan SDM perusahaan dengan cara memberikan pelatihan sesuai dengan bidangnya masing masing. Penentuan kebutuhan pelatihan akan dapat memberikan gambaran mengenai KKP karyawan serta KKJ. Kesenjangan antara KKP karyawan dan KKJ akan menentukan tingkat kebutuhan akan pelatihan. Jadi pelaksanaan pelatihan di perusahaan dimaksudkan untuk mengatasi kesenjangan antara KKP karyawan dan KKJ. Jika hasil analisis menunjukkan selisih anatar nilai KKJ dengan KKP lebih besar atau sama dengan satu maka kondisi karyawan sangat membutuhkan pelatihan. Dibawah ini merupakan kerangka pemikirannya dalam penelitian ini:



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Pelaksanaan Pelatihan pada PT Milko Beverage Industry

Pelaksanaan pelatihan pada PT Milko Beverage Industry terdapat tiga tahapan diantaranya perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi. Seluruh pelaksanaan pelatihan di *backup* oleh Departemen HRD dan *General Affairs* (GA). Tahapan perencanaan adalah tahapan pedoman sebelum pelatihan dilaksanakan. Tahapan pelaksanaan pelatihan pada PT Milko Beverage Industry memiliki tiga jenis pelatihan diantaranya adalah pelatihan wajib perusahaan dengan 5 jenis pelatihan, pelatihan teknis 36 jenis pelatihan dan pelatihan non teknis dengan 5 jenis pelatihan. Tahapan terakhir adalah tahapan evaluasi tujuannya memastikan materi pelatihan dapat diterima atau terserap oleh peserta. Selanjutnya atasan akan melaksanakan evaluasi kinerja pada karyawan terkait dengan pelatihan yang diikutinya. Evaluasi dilaksanakan setelah minimal satu bulan atau maksimal tiga bulan setelah pelatihan dilaksanakan.

2.a. Kualitas Pengetahuan, Keterampilan serta Sikap Karyawan Berdasarkan KKP dan KKP

Departemen QA (*Quality Assurance*)

Kualitas pengetahuan karyawan, keterampilan karyawan, sikap karyawan pada Departemen QA dinilai dari kemampuan karyawan saat menjalankan tugas. Kemampuan karyawan merupakan gambaran pengetahuan yang menunjukkan kualitas pengetahuan karyawan Departemen QA. Keterampilan yang akan dilihat pada departemen ini adalah keterampilan dalam menghasilkan produk-produk yang berkualitas. Kualitas sikap dinilai dari perilaku serta sikap karyawan dalam kerja.

1. Kualitas Pengetahuan

Pengetahuan adalah kemampuan seseorang yang ada dalam dirinya untuk mengungkapkan kembali yang diketahui melalui lisan maupun tulisan, bukti tersebut merupakan reaksi dari suatu stimulasi menurut Bloom dan Skinner dalam

Notoatmodjo (2003). Berikut adalah rekapitulasi kualitas pengetahuan Departemen QA:

Tabel 2. Rekapitulasi Kualitas Pengetahuan Karyawan Departemen QA

No	Subjek Analisis	Mean	interpretasi
1	<i>Improvement</i>	3,16	Cukup Baik
2	Berpikir analitis	2,63	Cukup Baik
3	Komunikasi, koordinasi dan kerjasama	3,16	Cukup Baik
Rata – Rata		2,98	Cukup Baik

Sumber: Data primer diolah, 2016

Berdasarkan tabel 2 hasil menunjukkan bahwa pengetahuan untuk karyawan Departemen QA diperoleh hasil rata-rata (*mean*) 2,98 dengan intrepretasi cukup baik. Artinya karyawan perlu dilibatkan dalam pelatihan agar menambah pengetahuan.

