

Identifikasi Kebutuhan Pelatihan SDM di PT X

Mardatillah & Barnabas Josep

STIE Madani Balikpapan, Balikpapan

Email: marda.tillah95@stiemadani.ac.id

Abstract

The gap between the human resource requirements required and the availability of human resources is the basis for identifying training needs at PT This research is qualitative with a case study type of research. Primary data is in the form of observations and interviews, while secondary data is in the form of PT X's internal documentation.

Keywords need, human resource, training.

1. Pendahuluan

Perusahaan maupun organisasi yang baik tidak hanya memiliki sumber daya keuangan maupun alat saja namun juga memiliki sumber daya manusia yang berkompetensi yang mampu memberikan kontribusi bagi profit perusahaan. Hal ini memungkinkan untuk sumber daya manusia memberikan peranan yang penting bagi perusahaan maupun entitas tersebut. Dan kinerja karyawan yang bagus maupun yang diharapkan sebagai elemen penggerak untuk mencapai tujuan perusahaan. Pada akhirnya semua aktivitas perusahaan tidak hanya memberikan profit bagi perusahaan tapi juga memberikan kepuasan bagi pelanggan, yang ini secara tidak langsung mendorong terjadi proses interaksi yang terus menerus yang berkesinambungan dan berkelanjutan. Karena pada hakikatnya perusahaan atau organisasi yang baik dan tumbuh berkembang tidak hanya memikirkan profit secara keuangan namun juga memberikan pegawai kesempatan untuk tumbuh dan berkembang sehingga apa yang menjadi kebanggaan perusahaan akan menjadi kebanggaan para karyawannya juga.

Sebagaimana strategi perusahaan yang maju dan berkembang harus memiliki perencanaan sebagai kekuatan manusia yang berfungsi sebagai pondasi utama perusahaan. Jika memiliki sumber daya manusia yang berkompetensi maka perusahaan atau organisasi tinggal mengembangkan kinerja karyawan dari data yang ada melalui pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia yang ada. Analisis kebutuhan pelatihan merupakan kegiatan yang dilakukan secara sistematis dengan tujuan untuk melakukan validasi adanya kesenjangan atau ketidaksesuaian antara ilmu pengetahuan dan ketrampilan yang dibutuhkan oleh suatu organisasi. Analisis ini juga berlaku sebagai akibat dari perbedaan antara kinerja yang diharapkan dengan kinerja aktual yang dihasilkan oleh pekerja. Permasalahan kinerja yang disebabkan kesenjangan kompetensi, mengidentifikasi kebutuhan pembelajaran dan pengembangan agar dapat meningkatkan kinerja guna mencapai tujuan organisasi.

Pelatihan sumber daya manusia menjadi strategi efektif dalam mengembangkan kemampuan

karyawan sehingga dapat memberikan kontribusi sangat baik bagi kualitas potensi karyawan pada suatu organisasi. Pelatihan merupakan hal yang penting pada manajemen karyawan di perusahaan maupun organisasi. Program pelatihan internal sumber daya manusia adalah upaya perusahaan untuk meningkatkan keahlian dan keterampilan tenaga kerja. Maka dari itu, perencanaan program pelatihan harus dilakukan dengan baik dan perusahaan juga perlu menyelenggarakan pelatihan yang relevan dengan tugas pekerjaan yang dihadapi oleh karyawan. Melalui pelatihan ini, karyawan akan didorong untuk bekerja lebih keras. Alasannya adalah karena karyawan yang memiliki pemahaman yang baik tentang tugas dan tanggung jawab mereka akan berusaha mencapai tingkat motivasi kerja yang lebih tinggi (Sinaga & Gessong, 2023).

