

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Bacalah dengan menyebut nama Tuhanmu Yang menciptakan

(Q.S. Al-'Alaq : 1)

*Dan janganlah kamu mengikuti apa yang kamu tidak
mempunyai pengetahuan tentangnya*

(Q.S. Bani Israil : 36)

*..... Kami menjelaskan tanda-tanda kekuasaan Kami bagi
orang-orang yang berpikir*

(Q.S. Yunus : 24)

This work dedicated to my parents...

...who always give the best for me

INDRIAWAN PURNOMO. F 31.1459. Penentuan Kebutuhan Pelatihan Bagi Karyawan Di Perusahaan Agroindustri (Studi Kasus Di PT Mustika Ratu Jakarta). Di bawah bimbingan M. Syamsul Maarif.

RINGKASAN

Penelitian ini bertujuan untuk melakukan identifikasi kebutuhan pelatihan bagi supervisor di PT Mustika Ratu Jakarta. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode *Training Need Assesment Tools (T-NAT)*. Pada metode ini dilakukan perbandingan antara kemampuan kerja pribadi (KKP) yang ditunjukkan oleh seorang karyawan dengan kemampuan kerja jabatan (KKJ) yang dituntut oleh perusahaan. Penilaian didasarkan pada uraian pekerjaan yang telah ditetapkan oleh perusahaan dan dilakukan terhadap 8 orang penyelia di bagian produksi..

Perusahaan telah melakukan beberapa jenis pelatihan terhadap penyelia di bagian produksi. Sebagian besar penyelia merasa memperoleh manfaat berupa kemampuan kerja yang cukup meningkat. Atasan dari penyelia juga menilai adanya peningkatan kemampuan penyelia setelah mengikuti pelatihan. Penilaian terhadap hal-hal yang berhubungan dengan teknis pelaksanaan pelatihan juga cukup baik sehingga secara umum penyelia memberikan penilaian yang baik terhadap pelatihan yang telah diberikan oleh perusahaan.

Hasil penerapan metode T-NAT memberikan identifikasi jenis pekerjaan yang memerlukan pelatihan. Penentuan jenis pekerjaan ini ditunjukkan dengan kemampuan kerja karyawan yang lebih rendah dari kemampuan kerja jabatan untuk jenis pekerjaan tersebut. Beberapa jenis pelatihan yang diusulkan antara lain antara lain yang berhubungan dengan manajemen perencanaan, manajemen mutu, penanganan mesin, kemampuan berkomunikasi, pengembangan diri, kedisiplinan, kepemimpinan, dan pembuatan laporan. Identifikasi kebutuhan pelatihan ini disusun dengan memperhatikan uraian pekerjaan dari setiap penyelia serta dengan mempertimbangkan kondisi yang terjadi pada saat penyelia melaksanakan tugasnya sehari-hari. Hal ini bertujuan untuk memberikan pelatihan yang benar-benar dibutuhkan dan berhubungan dengan pekerjaan karyawan sehingga hasil pelatihan itu dapat memberikan manfaat yang maksimal bagi karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.



**PENENTUAN KEBUTUHAN PELATIHAN
BAGI KARYAWAN DI PERUSAHAAN AGROINDUSTRI
(STUDI KASUS DI PT MUSTIKA RATU JAKARTA)**

SKRIPSI

Sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
SARJANA TEKNOLOGI PERTANIAN
Pada Jurusan Teknologi Industri Pertanian
Fakultas Teknologi Pertanian
Institut Pertanian Bogor

Oleh

INDRIAWAN PURNOMO

F 31.1459

1998

**FAKULTAS TEKNOLOGI PERTANIAN
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR**



INSTITUT PERTANIAN BOGOR
FAKULTAS TEKNOLOGI PERTANIAN

PENENTUAN KEBUTUHAN PELATIHAN
BAGI KARYAWAN DI PERUSAHAAN AGROINDUSTRI
(STUDI KASUS DI PT MUSTIKA RATU JAKARTA)

SKRIPSI

Sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
SARJANA TEKNOLOGI PERTANIAN
Pada Jurusan Teknologi Industri Pertanian
Fakultas Teknologi Pertanian
Institut Pertanian Bogor

Oleh

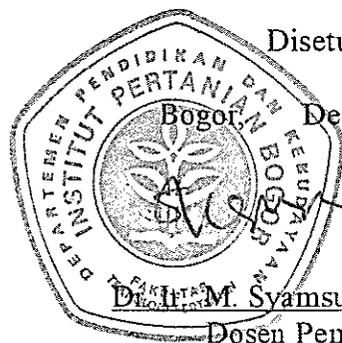
INDRIAWAN PURNOMO
F 31.1459

Dilahirkan pada tanggal 19 Juli 1976
di Malang, Jawa Timur

Tanggal lulus : 17 Desember 1998

Disetujui,

Desember 1998



M. Syamsul Maarif, M.Eng
Dosen Pembimbing

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, penulis memanjatkan puji dan syukur ke hadirat Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik.

Pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Dr. Ir. M. Syamsul Maarif, M.Eng sebagai dosen pembimbing yang telah memberikan berbagai bimbingan, pengarahan, dan saran selama penelitian sampai penyusunan skripsi.
2. Ir. Abdul Basith, MS dan Ir. Muslich sebagai dosen penguji yang telah memberikan saran, kritik, dan nasehat untuk perbaikan skripsi ini.
3. Ayah dan Ibu tercinta yang telah dengan tulus ikhlas memberikan kasih sayang, restu, dan dorongan spirituil selama ini sehingga tanpanya penulis tidak berarti apa-apa.
4. Bapak Halimudin, Bapak Sahiran, Ibu Maria, Mbak Dewi dan Mbak Ria di PT Mustika Ratu Ciracas atas segala bantuan dan informasi selama penelitian.
5. Kartika Sari, atas segala dorongan dan kebersamaannya selama ini yang tulus pada penulis.
6. Teman-teman seperjuangan Agung, Adhe Gin, Nita, Fee-Qee, Ali, Sari Riyani, atas segala kekompakan dan kebersamaannya selama ini; sahabat-sahabat Adit, Wahyu, Acho, Edy, Olan, Doel, Gagan, Dala, Novy, Ade, Nur, Wiwid, Chandra, Wiwie, Elda, Diny, Winny, Erika, Veggy, Ratri, Titi, Irma, Icha dan semua

Halaman ini adalah...
1. Untuk...
2. Untuk...
3. Untuk...
4. Untuk...
5. Untuk...
6. Untuk...
7. Untuk...
8. Untuk...
9. Untuk...
10. Untuk...

teman-teman TIN 15 yang tidak bisa disebutkan satu-persatu atas segala hal yang telah kita lalui bersama.

7. Teman-teman satu kost Fitriani, Azis, Hendra, Akrie, Teguh, Zakir, Priyo, Yitno, Budi, Yogi, Rozal, teman-teman kost di Wisma Sriwijaya, Arsida 3, Bateng 73, Malabar 12 dan semua teman sehari-hari yang telah memberikan arti dan warna kehidupan selama penulis menjalani masa pendidikan di IPB.
8. Semua pihak yang telah membantu penulis selama ini namun tidak dapat disebutkan satu persatu.

Penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun dari semua pihak berkaitan dengan skripsi ini. Akhirnya penulis berharap agar skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi semua pihak yang memerlukannya.

Bogor, Desember 1998

Penulis



DAFTAR ISI

	Halaman
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR	viii
DAFTAR LAMPIRAN	ix
I. PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Tujuan Penelitian	2
C. Manfaat	2
D. Ruang Lingkup	3
II. TINJAUAN PUSTAKA	4
A. Pengembangan Sumberdaya Manusia	4
B. Pelatihan Sumberdaya Manusia	5
C. Identifikasi Kebutuhan Pelatihan Kerja	8
D. Penyelia (<i>Supervisor</i>)	13
III. METODOLOGI	17
A. Pengambilan Data	17
B. Pengolahan dan Analisis Data	18
IV. KEADAAN UMUM PERUSAHAAN	21
A. Sejarah Perusahaan	21

Halaman ini adalah hak cipta dari IPB University dan tidak boleh disebarluaskan atau digunakan untuk tujuan komersial tanpa izin dari IPB University. Untuk informasi lebih lanjut, silakan hubungi IPB University di alamat email: ipb@ipb.ac.id atau kunjungi website IPB University di www.ipb.ac.id.

B. Bidang Usaha Perusahaan	22
V. KEMAMPUAN KERJA KARYAWAN	24
A. Analisis Kemampuan Kerja	24
B. Identifikasi Kesulitan dan Hambatan Karyawan	26
VI. EVALUASI PELAKSANAAN PELATIHAN	29
A. Pelatihan yang Telah Dilakukan	29
B. Evaluasi Pelaksanaan dan Manfaat Pelatihan	31
1. Partisipasi Peserta Pelatihan	31
2. Fungsi dan Tujuan Pelatihan	32
3. Pelaksanaan Pelatihan	33
4. Manfaat Pelatihan	35
VII. ANALISIS KEBUTUHAN PELATIHAN	39
A. Prosedur Identifikasi Kebutuhan Pelatihan	39
B. Orientasi, Pelatihan, dan Pelatihan Ulang	39
C. Analisis Kebutuhan Pelatihan Dengan Metode T-NAT	42
D. Identifikasi Jenis dan Metode Pelatihan	51
VIII. KESIMPULAN DAN SARAN	56
A. Kesimpulan	56
B. Saran	57
DAFTAR PUSTAKA	58
LAMPIRAN	60

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1. Penilaian Manfaat Pelatihan Berdasarkan Pendapat Dari Responden	36
Tabel 2. Penilaian Manfaat Pelatihan Berdasarkan Pendapat Dari Atasan Kepada Responden	37
Tabel 3. Analisis Kebutuhan Pelatihan Untuk Penyelia Produksi Jamu dan Penyelia Produksi Kosmetik	44
Tabel 4. Analisis Kebutuhan Pelatihan Untuk Penyelia Perlengkapan	45
Tabel 5. Analisis Kebutuhan Pelatihan Untuk Penyelia Pemeliharaan.....	46
Tabel 6. Analisis Kebutuhan Pelatihan Untuk Penyelia Unit Pengolahan Limbah	47
Tabel 7. Analisis Kebutuhan Pelatihan Untuk Penyelia <i>PPIC</i>	48
Tabel 8. Analisis Kebutuhan Pelatihan Untuk Penyelia Logistik	49
Tabel 9. Analisis Kebutuhan Pelatihan Untuk Penyelia <i>Quality Control</i>	50

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1. Tahapan Perencanaan Pelatihan	8
Gambar 2. Diagram Analisis Kebutuhan Pelatihan (AKP) Berdasarkan Analisis Kemampuan Kerja Jabatan dan Kemampuan Kerja Pribadi .	12
Gambar 3. Diagram Alir Penelitian	20



Halaman ini adalah bagian dari dokumen yang diterbitkan oleh Institut Pertanian Bogor (IPB) dan merupakan hak cipta dari IPB. Semua hak cipta dilindungi undang-undang. Tidak diperbolehkan untuk menyalin, mendistribusikan, atau melakukan tindakan lain yang melanggar hak cipta tanpa izin tertulis dari IPB. Untuk informasi lebih lanjut, silakan hubungi IPB University.



DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1. Struktur Organisasi Bagian Produksi PT Mustika Ratu Jakarta	61
Lampiran 2. Skala Indikator Kemampuan Kerja Pribadi (KKP) Untuk Setiap Jenis Pekerjaan	62
Lampiran 3. Skala Indikator Kemampuan Kerja Jabatan (KKJ) Untuk Setiap Jenis Pekerjaan	63
Lampiran 4. Uraian Pekerjaan Untuk Setiap Responden di Bagian Produksi	64
Lampiran 5. Contoh Skala Penilaian KKP Untuk Penyelia Produksi Jamu	68
Lampiran 6. Contoh Skala Penilaian KKJ Untuk Penyelia Produksi Jamu	69
Lampiran 7. Rata-Rata Peringkat KKP Untuk Penyelia Produksi Jamu	70
Lampiran 8. Rata-Rata Peringkat KKJ Untuk Penyelia Produksi Jamu	71
Lampiran 9. Pasangan Nilai Rata-Rata Peringkat KKJ dan KKP Untuk Penyelia Produksi Jamu	72
Lampiran 10. Diagram Analisis Kebutuhan Pelatihan Untuk Penyelia Produksi Jamu	73
Lampiran 11. Rekapitulasi Nilai Rata-Rata KKJ dan KKP Untuk Semua Responden Utama	74
Lampiran 12. Diagram Analisis Kebutuhan Pelatihan Untuk Penyelia Produksi Kosmetik	78
Lampiran 13. Diagram Analisis Kebutuhan Pelatihan Untuk Penyelia Perlengkapan	79
Lampiran 14. Diagram Analisis Kebutuhan Pelatihan Untuk Penyelia Pemeliharaan	80

Lampiran 15. Diagram Analisis Kebutuhan Pelatihan Untuk Penyelia Unit Pengolahan Limbah	81
Lampiran 16. Diagram Analisis Kebutuhan Pelatihan Untuk Penyelia <i>Production Planning and Inventory Control (PPIC)</i>	82
Lampiran 17. Diagram Analisis Kebutuhan Pelatihan Untuk Penyelia Logistik	83
Lampiran 18. Diagram Analisa Kebutuhan Pelatihan Untuk Penyelia <i>Quality Control</i>	84
Lampiran 19. Contoh Kuesioner Untuk Responden Utama (Penyelia)	85



I. PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG

PT Mustika Ratu sebagai salah satu perusahaan agroindustri yang berskala nasional menyadari bahwa sumberdaya manusia yang dimilikinya harus dikembangkan dan selalu ditingkatkan kualitasnya. Semakin berkembangnya PT Mustika Ratu tidak lepas dari peran besar sumberdaya manusia yang menjalankan perusahaan ini. Keberadaan berbagai perusahaan jamu dan kosmetika yang lain di Indonesia menyebabkan tingkat persaingan yang tinggi dan membutuhkan sumberdaya manusia yang berkualitas memadai.

Penyelia (*supervisor*) sebagai salah satu tingkatan manajemen juga mempunyai peranan yang besar di PT Mustika Ratu. Jumlah penyelia yang cukup besar serta peranannya yang vital sebagai penghubung antara pekerja di lapangan dengan pihak manajemen sebagai pembuat keputusan memerlukan perhatian yang khusus. Sebagai upaya menghadapi berbagai perubahan yang akan terjadi diperlukan berbagai langkah antisipasi. Pelatihan karyawan menjadi salah satu langkah kebijaksanaan yang diambil oleh PT Mustika Ratu. Beberapa jenis pelatihan yang telah dilakukan oleh PT Mustika Ratu belum memberikan manfaat yang maksimal bagi perusahaan. Hal ini harus dikaji secara lebih jauh dan dicari cara pemecahannya yang terbaik. Dengan demikian diharapkan pelatihan yang akan dilakukan oleh PT Mustika Ratu di masa yang akan datang dapat memberikan manfaat sesuai dengan keinginan perusahaan dan sebanding

dengan biaya, waktu, tenaga, dan berbagai bentuk pengorbanan lainnya yang telah dilakukan oleh perusahaan.

Hal yang sangat penting untuk dipertimbangkan dalam pelaksanaan pelatihan adalah penentuan pelatihan yang akan dilakukan. Sebelum melaksanakan pelatihan harus dilakukan dulu identifikasi mengenai kebutuhan pelatihan karyawan. Proses identifikasi kebutuhan pelatihan ini merupakan proses yang sangat menentukan, sebab identifikasi yang salah akan berimplikasi terhadap biaya, ketidaktercapaian tujuan pelatihan serta berbagai dampak negatif yang lainnya.

B. TUJUAN PENELITIAN

Tujuan dari pengkajian masalah khusus yang dilakukan di PT Mustika Ratu Jakarta ini adalah :

1. Menganalisis pelaksanaan dan manfaat pelatihan yang telah dilakukan oleh perusahaan terhadap berbagai kemampuan karyawan
2. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan karyawan dengan mengacu kepada uraian pekerjaan yang telah ditetapkan

C. MANFAAT

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan hasil yang bermanfaat bagi pihak perusahaan. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi perusahaan dalam melakukan identifikasi serta merencanakan program pelatihan sebagai salah satu bentuk pengembangan sumberdaya manusia. Perusahaan

dapat merencanakan program pelatihan sesuai dengan kebutuhan dan keadaan perusahaan yang sesungguhnya sehingga diharapkan program pelaksanaan yang dilaksanakan tidak akan sia-sia.

D. RUANG LINGKUP

Kajian masalah khusus ini dilaksanakan pada salah satu perusahaan agroindustri yang bergerak di bidang pembuatan jamu tradisional dan kosmetika dengan skala usaha yang sangat besar bahkan telah mencapai tingkat internasional. Industri yang dijadikan sebagai tempat studi kasus adalah PT Mustika Ratu Jakarta.

Penelitian ini ditekankan pada aspek pengembangan sumberdaya manusia yaitu pada program pelatihan sumberdaya manusia. Pelaksanaan program pelatihan pada perusahaan ini sebenarnya dilakukan pada berbagai tingkat manajemen tetapi pada kajian ini hanya dikhususkan pada pelatihan manajemen lini pertama atau penyelia di bagian produksi. Kajian ini meliputi evaluasi pengaruh pelatihan terhadap peningkatan kualitas sumberdaya manusia, analisis kebutuhan pelatihan dan penentuan jenis pelatihan untuk penyelia. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat membantu perusahaan dalam membuat model pelatihan penyelia yang efektif, efisien, dan tepat sasaran.



II. TINJAUAN PUSTAKA

A. PENGEMBANGAN SUMBERDAYA MANUSIA

Pengembangan sumberdaya manusia mempunyai arti sangat penting bagi suatu organisasi. Pengembangan sumberdaya manusia identik dengan upaya pengembangan organisasi. Peningkatan kemampuan organisasi untuk mencapai tujuannya dapat dilaksanakan melalui pengembangan sumberdaya manusia karena adanya proses pemanfaatan potensi manusia secara lebih efektif dan mengevaluasi setiap perubahan serta mengarahkannya secara konstruktif (Luthans di dalam Moekijat, 1987).

Notoadmodjo (1992) menyebutkan bahwa yang dimaksud dengan pengembangan sumberdaya manusia dapat dilihat secara makro dan mikro. Pengembangan sumberdaya manusia secara makro merupakan suatu proses peningkatan kualitas atau kemampuan manusia dalam rangka mencapai suatu tujuan pembangunan bangsa. Cakupan dari proses peningkatan tersebut adalah perencanaan, pengembangan, dan pengelolaan sumberdaya manusia. Kalau dilihat secara mikro maka pengembangan sumberdaya manusia adalah suatu proses perencanaan pendidikan dan pelatihan dalam pengelolaan tenaga kerja atau karyawan untuk mencapai suatu hasil yang optimum.

Proses pengembangan sumberdaya manusia telah menjadi suatu kebutuhan dan merupakan suatu proses yang harus terjadi dalam suatu organisasi. Pelaksanaan pengembangan sumberdaya manusia harus memperhatikan faktor-

faktor yang berpengaruh baik dari dalam (internal) maupun dari luar organisasi (eksternal). Yang termasuk dalam faktor internal adalah keseluruhan kehidupan organisasi yang dapat dikendalikan baik oleh pemimpin ataupun oleh anggota organisasi yang bersangkutan, meliputi misi dan tujuan organisasi, strategi pencapaian tujuan, sifat dan jenis kegiatan serta jenis teknologi yang digunakan. Faktor eksternal merupakan faktor lingkungan organisasi meliputi kebijakan pemerintah, sosial budaya masyarakat serta perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi (Notoadmodjo, 1992).

B. PELATIHAN SUMBERDAYA MANUSIA

Flippo (1994) menyebutkan bahwa upaya pengembangan sumberdaya manusia terdiri dari pelatihan dan pendidikan. Pelatihan bertujuan untuk meningkatkan ketrampilan dalam melaksanakan suatu pekerjaan tertentu sedangkan pendidikan bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan umum dan pemahaman terhadap berbagai aspek lingkungan. Program-program yang dilaksanakan akan memberikan manfaat berupa peningkatan produktivitas, peningkatan motivasi kerja, penurunan biaya, stabilitas serta keluwesan organisasi yang semakin besar untuk menyesuaikan diri dengan persyaratan-persyaratan eksternal yang berubah.

Pelatihan menurut Notoatmodjo (1992) merupakan bagian dari suatu proses pendidikan yang tujuannya adalah untuk meningkatkan kemampuan atau ketrampilan khusus seseorang atau kelompok orang. Dalam pengembangan sumber daya manusia seringkali dipadukan antara pelatihan dan pendidikan.

Pendidikan maupun pelatihan merupakan upaya untuk mengembangkan sumber daya manusia terutama untuk mengembangkan aspek kemampuan intelektual dan kepribadian manusia. Pendidikan (formal) dalam suatu organisasi adalah suatu proses pengembangan kemampuan ke arah yang diinginkan oleh organisasi itu.