2. Kualitas Keterampilan

Keterampilan merupakan kegiatan melatih kemampuan dasar agar menghasilkan sesuatu yang diinginkan (Iverson, 2001). Agar keterampilan semakin baik dibutuhkan pelatihan agar kinerja para karyawan meningkat. Jika keterampilan diasah kembali dengan bantuan pelatihan maka kemungkinan hasilnya sangat baik. Berikut ini adalah rekapitulasi keterampilan karyawan Departemen QA :

Tabel 3. Rekapitulasi Kualitas Keterampilan Karyawan Departemen QA

No	Subjek Analisis	Mean	Interpretasi
1	Kecakapan teknik	2,95	Cukup Baik
2	Kuantitas kerja	2,68	Cukup Baik
3	Kualitas Kerja	2,58	Tidak Baik
4	Kreativitas dan Inovasi	2,58	Tidak Baik
Rata – Rata		2,61	Cukup Baik

Sumber: Data primer diolah, 2016

Berdasarkan tabel 3 menunjukkan bahwa kualitas keterampilan karyawan Departemen QA diperoleh hasil rata-rata (*mean*) 2,61 dengan interpretasi cukup baik. Artinya karyawan masih perlu melatih keterampilannya sehingga memudahkan karyawan saat melaksanakan tugas.

3. Kualitas Sikap

Kualitas sikap dapat terlihat dari sesuatu hal yaitu objek. Sikap memiliki dua jenis yaitu sikap positif dan sikap negatif. Sikap positif merupakan sikap baik agar dapat menjalankan goal yang telah ditetapkan. Sikap negatif merupakan sikap tidak baik serta menjadikan seseorang tidak sampai kepada tujuannya. Berikut merupakan rekapitulasi kualitas sikap Departemen QA:

Tabel 4. Rekapitulasi Kualitas Sikap Karyawan Departemen QA

No	Subjek Analisis	Mean	Interpretasi
1	Kehadiran	2,84	Cukup Baik
2	<i>Customer focus</i>	2,58	Tidak Baik
3	Tanggung jawab dan dedikasi serta loyalitas terhadap perusahaan	2,74	Cukup Baik
4	Integritas dan kepatuhan terhadap peraturan yang berlaku	2,89	Cukup Baik
5	Inisiatif dan proaktif	2,74	Cukup Baik
Rata – Rata		2,75	Cukup Baik

Sumber: Data primer diolah, 2016.

Hasil Tabel 4 menunjukkan kualitas sikap Departemen QA diperoleh rata-rata (*mean*) sebesar 2,75 dengan interpretasi cukup baik. Artinya karyawan harus lebih aktif saat berinteraksi dengan sesama, agar lebih meningkatkan sikap karyawan seperti harapan perusahaan.

Departemen *Engineering*

Kualitas pengetahuan karyawan, keterampilan karyawan, sikap karyawan Departemen *Engineering* diketahui dari kemampuan serta keterampilan yang dimiliki setiap karyawan Departemen *Engineering* dalam menjalankan mesin produksi ataupun mesin-mesin yang terdapat pada perusahaan.

1. Kualitas Pengetahuan

Tingkat pengetahuan Departemen *Engineering* dinilai dari kemampuan karyawan dalam mencermati pengetahuan yang diberikan saat pelatihan dilaksanakan. Berikut merupakan tabel rekapitulasi kualitas pengetahuan Departemen *Engineering*:

Tabel 5. Rekapitulasi Kualitas Pengetahuan Karyawan Departemen *Engineering*

No	Subjek Analisis	Mean	Interpretasi
1	<i>Improvement</i>	3,29	Cukup Baik
2	Berpikir analitis	3,29	Cukup Baik
3	Komunikasi koordinasi dan kerjasama	3,21	Cukup Baik
Rata – Rata		3,23	Cukup Baik

Sumber: Data primer diolah, 2016

Hasil pada Tabel 5 menjelaskan bahwa kualitas pengetahuan Departemen *Engineering* diperoleh hasil rata-rata (*mean*) 3,23 dengan interpretasi cukup baik. Artinya karyawan lebih dilibatkan dalam *training* mengenai mesin agar pengetahuan karyawan Departemen ini lebih meningkat.