Menurut Widodo (2015), pelatihan adalah beberapa kegiatan yang dijadikan satu dalam aktivitas satu individu untuk memberikan peningkatan keahlian beserta ilmu pengetahuan supaya dapat menghasilkan kinerja yang profesional di masing-masing bidang. Pelatihan merupakan bentuk usaha yang dilakukan oleh organisasi untuk meningkatkan kemampuan karyawan, memperbaiki keterampilan karyawan untuk kinerja yang efektif dan efisien, dan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Pelatihan internal sangat penting untuk setiap perusahaan karena perusahaan tidak dapat menempatkan karyawan hanya dengan informasi yang diperoleh selama perekrutan. Walaupun demikian, tidak sedikit perusahaan yang melakukan pelatihan internal tersebut tanpa melakukan analisa kebutuhan sumber daya manusia terlebih dahulu ketika analisa kebutuhan dibuat terlebih dahulu, maka pengembangan pelatihan yang dilakukan pasti akan menjadi sebuah solusi bagi masalah yang selama ini terjadi di PT. X tersebut. Proses analisis kebutuhan itu sendiri sedang berlangsung dan dipandang sebagai upaya mahal yang sebenarnya merupakan cara untuk meningkatkan laba dalam suatu perusahaan.

Dari data dokumentasi PT X diperoleh bahwa pelatihan karyawan PT. X, melingkupi beberapa departemen perusahaan yaitu *Commercial, Human Capital & GA, Finance & tax, Health Safety Security & Environment, Information & Technology, Management Development & Improvement dan Operation* masih ditemukan karyawan yang telah mengikuti pelatihan tidak sesuai dengan departemen pekerjaan masing-masing ada 2 karyawan departemen *finance & tax* mengikuti pelatihan dengan tema atau diperuntukan untuk departemen *health safety security & environment* dengan total biaya pelatihan Rp. 583.072 tahun 2019 juga kejadian yang sama terlihat pada data departemen *human capital & GA* yang juga mengikuti pelatihan spesifik pelatihan *commercial* dengan total biaya pelatihan biaya pada Rp. 180.000 pada tahun 2019. Pada tahun 2020, departemen *finance & tax* kembali melakukan pelatihan departemen *health safety security & environment* yang sebenarnya sudah dilakukan ketidakcocokan pelatihan ini pada tahun 2019, dimana pelatihan yang diselenggarakan itu menjadi masalah dikarenakan pelatihan tersebut spesifik diberikan ke departemen *health safety security & environment*.

Dari data tersebut juga dapat diasumsikan pada tahun 2021 telah menjadi puncak untuk pelatihan dengan total biaya pelatihan sebesar Rp. 16.689.448. Dimana dari total biaya ini

masih ditemukan pelatihan yang masih belum tepat sasaran. Hal ini dapat dilihat dari departemen operation yang mengikuti pelatihan untuk departemen *finance & tax* karena tidak tersalurnya dengan baik peruntukan masing-masing departemen perusahaan yang akan diberlakukan pelatihan internal. Pada tahun 2022, departemen *commercial* mengikuti pelatihan *finance & tax* yang seharusnya ditujukan untuk departemen *finance & tax*. Pelatihan ini bisa dialihkan kembali ke departemen *finance & tax* karena departemen ini tidak melakukan pelatihan internal spesifik mengenai *finance & tax* pada tahun tersebut (data dokumentasi)

Dari hasil observasi awal melalui data pelatihan internal karyawan, terjadi masalah yang dapat dikategorikan sebagai awal mula tidak maksimalnya pelatihan pada PT. Puninar Infinite Raya. Dengan adanya program dari *human capital* yang seharusnya berjalan tiap tahun dan prosedur alur pengajuan pelatihan yang belum dapat memprioritaskan karyawan-karyawan yang mana saja perlu mengikuti pelatihan karena masih lemahnya bagian manajerial masing-masing departemen. Sehingga, pelaksanaan program pelatihan dari PT. Puninar Infinite Raya sangat jauh dari kata efektif dan efisien dalam menganalisis peserta pelatihan. Hal ini diperkuat dengan masalah belum adanya standar dalam pemilihan peserta pelatihan dan juga pemilihan peserta pelatihan hanya memprioritaskan keunggulan bagi karyawan yang memiliki kategori usia muda dan produktif saja. Dari hal diatas inilah peneliti tertarik meneliti dan mengajukan tujuan penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan sumber daya manusia dan menentukan kebutuhan pelatihan sumber daya manusia yang dibutuhkan di PT X.