Ivancevich (1992) menambahkan bahwa pelatihan merupakan hal yang penting bagi tenaga kerja dalam suatu perusahaan, baik bagi tenaga kerja yang baru diangkat maupun yang telah lama bekerja di perusahaan. Pelatihan merupakan proses yang sistematis untuk mengubah perilaku karyawan secara langsung dalam upaya pencapaian tujuan organisasi. Melalui program pelatihan maka terbuka kesempatan bagi karyawan untuk meningkatkan keahlian, sikap dan wawasan terutama yang mempunyai kaitan dengan pekerjaannya. Handoko (1993) mengungkapkan bahwa program-program pelatihan merupakan suatu hal yang tidak hanya penting bagi seorang individu, tetapi juga bagi organisasi, hubungan manusiawi dalam kelompok kerja, dan bahkan bagi negara. Berbagai manfaat yang didapatkan dari pelatihan merupakan suatu investasi yang dilakukan organisasi dalam sumberdaya manusia.

Sembilan syarat program pelatihan bagi sumberdaya manusia direkomendasikan oleh Lynton dan Parek (1992) , di mana syarat pertama sampai keempat merupakan syarat utama, sebagai berikut :

1. Memberikan pandangan menyeluruh berturut-turut atas pekerjaan sedemikian rupa sehingga ketrampilan setiap orang dapat dipahami, jika perlu dipraktekkan secara terpisah, dan kemudian digabungkan dengan bagian-bagian lain jika waktunya telah tiba.

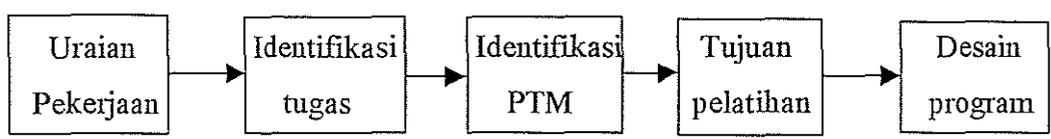
2. Menyediakan waktu dan sumberdaya lainnya seperti pengetahuan dan pengalaman penatar dalam tingkat yang memungkinkan peserta mengubah hal-hal yang didapat selama pelatihan menjadi pengalaman bagi dirinya.
3. Melindungi peserta dan organisasinya terhadap kerugian pribadi dan kesalahan yang mengakibatkan peningkatan biaya akibat kurangnya pengetahuan dan ketrampilan.
4. Membuat proses belajar itu sendiri disadari peserta sehingga ia mengetahui bagaimana harus menghadapi keadaan baru yang timbul dan dapat terus melakukan proses belajar.
5. Membuka wawasan para peserta terhadap ide-ide dan metode-metode selain yang telah diterapkan di organisasi.
6. Menyediakan peluang untuk percobaan melebihi toleransi suatu organisasi yang sedang beroperasi dan untuk umpan balik hasilnya.
7. Memberikan pengalaman kepada para peserta untuk masuk kelompok-kelompok di luar organisasi terutama kelompok profesional dan kelompok yang berhubungan dengan pekerjaan dan pengembangan standar yang tinggi dalam profesi.
8. Memberikan peluang untuk memikirkan pekerjaannya secara keseluruhan, menganalisis berbagai prioritas dan pembagian waktu, dan bagaimana pekerjaan dapat disesuaikan dengan pola hidup peserta.
9. Memberikan peluang untuk memperoleh pengalaman yang sangat berarti melalui proses ketaatan yang tinggi dan peningkatan ketrampilan peserta.

C. IDENTIFIKASI KEBUTUHAN PELATIHAN KERJA

Begitu sering suatu program pelatihan dilaksanakan oleh suatu organisasi hanya karena bentuk dan jenis program tersebut dikenal secara luas atau bahkan hanya karena organisasi lain menggunakannya. Hal ini sangat menyedihkan mengingat suatu pelatihan harus memiliki dasar-dasar yang jelas dan masuk akal sebelum melaksanakannya. Wexley dan Latham (1991) menetapkan lima tahapan yang harus dijalankan sebelum melaksanakan program pelatihan, yaitu :

1. Memperhatikan uraian pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan.
2. Identifikasi tugas-tugas apa saja yang harus dilaksanakan dalam rangka menyelesaikan pekerjaannya atau yang dituntut sesuai pekerjaannya.
3. Identifikasi pengetahuan (P), ketrampilan (T), dan kemampuan (M) apa saja yang harus dimiliki dalam menyelesaikan tugasnya.
4. Menetapkan tujuan pelatihan.
5. Merancang program pelatihan.

Secara lebih ringkas dan sistematis, tahapan-tahapan tersebut dapat dilihat dari gambar berikut ini :



Gambar 1. Tahapan Perencanaan Pelatihan

Schmitt dan Klimoski (1991) menyebutkan bahwa sebelum menentukan program pelatihan dalam suatu organisasi sebaiknya dilakukan dahulu analisis kebutuhan pelatihan. Analisis kebutuhan ini dilakukan untuk mengetahui di bagian apakah pelatihan tersebut diperlukan dalam suatu organisasi, jenis pelatihan yang manakah yang sebaiknya dipilih, serta karyawan yang manakah yang membutuhkan pelatihan. Dalam proses analisis kebutuhan pelatihan ini akan banyak dibantu dengan pemanfaatan uraian pekerjaan (job description) serta observasi yang digunakan untuk menentukan tugas-tugas apakah yang membutuhkan pelatihan.

DuBrim (1994) menambahkan bahwa sebelum melaksanakan program pelatihan maka sangatlah penting untuk menentukan lebih dulu kebutuhan pelatihan yang sebenarnya. Penentuan kebutuhan ini bisa berasal dari karyawan ataupun dari manajer di tingkat yang lebih tinggi. Penilaian dan pertimbangan yang diberikan oleh keduanya akan menentukan efektivitas program pelatihan. Proses ini meliputi analisis pekerjaan serta mengajukan pertanyaan kepada berbagai pihak yang berhubungan dengan karyawan yang hendak dilatih seperti atasannya, rekan sejawat, ataupun bawahannya. Kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugasnya juga harus dinilai agar dapat diketahui bidang-bidang apa yang membutuhkan pelatihan.

Pendapat serupa dikeluarkan oleh Kussriyanto (1986) yang mengungkapkan bahwa perlu dilakukan terlebih dahulu suatu survei kebutuhan akan pendidikan dan tambahan yang dikehendaki para karyawan sebelum suatu program pendidikan dan pelatihan dilaksanakan. Program pendidikan dan

pelatihan dapat berhasil dengan baik bila sesuai dengan masalah yang dihadapi para karyawan dan terpadu dengan iklim manajemen yang ada. Dengan demikian program pelatihan sebaiknya :

1. Mempunyai sasaran yang jelas dan ada hasil yang menjadi tolok ukur.
2. Diberikan oleh tenaga pengajar yang berkualitas dalam menyampaikan ilmunya dan mampu memotivasi para peserta.
3. Isinya mendalam sehingga tidak hanya menjadi bagian hapalan semata tetapi mampu mengubah sikap dan meningkatkan prestasi para peserta.
4. Sesuai dengan latar belakang teknis, permasalahan, dan daya tangkap peserta.
5. Menggunakan metode yang tepat, misalnya kelompok diskusi untuk suatu sasaran tertentu dan demonstrasi sekaligus bekerja (on-the job) untuk sasaran-sasaran lainnya.
6. Disertai dengan desain penilaian untuk mengetahui sejauh mana sasaran program tercapai demi prestasi dan produktivitas perusahaan.

Menurut Simamora (1995), dalam pelaksanaan keseluruhan program pelatihan harus melalui tiga tahap yaitu :

1. Tahap penilaian kebutuhan pelatihan.
2. Tahap pelatihan dan pengembangan.
3. Tahap evaluasi.

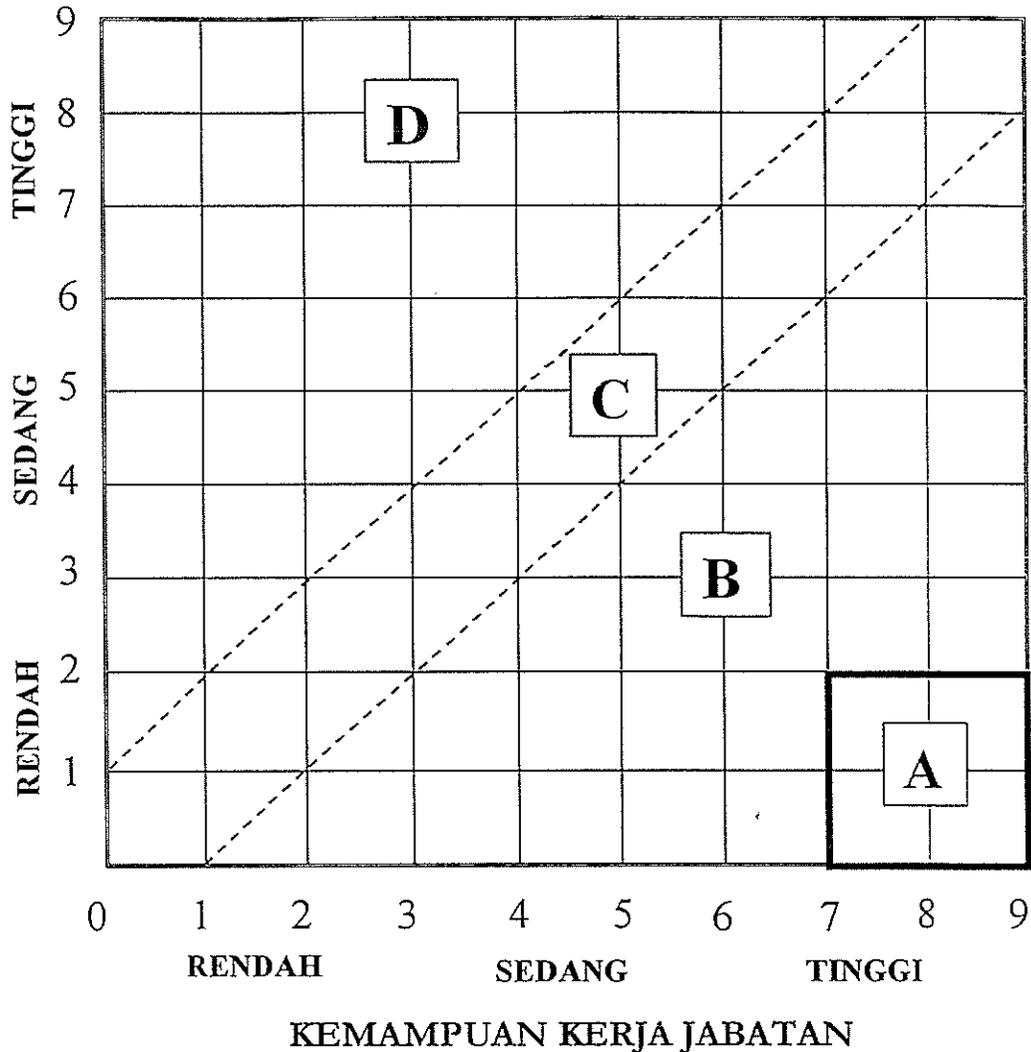
Keseluruhan tiga tahap tersebut saling berkaitan satu dengan yang lainnya tetapi tahap penilaian kebutuhan pelatihan merupakan tahap yang paling penting karena dari tahap inilah seluruh proses mengalir. Jika organisasi tidak secara akurat menentukan kebutuhannya maka proses pelatihan akan diarahkan secara

tidak tepat pula. Tahap penilaian ini merupakan pondasi bagi keseluruhan upaya-upaya pelatihan. Bagi tahap pelatihan dan tahap evaluasi sangat tergantung pada masukan-masukan dari tahap penilaian.

Salah satu alternatif dalam mengidentifikasi kebutuhan pelatihan adalah menggunakan alat *Training Need Assessment Tool* (T-NAT). McCann dan Tashima di dalam Harris (1993) menyebutkan bahwa di dalam proses T-NAT ini dapat dilihat apakah karyawan tahu (kemampuan kerja pribadi) dengan apa yang dikehendaki dan dibutuhkan oleh perusahaan terhadap pekerjaan karyawan tersebut (kemampuan kerja jabatan). Sarwono (1994) mengungkapkan bahwa langkah-langkah yang perlu dilakukan dalam proses T-NAT adalah :

1. Membuat daftar pengetahuan dan ketrampilan yang dibutuhkan oleh karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.
2. Menentukan penilaian terhadap tingkat kemampuan kerja pribadi (KKP) serta tingkat kemampuan kerja jabatan (KKJ) dan membuat rekapitulasinya.
3. Melengkapi daftar isian T-NAT dan melakukan pengolahan data. Data yang telah diperoleh diplotkan dalam diagram analisis kemampuan kerja dengan nilai KKJ sebagai sumbu X (absis) dan nilai KKP sebagai sumbu Y (ordinat).

Dari hasil proses pengeplotan data nilai rata-rata KKJ dan KKP ke dalam diagram Analisis Kemampuan Kerja (AKP), dapat ditentukan perlu atau tidaknya dilakukan pelatihan. Diagram AKP yang digunakan mempunyai empat bidang yaitu A, B, C, dan D yang setiap daerah tersebut menunjukkan hal-hal seperti terlihat di bawah ini :



Gambar 2. Diagram Analisis Kebutuhan Pelatihan (AKP) Berdasarkan Analisis Kemampuan Kerja Jabatan Dan Kemampuan Kerja Pribadi

Keterangan :

- Bidang A: Kebutuhan Pelatihan Kritis
- Bidang B: Perlu Pelatihan Namun Tidak Mendesak
- Bidang C: Pelatihan Cukup
- Bidang D: Pengembangan Karir

Yang dimaksud dengan kemampuan kerja jabatan (KKJ) adalah kemampuan kerja yang harus dimiliki atau yang dituntut oleh perusahaan pada seorang karyawan sebagai konsekuensi dari jabatan yang didudukinya. Sedangkan yang dimaksud dengan kemampuan kerja pribadi (KKP) adalah kemampuan kerja yang dimiliki oleh seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya. Dari perbandingan tersebut dapat dilihat perbandingan antara kemampuan yang diinginkan oleh perusahaan dengan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan. Apabila nilai rata-rata kemampuan kerja pribadi lebih kecil daripada kemampuan kerja jabatan maka menunjukkan adanya kekurangan kemampuan karyawan yang harus diatasi.

D. PENYELIA (*SUPERVISOR*)

Stoener dan Freeman (1992) memilah tingkatan manajer ke dalam tiga golongan yaitu :

1. Manajer lini pertama yang sering disebut dengan penyelia atau *supervisor*. Tingkatan ini merupakan tingkatan terendah pada lingkup manajerial dalam organisasi dimana hanya mengarahkan karyawan operasional. Contoh dari manajer lini pertama adalah pengawas produksi di pabrik.
2. Manajer menengah yang tanggung jawab utamanya adalah mengarahkan kegiatan-kegiatan yang mengimplementasikan kebijaksanaan organisasi dan membuat keseimbangan antara yang dituntut oleh atasannya dengan kemampuan para bawahannya. Contoh manajer menengah adalah manajer sebuah pabrik.

3. Manajer puncak yang bertanggung jawab atas manajemen yang menyeluruh dari suatu organisasi. Mereka menetapkan kebijaksanaan operasional dan menuntun interaksi organisasi dengan lingkungannya. Yang termasuk manajer puncak adalah eksekutif utama seperti direktur utama.

Hilgert dan Haimann (1991) menyebutkan bahwa posisi penyelia dalam struktur organisasi berada dalam posisi yang sangat penting dan menentukan. Bahkan bagi pekerja, penyelia dianggap sebagai orang yang mengatur organisasi karena pengarahannya merupakan kontak utama antara pekerja dengan pihak manajemen. Pekerja mengharapkan seorang penyelia mempunyai kemampuan teknis yang baik sehingga dapat menjadi seorang pemimpin yang dapat menunjukkan cara melaksanakan pekerjaan secara benar kepada karyawan. Penyelia juga harus dapat memahami pengarahannya dari pihak manajemen yang lebih tinggi.

Ditambahkan pula oleh Hilgert dan Haimann (1991) bahwa dalam melaksanakan tugas, seorang penyelia harus memenuhi dua syarat utama. Syarat pertama adalah seorang penyelia harus memiliki pengetahuan mengenai tugas dari unit kerjanya dan secara teknis berkompeten untuk melaksanakan tanggung jawab tersebut. Syarat kedua, yang lebih berperan, adalah mengatur pengoperasian unit kerjanya. Dalam hal ini maka kemampuan manajerial yang akan menentukan keberhasilan penyelia. Manajemen setingkat penyelia merupakan level awal dalam perjalanan karir di bidang manajerial yang semakin ke atas semakin membutuhkan kemampuan manajerial yang lebih tinggi.



Steinmetz dan Todd (1991) mengemukakan bahwa penyelia merupakan jenjang manajemen lini pertama. Mereka bertanggung jawab terhadap segala aktivitas di dalam lingkungan unit kerjanya. Penyelia merupakan penghubung utama yang harus dapat mempertemukan berbagai aktivitas dalam usaha mencapai tujuan organisasi dengan kebijaksanaan yang dibuat oleh pihak manajemen di level yang lebih tinggi. Tidak ada level manajemen lainnya yang secara langsung berkepentingan dengan keberhasilan pekerjaan, koordinasi dengan bagian lain dari organisasi, serta menerangkan tujuan suatu aktivitas kepada para pekerja.

Lebih lanjut dijelaskan oleh Lockwood (1994) bahwa penyelia merupakan penghubung utama antara manajer operasi dan operator. Mereka mempunyai keterlibatan yang tinggi dalam upaya meningkatkan kemampuan karyawan dalam unit kerjanya, menjaga mutu produk, memastikan tingkat produksi yang tepat pada waktu yang tepat, menangani masalah hubungan karyawan dengan manajer, dan berusaha memperoleh produktivitas yang optimal dari kelompok kerjanya. Hal ini berimplikasi terhadap perlunya investasi pelatihan penyelia menjadi prioritas. Pelaksanaan pelatihan akan efektif jika didesain untuk penerapan yang langsung pada perbaikan ketrampilan manajerial dan ketrampilan teknis (know-how) dalam perusahaan.

Penyelia atau *supervisor* menurut Kussriyanto (1986) adalah penghubung antara struktur manajemen yang makin rumit dengan pekerja lini. Penyelia yang memberikan penugasan, pelatihan, instruksi, dan bimbingan kepada para pekerja setiap hari, memberikan motivasi dengan cara menguji, melakukan tindakan

koreksi dan menganalisa kecakapan pribadi para pekerja. Karena itu kemampuan berhubungan antar manusia dan ketrampilan berkomunikasi relatif lebih diperlukan dibandingkan dengan kemampuan dari segi teknis bagi seorang penyelia.

Kussriyanto (1986) menambahkan bahwa ada dua hal yang mendasari perlunya dilaksanakan pendidikan dan pelatihan bagi penyelia yaitu fungsi pekerjaan penyelia dan bidang yang menjadi kebutuhan penyelia untuk peningkatan prestasi. Selain itu juga harus dipertimbangkan kebijaksanaan yang diambil oleh perusahaan dalam hal pengembangan sumberdaya manusia dalam rangka mencapai produktivitas yang tinggi. Pendidikan dan pelatihan yang dilakukan hendaknya meningkatkan dan mengembangkan kemampuan yang diharapkan dari penyelia yaitu :

1. Mampu membuat rencana, mengorganisasikan, memilih petugas yang tepat, dan mengendalikan operasi.
2. Mampu memimpin karyawan yang menjadi bawahannya.

III. METODOLOGI

A. PENGAMBILAN DATA

Data yang diambil terdiri dari dua macam yaitu data kuantitatif dan data kualitatif. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan beberapa cara antara lain dengan melakukan studi pustaka dan literatur, observasi dengan melakukan wawancara dengan berbagai pihak yang terkait di perusahaan, serta menyebarkan daftar pertanyaan (kuesioner).

Studi pustaka dilakukan untuk memperoleh informasi dan landasan teori yang berkaitan dengan program pengembangan sumberdaya manusia terutama pelatihan sumberdaya manusia. Observasi dilakukan dengan melakukan pengamatan secara langsung pada bidang-bidang yang berkaitan dengan pelatihan sumberdaya manusia khususnya untuk tingkat penyelia. Hal-hal yang menjadi fokus utama dalam observasi ini adalah rencana perusahaan dalam bidang manajemen sumberdaya manusia khususnya pada bidang pelatihan. Pelaksanaan pelatihan yang telah dilakukan oleh perusahaan dievaluasi dan diidentifikasi tingkat pengaruhnya terhadap peningkatan kualitas sumberdaya manusia. Observasi juga dilakukan terhadap uraian pekerjaan yang akan dijadikan dasar dalam penentuan kebutuhan pelatihan selanjutnya.

Wawancara dilakukan dengan tanya jawab secara langsung dengan berbagai pihak yang berhubungan dalam bidang pelatihan sumberdaya manusia. Dari wawancara ini diharapkan diperoleh data-data yang dapat mendukung upaya

Hal-hal yang menjadi fokus utama dalam penelitian ini adalah rencana perusahaan dalam bidang manajemen sumberdaya manusia khususnya pada bidang pelatihan. Pelaksanaan pelatihan yang telah dilakukan oleh perusahaan dievaluasi dan diidentifikasi tingkat pengaruhnya terhadap peningkatan kualitas sumberdaya manusia. Observasi juga dilakukan terhadap uraian pekerjaan yang akan dijadikan dasar dalam penentuan kebutuhan pelatihan selanjutnya.

melakukan identifikasi permasalahan. Wawancara juga diarahkan untuk mengetahui berbagai kendala yang timbul dalam pelaksanaan program pelatihan serta sejauh mana pihak perusahaan melakukan langkah antisipasinya.