2. Kualitas Keterampilan

Tingkat keterampilan diketahui dari pekerjaan yang dapat dihasilkan pada Departemen ini. Banyaknya mesin yang dapat diperbaiki ataupun dalam masa perawatan merupakan ukuran dalam perhitungan yang dikerjakan oleh karyawan. Berikut ini adalah rekapitulasi kualitas keterampilan Departemen *Engineering* :

Tabel 6. Rekapitulasi Kualitas Keterampilan Karyawan Departemen *Engineering*

No	Subjek Analisis	Mean	Interpretasi
1	Kecakapan teknik	3,14	Cukup Baik
2	Kuantitas kerja	3,36	Cukup Baik
3	Kualitas Kerja	3,07	Cukup Baik
4	Kreativitas dan Inovasi	3,14	Cukup Baik
Rata – Rata		3,19	Cukup Baik

Sumber: Data primer diolah, 2016.

Berdasarkan Tabel 6 menerangkan bahwa tingkat keterampilan Departemen *Engineering* diperoleh hasil 3,19 dengan interpretasi cukup baik. Artinya karyawan masih harus mengoptimalkan keterampilan dirinya.

3. Kualitas Sikap

Kualitas sikap Departemen *Engineering* dilihat dari perilaku yang dilakukan selama berada pada lingkungan kerja. Tingkat sikap diukur dengan cara melihat rata-rata indikator yang di tetapkan. Tabel berikut adalah rekapitulasi kualitas sikap Departemen *Engineering*:

Tabel 7. Rekapitulasi Kualitas Sikap Karyawan Departemen Engineering

No	Subjek Analisis	Mean	Interpretasi
1	Kehadiran	3,36	Cukup Baik
2	<i>Customer focus</i>	3,57	Baik
3	Tanggung jawab dan dedikasi serta loyalitas terhadap perusahaan	3,43	Baik
4	Integritas dan kepatuhan terhadap peraturan yang berlaku	3,50	Baik
5	Inisiatif dan proaktif	3,21	Cukup Baik
Rata – Rata		3,41	Baik

Sumber: Data primer diolah, 2016

Berdasarkan Tabel 7 menjelaskan kualitas sikap Departemen *Engineering* diperoleh nilai rata-rata baik. Artinya sikap karyawan baik seperti harapan perusahaan.

2.b . Kemampuan Kerja Jabatan (KKJ) dan Kemampuan Kerja Pegawai (KKP) Departemen *Quality Assurance* dan Departemen *Engineering*

Kemampuan Kerja Jabatan (KKJ) Departemen *Quality Assurance* dan Departemen *Engineering*

KKJ adalah kemampuan kerja yang diharapkan pihak perusahaan serta dimiliki oleh karyawan. Nilai KKJ diperoleh dari ketetapan nilai yang telah dirancang oleh perusahaan. Adapun subjek analisisnya adalah kapabilitas, pengelolaan tugas dan pengelolaan diri. Nilai skala yang diberikan terdapat dalam 3 bagian yaitu skala 0-3 rendah, 4-6 sedang dan 7-9 tinggi. Berdasarkan olah data KKJ didapat nilai rata-rata untuk Departemen QA dan *Engineering* (Tabel 8):

Tabel 8. Nilai Rata-rata KKJ untuk Departemen QA dan Departemen Engineering

No	Departemen	Subjek Analisis	Nilai KKJ	Peringkat
1	QA	Kapabilitas	8	TINGGI
2		Pengelolaan Tugas	8	TINGGI
3		Pengelolaan Diri	7	TINGGI
4	Engineering	Kapabilitas	9	TINGGI
5		Pengelolaan Tugas	9	TINGGI
6		Pengelolaan	9	TINGGI

Diri

Sumber: Data primer diolah, 2016.

Berdasarkan Tabel 8 seluruh subjek analisis berada pada tingkat tinggi artinya penetapan nilai yang ditetapkan pihak perusahaan mengharuskan karyawan untuk mendapatkan nilai tersebut. Karena tugas yang dilaksanakan memerlukan kemampuan dan keterampilan serta sikap.

Kemampuan Kerja Pribadi (KKP) Departemen QA dan Departemen Engineering

KKP adalah kemampuan karyawan pada saat mengerjakan pekerjaannya. Nilai KKP diperoleh dari penilaian karyawan terhadap dirinya. Adapun subjek analisisnya adalah kapabilitas, pengelolaan tugas dan pengelolaan diri. Nilai skala yang diberikan terbagi menjadi tiga skala diantaranya skala 5-10 rendah, 11-16 sedang dan 17-25 tinggi.