2. Tinjauan Literatur

Pelatihan adalah program yang diselenggarakan oleh perusahaan sendiri dengan sumber daya internal atau eksternal, yang bertujuan untuk mengembangkan keterampilan, pengetahuan, dan sikap karyawan agar dapat meningkatkan produktivitas, efektivitas, dan efisiensi kerja (Widodo, 2017). Pelatihan dapat berarti juga memberikan karyawan pengalaman dan pengetahuan beserta keterampilan khusus yang bisa digunakan dalam pekerjaan karyawan juga diartikan sebagai proses pendidikan jangka pendek dengan prosedur yang terorganisir dan sistematis, di mana karyawan mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis untuk tujuan yang terbatas (Mangkunegara, 2013). Menurut Sutrisno (2014), faktor-faktor yang mempengaruhi kebutuhan pelatihan internal antara lain perkembangan teknologi, perubahan tugas dan tanggung jawab dan perubahan kebijakan perusahaan.

Di sisi lain Mangkunegara (2013) menjelaskan bahwa analisis kebutuhan pelatihan merujuk pada suatu penelitian sistematis terhadap permasalahan pendidikan. Pendekatan ini melibatkan pengumpulan data dan informasi dari berbagai sumber guna mencari solusi atau rekomendasi tindakan berikutnya. Analisis kebutuhan pelatihan bertujuan untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan yang menjadi prioritas di tempat kerja. Informasi mengenai kebutuhan tersebut akan membantu perusahaan dalam menggunakan sumber daya secara efektif, seperti waktu dan dana, serta menghindari pelatihan yang tidak perlu. Analisis kebutuhan pelatihan merupakan diagnosis untuk menentukan tantangan dan masalah saat ini yang harus diatasi melalui program pelatihan dan pengembangan (Rivai dan Sagala, 2009).

Selanjutnya dalam penelitian Yulianto (2018) menyebutkan analisis kebutuhan pelatihan dan pengembangan memiliki tingkat penting, kompleksitas, dan kesulitan yang tinggi. Pentingnya analisis ini terletak pada fakta bahwa selain menjadi dasar untuk kegiatan selanjutnya, seperti pemilihan metode pelatihan yang tepat, pelatihan juga melibatkan biaya yang signifikan. Oleh karena itu, jika pelatihan tidak memenuhi kebutuhan yang sesungguhnya, tidak hanya kemampuan organisasi yang tidak meningkat, tetapi juga akan membuang-buang biaya yang berarti. Selanjutnya, kompleksitas dan kesulitan analisis ini terletak pada perlunya mendiagnosis kompetensi saat ini dalam organisasi serta kompetensi yang diperlukan sesuai dengan perubahan situasi lingkungan yang sedang dihadapi dan yang akan dihadapi di masa depan. Menurut Widodo (2017), implementasi pelatihan internal meliputi tahap-tahap sebagai berikut analisis kebutuhan pelatihan, perencanaan pelatihan, pelaksanaan pelatihan dan evaluasi pelatihan. Menurut Sutrisno (2014), pengukuran efektivitas pelatihan dapat dilakukan melalui beberapa indikator, antara lain pengetahuan, ketrampilan, sikap dan produktivitas.

Penelitian Phawestrina (2022) tentang analisis kebutuhan pelatihan teknis dalam meningkatkan kompetensi pegawai negeri sipil menemukan bahwa para Pejabat Fungsional di Perwakilan BKKBN DIY, baik yang sudah ada (*existing* jf) maupun yang baru masuk (*jf-inpassing*), memiliki kompetensi yang sesuai dengan jabatan fungsional masing-masing, termasuk kompetensi teknis, kompetensi manajerial, dan kompetensi sosial budaya (*social cultural competence*). Kompetensi Teknis adalah jenis kompetensi yang paling umum dimiliki oleh responden yang telah lama menjabat sebagai pejabat fungsional. Mereka juga memiliki kompetensi dalam memenuhi nilai kredit yang meliputi unsur utama angka kredit, unsur pendukung angka kredit dan pengembangan profesi. Namun, responden merasa bahwa mereka masih perlu meningkatkan kompetensi mereka terutama dalam memenuhi unsur pengembangan profesi. Responden membutuhkan pelatihan teknis dan pelatihan fungsional (pelatihan dasar dan pelatihan promosi) yang diselenggarakan oleh *jf advisory agency* untuk meningkatkan kompetensi mereka.