Penyebaran daftar pertanyaan atau kuesioner dilakukan terhadap responden yang telah ditetapkan di setiap unit kerja. Daftar pertanyaan yang diberikan pada setiap unit kerja berbeda dan telah disesuaikan dengan jenis pekerjaan yang didasarkan uraian pekerjaan yang telah diberikan oleh perusahaan.

B. PENGOLAHAN DAN ANALISIS DATA

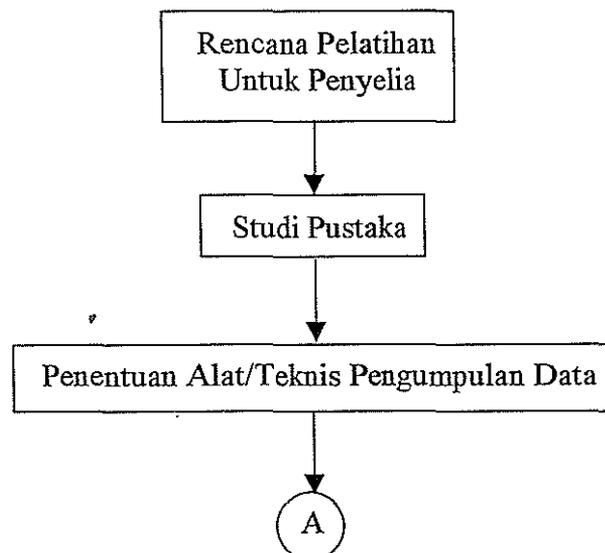
Data dan informasi yang telah diperoleh kemudian diolah untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dalam rangka perencanaan pengembangan sumberdaya manusia dalam perusahaan. Penentuan kebutuhan pelatihan yang diterapkan pada skripsi ini adalah dengan pendekatan model *Training Need Assesment Tool* (T-NAT). Penentuan kebutuhan pelatihan ini ditujukan untuk penyelia yang berada di bagian produksi yaitu :

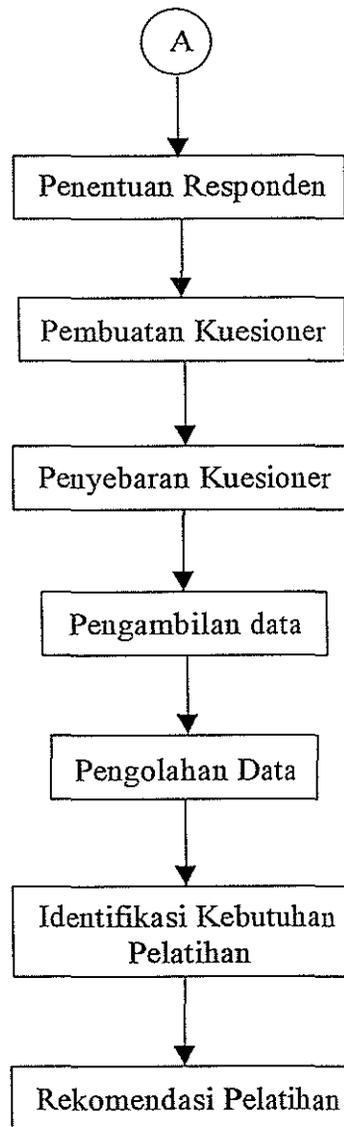
1. Penyelia Produksi Jamu
2. Penyelia Produksi Kosmetik
3. Penyelia Perlengkapan
4. Penyelia Pemeliharaan
5. Penyelia Unit Pengolahan Limbah
6. Penyelia *Production Planning and Inventory Control*
7. Penyelia Logistik
8. Penyelia *Quality Control*

Pada analisis dengan model T-NAT ini dilakukan perbandingan antara kemampuan pribadi yang dimiliki karyawan saat ini (KKP) dengan kemampuan kerja jabatan yang dituntut oleh perusahaan (KKJ). Perbandingan kedua kemampuan kerja tersebut didasarkan pada uraian pekerjaan sesuai dengan jabatan dan bidang kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan

Dalam melakukan perhitungan ini digunakan skala dan indikator KKJ dan KKP yang telah ditetapkan dalam analisis ini. Data yang telah diperoleh dibuat dalam bentuk peringkat KKJ dan KKP beserta rata-ratanya. Untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan maka nilai rata-rata KKJ dan KKP tersebut diplotkan pada suatu diagram Analisis Kebutuhan Pelatihan (AKP). Dari hasil pada diagram ini kemudian dilakukan penetapan kebutuhan pelatihan untuk tiap-tiap responden.

Secara keseluruhan, proses penelitian yang dilakukan dapat dilihat dari diagram alir penelitian di bawah ini :





Gambar 3. Diagram Alir Penelitian





IV. KEADAAN UMUM PERUSAHAAN

A. SEJARAH PERUSAHAAN

Pada tahun 1975 BRA Moeryati Soedibyo mendirikan PT Mustika Ratu yang pada awalnya hanya memproduksi lima macam jamu dan beberapa macam kosmetika tradisional. Aktivitasnya dalam mengajarkan ilmu kecantikan tradisional kepada para ahli kecantikan, pemilik salon dan sanggar ikut menambah permintaan terhadap jamu dan kosmetika produksi Mustika Ratu. Pada tahun 1978 produk-produk Mustika Ratu mulai didistribusikan ke toko-toko melalui salon-salon kecantikan yang meminta menjadi agen. Pada tahun itu juga dirasakan bahwa rumahnya sudah tidak mencukupi untuk menjadi tempat produksi jamu dan kosmetika. Pengerjaan dengan tangan juga sudah tidak memungkinkan sehingga didatangkanlah mesin dari Taiwan yang menandai dimulainya era ekspansi.

Dengan menimbang perkembangan kondisi tersebut maka diputuskan untuk memindahkan usaha dari industri rumah tangga menjadi industri manufaktur. Pada tanggal 8 April 1981 pabrik PT Mustika Ratu di Ciracas, Pasar Rebo, Jakarta Timur, diresmikan oleh Dr. Soewardjono Soeryaningrat selaku Menteri Kesehatan RI, dengan jumlah karyawan 150 orang. Produksi Mustika Ratu mengalami peningkatan seiring dengan penggunaan mesin-mesin produksi menggantikan pengerjaan secara manual serta semakin bertambahnya permintaan terhadap produk Mustika Ratu.

Saat ini PT Mustika Ratu telah memproduksi lebih dari 500 macam produk dan lebih dari 60 jenis jamu dengan jumlah karyawan lebih dari 1156 orang. PT Mustika Ratu telah mulai melakukan ekspor dengan total sekitar 15 persen dari total penjualan perusahaan.

B. BIDANG USAHA PERUSAHAAN

Sampai saat ini produk PT Mustika Ratu sangat banyak macam dan jenisnya. Berbagai jenis produk tersebut bisa dibedakan sebagai berikut :

1. Jamu Mustika Ratu

Produk ini merupakan produk andalan dan terdiri lebih dari 60 jenis jamu kesehatan dan kecantikan yang terbuat dari bermacam-macam ramuan ilmiah. Jamu Mustika Ratu ditujukan untuk golongan menengah ke atas sehingga berbeda dengan produk pesaing yang umumnya untuk golongan menengah ke bawah. Bentuk yang ditawarkan adalah :

- Jamu seduh
- Jamu godog (rajangan)
- Jamu pil
- Jamu kaplet
- Jamu dalam kantong (tea bag)

2. Jamu Jaga Raga

Produk ini merupakan suatu kelompok jamu yang dikembangkan sebagai jamu kesehatan masyarakat. Pasar yang hendak dibidik adalah golongan menengah ke bawah. Sampai saat ini terdapat 57 jenis jamu dalam kategori



jamu jaga raga yang terbuat dari bermacam-macam ramuan untuk berbagai kegunaan. Bentuk yang ditawarkan berupa pil dan jamu seduh atau serbuk (cespleng) yang sangat ekonomis.

3. Minuman segar dan berkhasiat

Produk ini ditujukan untuk memenuhi kebutuhan konsumen terhadap minuman segar tradisional (jamu) dari bahan-bahan alami yang dikemas dalam tetrapack yang higienis dan praktis. Produk ini terdiri dari :

- Gula asam
- Serbat
- Beras kencur

4. Kosmetika tradisional

Produk ini merupakan kategori produk yang terbesar di PT Mustika Ratu. Sampai saat ini telah diproduksi kosmetika sebanyak 505 jenis. Produk ini dikelompokkan untuk pasar menengah dan pasar menengah ke atas. Untuk pasar menengah mencakup perawatan kulit wajah, tata rias dasar, tata rias dekoratif, perawatan rambut dan perawatan tubuh, sedangkan untuk pasar menengah ke atas meliputi perawatan kulit wajah Aloe, produk tata rias dasar Ratu Mas, perawatan rambut puteri, dan perawatan tubuh Ratu Mas.

5. Produk perawatan bayi Ananda

Pada bulan November 1994, PT Mustika Ratu meluncurkan produk baru untuk perawatan bayi dengan nama Ananda yang terdiri dari *bc:by hair oil*, *cologne/powder*, *shampoo*, minyak tellon dan lain-lain

V. KEMAMPUAN KERJA KARYAWAN

A. ANALISIS KEMAMPUAN KERJA

Pada proses analisis kemampuan kerja ini digunakan data berupa penilaian dari 8 orang responden utama beserta atasannya. Responden utama merupakan karyawan yang menduduki jabatan setingkat penyelia di bagian produksi. Hasil dari kuesioner yang disebarakan kepada responden dapat disimpulkan bahwa tugas yang diemban cukup berat. Hal ini dilihat dari penilaian 62,5 % responden yang menganggap bahwa tugas yang diembannya cukup berat (sedang), sebanyak 12,5 % responden menyatakan sedang dan sisanya menyatakan berat. Penilaian bahwa pekerjaan yang diemban cukup berat disebabkan karena PT Mustika Ratu telah menjadi sebuah perusahaan besar yang telah melakukan ekspor serta menghasilkan berbagai macam produk. Hal ini menyebabkan tugas yang dikerjakan juga lebih banyak dan lebih berat dibandingkan perusahaan yang berskala kecil.

Secara umum karyawan cukup memahami pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Jumlah responden yang menyatakan cukup memahami pekerjaannya sebesar 75,0 %, sedangkan yang kurang memahami dan sangat memahami masing-masing sebesar 12,5 %. Untuk karyawan setingkat penyelia ke atas perusahaan telah menggariskan kebijaksanaan untuk merekrut karyawan yang sesuai dengan latar belakang yang dibutuhkan untuk jabatan tersebut. Karyawan yang menduduki jabatan-jabatan setingkat penyelia ke atas tersebut

telah diberi uraian pekerjaan sebagai pedoman dalam melaksanakan pekerjaannya. Hal ini sangat membantu karyawan dalam memahami tugasnya sehingga tingkat pemahaman yang dimiliki karyawan secara umum juga cukup baik.

Salah satu hal yang menguntungkan adalah penilaian karyawan yang menyenangi pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Sebanyak 62,5 % responden menyatakan menyenangi pekerjaannya, sisanya sebanyak 25,0 % menyatakan sangat menyenangi dan yang kurang menyenangi sejumlah 12,5 %. Kondisi ini sangat menguntungkan bagi perusahaan karena karyawan tidak menganggap pekerjaannya sebagai suatu beban. Perusahaan dapat melakukan berbagai langkah untuk mencapai tujuannya dengan relatif mudah karena karyawan juga memiliki keinginan untuk berkembang dengan didasari rasa menyenangi pekerjaannya.

Dengan tingkat pemahaman yang cukup baik serta rasa menyenangi pekerjaannya maka dengan melakukan berbagai langkah perbaikan dapat meningkatkan prestasi kerja karyawan. Upaya peningkatan kemampuan karyawan harus menjadi prioritas sebagai bagian dari peningkatan prestasi kerja. Peningkatan motivasi karyawan juga akan sangat membantu karyawan untuk mendapatkan prestasi kerja yang maksimal.

Prestasi kerja yang ditunjukkan oleh karyawan sebenarnya dipengaruhi oleh dua faktor utama yaitu faktor dari dalam diri karyawan tersebut serta faktor dari luar. Faktor dari dalam adalah kemampuan dari karyawan itu sendiri yang meliputi pengetahuan, pengalaman, daya nalar, motivasi serta berbagai hal

lainnya, sedangkan yang termasuk faktor dari luar misalnya adalah suasana kerja, kebijakan perusahaan, fasilitas kerja yang tersedia, serta faktor-faktor sejenis yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Karena itu pada sub bab berikut ini akan diuraikan beberapa kendala dan hambatan yang dihadapi responden dalam melaksanakan pekerjaannya.

B. IDENTIFIKASI KESULITAN DAN HAMBATAN KARYAWAN

Hasil dari identifikasi kesulitan dan hambatan yang dialami oleh karyawan setingkat supervisor di bagian produksi adalah sebagai berikut :

1. Penyelia Produk Jamu dan Supervisor Produk Kosmetik
 - a. Jumlah karyawan di bagian produksi jamu dan kosmetik yang cukup banyak menyebabkan sulitnya menjaga ketertiban di lingkungan kerja.
 - b. Tingkat pendidikan karyawan yang umumnya relatif rendah sehingga memerlukan berbagai petunjuk, pengarahan, serta bimbingan dalam melaksanakan tugasnya.
 - c. Jenis dan jumlah produk yang banyak memerlukan penanganan yang cermat sedangkan karyawan di bagian produksi umumnya kurang memperhatikan aspek mutu.
2. Penyelia Perlengkapan
 - a. Mesin yang digunakan dalam proses produksi cukup banyak jumlah serta jenisnya sementara sebagian masih merupakan produk impor sedangkan petunjuk teknis mesin tersebut masih sedikit.

- b. Jadwal kedatangan dan pengambilan bahan baku yang berbeda-beda sangat memungkinkan terjadinya penurunan mutu bahan baku.

7. Penyelia *Quality Control*

- a. Jumlah sampling yang cukup banyak disebabkan oleh jumlah produk yang memang cukup banyak sehingga membutuhkan konsentrasi dan ketelitian yang tinggi.
- b. Banyaknya format isian yang harus dilaporkan pada pengujian mutu sedangkan jarak antar pengisian cukup dekat sehingga dibutuhkan pengaturan waktu dan teknik pencatatan yang baik.

VI. EVALUASI PELAKSANAAN PELATIHAN

A. PELATIHAN YANG TELAH DILAKUKAN

Pelatihan merupakan salah satu langkah yang dilakukan perusahaan untuk meningkatkan wawasan, pengetahuan, ketrampilan serta kemampuan kerja karyawan. Kebijakan pelatihan yang diterapkan PT Mustika Ratu dilakukan terhadap karyawan yang baru maupun karyawan yang lama. Pelatihan kepada karyawan baru dilaksanakan untuk memperkenalkan pekerjaan yang kelak akan menjadi tanggung jawabnya sedangkan untuk karyawan lama lebih ditekankan pada peningkatan kemampuan kerja dan pengembangan diri.

Pelatihan bagi karyawan baru umumnya ditangani oleh karyawan yang lebih senior. Karyawan yang lebih senior dan dipandang mampu untuk melaksanakan pelatihan ini harus membimbing karyawan baru agar dapat mengenal pekerjaannya secepatnya. Dari hasil pelatihan pada karyawan baru dapat dinilai kemampuan karyawan tersebut dalam beradaptasi serta peningkatan kemampuan yang ditunjukkan oleh karyawan baru itu.

Pelatihan yang diberikan kepada karyawan yang telah lama bekerja di perusahaan memiliki beberapa perbedaan dengan pelatihan untuk karyawan baru. Setiap departemen, dalam hal ini manager departemen, mempunyai hak untuk mengusulkan dilakukannya pelatihan terhadap karyawan di lingkungan departemennya. Cara lainnya bisa dilakukan yaitu dengan inisiatif dari departemen personalia untuk mengadakan pelatihan terhadap karyawan di

departemen lainnya dengan mempertimbangkan berbagai hal. Pelaksanaan serta peserta pelatihan diatur bersama antara departemen personalia dengan departemen yang terkait lainnya.

Beberapa pelatihan yang telah dilakukan oleh PT Mustika Ratu dapat digolongkan sebagai berikut :

1. Pelatihan bahasa Inggris.
2. Pelatihan komputer.
3. Pemahaman *job description*.
4. Pelatihan kepemimpinan.
5. Pelatihan kedisiplinan.
6. Pelatihan peningkatan produktivitas.
7. P2K3 (Pengenalan Pengetahuan Kesehatan dan Keselamatan Kerja).
8. Pelatihan ISO 9002 dan ISO 14001.

Berbagai pelatihan di atas diberikan secara umum kepada seluruh karyawan dengan level penyelia ke atas di setiap departemen. Beberapa jenis pelatihan seperti pelatihan kepemimpinan dan kedisiplinan diberikan secara insidental dengan mempertimbangkan kondisi karyawan pada saat itu. Pelatihan yang lain seperti pemahaman *job description*, pelatihan ISO, pelatihan bahasa Inggris, dan pelatihan komputer merupakan pelatihan yang dilakukan secara berkala mengingat pentingnya tujuan dari pelatihan tersebut. Untuk pelatihan-pelatihan yang bersifat berkala dilakukan berbagai revisi untuk jangka waktu tertentu agar tidak tertinggal dengan perkembangan di luar perusahaan.

B. EVALUASI PELAKSANAAN DAN MANFAAT PELATIHAN

Hal-hal yang berhubungan dengan pelaksanaan pelatihan yang telah dilakukan oleh PT Mustika Ratu selama ini akan diuraikan di bagian berikut ini. Berbagai hal tersebut meliputi sarana, pemberi materi, materi yang disampaikan, serta masih banyak lagi hal lainnya yang mempunyai pengaruh besar terhadap keberhasilan suatu pelatihan.

1. Partisipasi Peserta Pelatihan.

Setiap karyawan mempunyai kemampuan kerja yang berbeda-beda serta tanggung jawab yang berbeda-beda sesuai dengan jenis pekerjaannya. Tidak semua jenis pelatihan sesuai untuk karyawan tertentu sehingga perlu diperhatikan penentuan karyawan yang akan menjadi peserta pelatihan. Banyak faktor yang harus diperhatikan sebelum perusahaan menentukan karyawan yang akan menjadi peserta pelatihan seperti potensi diri, kekurangan karyawan, jenis pekerjaan dan lain sebagainya.

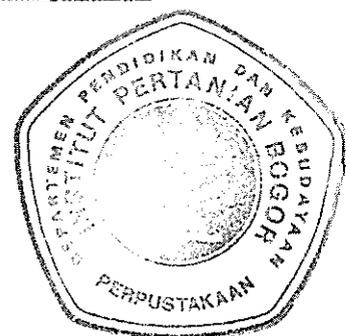
Dari penyebaran kuesioner diperoleh hasil bahwa 100,0 % responden menjadi peserta pelatihan melalui langkah penunjukan langsung oleh perusahaan. Penunjukan itu dapat dilakukan melalui manager masing-masing departemen atau manager personalia. Penggunaan proses penunjukan ini tidak selalu tepat untuk penentuan peserta pelatihan sebab bila tidak dilakukan secara adil dapat menyebabkan ketidakpuasan pada karyawan lain yang tidak ditunjuk menjadi peserta pelatihan. Langkah-

langkah penentuan yang lain seperti penggunaan metode seleksi atau inisiatif dari karyawan sendiri dapat lebih memberikan kontribusi yang positif pada program pelatihan secara keseluruhan.

2. Fungsi dan Tujuan Pelatihan.

Sebagian responden yaitu sebesar 50,0 % dari seluruh responden menyatakan bahwa keikutsertaannya dalam pelatihan diikuti oleh pengetahuan tentang fungsi dan tujuan pelatihan. Namun 50,0 % responden yang lain menyebutkan bahwa pengetahuannya tentang fungsi dan tujuan pelatihan tersebut masih rendah. Pengetahuan tentang fungsi dan tujuan pelatihan harus diketahui oleh peserta. Fungsi dan tujuan pelatihan yang tidak jelas dan tidak diketahui oleh peserta akan membuat peserta kebingungan dan hasil pelatihan yang diharapkan tidak dapat tercapai.

Hal lain yang tidak kalah pentingnya adalah bentuk penentuan kebutuhan pelatihan yang akan dilaksanakan. Hampir semua responden yaitu sebesar 87,5 % menyatakan bahwa penentuan kebutuhan pelatihan yang diterapkan perusahaan masih berkesan formalitas saja bahkan sisanya sebesar 12,5 % menyatakan bahwa cara penentuan pelatihan yang diterapkan perusahaan tidak jelas. Hal ini tidak menguntungkan karena terdapat kemungkinan tidak sesuainya pelatihan yang dilaksanakan dengan kebutuhan karyawan. Bila hal ini terjadi maka pelatihan yang dilaksanakan akan sia-sia dan hanya memperbesar pengeluaran perusahaan.