Berdasarkan olah data KKP didapat nilai rata-rata untuk Departemen QA dan *Engineering* (Tabel 9):

Tabel 9. Nilai Rata-rata KKP untuk Departemen QA dan Engineering

No	Departemen	Subjek Analisis	Nilai KKP	Peringkat
1	QA	Kapabilitas	6,66	Sedang
2		Pengelolaan Tugas	6,76	Sedang
3		Pengelolaan Diri	5,79	Sedang
4	Engineering	Kapabilitas	6,93	Sedang
5		Pengelolaan Tugas	6,89	Sedang
6		Pengelolaan Diri	6,86	Sedang

Sumber: Data primer diolah, 2016

Berdasarkan Tabel 9 menerangkan seluruh subjek analisis dalam peringkat sedang, artinya karyawan belum maksimal dalam menggunakan kemampuan, keterampilan, sikap karena seluruh subjek analisis masih berada pada tingkat sedang. Sehingga karyawan Departemen ini harus diikutsertakan pelatihan agar meningkatkan ke 3 subjek analisis tersebut.

3. Kebutuhan dan Penentuan Keputusan Pelatihan bagi Karyawan Berdasarkan Analisis KKJ dan KKP

Analisis kesenjangan Kemampuan Kerja Jabatan dan Kemampuan Kerja Pribadi merupakan pengurangan dari hasil nilai KKJ yang telah peroleh dikurangi dengan hasil KKP. Hasil dari selisih tersebut merupakan jawaban dari kebutuhan pelatihan. Jika hasil selisih (>1) maka subjek analisis memerlukan pelatihan. Sedangkan jika hasil (<1) maka subjek analisis cukup untuk memenuhi kebutuhan pelatihan yang diinginkan oleh perusahaan.

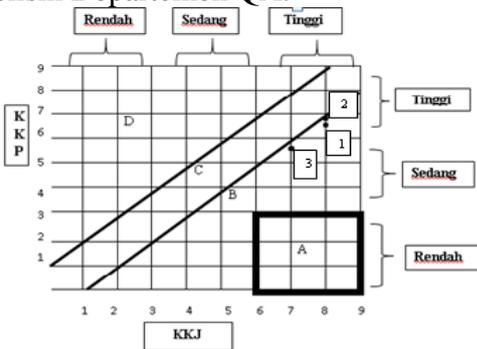
Tabel 10. Nilai Selisih Kemampuan Kerja Jabatan dan Kemampuan Kerja Pribadi Departemen QA dan Engineering

No	Departemen	Subjek Analisis	KKJ	KKP	Selisih	Keterangan
1	QA	Kapabilitas	8	6,66	1,34	Wilayah B
2		Pengelolaan Tugas	8	6,76	1,24	Wilayah B
3		Pengelolaan Diri	7	5,79	1,21	Wilayah B
4	Engineering	Kapabilitas	9	6,93	2,07	Wilayah B
5		Pengelolaan Tugas	9	6,89	2,11	Wilayah B
6		Pengelolaan Diri	9	6,86	2,14	Wilayah B

Engineering

Sumber: Data primer diolah, 2016.

Berdasarkan Tabel 10 diperoleh hasil selisih antara Kemampuan Kerja Jabatan dan Kemampuan Kerja Pribadi untuk Departemen QA dan Departemen Engineering berada pada wilayah B artinya perlu pelatihan. Berikut merupakan Gambar titik selisih Departemen QA:



Gambar 3. Diagram Penentuan Kebutuhan Pelatihan Karyawan Departemen QA

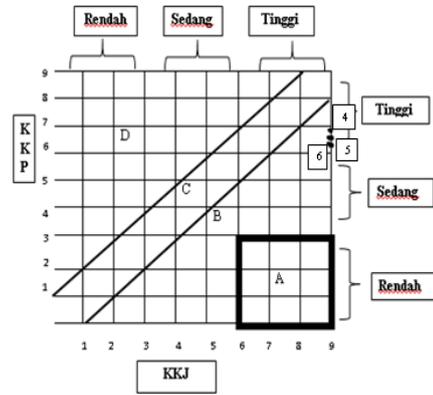
Sumber: Data Primer diolah, 2016

Keterangan

1. Kapabilitas QA : Daerah B (Daerah Perlu Pelatihan)

2. Pengelolaan Tugas QA : Daerah B (Daerah Perlu Pelatihan)
3. Pengelolaan Diri QA : Daerah B (Daerah Perlu Pelatihan)

Berikut merupakan Gambar titik selisih Departemen Engineering:



Gambar 4. Diagram Penentuan Kebutuhan Pelatihan Karyawan Departemen Engineering

Sumber: Data primer diolah, 2016

Keterangan :

1. Kapabilitas Engineering : Daerah B (Daerah Perlu Pelatihan)
2. Pengelolaan Tugas Engineering : Daerah B (Daerah Perlu Pelatihan)
3. Pengelolaan Diri Engineering : Daerah B (Daerah Perlu Pelatihan)

Penentuan Kebutuhan Pelatihan (PKP)

Jika hasil selisih antara Kemampuan Kerja Jabatan dan Kemampuan Kerja Pribadi lebih dari satu maka subjek tersebut perlu dilakukan pelatihan. Berdasarkan diagram PKP (Gambar 3 dan Gambar 4) seluruh subjek analisis berada pada wilayah pelatihan B di mana pada daerah tersebut membutuhkan pelatihan. Subjek analisisnya adalah kapabilitas, pengelolaan tugas dan pengelolaan diri dari Departemen QA dan Engineering.

Tabel 11. Penentuan Kebutuhan Pelatihan

No	Departemen	Subjek Analisis	Selisih	Daerah Pelatihan
1	QA	Kapabilitas	1,34	B
2		Pengelolaan Tugas	1,24	B
3		Pengelolaan Diri	1,21	B
4	Engineering	Kapabilitas	2,07	B

5	<i>Engineer</i>	Pengelolaan Tugas	2,11	B
6		Pengelolaan Diri	2,14	B

Sumber: Data primer diolah, 2016

Berdasarkan Tabel 11 diperoleh hasil selisih antara Kemampuan Kerja Jabatan dan Kemampuan Kerja Pribadi berdasarkan hasil selisih tersebut dapat dikategorikan seluruh subjek analisis berada pada wilayah pelatihan B yang artinya daerah yang perlu pelatihan.

Prioritas Pelatihan

Prioritas pelatihan menunjukkan bahwa semakin besar kesenjangan diperoleh dari selisih antara pengurangan Kemampuan Kerja Jabatan dan Kemampuan Kerja Pribadi maka semakin mendesak untuk dilakukan pelatihan. Jika lihat berdasarkan tabel PKP maka subjek yang sangat perlu untuk dilakukan pelatihan yaitu pengelolaan diri dari karyawan Departemen *Engineering*. Sedangkan untuk subjek analisis yang memiliki nilai selisih terkecil adalah pengelolaan diri dari karyawan Departemen QA. Prioritas pelatihan disusun dalam Tabel 12:

Tabel 12. Prioritas Pelatihan

No	Departemen	Subjek Analisis	KKJ	KKP	Selisih
1	<i>Engineering</i>	Pengelolaan Diri	9	6,86	2,14
2		Pengelolaan Tugas	9	6,89	2,11
3		Kapabilitas	9	6,93	2,07
4	QA	Kapabilitas	8	6,66	1,34
5		Pengelolaan Tugas	8	6,76	1,24
6		Pengelolaan Diri	7	5,79	1,21

Sumber: Data primer diolah, 2016

Hasil Tabel 12 diperoleh hasil prioritas pelatihan, prioritas pertama dengan subjek analisis pengelolaan diri untuk Departemen *Engineering*, prioritas ke dua dan ke tiga pengelolaan tugas dan kapabilitas untuk Departemen *Engineering*. Prioritas ke empat, ke lima, ke enam untuk kapabilitas, pengelolaan tugas dan pengelolaan diri Departemen QA.