Kartika, R,D (2022) yang meneliti pada pelatihan sumber daya manusia di koperasi yang terletak di kecamatan Busung Biu di Kabupaten Busungbiu. Hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa analisa kebutuhan pelatihan sangat penting dalam pengembangan sumber daya manusia koperasi di Kabupaten Busungbiu, khususnya dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi hasil pelatihan. Upaya yang dilakukan dalam analisa kebutuhan pelatihan pada koperasi Multi Usaha di Busung Biu mencakup perbaikan manajemen perusahaan dan penempatan karyawan yang sesuai dengan bidangnya.

Cahya, A. D dkk (2021) menjelaskan analisis kebutuhan pelatihan dan pengembangan, metode yang digunakan, manfaat yang diperoleh, faktor pendukung dan penghambat, serta metode evaluasi dalam kegiatan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia di UMKM Happy Kue Lompong. Penelitian ini menggunakan jenis deskriptif dengan pendekatan kualitatif dan menggunakan metode pengumpulan data observasi dan wawancara. Hasil penelitian menunjukkan bahwa UMKM Happy Kue Lompong melakukan pelatihan dan pengembangan

sumber daya manusia berdasarkan analisis kebutuhan individu dan pekerjaan karyawan dengan metode *on the job training*. Evaluasi yang dilakukan melalui sesi berbagi antara karyawan dan pemilik ternyata UMKM Happy Kue Lompong belum memiliki kriteria yang jelas dan target yang harus dicapai setelah mengikuti pelatihan dan pengembangan padahal tujuan dari pelatihan dan pengembangan tersebut tidaknya hanya bertambahnya pengetahuan tapi juga kinerja yang lebih baik dari karyawan.

3. Metode Penelitian

Peneliti menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus di PT X. Sebagaimana yang dijelaskan oleh Cresswell, John. W (2015) bahwa studi kasus dalam penelitian kualitatif mampu mengidentifikasi kasus yang spesifik dan mengeksplorasi kejadian dari kasus yang mendalam dalam hal ini adalah kebutuhan pelatihan di PT X. Sumber data yang dapat digunakan dalam penelitian ini mencakup informasi seputar penerapan pelatihan internal yang telah diterapkan secara benar dan efisien. Di sisi lain, menurut Miles dan Huberman (1992:1) dalam penelitian yang dilakukan Mardatillah (2024), bahwa studi kualitatif adalah suatu jenis studi deskriptif yang luas dan mencakup deskripsi proses yang terjadi dalam konteks lokal. Penelitian kualitatif memungkinkan peneliti untuk mengumpulkan data yang dapat membantu dalam memahami garis waktu peristiwa, memprediksi sebab dan akibat berdasarkan pemikiran warga setempat, serta mendapatkan penjelasan yang lebih rinci dan berguna.

Sumber data penelitian yang digunakan oleh peneliti adalah data primer yang diperoleh dari wawancara semi struktur dan observasi dengan partisipan. Sedangkan data sekunder peneliti diperoleh dari sumber dari studi kepustakaan dan dokumen resmi yang tersedia dari PT X. Berikutnya adalah teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian wawancara semi berstruktur sebagai informan utama yakni HCGA *officer* kemudian ada HCGA *dept head* sedangkan informan kunci ada *section head account payable & treasury*. Sedangkan observasi dilakukan dengan mengamati dan merekam objek dari lapangan yang diteliti di PT. X. Observasi ini dilakukan secara informal agar peneliti dapat memperoleh informasi yang sebanyak mungkin terkait dengan masalah penelitian. Pengamatan dapat bersifat sementara atau berulang. Dan pengamatan partisipan ini dilakukan oleh peneliti untuk mendapatkan data pengamatan yang dapat mendukung wawancara dan dokumentasi hasil penelitian ini.