Kondisi ini juga menyebabkan karyawan merasa keinginannya kurang diperhatikan dan menurunkan motivasi kerja karyawan. Sebesar 75,0 % responden merasa bahwa penentuan kebutuhan kerja dari perusahaan cukup mewakili aspirasi karyawan namun sisanya merasa masih belum terwakili. Suatu pelatihan akan mencapai tujuannya apabila sesuai dengan yang dikehendaki perusahaan dan karyawan. Bila salah satu merasa tidak sesuai maka pelatihan tidak akan mencapai hasil yang optimal. Oleh karena itu harus ada kesesuaian pandangan antara karyawan dengan pihak manajemen perusahaan dalam penentuan dan pelaksanaan pelatihan.

3. Pelaksanaan Pelatihan

Hasil penyebaran kuesioner menyebutkan bahwa sebesar 50,0 % responden menganggap bahwa pelatihan yang dilakukan sudah sesuai dengan bidang tugasnya, sedangkan sisanya masing-masing sebesar 25,0 % menyatakan sangat sesuai dan kurang sesuai. Materi yang disampaikan pada saat pelatihan juga dinilai cukup sesuai dengan harapan menurut 37,5 % responden, sebanyak 25,0 % menganggap sangat sesuai dan 37,5 % menilai kurang sesuai dengan harapan. Dari materi selama pelaksanaan pelatihan ini sejumlah 75,0 % responden menilai cukup membantu dalam memecahkan masalah yang berhubungan dengan bidang tugasnya, sisanya 12,5 % responden menilai sangat membantu dan 12,5 % menganggap kurang membantu.

Pelatihan yang tepat adalah pelatihan yang sesuai dengan bidang tugas dari peserta pelatihan. Pemberian materi pelatihan juga harus difokuskan pada materi yang berhubungan dengan tugas yang harus dikerjakan oleh peserta. Pelatihan yang tepat dan berhasil akan mampu membantu peserta dalam melaksanakan tugasnya dengan lebih efisien dan dapat menanggulangi berbagai permasalahan yang berhubungan dengan tugasnya. Keberhasilan pelatihan juga ditentukan dengan berbagai faktor yang berhubungan langsung dengan pelaksanaan pelatihan.

Secara umum responden menilai bahwa penyampaian materi oleh instruktur sudah cukup menarik menurut 87,5 % responden sedangkan sisanya menganggap sangat menarik. Dalam hal lamanya waktu pelatihan, sebesar 50,0 % responden menyatakan cukup memadai, sedangkan sisanya sebesar 12,5 % menganggap sangat memadai namun 37,5 % responden lainnya menganggap lamanya waktu pelatihan tidak memadai atau terlalu singkat. Metode pelatihan yang digunakan dinilai oleh 62,5 % responden cukup menunjang tercapainya tujuan pelatihan, sebesar 25,0 % menganggap sangat menunjang dan sisanya merasa kurang menunjang. Dalam hubungannya dengan sarana dan fasilitas yang tersedia maka sebanyak 75,0 % responden menyatakan cukup memadai dan 25 % lainnya merasa sarana dan fasilitas yang tersedia kurang memadai.

Dari hasil penyebaran kuesioner terlihat bahwa pelaksanaan pelatihan yang telah dilakukan selama ini sudah cukup baik. Beberapa kekurangan yang terjadi harus dieliminasi seminimal mungkin untuk lebih memperbaiki

kualitas pelatihan dan tercapainya tujuan pelatihan. Hal-hal yang terkait dengan materi, waktu, sarana, instruktur dan yang lainnya mempunyai pengaruh yang besar terhadap tingkat penerimaan materi oleh peserta. Oleh karena itu sangat penting untuk mempersiapkan berbagai hal di atas sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari pelaksanaan pelatihan.

4. Manfaat Pelatihan

Program pelatihan yang dilaksanakan mempunyai tujuan utama untuk meningkatkan kemampuan kerja dan berbagai sikap yang menunjang pekerjaan karyawan. Tingkat keberhasilan suatu pelatihan akan terlihat dari kinerja karyawan setelah melaksanakan pelatihan. Pelaksanaan pelatihan yang baik akan ditunjukkan dengan meningkatnya kemampuan karyawan dalam menyelesaikan berbagai tugasnya. Dengan peningkatan kemampuan ini maka pekerjaan akan dapat diselesaikan dengan lebih efektif dan efisien sehingga pada akhirnya perusahaan akan mendapat keuntungan dengan tercapainya tujuan perusahaan.

Untuk mengetahui manfaat dari pelatihan yang telah dilaksanakan oleh perusahaan, sebanyak 8 orang responden utama beserta atasannya diminta melakukan beberapa penilaian. Seluruh responden utama melakukan penilaian yang mencakup beberapa parameter. Parameter tersebut adalah pengetahuan, ketrampilan dan sikap. Atasan dari responden utama tersebut juga memberikan penilaian untuk parameter yang sama. Hasil penilaian

manfaat pelatihan berdasarkan pendapat responden utama terlihat pada tabel berikut :

Tabel 1. Penilaian Manfaat Pelatihan Berdasarkan Pendapat Dari Responden (Keterangan Skala di Lampiran 19)

PARAMETER	SKALA				
	1	2	3	4	5
<i>Pengetahuan</i>					
Pengetahuan/penguasaan terhadap pekerjaan			5	3	
Wawasan dan pola pikir		1	5	2	
Persentase Pengetahuan (%) :		6,25	62,50	31,25	
<i>Ketrampilan</i>					
Perencanaan dan koordinasi sumber daya		1	5	1	1
Kemampuan pengawasan		2	5	1	
Pemecahan masalah dan pengambilan keputusan		1	4	2	1
Kemampuan memotivasi bawahan		2	3	3	
Komunikasi terhadap bawahan dan atasan			6	1	1
Persentase Ketrampilan (%) :		15,00	57,50	20,00	7,50
<i>Sikap</i>					
Kedisiplinan dan kepatuhan pada instruksi atasan			6	2	
Motivasi dan kesungguhan dalam bekerja			5	2	1
Tanggung jawab		1	4	3	
Kepercayaan diri		1	5	1	1
Persentase Sikap (%) :		6,25	62,50	25,00	6,25
PERSENTASE TOTAL (%) :		10,23	60,23	23,86	5,68

Dari Tabel 1 di atas terlihat bahwa sebagian besar responden menilai adanya manfaat pelatihan bagi responden. Sebanyak 62,50 % responden menilai adanya cukup peningkatan pengetahuan, sedangkan masing-masing sebanyak 57,50 % dan 62,50 % responden menilai mengalami cukup

peningkatan pada segi ketrampilan dan sikap. Apabila dilihat secara keseluruhan maka sebagian besar responden yaitu sebesar 60,23 % menilai mengalami cukup peningkatan terhadap semua parameter yang dinilai setelah mengikuti pelatihan. Hasil ini masih didasarkan pada penilaian yang diberikan oleh peserta pelatihan. Untuk penilaian manfaat penilaian berdasarkan pendapat yang diberikan oleh atasan responden dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 2. Penilaian Manfaat Pelatihan Berdasarkan Pendapat Dari Atasan Kepada Responden (Keterangan Skala di Lampiran 19)

PARAMETER	SKALA				
	1	2	3	4	5
<i>Pengetahuan</i> Pengetahuan/penguasaan terhadap pekerjaan Wawasan dan pola pikir			3	1	
Percentase Pengetahuan (%) :		12,50	62,50	25,00	
<i>Ketrampilan</i> Perencanaan dan koordinasi sumber daya Kemampuan pengawasan Pemecahan masalah dan pengambilan keputusan Kemampuan memotivasi bawahan Komunikasi terhadap bawahan dan atasan		1 2 1 1	1 2 3 2 3	2 1 1	
Percentase Ketrampilan (%) :		25,00	55,00	20,00	
<i>Sikap</i> Kedisiplinan dan kepatuhan pada instruksi atasan Motivasi dan kesungguhan dalam bekerja Tanggung jawab Kepercayaan diri		1 2 1	2 3 1 1	1 1 2	
Percentase Sikap (%) :		25,00	43,75	31,25	
PERSENTASE TOTAL (%) :		22,73	52,27	25,00	

Tabel 2 di atas menunjukkan bahwa atasan menilai pelatihan yang dilakukan cukup meningkatkan kemampuan karyawan yang menjadi bawahannya. Secara keseluruhan penilaian terjadinya cukup peningkatan kemampuan pada karyawan dirasakan oleh 52,27 % dari keseluruhan atasan. Sebanyak 62,50 % atasan menilai terjadinya peningkatan pengetahuan yang cukup baik pada karyawan, sejumlah 55,00 % menilai terjadinya peningkatan di bidang ketrampilan, sedangkan 43,75 % menganggap terjadi peningkatan dalam hal sikap. Penilaian yang diberikan oleh responden serta atasannya merupakan indikator yang cukup baik terhadap pelatihan yang telah dilakukan. Meskipun demikian tetap harus dilakukan berbagai perbaikan terhadap pelatihan-pelatihan yang akan dilaksanakan selanjutnya agar manfaat yang diperoleh bagi karyawan dan perusahaan dapat terus meningkat.



VII. ANALISIS KEBUTUHAN PELATIHAN

A. PROSEDUR IDENTIFIKASI KEBUTUHAN PELATIHAN

Setiap Manajer Departemen mengisi dan mengajukan formulir kebutuhan pelatihan yang ditujukan pada Manajer Personalia dengan dasar pertimbangan sebagai berikut :

1. Karyawan baru masuk.
2. Menerima karyawan mutasi.
3. Kebutuhan bagi karyawan yang dirotasi.
4. Penggunaan mesin/perawatan kerja baru.
5. Peningkatan kualitas produk masing-masing bidang pekerjaan.
6. Pemahaman aspek dan dampak lingkungan dari kegiatan di bidang kerjanya.
7. Penyegaran ketrampilan karyawan yang bersangkutan.
8. Penyesuaian lingkungan/ruang kerja baru.
9. Melihat dari hasil penilaian sistem peringkat yang dilakukan setiap enam bulan sekali.
10. Untuk informasi tak terjadwal, setiap departemen menyerahkan copy daftar hadir ke Departemen Personalia sebagai dokumentasi pelatihan.

B. ORIENTASI, PELATIHAN, DAN PELATIHAN ULANG

Bagi karyawan baru yang dinyatakan lulus diterima sebagai karyawan, sebelum ditempatkan/diserahkan kepada departemen yang membutuhkan maka

karyawan tersebut harus melalui masa orientasi dan pelatihan. Materi orientasi dan training terdiri dari :

- **ORIENTASI** : diberikan oleh Departemen Personalia mengenai profil perusahaan, struktur organisasi perusahaan, peraturan perusahaan (KKB), P2K3, kebijakan mutu perusahaan, kebijakan lingkungan, aspek lingkungan, tujuan dan sasaran manajemen lingkungan
- **PELATIHAN** : diberikan oleh departemen yang membutuhkan, pola umumnya mengenai job description, sebagai contoh bagian Produksi menyerahkan aspek produksi dan prosedurnya, aspek lingkungan, kualitas dan keselamatan kerja

Adapun tahapan-tahapan pelatihan adalah sebagai berikut :

1. Mengirimkan surat/undangan kepada pegawai baru mengenai kapan, dimana, jam berapa pelatihan diadakan
2. Mengirimkan surat kepada departemen yang terkait mengenai konfirmasi waktu
3. Menyiapkan ruangan dan perlengkapannya, materi-materi yang diberikan serta membagikan kartu absensi

Pelatihan ulang dilakukan pada karyawan lama. Hal ini biasa dilakukan apabila adanya pengembangan dan improvement dari mesin, teknologi, dan produk baru/sistem baru, perubahan peraturan dan persyaratan lingkungan yang berlaku, dengan tujuan agar karyawan lebih memahami, memiliki ketrampilan, kompetensi dan mempunyai wawasan lingkungan. Adapun tahapan-tahapannya adalah sebagai berikut :

1. Departemen terkait memberitahukan kepada Departemen Personalia untuk mengadakan pelatihan atau Departemen Personalia merencanakan tersendiri dilihat dari perkembangan teknologi, produk/sistem baru dan perubahan peraturan dan persyaratan lingkungan
2. Mencari dan mempersiapkan materi dan siapa yang akan memberikan pelatihan serta mempersiapkan perlengkapan dan biayanya
3. Menentukan dan mempersiapkan jadwal pelaksanaan serta memberikan undangan kepada peserta pelatihan dan untuk berapa lama jadwal pelatihan dilaksanakan
4. Mempersiapkan ruangan dan perlengkapannya, mulai dari materi dan daftar hadir peserta, serta mempersiapkan konsumsi bila diperlukan

Pelatihan untuk staf dilakukan berdasarkan kebutuhan tiap-tiap bagian, sebagai contoh : seminar, lokakarya, pelatihan ke luar negeri, serta kursus bahasa Inggris untuk staf dan lain-lain. Tata laksananya adalah :

1. Manajer Departemen mengajukan peserta, jadwal dan jenis pelatihan (lokakarya/seminar/ kursus) yang akan diikuti kepada Departemen Personalia
2. Departemen yang bersangkutan mengajukan anggaran dan harus sepengetahuan Departemen Personalia untuk dicatat dan diberikan daftar seminar/lokakarya/pelatihan/kursus.
3. Bila ada undangan seminar/pelatihan/lokakarya/kursus langsung ke personalia, maka Departemen Personalia akan menyerahkan undangan pada departemen terkait dan menyelesaikan persyaratan pelaksanaannya serta mengingatkan kembali 1 (satu) hari sebelum pelaksanaan.



4. Setelah pelaksanaan setiap peserta harus mengisi daftar seminar/lokakarya/pelatihan/kursus yang telah diberikan waktu pembuatan anggaran dan menyerahkannya ke Departemen Personalia untuk didata sebagai dokumen.

C. ANALISIS KEBUTUHAN PELATIHAN DENGAN METODE T-NAT

Dalam diagram kebutuhan pelatihan menggunakan metode T-NAT terdapat 4 daerah yaitu daerah A,B,C dan D. Sebagai contoh adalah Penyelia Produksi Jamu yang diperoleh hasil pengolahan KKP dan KKJ umumnya berada di daerah B dan C seperti terlihat pada Lampiran 10. Diagram tersebut diperoleh sebagai hasil pengeplotan data yang telah diolah seperti tampak pada lampiran 7, 8 dan 9.

Pada daerah B ini maka diperlukan pelatihan karena nilai KKJ yang diharapkan oleh perusahaan lebih tinggi daripada nilai KKP yang ditunjukkan oleh karyawan yang bersangkutan. Hal ini menunjukkan adanya kesenjangan antara kemampuan yang dituntut perusahaan dengan kemampuan karyawan. Sedangkan pada daerah C maka nilai KKJ dan KKP relatif seimbang sehingga kemampuan kerja dari karyawan sudah mencukupi untuk melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan tuntutan jabatannya dan tidak memerlukan pelatihan. Jenis pekerjaan dari Penyelia Produksi Jamu yang termasuk ke dalam daerah B adalah sebagai berikut :

1. Mengawasi proses produksi jamu agar memenuhi standar kualitas dan memenuhi target produksi yang diharapkan.

2. Membuat laporan produksi jamu setiap hari dan mengirimkan hasil produksi ke gudang jadi.
3. Memberi bimbingan, pengarahan, dan berusaha meningkatkan produktivitas karyawan (bawahan).
4. Menciptakan iklim kerja yang merangsang produktivitas maksimum karyawan di bagian produksi jamu.
5. Memperhatikan keselamatan kerja karyawan dalam melaksanakan tugasnya.

Sedangkan jenis pekerjaan Penyelia Produksi Jamu yang termasuk ke dalam daerah C adalah :

1. Memberi tugas harian kepada kepala grup kerja sesuai dengan jadwal produksi yang telah ditetapkan.
2. Menjaga ketertiban, kedisiplinan, dan kebersihan di lingkungan ruangan produksi jamu.
3. Mengecek absensi karyawan bagian produksi jamu.
4. Memberi teguran kepada karyawan yang melanggar peraturan perusahaan.
5. Menjaga dan ikut bertanggung jawab terhadap inventaris perusahaan serta memberikan laporan inventaris setiap jangka waktu tertentu.
6. Mematuhi prosedur dan instruksi kerja.

Analisis kebutuhan pelatihan kerja untuk semua responden dengan menggunakan metode T-NAT akan diuraikan lebih lanjut dalam bentuk tabel-tabel di bawah ini.



Tabel 3. Analisis Kebutuhan Pelatihan Untuk Penyelia Produksi Jamu dan Penyelia Produksi Kosmetik.

Pekerjaan yang Termasuk Bidang B	Kebutuhan Pelatihan
<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengawasi proses produksi jamu/kosmetik agar memenuhi standar kualitas dan memenuhi target produksi yang ditetapkan. 2. Membuat laporan produksi jamu/kosmetik setiap hari dan mengirimkan hasil produksi ke gudang jadi. 3. Memberi bimbingan, pengarahan, dan berusaha meningkatkan produktivitas karyawan. 4. Menciptakan iklim kerja yang merangsang produktivitas maksimum karyawan di bagian produksi jamu/kosmetik. 5. Memperhatikan keselamatan kerja karyawan dalam melaksanakan tugasnya. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Manajemen mutu (untuk pekerjaan nomor 1) 2. Kedisiplinan (untuk pekerjaan nomor 2) 3. Kemampuan berkomunikasi (untuk pekerjaan nomor 3 dan 4) 4. Kepemimpinan (untuk pekerjaan nomor 5)
Pekerjaan yang Termasuk Bidang C	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Memberi tugas harian kepada kepala grup kerja sesuai dengan jadwal produksi yang telah ditetapkan. 2. Menjaga ketertiban, kedisiplinan, dan kebersihan di lingkungan produksi jamu/kosmetik. 3. Mengecek absensi karyawan bagian produksi jamu/kosmetik. 4. Memberi teguran kepada karyawan yang melanggar peraturan perusahaan. 5. Menjaga dan ikut bertanggung jawab terhadap inventaris perusahaan serta memberi laporan inventaris setiap jangka waktu tertentu. 6. Mematuhi prosedur dan instruksi kerja. 	<p>Untuk pekerjaan yang termasuk bidang C tidak dibutuhkan pelatihan</p>

Kondisi yang nyata terlihat pada Penyelia Produksi Jamu dan Penyelia Produksi Kosmetik adalah pengetahuan dalam hal mutu yang masih rendah serta tingkat kesadaran terhadap pentingnya keakuratan laporan yang masih rendah

pula. Untuk mengatasi hal ini dibutuhkan pelatihan manajemen mutu serta peningkatan kedisiplinan. Tingkat pendidikan karyawan bawahan penyelia yang masih rendah menimbulkan kesulitan bagi penyelia dalam memberikan pengarahan dalam upaya meningkatkan produktivitas sehingga penting untuk dilakukan pelatihan kemampuan berkomunikasi. Penyelia Produksi Jamu dan Penyelia Produksi Kosmetik kurang memperhatikan keselamatan kerja karyawan karena lebih menitikberatkan pada terpenuhinya target produksi. Hal ini tidak sesuai dengan keinginan perusahaan yang meskipun menghendaki pemenuhan target produksi namun juga memperhatikan keselamatan kerja. Pelatihan kepemimpinan seperti pada Tabel 3 diperlukan untuk mengubah hal itu.

Tabel 4. Analisis Kebutuhan Pelatihan Untuk Penyelia Perlengkapan.

Pekerjaan yang Termasuk Bidang B	Kebutuhan Pelatihan
<ol style="list-style-type: none"> 1. Merawat berbagai peralatan/mesin yang berhubungan dengan produksi ataupun yang menunjang kelancaran produksi. 2. Memberikan pengarahan kepada operator mesin agar mesin dapat tahan lama dan mampu berfungsi secara optimal. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kedisiplinan (untuk pekerjaan nomor 1) 2. Pengembangan diri dan peningkatan motivasi (untuk pekerjaan nomor 1) 3. Penanganan mesin (untuk pekerjaan nomor 2)
Pekerjaan yang Termasuk Bidang C	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Memperbaiki berbagai kerusakan yang terjadi pada peralatan/mesin. 2. Memberikan usulan untuk melakukan pembelian mesin baru bila diperlukan. 3. Memperhatikan keselamatan kerja karyawan dalam melaksanakan tugasnya. 4. Mematuhi prosedur dan instruksi kerja. 	<p>Untuk pekerjaan yang termasuk bidang C tidak dibutuhkan pelatihan</p>

Kekurangan utama dari Penyelia Perlengkapan adalah kurangnya motivasi kerja sehingga terlihat malas dan melakukan perawatan mesin dengan seadanya saja. Keadaan ini dapat diperbaiki dengan memberikan pelatihan kedisiplinan serta pengembangan diri (peningkatan motivasi) seperti yang tercantum pada Tabel 4. Hal lain yang perlu mendapat perhatian besar adalah pengetahuan penyelia mengenai mesin produksi terutama mesin-mesin yang relatif baru masih kurang. Hal ini berpengaruh terhadap pemberian pengarahan kepada operator mesin yang membutuhkan petunjuk teknis dari penyelia. Kekurangan ini dapat dikurangi dengan memberikan pelatihan mengenai penanganan mesin.

Tabel 5. Analisis Kebutuhan Pelatihan Untuk Penyelia Pemeliharaan.