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI

1. Pelaksanaan pelatihan pada PT Milko Beverage Industry terdiri dari tiga tahapan di antaranya tahap perencanaan,

pelaksanaan dan evaluasi. Tahap perencanaan berisikan perencanaan sebelum melakukan pelatihan. Pelatihan terdiri dari tiga jenis diantaranya pelatihan wajib perusahaan, pelatihan teknis dan pelatihan non teknis. Pelatihan wajib dengan lima jenis pelatihan, pelatihan teknis memiliki tiga puluh enam jenis pelatihan dan pelatihan non teknis dengan lima jenis pelatihan. Tahapan evaluasi pelatihan, di mana karyawan mengisi *form* evaluasi tujuannya memastikan materi pelatihan dapat diterima atau terserap oleh peserta. Evaluasi selanjutnya atasan melaksanakan evaluasi kinerja pada karyawan terkait dengan pelatihan yang diikutinya. Evaluasi dilaksanakan setelah minimal satu bulan atau maksimal tiga bulan setelah pelatihan dilaksanakan.

2. Hasil AKP Departemen QA dan Departemen *Engineering* menunjukkan kualitas pengetahuan karyawan, keterampilan karyawan, sikap karyawan untuk masing-masing Departemen. Karyawan Departemen QA memiliki kualitas pengetahuan karyawan, keterampilan karyawan, sikap karyawan dengan interpretasi cukup baik. Karyawan Departemen *Engineering* memiliki kualitas pengetahuan serta keterampilan dengan interpretasi cukup baik, untuk kualitas sikap baik.

3. Hasil AKP karyawan Departemen QA dan karyawan Departemen *Engineering* PT.Milko Beverage Industry memberi keputusan untuk melakukan pelatihan dengan prioritas berada pada wilayah pelatihan B, artinya perlu pelatihan. Adapun substansi pelatihannya dengan subjek analisis kapabilitas, pengelolaan tugas, dan pengelolaan diri untuk Departemen QA. Sedangkan Departemen *Engineering* dengan prioritas pengelolaan diri, pengelolaan tugas dan kapabilitas.

Setelah diperoleh hasil pembahasan dan kesimpulan berikut implikasi yang diperuntukkan perusahaan:

1. Sebaiknya sebelum pelaksanaan pelatihan, pada perusahaan dilakukan analisis kebutuhan pelatihan terlebih dahulu, sehingga pelatihan tepat sasaran.

Pelatihan yang dilaksanakan harus sesuai kebutuhan perusahaan. Dengan adanya analisis kebutuhan pelatihan, maka dapat diperoleh pelatihan yang perlu segera diselenggarakan beserta prioritas karyawan yang diikutsertakan pelatihan.

2. Perusahaan perlu meningkatkan pelatihan di Departemen QA dan Departemen *Engineering*, untuk meningkatkan kualitas pengetahuan karyawan, keterampilan karyawan, sikap karyawan karena masih berada pada kualitas cukup, bahkan ada yang masih kurang, misalnya pelatihan yang berkaitan dengan peningkatan *conceptual skill* (pelatihan *study casus*, *bussiness game*), *operational skill* (pelatihan penanganan mesin dan pelatihan mesin *filling*) dan *human skill* (pelatihan kepribadian atau personality)

UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan terima kasih kepada PT Milko Beverage Industry Ciherang-Bogor yang telah memberikan izin penelitian kepada Penulis.

DAFTAR PUSTAKA

- Arep, H. I dan Tanjung. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Universitas Trisakti.
- Dessler, G. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Indeks.
- . 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Indeks.
- Hariandja, E. T. M. 2007. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Irianto, J. 2001. *Prinsip-prinsip Dasar Manajemen Pelatihan*. Surabaya: Insan Cendikia.
- Iverson. 2001. *Memahami Keterampilan Pribadi*. Bandung: CV Pustaka.
- Maarif dan Kartika. 2014. *Manajemen Pelatihan : Upaya Mewujudkan Kinerja Unggul dan Pemahaman Employee Engagement*. Bogor: Penerbit IPB Press.
- Notoatmodjo, Soekidjo. 2003. *Metodologi Penelitian Kesehatan*. Jakarta: PT Rineka.
- Departemen Pendidikan Nasional. 2008. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.