Terakhir ada teknik dokumentasi digunakan untuk merekam catatan peristiwa masa lalu dengan menggunakan arsip atau dokumen tertulis yang ada di PT. X seperti foto, gambar, dan data variabel survei yang disurvei. Dokumentasi digunakan untuk mendukung hasil penelitian dari observasi dan wawancara agar lebih kredibel. Sedangkan analisis yang digunakan oleh peneliti adalah merujuk dari Denzin, Norman, K & Lincoln, Yvonna, S.2017 bahwa analisis data pada penelitian kualitatif melibatkan reduksi, display dan penarik kesimpulan dari data yang diperoleh. Senada dengan Bogdan dan Biklen (1992) dalam Mardatillah; Irianto, Jusuf and Mariyanta. 2020, menjelaskan bahwa analisis data kualitatif dilakukan dengan cara memeriksa data secara detail dan sistematis untuk mengidentifikasi tema-tema yang muncul. Data kemudian diorganisir menjadi kategori-kategori dan subkategori.

Setelah itu, tema-tema dan kategori-kategori tersebut dianalisis dan dihubungkan dengan teori-teori yang relevan. Dan untuk data analisis dan interpretasi dalam penelitian ini adalah pertama peneliti mengumpulkan dan memperoleh data penelitian yang diperoleh dari hasil wawancara, observasi dan dokumentasi. Tahap berikutnya adalah reduksi data yakni suatu proses dalam penelitian kualitatif dengan memilih, menyederhanakan dan mengubah data kasar yang diperoleh dari lapangan kemudian diedit dan memberikan kesempatan bagi peneliti untuk melakukan tahap ketiga yakni menyajikan data terkait kebutuhan pelatihan di PT X untuk ditarik kesimpulan hasil penelitian.

Penyajian data dalam penelitian kualitatif adalah penting untuk memeriksa kevalidan data. Dan dalam penelitian kualitatif studi kasus ini peneliti menggunakan triangulasi data berupa multi metode yang dilakukan untuk mengumpulkan dan menganalisa data. Berupa triangulasi metode yakni peneliti membandingkan informasi atau data yang berbeda seperti membandingkan data yang diperoleh dari wawancara dengan observasi. Berikutnya triangulasi sumber data karena peneliti menggunakan sumber data primer dan sekunder selanjutnya triangulasi teori yakni peneliti membandingkan hasil penelitian yang diperoleh oleh peneliti kemudian dibandingkan dengan teori yang relevan untuk menghindari bias individu peneliti dalam menarik kesimpulan yang dihasilkan. Peneliti juga melakukan uji reabilitas dengan menggunakan *audit trail* yakni teknik uji reabilitas yang dilakukan dalam penelitian kualitatif dengan mencatat setiap proses penelitian termasuk pengumpulan data, analisis data dan interpretasi data. Uji reabilitas ini juga membantu dan memastikan hasil temuan di lapangan dapat konsisten dan dapat dipertanggungjawabkan.

4. Hasil dan Pembahasan

PT. X adalah sebuah perusahaan yang merupakan hasil kerja sama perusahaan PT P dan PT Z yang berdiri tahun 2010, dimana perusahaan sebelumnya PT P sudah berpengalaman di bidangnya logistik terbesar di Indonesia selama lebih 30 tahun sedangkan PT Z sendiri adalah perusahaan yang merupakan anak usaha dari perusahaan Triputra Group, yang bergerak di bidang pertambangan. Dengan adanya penggabungan dua perusahaan ini maka aktivitas usaha PT X menjadi lebih berkembang dengan berbagai layanan logistik yang meliputi pengiriman barang, pergudangan, distribusi, pengemasan, dan manajemen rantai pasokan. Dalam menjalankan operasinya, PT. X memiliki infrastruktur dan fasilitas yang canggih.

Perusahaan ini dilengkapi dengan gudang yang modern dan terintegrasi, teknologi informasi yang mutakhir, serta armada transportasi yang luas dan beragam. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk memberikan solusi logistik yang efisien dan terkini kepada pelanggan mereka. Peneliti melakukan identifikasi kebutuhan pelatihan dengan menggali informasi melalui informan utama yakni HCGA officer dan HCGA dept head. Sedangkan untuk informan kunci adalah bagian *section head account payable & treasury*. Dari data wawancara yang peneliti peroleh terlihat bahwa dalam gambar berikut ini :