Pekerjaan yang Termasuk Bidang B	Kebutuhan Pelatihan
<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengatur kuantitas suplai air untuk kebutuhan produksi. 2. Mengatur dan menjaga kualitas air yang akan digunakan untuk proses produksi sesuai dengan standar yang ditetapkan. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penambahan daya pompa (untuk pekerjaan nomor 1, bukan termasuk pelatihan) 2. Pengetahuan mutu (untuk pekerjaan nomor 2) 3. Kemampuan berkomunikasi (untuk pekerjaan nomor 2)
Pekerjaan yang Termasuk Bidang C	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengatur kontinuitas ketersediaan listrik untuk keperluan produksi. 2. Mengatur pengadaan berbagai hal lain yang secara tidak langsung berhubungan dengan kelancaran proses produksi. 3. Memelihara kondisi bangunan agar dapat menunjang keseluruhan proses produksi. 4. Memperhatikan keselamatan kerja karyawan dalam melaksanakan tugasnya. 5. Mematuhi prosedur dan instruksi kerja. 	Untuk pekerjaan yang termasuk bidang C tidak dibutuhkan pelatihan

Perbaikan pompa dengan menambah daya pompa merupakan pemecahan untuk mengatasi terjadinya kekurangan air untuk keperluan produksi. Perbaikan ini tidak termasuk dalam bentuk pelatihan. Pelatihan yang diperlukan untuk Penyelia Pemeliharaan adalah pelatihan mengenai pengetahuan mutu dan kemampuan berkomunikasi seperti tercantum pada Tabel 5. Pelatihan ini diperlukan karena terdapatnya perbedaan pandangan tentang mutu air antara manajer dan penyelia serta kesulitan yang dialami oleh manajer untuk mengkomunikasikan hal itu kepada penyelia.

Tabel 6. Analisis Kebutuhan Pelatihan Untuk Penyelia Unit Pengolahan Limbah

Pekerjaan yang Termasuk Bidang B	Kebutuhan Pelatihan
<ol style="list-style-type: none"> 1. Bertanggung jawab terhadap pengolahan limbah secara umum. 2. Menjaga dan mengawasi berbagai peralatan dan instalasi yang digunakan di UPL agar berfungsi secara optimal. 3. Mengontrol buangan akhir UPL agar sesuai dengan standar dan aman bagi lingkungan. 4. Memberi laporan mengenai kuantitas dan kualitas limbah setiap jangka waktu tertentu 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Teknik penanganan limbah (untuk pekerjaan nomor 1,2 dan 3) 2. Pelatihan ISO 14001 (untuk pekerjaan nomor 3) 3. Pengembangan diri dan peningkatan motivasi (untuk pekerjaan nomor 4)
Pekerjaan yang Termasuk Bidang C	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengatur penggunaan berbagai bahan tambahan dalam proses pengolahan limbah. 2. Memberi saran mengenai hal-hal yang berhubungan dengan perbaikan sistem pengolahan limbah. 3. Menjaga aerator agar tetap berjalan baik. 4. Memperhatikan keselamatan kerja karyawan dalam melaksanakan tugasnya. 5. Mematuhi prosedur dan instruksi kerja. 	Untuk pekerjaan yang termasuk bidang C tidak dibutuhkan pelatihan

Pengetahuan yang dimiliki oleh Penyelia UPL baru sebatas teknis pengoperasian alat di UPL tetapi kurang mengetahui masalah limbah. Perbaikan dapat dilakukan dengan memberikan pelatihan teknik penanganan limbah dan ISO 14001 seperti pada Tabel 6. Pengetahuan tentang limbah yang masih kurang ini menyebabkan penyelia kurang termotivasi dalam melaksanakan tugasnya. Laporan yang dibuat juga seadanya dan sering tidak akurat. Untuk mengatasi hal ini perlu diberikan pelatihan pengembangan diri (peningkatan motivasi).

Tabel 7. Analisis Kebutuhan Pelatihan Untuk Penyelia *Production Planning and Inventory Control (PPIC)*

Pekerjaan yang Termasuk Bidang B	Kebutuhan Pelatihan
<ol style="list-style-type: none"> 1. Membuat perencanaan produksi yang disesuaikan dengan kemampuan produksi dan kapasitas gudang 2. Membuat perencanaan dan pengawasan terhadap tingkat persediaan produk dan bahan baku 3. Mengembangkan format formulir laporan yang akurat, efisien, dan efektif. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Manajemen perencanaan (untuk pekerjaan nomor 1 dan 2) 2. Pembuatan laporan (untuk pekerjaan nomor 3)
Pekerjaan yang Termasuk Bidang C	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengatur pengambilan dan pengeluaran bahan baku dan produk jadi di gudang. 2. Membuat rencana permintaan bahan kepada bagian purchasing. 3. Mengatur pengangkutan bahan baku dan produk jadi ke gudang. 4. Mengecek laporan stok yang dibuat oleh bagian warehouse. 5. Memperhatikan keselamatan kerja karyawan dalam melaksanakan tugasnya. 6. Mematuhi prosedur dan instruksi kerja. 	Untuk pekerjaan yang termasuk bidang C tidak dibutuhkan pelatihan

Keadaan yang sering terjadi pada bagian *PPIC* adalah ketidaksesuaian perhitungan perencanaan produksi dan persediaan yang dilakukan oleh penyelia dengan berbagai faktor yang mempengaruhinya seperti kapasitas gudang. Ketidaksesuaian ini sangat berpengaruh terhadap kelancaran produksi dan penjualan produk. Kekurangan ini memerlukan perbaikan dengan memberikan pelatihan mengenai manajemen perencanaan. Penyelia *PPIC* mendapat otoritas untuk membuat dan mengembangkan format formulir laporan yang ideal sesuai dengan kebutuhan namun format yang dihasilkan masih belum efisien dan bertele-tele. Pemberian pelatihan pembuatan laporan seperti pada Tabel 7 akan sangat membantu untuk mengatasinya.

Tabel 8. Analisis Kebutuhan Pelatihan Untuk Penyelia Logistik

Pekerjaan yang Termasuk Bidang B	Kebutuhan Pelatihan
<ol style="list-style-type: none"> 1. Membuat perencanaan dan pengawasan terhadap tingkat persediaan bahan pengemas 2. Mengembangkan format formulir laporan yang akurat, efisien, dan efektif. 3. Menjaga kondisi bahan baku dan produk jadi agar kualitasnya tetap memenuhi syarat. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Manajemen perencanaan (untuk pekerjaan nomor 1) 2. Pembuatan laporan (untuk pekerjaan nomor 2) 3. Penanganan bahan (untuk pekerjaan nomor 3)
Pekerjaan yang Termasuk Bidang C	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengatur penggunaan sarana pengangkut di, dari, dan ke gudang. 2. Membuat laporan penggunaan bahan kemasan dan membuat rencana permintaannya.. 3. Memperhatikan keselamatan kerja karyawan dalam melaksanakan tugasnya. 4. Mematuhi prosedur dan instruksi kerja. 	Untuk pekerjaan yang termasuk bidang C tidak dibutuhkan pelatihan

Kekurangan yang terjadi pada bagian logistik hampir sama dengan pada bagian *PPIC* kekurangtepatan perencanaan bahan pengemas sehingga sering terjadi kekurangan stok dan format formulir yang dikembangkan belum memadai. Pelatihan yang perlu diberikan adalah manajemen perencanaan dan pembuatan laporan. Hal lain yang perlu mendapat perhatian adalah sering terjadinya kerusakan baik fisik maupun non fisik pada produk yang menyebabkan turunnya mutu produk tersebut. Permasalahan ini bisa diatasi dengan memberikan pelatihan mengenai penanganan bahan seperti pada Tabel 8.

Tabel 9. Analisis Kebutuhan Pelatihan Untuk Penyelia *Quality Control*

Pekerjaan yang Termasuk Bidang B	Kebutuhan Pelatihan
<ol style="list-style-type: none"> Melakukan pemeriksaan kualitas dan sortasi pada bahan baku yang akan digunakan dalam proses produksi. Melakukan pemeriksaan kualitas pada produk jadi dan menentukan produk yang harus di "reject". Mengembangkan cara pemeriksaan dan pengujian yang efisien dan akurat. Mematuhi prosedur dan instruksi kerja. 	<ol style="list-style-type: none"> Pendalaman prosedur (untuk pekerjaan nomor 1, 2, dan 3) Pengembangan diri dan peningkatan motivasi (untuk pekerjaan nomor 3) Kedisiplinan (untuk jenis pekerjaan nomor 4) Kemampuan berkomunikasi (untuk pekerjaan nomor 4)
Pekerjaan yang Termasuk Bidang C	
<ol style="list-style-type: none"> Melakukan pemeriksaan kualitas pada saat "in-process" dan menentukan boleh tidaknya produk itu diteruskan proses produksinya. Memberikan tanda/paraf telah memenuhi syarat kualitas pada kemasan produk. Mengembangkan format formulir laporan yang akurat, efisien, dan efektif serta label yang mudah dikenal semua bagian produksi. Memperhatikan keselamatan kerja karyawan dalam melaksanakan tugasnya. 	Untuk pekerjaan yang termasuk bidang C tidak dibutuhkan pelatihan

Kualitas produk harus selalu terjaga karena konsumen akan menilai mutu produk sebelum membeli apalagi untuk produk ekspor. Masih sering terjadi bahan atau produk yang mutunya kurang baik namun lolos dari seleksi yang dilakukan oleh penyelia. Penyelia memerlukan pelatihan pendalaman prosedur agar seleksi yang dilakukan apat lebih baik. Perusahaan memberikan kebebasan kepada penyelia untuk mengembangkan cara pemeriksaan mutu yang baik. Pelatihan pengembangan diri dan peningkatan motivasi diperlukan melihat kurangnya usaha penyelia untuk mengembangkan prosedur pengujian. Penyelia juga sering melanggar prosedur kerja untuk mempercepat tugasnya namun tidak mendiskusikannya dengan manajer. Kondisi ini bisa diperbaiki dengan memberikan pelatihan kedisiplinan dan peningkatan kemampuan berkomunikasi.

D. IDENTIFIKASI JENIS DAN METODE PELATIHAN

Identifikasi jenis dan metode pelatihan ini berpijak pada hasil analisis kebutuhan pelatihan dengan menggunakan metode T-NAT yang berdasarkan pada uraian pekerjaan setiap responden. Pekerjaan-pekerjaan yang termasuk ke dalam daerah B pada grafik T-NAT menunjukkan diperlukannya pelatihan untuk meningkatkan kemampuan karyawan pada pekerjaan itu. Untuk jenis pekerjaan yang termasuk ke dalam bidang C merupakan pekerjaan yang tidak memerlukan pelatihan karena kemampuan karyawan pada pekerjaan itu sudah cukup memadai. Pertimbangan lainnya adalah hasil identifikasi kesulitan dan hambatan yang dialami responden yang juga ikut berpengaruh dalam penentuan jenis pelatihan yang diterapkan.

Dengan melihat hasil analisis kebutuhan pelatihan untuk semua penyelia yang menjadi responden maka secara keseluruhan dapat diidentifikasi beberapa jenis pelatihan yang diperlukan yaitu :

1. Manajemen Perencanaan.

Pelatihan manajemen perencanaan ini bertujuan untuk meningkatkan kemampuan penyelia dalam melakukan perencanaan kerja dan perencanaan alokasi sumber daya dalam perusahaan. Perencanaan dan pengalokasian sumberdaya manusia ataupun sumberdaya lainnya akan meminimalkan biaya serta mengoptimalkan segenap sumberdaya yang ada di perusahaan.

2. Manajemen Mutu

Pelatihan manajemen mutu bertujuan untuk meningkatkan kesadaran dan pemahaman penyelia terhadap pentingnya mutu. Dengan semakin tingginya kesadaran dan pemahaman mutu maka setiap tindakan penyelia akan selalu berorientasi pada peningkatan mutu.

3. Penanganan Mesin.

Pelatihan penanganan mesin bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan penyelia terhadap berbagai mesin produksi yang digunakan oleh perusahaan. Mesin produksi merupakan bagian yang sangat berpengaruh terhadap kelangsungan produksi perusahaan. Untuk mengoptimalkan penggunaan mesin produksi serta mempertahankan kondisi mesin agar dapat tahan lama diperlukan penanganan tertentu yang bisa diperoleh dari pelatihan mengenai penanganan mesin.

4. Kemampuan Berkomunikasi.

Sebagai seorang penyelia juga dituntut untuk dapat berhubungan baik dengan atasan dan bawahan. Pelatihan kemampuan berkomunikasi merupakan salah satu cara untuk meningkatkan kemampuan berkomunikasi antara penyelia dengan orang-orang yang berkepentingan dengannya. Penyelia harus dapat menjabarkan kebijaksanaan yang ditetapkan oleh atasan menjadi langkah-langkah praktis yang akan dilaksanakan oleh bawahan. Kemampuan berkomunikasi yang baik juga akan membantu penyelia dalam menangani masalah yang dihadapinya dalam hubungannya dengan sumberdaya manusia lainnya.

5. Pengembangan Diri.

Pelatihan pengembangan diri ini bertujuan untuk meningkatkan berbagai kemampuan dan motivasi yang berhubungan dengan sikap serta pola pikir penyelia. Penyelia sebagai bagian manajemen level pertama harus mempunyai motivasi pengembangan diri untuk dapat terus melakukan perbaikan yang menguntungkan perusahaan. Pengembangan diri ini juga bermanfaat sebagai sarana pengembangan karir bagi penyelia menuju jenjang manajemen yang lebih tinggi.

6. Pembuatan Laporan.

Pembuatan laporan merupakan salah satu tugas penyelia. Banyak atasan yang mengeluhkan laporan yang dibuat oleh penyelia kurang informatif sehingga kurang bermanfaat bagi atasan. Untuk mengatasi hal ini maka perlu dilakukan suatu pelatihan khusus dalam hal pembuatan laporan.

Pembuatan laporan yang baik dan informatif sebagai acuan bagi pihak manajemen yang lebih tinggi untuk menentukan berbagai langkah kebijaksanaan. Pembuatan laporan yang baik juga menunjukkan kemampuan verbal penyelia yang baik pula.

Dalam kaitannya dengan metode pelatihan yang akan digunakan maka perusahaan mempunyai banyak alternatif pilihan sesuai dengan metode pelatihan yang ada sekarang ini. Metode pelatihan yang ada bisa dibedakan menjadi dua golongan yaitu metode on-the job training dan metode off-the job training. Metode on-the job training merupakan metode pelatihan yang dilaksanakan bersamaan dengan pelaksanaan pekerjaan yang sesungguhnya sehingga bisa dikatakan belajar sambil bekerja. Sedangkan metode off-the job training meliputi teknik presentasi informasi dan metode simulasi.

Teknik-teknik on-the job training yang bisa digunakan misalnya latihan instruksi pekerjaan berupa pemberian petunjuk pengerjaan pengerjaan secara langsung oleh atasan penyelia. Metode lainnya misalnya metode “coaching” atau metode pengajaran lebih berupa pemberian bimbingan dan pengarahan kepada penyelia. Penggunaan metode magang juga bisa dilakukan dalam pelatihan ini. Magang adalah proses belajar dari seseorang atau beberapa orang yang lebih berpengalaman sehingga diharapkan pengalaman tersebut dapat ditransfer kepada peserta magang. Cara lainnya adalah penugasan sementara yaitu menempatkan penyelia pada posisi yang mempunyai wewenang lebih tinggi sehingga bisa membuka pandangannya serta pada masa-masa selanjutnya dapat menjabarkan kebijaksanaan sesuai dengan keinginan atasan.

Metode off-the job training bisa berupa teknik-teknik presentasi ataupun teknik-teknik yang mengambil keadaan seperti keadaan yang akan dihadapi penyelia dalam pekerjaan sesungguhnya. Metode studi kasus misalnya memberikan kesempatan kepada peserta untuk menganalisis dan mengambil keputusan yang tepat pada suatu kasus. Metode role playing memungkinkan peserta untuk mendapatkan peran yang berbeda sehingga bisa mengetahui kedudukan berbagai tingkatan jabatan. Dari metode role playing ini dapat ditingkatkan sikap positif peserta dan ketrampilan yang menjadi potensi peserta. Metode-metode diskusi dan presentasi juga bisa dijadikan sebagai alternatif pilihan. Bentuk pelatihan lainnya adalah pengiriman delegasi ke perusahaan lain atau dengan mengikuti suatu pelatihan dan seminar yang berhubungan dengan bidang tugas penyelia.

Penyelenggaraan pelatihan bisa dilakukan oleh perusahaan sendiri atau menggunakan jasa pihak lain. Untuk beberapa pelatihan seperti kemampuan berkomunikasi atau manajemen perencanaan dapat dilakukan oleh perusahaan sendiri meskipun tidak menutup kemungkinan dilaksanakan oleh pihak luar. Hal ini tergantung dengan kesiapan sarana dan instruktur di perusahaan. Sedangkan untuk pelatihan ISO, penanganan mesin atau manajemen mutu akan lebih baik bila menggunakan jasa pihak lain yang lebih berkompeten dan berpengalaman. Tentunya dalam bekerja sama dengan pihak lain harus terlebih dulu mengetahui kualitas lembaga pemberi pelatihan agar pelatihan yang akan dilaksanakan dapat berjalan dengan baik dan mencapai tujuan yang diinginkan.





VIII. KESIMPULAN DAN SARAN

A. KESIMPULAN

Berdasarkan analisis seperti yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, dapat ditarik beberapa kesimpulan yaitu :

1. Pelatihan yang dilaksanakan oleh perusahaan selama ini telah berjalan dengan cukup baik. Hal-hal yang berhubungan dengan pelaksanaan pelatihan seperti instruktur, metode, sarana, dan waktu pelatihan telah cukup memadai. Penentuan jenis pelatihan serta peserta pelatihan masih belum mempertimbangkan masukan dari karyawan sebagai calon peserta pelatihan.
2. Dari hasil analisis manfaat menunjukkan bahwa pelatihan yang telah dilakukan oleh perusahaan mempunyai nilai manfaat yang cukup bagi peserta. Sebagian besar peserta serta atasannya merasakan manfaat berupa peningkatan yang cukup besar pada kemampuan kerja karyawan setelah mengikuti pelatihan..
3. Dengan menggunakan analisis kebutuhan pelatihan metode T-NAT, ada beberapa jenis pelatihan yang perlu dilakukan untuk meningkatkan kemampuan karyawan. Kekurangmampuan karyawan terlihat dari penilaian kemampuan kerja pribadi yang masih cukup jauh berada di bawah kemampuan kerja jabatan yang dituntut perusahaan. Pelatihan-pelatihan tersebut adalah manajemen perencanaan, manajemen mutu, penanganan

mesin, kemampuan berkomunikasi, pengembangan diri, kedisiplinan, kepemimpinan, dan pembuatan laporan.