Tabel 1. Triangulasi identifikasi kebutuhan pelatihan

Triangulasi sumber

Seminar Nasional Forum Manajemen Indonesia 2023 Papua Prosiding



e-ISSN: 3026-4499

Vol. 1

17-19 Oktober 2023

HCGA officer	HCGA Dept Head	Section Head Account Payable & Treasury
Tidak ada pemilihan secara khusus hanya berdasarkan matrik budaya & ketrampilan yang diperoleh dari hasil kemampuan mereka. Selain hasil faktor-faktor lain seperti penilaian atasan dan sikapnya	Tidak ada proses khusus ditunjuk hanya berdasarkan dari atasan dan posisi yang dijabat	Saya tidak paham karena pemilihan pelatihan tersebut berdasarkan permintaan dari <i>human capital</i> dan atasan

Hasil triangulasi yang dilakukan oleh peneliti terlihat bahwa identifikasi kebutuhan pelatihan di PT X tersebut tidak ada standar operasional prosedur untuk dilakukan pelatihan maupun belum adanya cara khusus yang dilakukan hanya berdasarkan pemilihan berdasarkan atas manajerial masing-masing departemen. Ini juga bermakna bahwa bagian HCGA sendiri tidak melakukan identifikasi kebutuhan pelatihan yang dibutuhkan karyawan sesuai dengan ketrampilan dan keahlian. Dimana pelatihan yang diadakan masih bersifat umum dan penunjukan berdasarkan permintaan yang ada. Peneliti juga mengumpulkan data berupa dokumentasi yang diolah oleh peneliti seperti berikut :

Tabel 2. Data Pelatihan PT X pada bagian Operation

OPERATION		TAHUN PELATIHAN					
		2020		2021		2022	
		Pegawai i	total biaya (Rp)	Pegawai i	Total biaya (Rp)	Pegawai i	Total biaya (Rp)
Sesuai	Operatio n	3	555.000,00	29	1.959.000	-	-
Tidak sesuai	Finance	4	600.000	9	504.000	-	-
	HSE	1	333.702	5	248.000	1	250.000
	Commeri al	2	240.000	2	124.000	-	-

Data diatas bisa dilihat bahwa anggaran untuk pelatihan di PT X ini sendiri sangat rendah yang artinya memang PT X tidak menyediakan anggaran khusus untuk pelatihan. Dan juga untuk bagian operation saja pelatihan yang diberikan lebih banyak yang tidak sesuai dibanding yang sesuainya. Hal ini berarti bahwa pelatihan ini hanya sebatas untuk formalitas bukan memang berdasarkan analisis kebutuhan pelatihan itu sendiri. Identifikasi kebutuhan pelatihan internal perusahaan merupakan langkah penting dalam pengembangan kinerja karyawan. Dalam proses ini, perusahaan melakukan evaluasi untuk mengidentifikasi kekurangan keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi yang mungkin dimiliki oleh karyawan. Sebab karyawan membutuhkan pengembangan agar dapat memenuhi tuntutan pekerjaan dengan lebih baik. Melakukan identifikasi kebutuhan pelatihan, perusahaan dapat menggunakan berbagai

metode. Salah satunya adalah melalui analisis pekerjaan, dimana tugas-tugas dan tanggung jawab karyawan dievaluasi secara rinci untuk mengidentifikasi area dimana mereka membutuhkan peningkatan keterampilan. Selain itu, dapat dilakukan juga melalui evaluasi kinerja individu, yang memungkinkan PT. X untuk melihat performa karyawan dan mengidentifikasi area di mana mereka mungkin perlu pengembangan lebih lanjut. Selain itu, masukan dari atasan, rekan kerja, dan karyawan sendiri juga dapat menjadi sumber informasi penting dalam identifikasi kebutuhan pelatihan. Melalui wawancara, diskusi, atau survei, perusahaan dapat mendapatkan pandangan dari berbagai pihak tentang area di mana karyawan mungkin membutuhkan pengembangan atau pelatihan tambahan. Seluruh hasil identifikasi kebutuhan pelatihan ini kemudian digunakan untuk merancang program pelatihan yang sesuai. Program tersebut dapat mencakup pengembangan keterampilan teknis, peningkatan pemahaman terhadap peraturan atau kebijakan perusahaan, pengembangan keterampilan kepemimpinan, atau peningkatan kemampuan komunikasi.

Berdasarkan hasil wawancara dengan tiga informan PT. X, dapat kita lihat bahwa bahwa dalam PT X, ada beberapa faktor yang mempengaruhi pemilihan karyawan yang akan mengikuti pelatihan. Faktor-faktor tersebut meliputi penilaian keterampilan dan sikap karyawan, serta kebutuhan posisi atau jabatan yang dijalani. Analisis matriks perlu dijalankan bersamaan dengan *training needs analysis*, dimana beberapa faktor penting yang dieksplorasi meliputi gap antara keterampilan yang dimiliki saat ini dengan keterampilan yang dibutuhkan, tantangan yang dihadapi dalam pekerjaan, perubahan teknologi atau proses bisnis, serta kebutuhan pengembangan individu dan tim. Setelah data terkumpul, analisis dilakukan untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan yang paling mendesak dan penting. Hasil dari *training needs analysis* digunakan sebagai dasar untuk merancang program pelatihan yang relevan dan efektif. Tujuan akhirnya adalah meningkatkan kinerja individu, produktivitas, dan keseluruhan keberhasilan organisasi.

Training needs analysis merupakan proses yang berkesinambungan dan perlu diperbarui secara berkala mengikuti perkembangan organisasi dan perubahan kebutuhan pelatihan. Dengan melakukan *training needs analysis* secara teratur, perusahaan dapat memastikan investasi pelatihan yang tepat dan mendukung pengembangan karyawan serta mencapai tujuan bisnis yang lebih baik. Maka dari itu, peneliti memberikan gambaran untuk mendukung pokok pembahasan *training needs analysis* dengan menggunakan matriks *training needs analysis* yang disesuaikan dengan beberapa materi yang ada di data pelatihan internal PT. X seperti dibawah ini :

Tabel 3. *Training Needs Analysis*

						Description	Target (Year to date)
1	Cost Reduction	30%	100%	avg	%	costs reduction for VM	95%
2	Percentage of Material Request & Purchase Request closed	45%	100%	avg	%	Total MR & PR (unit On call) has been completed	95%
3	Vendor Quality	25%	Unlimited	avg	#index	average supplier performance review	4

Dari data analisis kebutuhan pelatihan berdasarkan dari KPI dapat dilihat bahwa target yang direncanakan tidak maksimal karena hanya terpenuhi hanya 95% belum 100% bahwa melebihi dari target yang sudah direncanakan. Ini juga berkaitan dengan tujuan utama dari pelatihan PT X agar untuk mengembangkan diri dari karyawan berupa peningkatan pengetahuan dan ketrampilan yang berkompeten sesuai dengan kebutuhan dari organisasi. Hal ini menjadi penting bagi PT X yang berkembang dari mengantisipasi perubahan lingkungan bisnis, teknologi dan kebutuhan pasar yang terbaru dan relevan. Hasil wawancara terkait hal tersebut peneliti jelaskan dalam triangulasi sumber berupa tujuan utama pelatihan dibawah ini :

Tabel 4. Triangulasi tujuan utama pelatihan

Triangulasi sumber		
HCGA officer	HCGA Dept Head	<i>Section Head Account Payable & Treasury</i>
Peningkatan pengetahuan dan wawasan. Saya mempelajari dasar-dasar logistic, trucking dan berbagai hal yang berkaitan dengan operation meskipun tidak berkaitan dengan posisi saya saat itu namun secara positif memberikan saya banyak pengetahuan terkait dunia logistik	Mengembangkan ketrampilan yang menunjang pekerjaan dan hasilnya saya lebih terbuka dalam berpikir	Mengembangkan <i>skill</i> dan pengalaman yang baru serta wawasan yang dikembangkan secara terus menerus

Hasil triangulasi yang dilakukan oleh peneliti terlihat bahwa secara umum pelatihan yang diadakan memang memberikan kontribusi secara langsung maupun tidak langsung bagi peserta pelatihan meskipun pelatihan yang diterima tidak sesuai dengan pekerjaan dan posisi yang diemban pada peserta pelatihan. Namun disini karyawan yang mengikuti pelatihan tersebut menjalani yang dilakukan perusahaan karena dirasakan bahwa pelatihan tersebut terkait dengan perusahaan secara keseluruhan bukan spesifik dengan ketrampilan dan keahlian yang berkaitan dengan pekerjaan yang dijabat oleh karyawan. Selain itu karyawan menganggap pelatihan tersebut membuka wawasan dan menambah pengetahuan terkait keseluruhan atas perusahaan meskipun tidak terkait dengan pekerjaan secara langsung.