B. SARAN

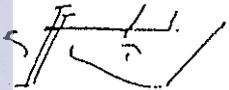
Beberapa saran yang berkaitan dengan penentuan pelatihan yang dilakukan di PT Mustika Ratu Jakarta antara lain :

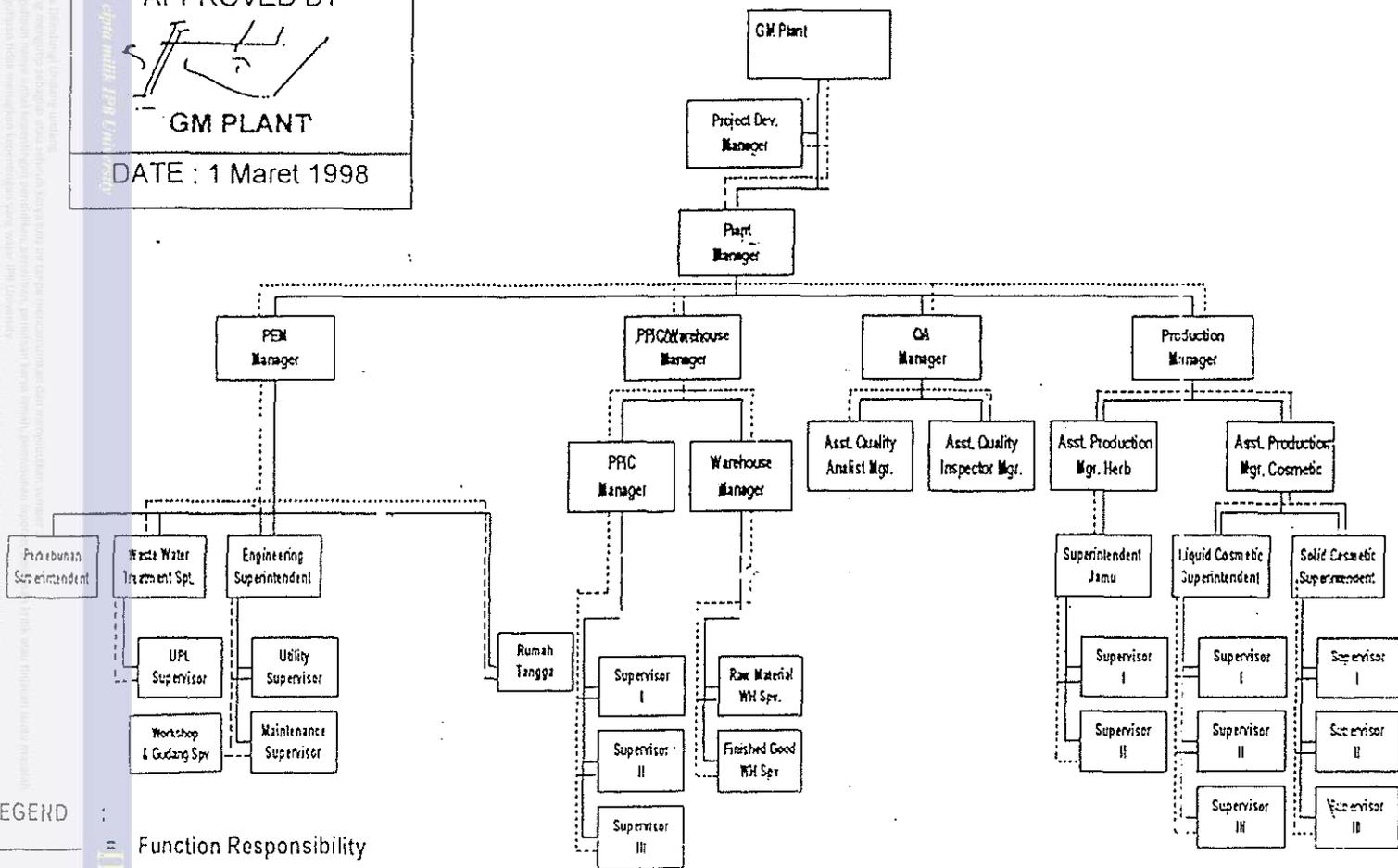
1. Penggunaan metode T-NAT hanya memberikan identifikasi pekerjaan yang membutuhkan pelatihan. Untuk penentuan jenis pelatihan yang akan ditetapkan harus dilakukan proses lebih lanjut dengan menggunakan hasil identifikasi di atas.
2. Skala yang digunakan dalam metode T-NAT merupakan skala ordinal. Nilai-nilai yang diperoleh dalam metode ini berupa nilai KKJ dan KKP hanya berfungsi untuk menentukan posisi suatu pekerjaan dalam diagram Analisis Kebutuhan Pelatihan. Pada nilai-nilai tersebut tidak boleh dilakukan berbagai proses operasi numerik seperti penjumlahan atau perkalian.
3. Hasil identifikasi kebutuhan pelatihan yang dihasilkan harus dikonfirmasi ulang dengan perusahaan. Berbagai rekomendasi pelatihan yang telah ditetapkan harus dikonfirmasi dengan perusahaan dengan mempertimbangkan berbagai kondisi aktual pada perusahaan sehingga mendapatkan persetujuan dari perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- DuBrin, A. J. 1994. *Essentials of Management*. South-Western Publishing co., Cincinnati.
- Flippo, E. B. 1994. *Manajemen Personalia*. Terjemahan. Penerbit_Erlangga, Jakarta.
- Handoko, T. H. 1993. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. Edisi Kedua. BPFE, Yogyakarta.
- Harris. 1993. *Laporan Data Search Indonesia*. Konsultan Pada Proyek Pengembangan Pendidikan Luar Sekolah. Jakarta.
- Hilgert, R. L. dan T. Haimann. 1991. *Supervision : Concepts and Practises of Management*. South-Western Publishing co., Cincinnati.
- Ivancevich, J. M. 1997. *Human Resources Management : Foundations of Personnel*. Fifth Edition. Homewood : Richard D. Irwin Inc., Boston.
- Kussriyanto, B. 1986. *Meningkatkan Produktivitas Karyawan*. PT Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta.
- Lockwood, D. 1994. *Design Pelatihan Efektif bagi Supervisor dan Manajer Madya*. Terjemahan. PT Gramedia, Jakarta.
- Lynton, R. P. dan U. Pareek. 1992. *Pelatihan dan Pengembangan Tenaga Kerja*. Terjemahan. Karya Unipress, Jakarta.
- Moekijat. 1987. *Pengembangan Organisasi*. Mandar Maju, Bandung.
- Notoatmodjo. 1992. *Pengembangan Sumberdaya Manusia*. Rineka Cipta , Jakarta.
- Sarwono, D. A. 1994. *Pengembangan Pegawai Melalui Pendidikan dan Pelatihan di PTP XI Bekasi, Jawa Barat*. Laporan Geladikarya Program Studi MMA-IPB, Bogor.
- Schmitt, N. W. dan R. J. Klimoski. 1991. *Research Methods in Human Resources Management*. South-Western Publishing co., Cincinnati.
- Simamora, H. 1995. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Bagian Penerbitan STIE YKPN, Yogyakarta.

PLANT ORGANIZATION STRUCTURE FOR ISO 14001 IMPLEMENTATION

APPROVED BY

 GM PLANT
 DATE : 1 Maret 1998



LEGEND :

- Function Responsibility
- - - Part of scope ISO 14001
- Dev. Development
- GA General Affair
- PEM Plant, Engineering & Maintenance
- PPIC Production Planning & Inventory Control
- QA = Quality Assurance
- UPL = Unit Pengolahan Limbah
- WH = Warehouse

TITLE : ORGANIZATION STRUCTURE FOR ISO 14001 IMPLEMENTATION
 CODE NO. : ES-02
 REVISION : 1
 PAGE : 2 / 2

Lampiran 2. Skala Indikator Kemampuan Kerja Pribadi (KKP) Untuk Setiap Jenis Pekerjaan

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	PERINGKAT KKP RENDAH			PERINGKAT KKP SEDANG			PERINGKAT KKP TINGGI		
	<p>Oleh orang lain dipandang sebagai orang yang sedang belajar, masih canggung</p> <p>Masih senantiasa memerlukan bimbingan, selalu meminta bantuan orang lain</p> <p>Merasa cemas, sangat tidak puas, kecewa terhadap dirinya</p> <p>Hasil pekerjaannya sering dikembalikan untuk diperbaiki, banyak kesalahan</p>			<p>Oleh orang lain dipandang ketrampilan yang dimiliki sudah cukup</p> <p>Memerlukan bimbingan tetapi berangsur-angsur mampu bekerja sendiri</p> <p>Merasa dirinya cukup, tetapi tidak berlebihan</p> <p>Hasil pekerjaannya memerlukan sedikit perbaikan, tetapi tidak seberapa</p>			<p>Oleh orang lain dipandang sebagai ahli atau dapat melatih</p> <p>Tidak memerlukan bimbingan</p> <p>Sangat puas terhadap dirinya</p> <p>Hasil pekerjaan umumnya tanpa memerlukan perbaikan atau pembetulan</p>		



Lampiran 3. Skala Indikator Kemampuan Kerja Jabatan (KKJ) Untuk Setiap Jenis Pekerjaan

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	PERINGKAT KKJ RENDAH			PERINGKAT KKJ SEDANG			PERINGKAT KKJ TINGGI		
	Ketrampilan dan pengetahuan jarang digunakan dalam melaksanakan pekerjaan			Ketrampilan atau pengetahuan kadang-kadang digunakan dalam melaksanakan pekerjaan			Ketrampilan atau pengetahuan sering digunakan dalam melaksanakan pekerjaan		
	Ketrampilan atau pengetahuan tidak menjadi bagian yang rutin/reguler/menyeluruh atau integral/bagian penting dari pekerjaan			Ketrampilan atau pengetahuan meningkatkan kinerja tetapi tidak mutlak atau tidak harus			Ketrampilan atau pengetahuan telah menjadi bagian yang rutin/reguler/menyeluruh atau integral/penting dari pekerjaan		
	Penggunaan ketrampilan atau pengetahuan jarang tampak sebagai bagian dari pekerjaan			Penggunaan ketrampilan atau pengetahuan kadang-kadang tampak nyata			Penggunaan ketrampilan atau pengetahuan jelas sekali tampak sebagai bagian dari pekerjaan		
	Penggunaan ketrampilan atau pengetahuan mempunyai nilai kecil bagi organisasi/unit kerja			Penggunaan ketrampilan atau pengetahuan mempunyai arti tertentu bagi organisasi/unit kerja			Penggunaan ketrampilan atau pengetahuan sangat penting bagi organisasi/unit kerja		

Lampiran 4. Uraian Pekerjaan Untuk Setiap Responden di Bagian Produksi

1. PENYELIA PRODUKSI JAMU

- a. Mengawasi proses produksi jamu agar memenuhi standar kualitas dan memenuhi target produksi yang ditetapkan
- b. Memberi tugas sehari-hari pada kepala grup kerja sesuai jadwal produksi yang telah ditetapkan
- c. Membuat laporan produksi jamu dan mengirimkan hasil produksi ke gudang produk
- d. Menjaga ketertiban, kedisiplinan dan kebersihan di lingkungan produksi jamu
- e. Mengecek absensi karyawan bagian produksi jamu
- f. Memberi bimbingan, pengarahan dan berusaha meningkatkan produktivitas karyawan
- g. Memberi teguran secara lisan pada karyawan yang melanggar peraturan perusahaan
- h. Menjaga dan ikut bertanggung jawab terhadap inventaris perusahaan kemudian memberikan laporan setiap jangka waktu tertentu
- i. Menciptakan iklim kerja yang merangsang produktivitas maksimum karyawan di bagian produksi jamu
- j. Memperhatikan keselamatan kerja karyawan dalam melaksanakan tugasnya
- k. Mematuhi prosedur dan instruksi kerja

2. PENYELIA PRODUKSI KOSMETIK

- a. Mengawasi proses produksi kosmetik agar memenuhi standar kualitas dan memenuhi target produksi yang ditetapkan
- b. Memberi tugas sehari-hari pada kepala grup kerja sesuai jadwal produksi yang telah ditetapkan
- c. Membuat laporan produksi kosmetik dan mengirimkan hasil produksi ke gudang produk
- d. Menjaga ketertiban, kedisiplinan dan kebersihan di lingkungan produksi kosmetik
- e. Mengecek absensi karyawan bagian produksi kosmetik
- f. Memberi bimbingan, pengarahan dan berusaha meningkatkan produktivitas karyawan
- g. Memberi teguran secara lisan pada karyawan yang melanggar peraturan perusahaan
- h. Menjaga dan ikut bertanggung jawab terhadap inventaris perusahaan kemudian memberikan laporan setiap jangka waktu tertentu
- i. Menciptakan iklim kerja yang merangsang produktivitas maksimum karyawan di bagian produksi kosmetik
- j. Memperhatikan keselamatan kerja karyawan dalam melaksanakan tugasnya

- k. Mematuhi prosedur dan instruksi kerja

3. PENYELIA PERLENGKAPAN

- a. Merawat berbagai peralatan/mesin yang berhubungan dengan produksi ataupun yang menunjang kelancaran produksi
- b. Memperbaiki berbagai kerusakan yang terjadi pada peralatan/mesin
- c. Memberikan usulan untuk melakukan pembelian mesin/peralatan baru bila diperlukan
- d. Memberikan pengarahan kepada operator mesin agar mesin dapat tahan lama dan mampu berfungsi secara optimal
- e. Memperhatikan keselamatan kerja karyawan dalam melaksanakan tugasnya
- f. Mematuhi prosedur dan instruksi kerja

4. PENYELIA PEMELIHARAAN

- a. Mengatur kuantitas suplai air untuk kebutuhan produksi
- b. Mengatur dan menjaga kualitas air yang akan digunakan untuk proses produksi sesuai dengan standar yang ditetapkan
- c. Mengatur kontinuitas ketersediaan listrik untuk keperluan produksi
- d. Mengatur pengadaan berbagai hal lain yang secara tidak langsung berhubungan dengan kelancaran proses produksi seperti telepon, air conditioner dan lain-lain
- e. Memelihara kondisi bangunan agar dapat menunjang keseluruhan proses produksi
- f. Memperhatikan keselamatan kerja karyawan dalam melaksanakan tugasnya
- g. Mematuhi prosedur dan instruksi kerja

5. PENYELIA UNIT PENGOLAHAN LIMBAH

- a. Bertanggung jawab terhadap pengolahan limbah secara umum
- b. Mengatur dan menentukan kebutuhan penggunaan berbagai bahan tambahan dalam proses pengolahan limbah
- c. Menjaga dan mengawasi berbagai peralatan dan instalasi yang digunakan dalam pengolahan limbah agar dapat berfungsi secara optimal
- d. Melakukan kontrol terhadap buangan akhir dari pengolahan limbah agar sesuai dengan standar dan aman bagi lingkungan
- e. Memberi laporan mengenai kuantitas dan kualitas limbah setiap jangka waktu tertentu kepada atasan
- f. Memberikan saran atau masukan mengenai hal-hal yang berhubungan dengan perbaikan sistem pengolahan limbah
- g. Menjaga aerator agar tetap berjalan baik



- h. Memperhatikan keselamatan kerja karyawan dalam melaksanakan tugasnya
- i. Mematuhi prosedur dan instruksi kerja

6. PENYELIA *PRODUCTION PLANNING AND INVENTORY CONTROL (PPIC)*

- a. Membuat perencanaan produksi yang disesuaikan dengan kemampuan produksi serta kapasitas gudang
- b. Membuat perencanaan dan pengawasan terhadap tingkat persediaan produk dan bahan baku
- c. Mengatur pengambilan dan pengeluaran bahan baku dan produk jadi sesuai dengan perencanaan yang telah dibuat
- d. Membuat rencana permintaan bahan kepada bagian purchasing
- e. Mengatur pengangkutan bahan baku dan produk jadi ke gudang
- f. Mengecek laporan stok yang dibuat oleh bagian warehouse
- g. Mengembangkan format-format formulir pencatatan dan pelaporan yang akurat, efisien, dan efektif
- h. Memperhatikan keselamatan kerja karyawan dalam melaksanakan tugasnya
- i. Mematuhi prosedur dan instruksi kerja

7. PENYELIA LOGISTIK

- a. Membuat perencanaan dan pengawasan terhadap tingkat persediaan bahan pengemas
- b. Mengatur penggunaan sarana-sarana pengangkut di, dari, dan ke gudang.
- c. Membuat laporan penggunaan bahan kemasan dan membuat rencana permintaan/pembelian bahan
- d. Mengembangkan format-format formulir pencatatan dan pelaporan yang akurat, efisien, dan efektif
- e. Mengatur dan menjaga kondisi bahan baku dan produk jadi agar kualitasnya tetap terjaga
- f. Memperhatikan keselamatan kerja karyawan dalam melaksanakan tugasnya
- g. Mematuhi prosedur dan instruksi kerja

8. PENYELIA *QUALITY CONTROL*

- a. Melakukan pemeriksaan kualitas dan sortasi pada bahan baku yang akan digunakan dalam proses produksi
- b. Melakukan pemeriksaan kualitas pada saat produk dalam “in-process” dan menentukan boleh tidaknya produk tersebut diteruskan proses produksinya
- c. Melakukan pemeriksaan kualitas pada produk jadi dan produk yang telah dikemas untuk menentukan kesesuaian dengan standar atau di “reject”

- d. Ikut memberikan paraf sebagai tanda produk telah memenuhi syarat pada kemasan produk (inner box/master box)
- e. Mengembangkan cara-cara pemeriksaan dan pengujian yang efisien dan akurat
- f. Mengembangkan format-format formulir pencatatan yang akurat, efisien, dan efektif serta label yang mudah dikenal di semua bagian produksi
- g. Memperhatikan keselamatan kerja karyawan dalam melaksanakan tugasnya
- h. Mematuhi prosedur dan instruksi kerja



Lampiran 7. Rata-rata Peringkat KKP Untuk Penyelia Produksi Jamu

NO	URAIAN PEKERJAAN	Jumlah Responden									Total nilai skala	Rata-rata KKP	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9			
1.	Mengawasi proses produksi jamu agar memenuhi standar kualitas dan memenuhi target produksi yang ditetapkan				5	6	10	7	2			175 <u>30</u>	5,83
2.	Memberi tugas sehari-hari kepada kepala grup kerja sesuai jadwal produksi yang telah ditetapkan					4	13	10	3			192 <u>30</u>	6,40
3.	Membuat laporan produksi dan mengirimkan hasil produksi ke gudang produk				15	10	5					140	4,67
4.	Menjaga ketertiban, kedisiplinan, dan kebersihan				6	14	8	2				156	5,20
5.	Mengecek absensi karyawan bagian produksi jamu				1	10	15	4				172	5,73
6.	Memberi bimbingan, pengarahan dan berusaha meningkatkan produktivitas karyawan				3	13	9	5				166	5,53
7.	Memberi teguran secara lisan pada karyawan yang melanggar peraturan perusahaan				2	8	12	5	3			179	5,97
8.	Menjaga dan ikut bertanggung jawab terhadap inventaris perusahaan kemudian memberikan laporan setiap jangka waktu tertentu					6	11	7	6			193	6,43
9.	Menciptakan iklim kerja yang merangsang produktivitas maksimum karyawan di bagian produksi jamu					6	12	7	5			191	6,37
10.	Memperhatikan keselamatan kerja karyawan dalam melaksanakan tugasnya					5	13	12				187	6,23
11.	Mematuhi prosedur dan instruksi kerja				1	3	10	8	8			199	6,63

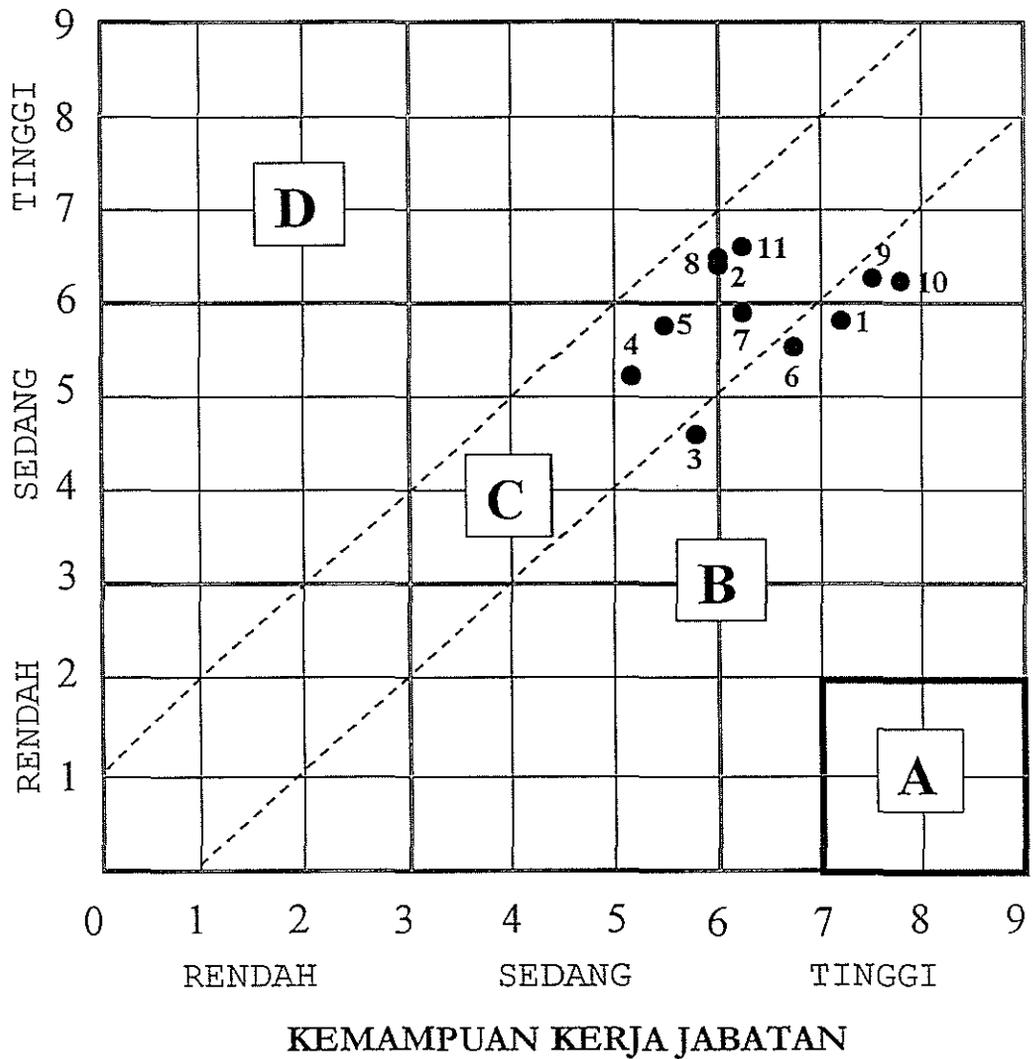
Lampiran 8. Rata-rata Peringkat KKJ Untuk Penyelia Produksi Jamu

NO	URAIAN PEKERJAAN	Jumlah Responden									Total nilai skala	Rata-rata KKJ	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9			
1.	Mengawasi proses produksi jamu agar memenuhi standar kualitas dan memenuhi target produksi yang ditetapkan						1	1	2			29	7,25
2.	Memberi tugas sehari-hari kepada kepala grup kerja sesuai jadwal produksi yang telah ditetapkan					1	2	1				24	6,00
3.	Membuat laporan produksi dan mengirimkan hasil produksi ke gudang produk					1	3					23	5,75
4.	Menjaga ketertiban, kedisiplinan, dan kebersihan					3	1					21	5,25
5.	Mengecek absensi karyawan bagian produksi jamu					2	2					22	5,50
6.	Memberi bimbingan, pengarahan dan berusaha meningkatkan produktivitas karyawan						2	1	1			27	6,75
7.	Memberi teguran secara lisan pada karyawan yang melanggar peraturan perusahaan						3	1				25	6,25
8.	Menjaga dan ikut bertanggung jawab terhadap inventaris perusahaan kemudian memberikan laporan setiap jangka waktu tertentu					1	2	1				24	6,00
9.	Menciptakan iklim kerja yang merangsang produktivitas maksimum karyawan di bagian produksi jamu							2	2			30	7,50
10.	Memperhatikan keselamatan kerja karyawan dalam melaksanakan tugasnya							1	3			31	7,75
11.	Mematuhi prosedur dan instruksi kerja						3	1				25	6,25

Lampiran 9. Pasangan Nilai Rata-rata Peringkat KKJ dan KKP Untuk Penyelia Produksi Jamu

NO.	URAIAN PEKERJAAN	Rata-rata Peringkat KKJ	Rata-rata Peringkat KKP
1.	Mengawasi proses produksi jamu agar memenuhi standar kualitas dan memenuhi target produksi yang ditetapkan	7,25	5,83
2.	Memberi tugas sehari-hari kepada kepala grup kerja sesuai jadwal produksi yang telah ditetapkan	6,00	6,40
3.	Membuat laporan produksi dan mengirimkan hasil produksi ke gudang produk	5,75	4,67
4.	Menjaga ketertiban, kedisiplinan, dan kebersihan	5,25	5,20
5.	Mengecek absensi karyawan bagian produksi jamu	5,50	5,73
6.	Memberi bimbingan, pengarahan dan berusaha meningkatkan produktivitas karyawan	6,75	5,53
7.	Memberi teguran secara lisan pada karyawan yang melanggar peraturan perusahaan	6,25	5,97
8.	Menjaga dan ikut bertanggung jawab terhadap inventaris perusahaan kemudian memberikan laporan setiap jangka waktu tertentu	6,00	6,43
9.	Menciptakan iklim kerja yang merangsang produktivitas maksimum karyawan di bagian produksi jamu	7,50	6,37
10.	Memperhatikan keselamatan kerja karyawan dalam melaksanakan tugasnya	7,75	6,23
11.	Mematuhi prosedur dan instruksi kerja	6,25	6,63

Lampiran 10. Diagram Analisis Kebutuhan Pelatihan Untuk Penyelia Produksi Jamu



KETERANGAN :

- Jenis pekerjaan yang termasuk pada bidang B : 1,3,6,9,10
- Jenis pekerjaan yang termasuk pada bidang C : 2,4,5,7,8,11

Lampiran 11. Rekapitulasi Nilai Rata-rata KKJ dan KKP Untuk Semua Responden Utama

Penyelia Produk Kosmetika (Keterangan : NP adalah nomor pekerjaan)

NP	Penilaian Kemampuan Kerja Pribadi																								
1	8	5	6	7	8	4	5	7	5	6	5	8	6	7	4	6	5	6	6	7	4	5	7	6	7
2	7	7	6	9	6	7	7	8	7	6	7	9	7	6	7	6	7	6	8	7	6	6	8	7	7
3	5	4	5	8	5	6	7	5	4	5	5	6	4	8	6	4	5	5	5	4	6	6	5	4	5
4	8	5	6	5	5	4	6	8	5	4	5	7	5	6	5	7	4	5	8	6	5	6	5	5	6
5	6	4	7	9	8	5	7	6	6	7	4	8	7	5	5	5	6	5	5	6	4	5	5	5	4
6	6	7	5	5	5	6	4	7	5	4	7	5	6	6	7	5	5	6	5	6	7	6	4	6	7
7	7	6	8	6	5	7	5	6	8	6	5	7	6	6	4	5	6	6	7	5	6	8	7	7	6
8	5	8	7	8	6	5	7	5	8	6	7	6	5	5	7	7	8	6	8	7	7	6	8	7	8
9	5	6	5	6	4	3	5	6	6	6	6	7	6	6	5	6	6	7	5	8	6	5	6	5	5
10	7	5	7	8	6	5	5	6	6	7	4	5	6	8	5	6	6	5	7	6	5	6	5	4	7
11	6	7	8	5	8	4	7	6	8	4	5	6	7	5	4	5	7	5	8	5	6	6	4	5	8

NP	Penilaian Kemampuan Kerja Pribadi														Rata-rata KKP	KKJ				Rata-rata KKJ	
1	6	5	5	4	5	7	7	6	4	7	6	5	8	6	7	5,95	7	6	7	8	7,00
2	7	8	4	7	7	6	6	7	5	8	8	6	6	7	9	6,88	7	6	6	7	6,50
3	4	5	6	5	6	5	4	4	7	5	5	6	5	4	5	5,20	6	6	7	6	6,25
4	5	6	5	7	6	6	5	5	5	8	4	5	8	4	7	5,68	5	4	5	5	4,75
5	4	8	7	5	5	5	6	4	5	9	7	5	5	6	8	5,83	5	5	6	5	5,25
6	7	6	5	5	4	5	5	6	5	6	5	5	5	7	5	5,58	8	7	8	7	7,50
7	6	4	6	7	5	6	5	8	6	5	7	6	7	7	5	6,13	7	5	6	7	6,25
8	7	8	6	5	7	6	6	8	6	5	6	7	7	6	8	6,63	6	7	7	7	6,25
9	5	6	5	7	8	6	5	5	6	5	4	6	6	6	5	5,28	7	6	8	8	7,25
10	6	7	6	6	6	5	4	5	7	6	5	6	8	7	6	5,93	7	8	7	8	7,50
11	8	4	5	7	6	4	7	5	4	5	7	5	6	6	8	5,90	5	5	6	6	5,50

Lampiran 11. Lanjutan

Penyelia Perlengkapan

NP	KKP		Rata-rata KKP	KKJ				Rata-rata KKJ
1	6	5	5,50	7	8	8	7	7,50
2	6	7	6,50	5	6	7	7	6,25
3	5	6	5,50	4	6	5	5	5,00
4	5	5	5,00	6	7	8	7	7,00
5	7	8	7,50	7	7	8	7	7,25
6	6	6	6,00	7	5	5	6	5,75

Penyelia Pemeliharaan

NP	KKP			Rata-rata KKP	KKJ				Rata-rata KKJ
1	5	5	6	5,33	6	7	6	6	6,75
2	6	6	5	5,67	7	6	8	7	7,00
3	7	8	6	7,00	8	8	6	7	7,25
4	6	7	6	6,33	5	6	7	6	6,00
5	6	5	6	5,67	6	5	5	7	5,75
6	7	7	6	6,67	6	7	7	6	6,50
7	5	4	6	5,00	6	4	6	5	5,25

Penyelia Unit Pengolahan Limbah

NP	KKP				Rata-rata KKP	KKJ				Rata-rata KKJ
1	5	7	6	7	6,00	7	8	7	7	7,25
2	7	8	7	7	7,25	6	7	7	8	7,00
3	5	5	5	7	5,50	7	7	6	7	6,75
4	6	6	7	6	6,25	8	7	8	7	7,50
5	3	5	3	4	3,75	6	5	6	6	5,75
6	6	7	5	5	5,75	5	5	6	6	5,50
7	6	6	7	7	6,50	7	7	7	6	6,75
8	7	7	7	8	7,25	6	8	8	7	7,25
9	7	6	8	7	7,00	7	8	6	6	6,75

Lampiran 11. Lanjutan

Penyelia Production Planning and Inventory Control

NP	KKP							Rata-rata KKP	KKJ				Rata-rata KKJ
1	7	6	6	8	6	7	6	6,57	7	9	7	8	7,75
2	6	7	6	7	8	8	6	6,86	8	7	9	8	8,00
3	7	7	8	7	6	6	7	6,86	8	6	7	6	6,75
4	6	8	7	6	5	7	5	6,29	6	5	5	7	5,75
5	5	6	6	7	4	6	7	5,86	5	7	6	6	6,00
6	5	5	6	4	7	5	4	5,14	6	5	6	4	5,25
7	6	6	5	6	6	6	7	6,00	8	6	7	8	7,25
8	6	6	4	7	6	6	6	5,86	7	7	6	6	6,50
9	6	4	7	8	6	5	6	6,00	5	6	7	6	6,00

Penyelia Quality Control

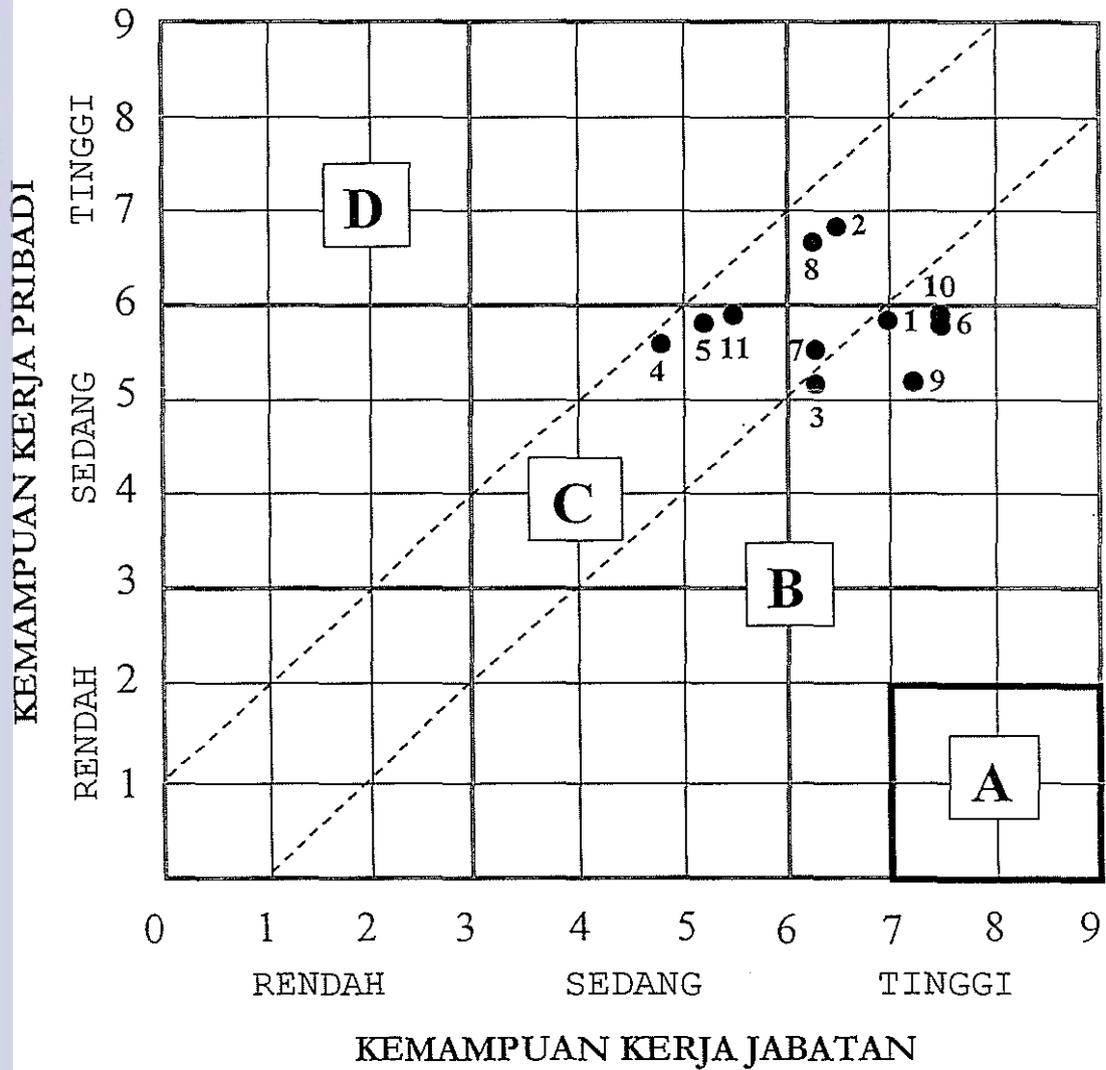
NP	KKP							Rata-rata KKP	KKJ				Rata-rata KKJ
1	7	8	6	7	7	7	5	6,71	6	9	9	8	8,00
2	6	8	7	6	6	8	6	6,71	7	8	6	6	6,75
3	5	6	7	5	6	5	7	5,86	6	9	7	6	7,00
4	6	5	7	7	7	6	6	6,29	5	7	6	6	6,00
5	7	4	5	6	5	4	7	5,43	7	6	8	8	7,25
6	6	5	7	7	8	6	6	6,43	8	6	7	6	6,75
7	6	6	5	7	7	5	7	6,14	6	6	6	7	6,25
8	5	4	6	6	6	6	5	5,43	7	7	6	7	6,75

Lampiran 11. Lanjutan

Penyelia Logistik

NP	KKP										Rata-rata KKP	KKJ				Rata-rata KKJ
1	6	5	4	6	6	7	4	7	7	7	5,90	6	7	6	9	7,00
2	7	6	7	8	7	8	6	7	4	6	6,60	7	6	6	8	6,75
3	5	7	6	5	5	6	6	6	6	8	6,00	7	5	6	7	6,25
4	7	6	7	6	6	6	7	5	7	6	6,30	9	7	8	7	7,75
5	5	6	6	6	4	5	5	6	6	5	5,40	7	8	8	6	7,25
6	6	7	5	6	5	6	6	8	7	5	6,10	6	7	6	7	6,50
7	7	5	6	7	6	4	6	5	6	6	5,80	6	6	5	7	6,00

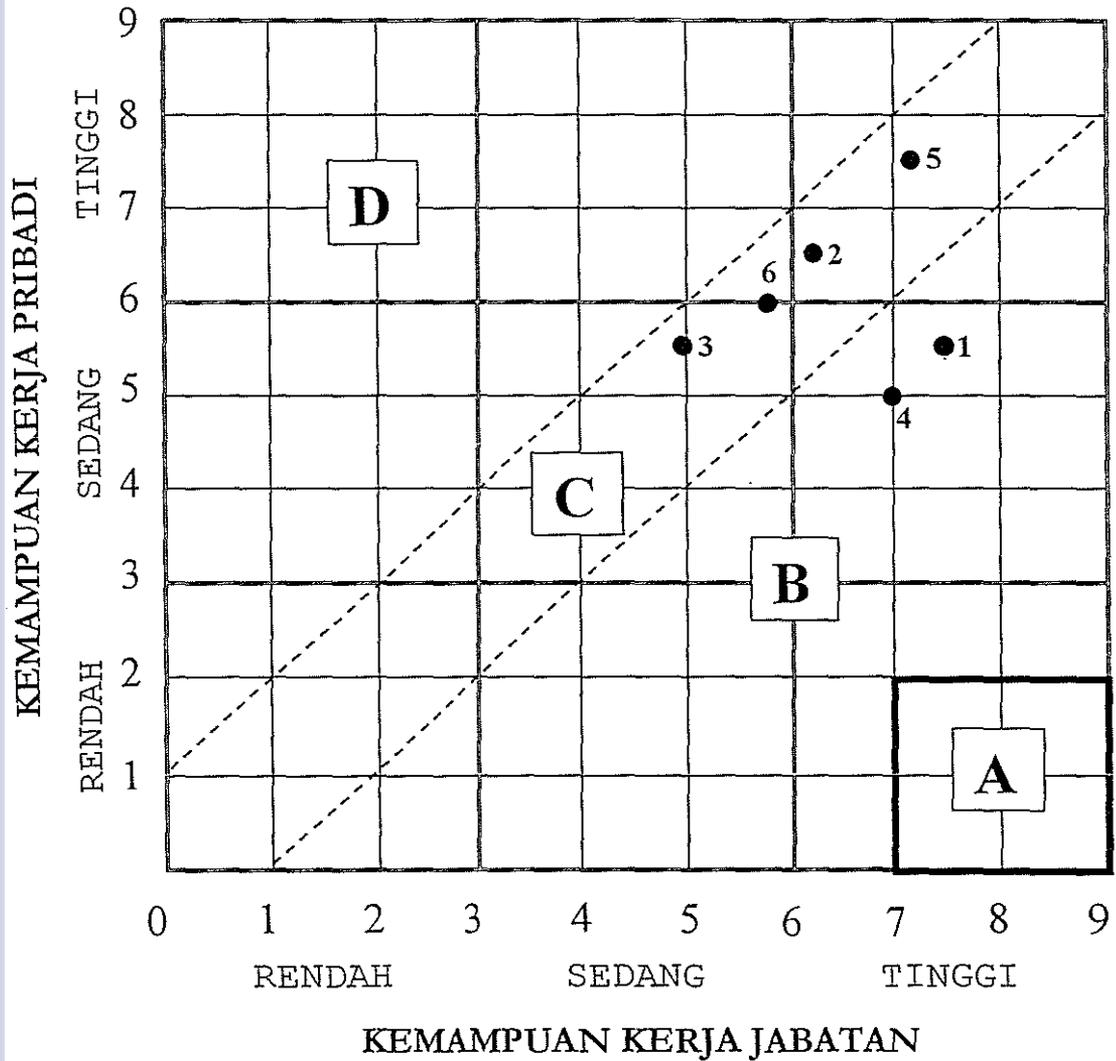
Lampiran 12. Diagram Analisis Kebutuhan Pelatihan Untuk Penyelia Produksi Kosmetik



KETERANGAN :

- Jenis pekerjaan yang termasuk pada bidang B : 1,3,6,9,10
- Jenis pekerjaan yang termasuk pada bidang C : 2,4,5,7,8,11

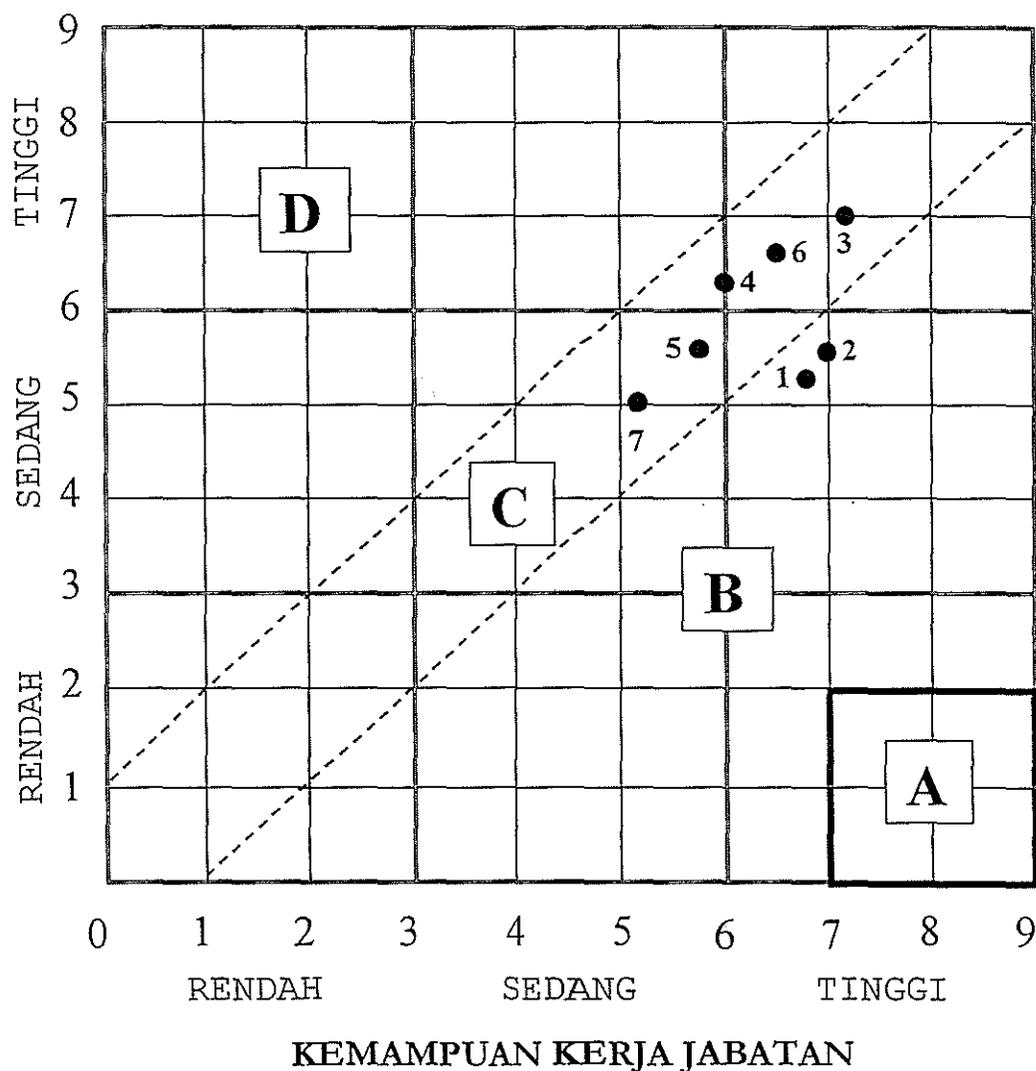
Lampiran 13. Diagram Analisis Kebutuhan Pelatihan Untuk Penyelia Perlengkapan



KETERANGAN :

- Jenis pekerjaan yang termasuk pada bidang B : 1,4
- Jenis pekerjaan yang termasuk pada bidang C : 2,3,5,6

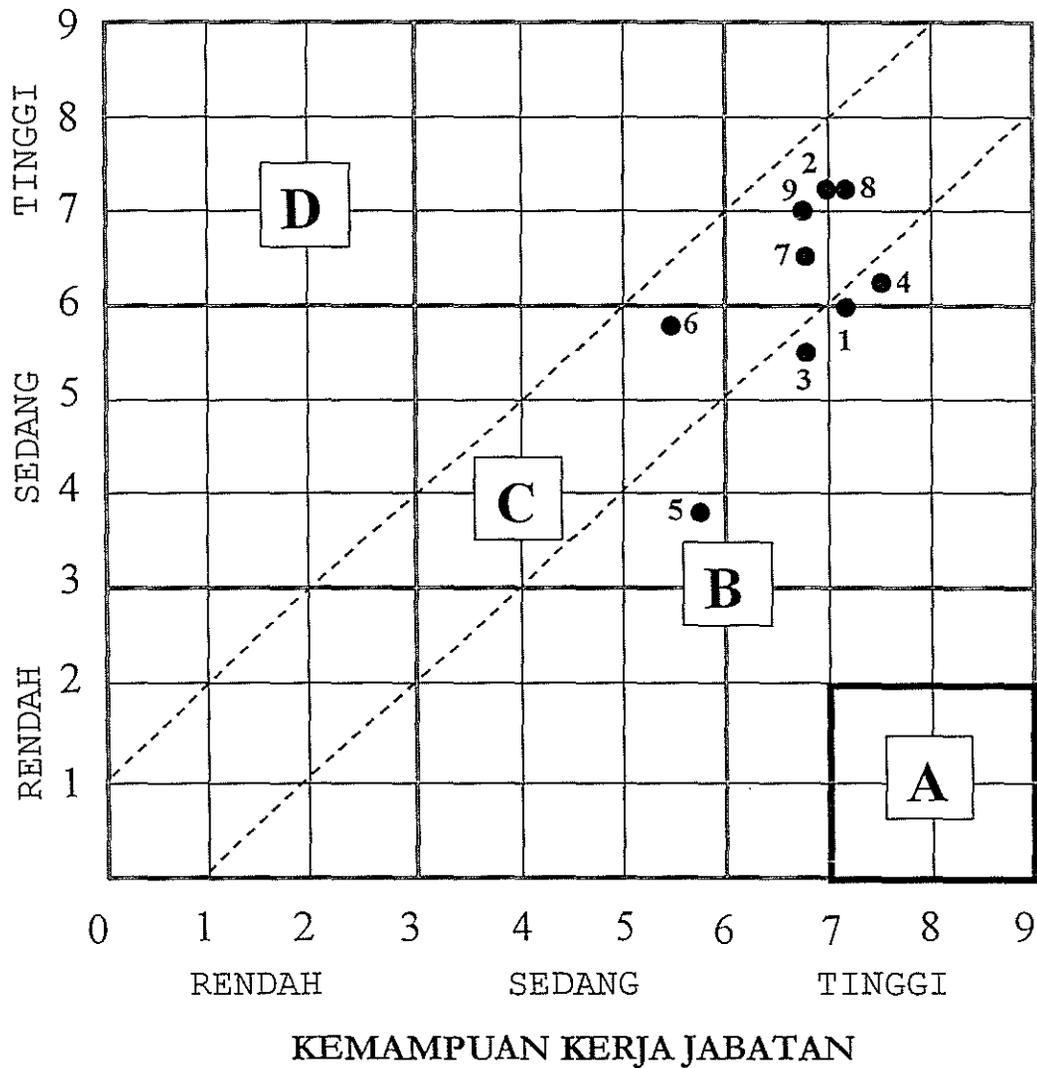
Lampiran 14. Diagram Analisis Kebutuhan Pelatihan Untuk Penyelia Pemeliharaan



KETERANGAN :

- Jenis pekerjaan yang termasuk pada bidang B : 1,2
- Jenis pekerjaan yang termasuk pada bidang C : 3,4,5,6,7

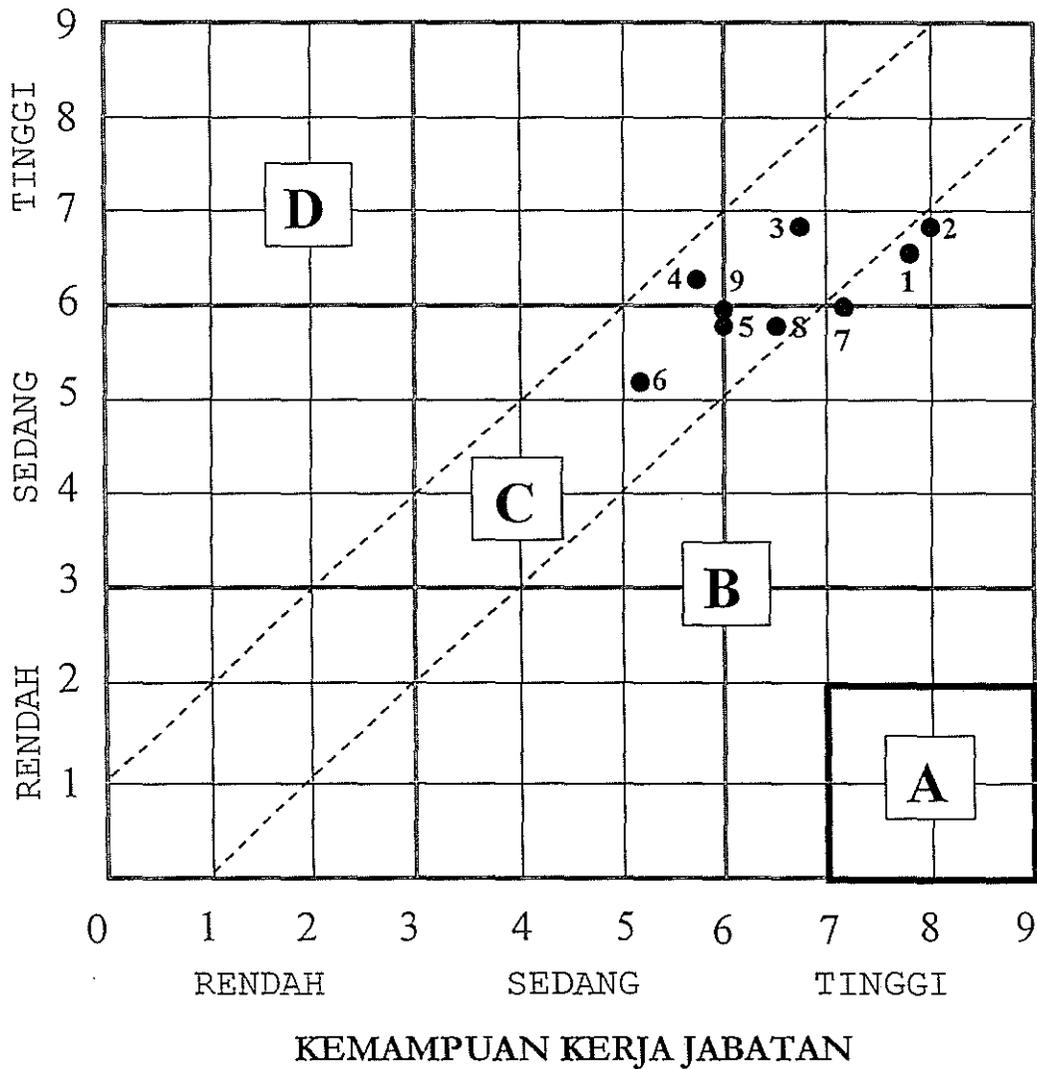
Lampiran 15. Diagram Analisis Kebutuhan Pelatihan Untuk Penyelia Unit Pengolahan Limbah



KETERANGAN :

- Jenis pekerjaan yang termasuk pada bidang B : 1,3,4,5
- Jenis pekerjaan yang termasuk pada bidang C : 2,6,7,8,9

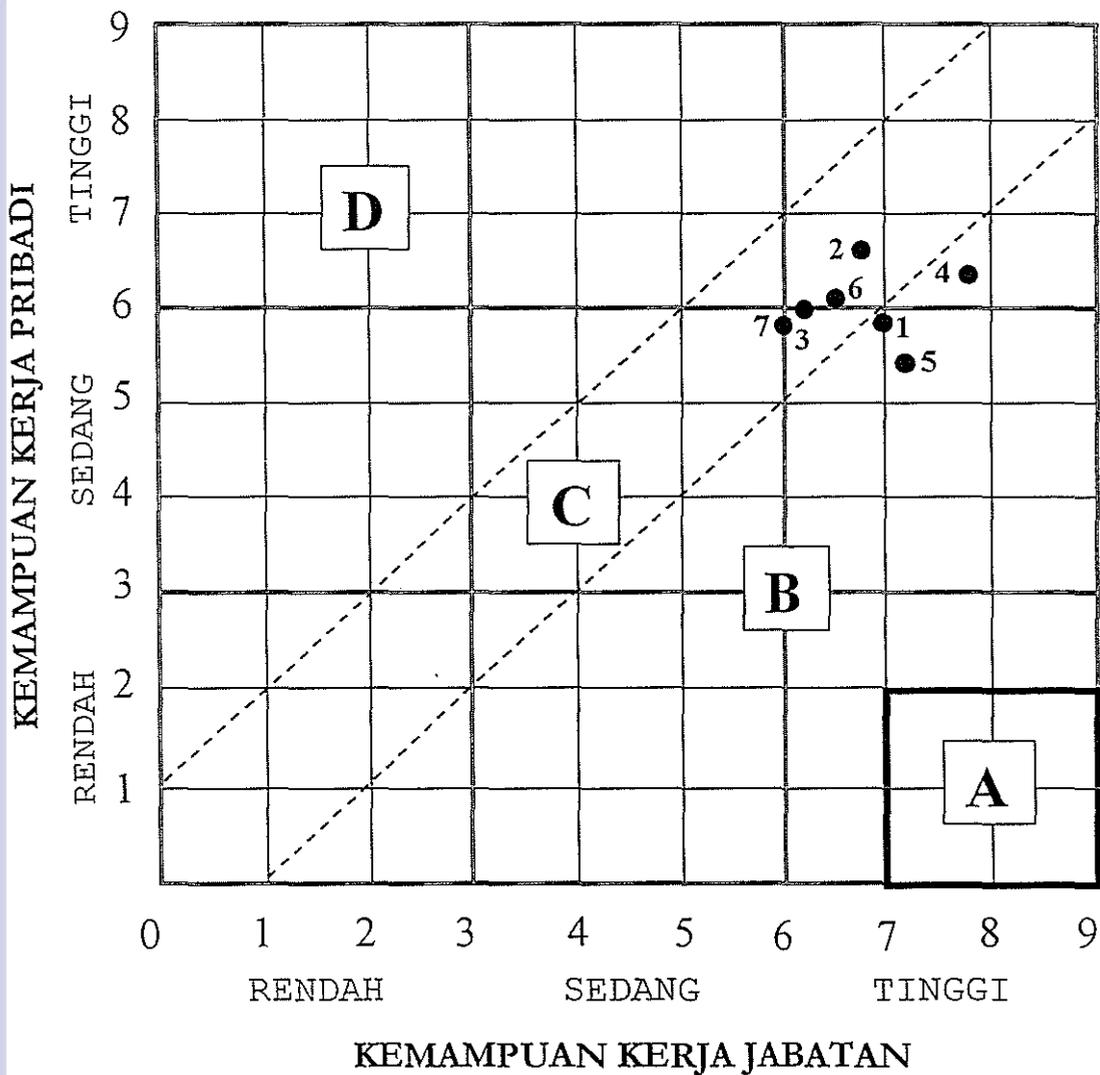
Lampiran 16. Diagram Analisis Kebutuhan Pelatihan Untuk Penyelia PPIC



KETERANGAN :

- Jenis pekerjaan yang termasuk pada bidang B : 1,2,7
- Jenis pekerjaan yang termasuk pada bidang C : 3,4,5,6,8,9

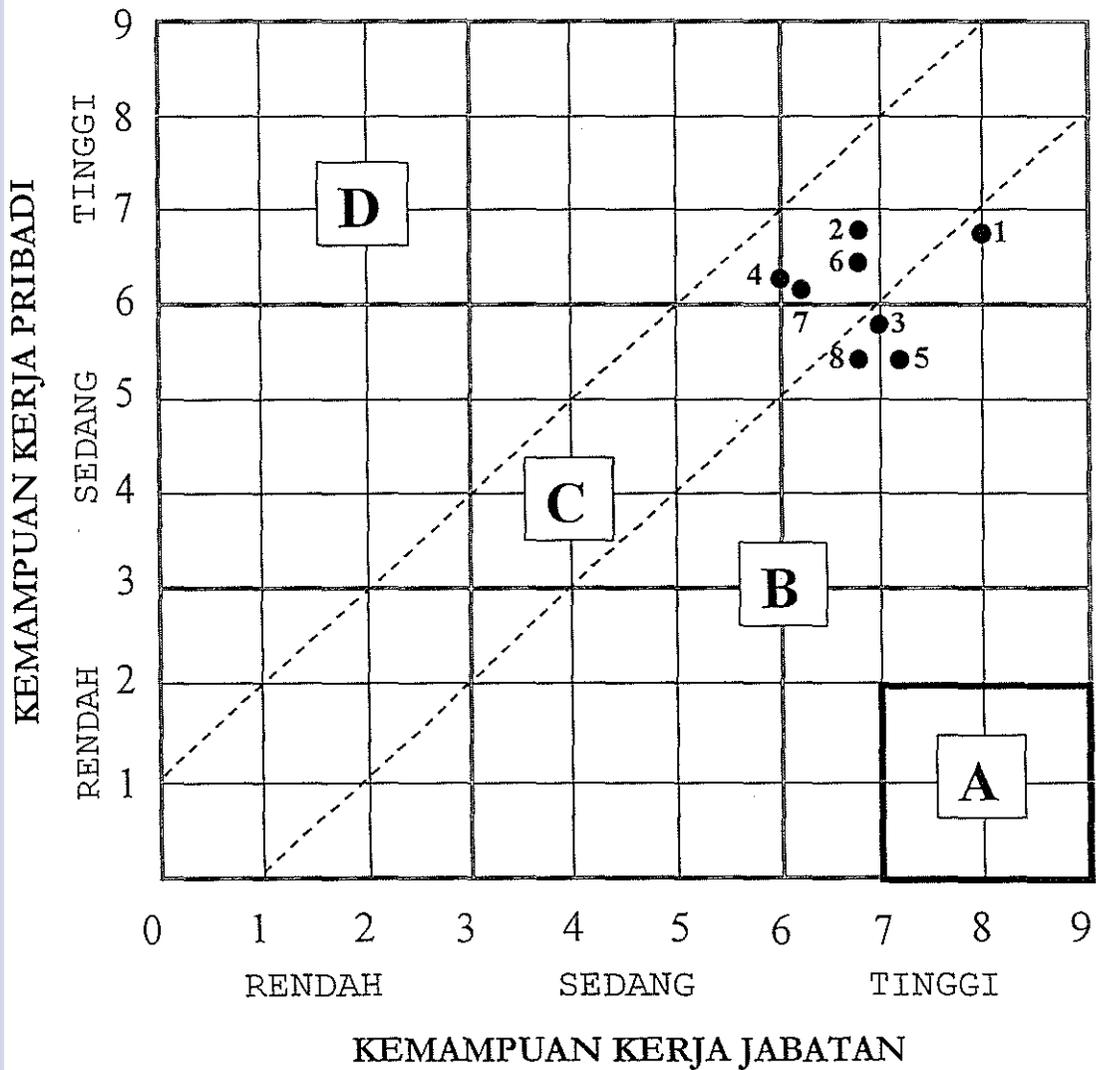
Lampiran 17. Diagram Analisis Kebutuhan Pelatihan Untuk Penyelia Logistik



KETERANGAN :

- Jenis pekerjaan yang termasuk pada bidang B : 1,4,5
- Jenis pekerjaan yang termasuk pada bidang C : 2,3,6,7

Lampiran 18. Diagram Analisis Kebutuhan Pelatihan Untuk Penyelesaian *Quality Control (QC)*



KETERANGAN :

- Jenis pekerjaan yang termasuk pada bidang B : 1,3,5,8
- Jenis pekerjaan yang termasuk pada bidang C : 2,4,6,7

Lampiran 19. Contoh Kuesioner Untuk Responden Utama (Penyelia)

Nama Responden :

Divisi/Jabatan :

DAFTAR PERTANYAAN

1. Apakah anda dapat memahami tugas-tugas yang harus anda kerjakan ?
 - A. Sangat memahami
 - B. Cukup memahami
 - C. Kurang memahami
 - D. Tidak memahami
2. Bagaimanakah pendapat anda terhadap tugas yang harus anda kerjakan saat ini ?
 - A. Berat
 - B. Sedang
 - C. Ringan
3. Apakah anda menyenangkan tugas anda saat ini ?
 - A. Sangat menyenangkan
 - B. Cukup menyenangkan
 - C. Kurang menyenangkan
4. Bagaimanakah pendapat anda tentang prestasi kerja anda selama ini ?
 - A. Sangat baik
 - B. Biasa
 - C. Kurang baik
5. Apakah anda berpendapat bahwa mengikuti pelatihan dari perusahaan merupakan salah satu cara untuk meningkatkan prestasi kerja anda ?
 - A. Ya
 - B. Tidak
6. Sudah berapa kali anda mengikuti pelatihan yang diprogram oleh perusahaan ?
 - A. Belum pernah
 - B. Sekali
 - C. Dua kali
 - D. Lebih dari dua kali

7. Jika pernah, bagaimanakah proses pemilihan karyawan yang akan mengikuti pelatihan tersebut ?
 - A. Penunjukkan oleh atasan/perusahaan
 - B. Seleksi
 - C. Pencalonan diri/inisiatif sendiri
 - D.
8. Apakah anda merasa pelatihan yang anda ikuti telah sesuai dengan bidang tugas anda sekarang ?
 - A. Sangat sesuai
 - B. Cukup sesuai
 - C. Kurang sesuai
9. Apakah materi pelatihan sesuai dengan harapan anda/peserta ?
 - A. Sangat sesuai
 - B. Cukup sesuai
 - C. Kurang sesuai
10. Apakah anda mengetahui fungsi dan tujuan pelatihan tersebut ?
 - A. Sangat mengetahui
 - B. Kurang mengetahui
 - C. Tidak mengetahui
11. Bagaimanakah pendapat anda tentang penyampaian materi yang dilakukan oleh instruktur pelatihan ?
 - A. Sangat menarik
 - B. Cukup menarik
 - C. Kurang menarik
12. Bagaimanakah perbandingan antara lamanya waktu pelatihan dengan jumlah materi pelatihan yang disampaikan ?
 - A. Sangat memadai
 - B. Cukup memadai
 - C. Tidak memadai (terlampau singkat)
13. Bagaimanakah pendapat anda tentang metode yang digunakan pelatihan ?
 - A. Sangat menunjang
 - B. Cukup menunjang
 - C. Kurang menunjang
14. Bagaimanakah pendapat anda terhadap sarana penunjang dan fasilitas yang tersedia selama mengikuti pelatihan ?
 - A. Sangat memadai
 - B. Cukup memadai
 - C. Kurang memadai



15. Apakah pelatihan yang diberikan dapat berguna/membantu anda dalam menangani berbagai permasalahan dalam hubungannya dengan bidang tugas anda ?
- Sangat membantu
 - Cukup membantu
 - Kurang membantu
16. Bagaimanakah pendapat anda mengenai penentuan kebutuhan pelatihan yang diterapkan sebagai kebijaksanaan perusahaan selama ini ?
- Sudah baik
 - Masih berkesan formalitas
 - Tidak jelas cara penentuannya
 -
17. Apakah prosedur penentuan kebutuhan pelatihan kerja yang ditetapkan oleh perusahaan selama ini sudah mewakili keinginan karyawan pada umumnya ?
- Dapat mewakili
 - Cukup mewakili
 - Kurang mewakili
18. Pelatihan jenis apakah yang sebenarnya anda butuhkan untuk dapat menunjang dalam melaksanakan tugas sehari-hari dan meningkatkan prstasi kerja ?

NO.	JENIS PELATIHAN/KURSUS	LAMANYA PELATIHAN

19. Mohon anda memberi tanda silang (X) pada tabel di bawah ini yang berhubungan dengan manfaat yang anda rasakan setelah mengikuti pelatihan yang dilaksanakan oleh perusahaan ?

PARAMETER	SKALA				
	1	2	3	4	5
PENGETAHUAN Pengetahuan/penguasaan terhadap pekerjaan Wawasan dan pola pikir					
KETRAMPILAN Perencanaan dan koordinasi sumber daya Kemampuan pengawasan Pemecahan masalah dan pengambilan keputusan Komunikasi terhadap bawahan dan atasan					
SIKAP Kedisiplinan dan kepatuhan pada instruksi atasan Motivasi dan kesungguhan dalam bekerja Tanggung jawab Kepercayaan diri					

Keterangan :

- Skala 1 menunjukkan tidak meningkat
- Skala 2 menunjukkan sedikit meningkat
- Skala 3 menunjukkan cukup meningkat
- Skala 4 menunjukkan meningkat
- Skala 5 menunjukkan sangat meningkat