Berdasarkan pengamatan dari peneliti bahwa ada keterlibatan karyawan dengan memberikan kesempatan berpartisipasi dalam proses pembelajaran dan pengembangan ini dilakukan oleh peneliti terkait dengan proses identifikasi kebutuhan pelatihan tersebut apakah dirasakan cukup memberikan peran serta pelatihan tersebut. Disini peneliti melihat bahwa adanya beberapa manajerial yang proaktif untuk mengikuti pelatihan dan staff tersebut akan menyesuaikan dengan penunjukan materi berdasarkan materi yang diselenggarakan. Untuk melihat peran serta pelatihan maka peneliti menjelaskan dalam gambar dibawah ini :

Tabel 5. Triangulasi Peran Peserta Pelatihan

Triangulasi sumber		
HCGA officer	HCGA Dept Head	Section Head Account Payable & Treasury
Secara umum disesuaikan dengan kebutuhan tiap divisi dan departemen biasanya para manajer mencari bahan terkait pelatihan yang dibutuhkan jabatan yang dipegang	Tergantung masing-masing manajer tiap departemen ya karena tidak semua manajer merasa pelatihan penting bagi tim mereka. Selain itu tergantung dana yang diajukan dan disetujui oleh perusahaan juga sich. Namun biasanya karyawan dapat menyampaikan kebutuhan pelatihan ke bagian kami karena tidak semua karyawan mau menyampaikan langsung ke manajer nya	Saya bisanya menunggu <i>feedback</i> dari staf saya dan akan saya cek apakah mengganggu dengan waktu agar tidak mengganggu pekerjaan dan bagian <i>finance</i> juga akan mengecek tidak bersamaan dengan hari <i>closing</i>

Hasil triangulasi diatas dapat peneliti sampaikan bahwa perusahaan memberikan peran serta bagi karyawan untuk mengajukan pelatihan sesuai dengan kebutuhan mereka. Dan beberapa manajer juga proaktif mengajukan pelatihan untuk bagiannya selama tidak mengganggu aktivitas karyawan dalam bekerja. Artinya para manajer memahami dan mengerti bahwa

pelatihan memang dibutuhkan oleh bawahannya dan pelatihan yang efektif dapat dicapai melalui metode online, seperti *workshop* dan seminar, serta melalui *on-the-job training* dimana *on-the-job training* disini pelatihan yang dilakukan dengan mempraktekan langsung dalam bidang pekerjaan oleh karyawan. Seminar dan pelatihan memberikan pengetahuan yang berharga, meskipun tidak selalu dapat diimplementasikan secara langsung. Namun, mereka memberikan wawasan yang penting dan dapat mendorong peserta untuk mencari informasi lebih lanjut.

Begitu juga data pelatihan yang dilakukan sejak tahun 2020 sampai 2022 menunjukkan bahwa adanya peningkatan jumlah karyawan yang terdaftar dalam pelatihan dibanding tidak mengikuti pelatihan. Hal ini kita lihat dari hasil data tabel pelatihan pada bagian operation dibawah ini

Tabel 6. Data Pelatihan PT X pada bagian Operation

OPERATION	TAHUN PELATIHAN		
	2020	2021	2022
	10	45	1
Karyawan terdaftar dalam pelatihan			
Karyawan terdaftar sudah mengikuti pelatihan	7	37	1
Karyawan terdaftar tidak mengikuti pelatihan	3	8	0

Data diatas menunjukkan bahwa saat covid-19 kemarin malah lumayan banyak pelatihan yang dilakukan dibanding tahun 2022 yang banyak karyawan sudah divaksin. Hal ini karena posisi karyawan mengurangi aktivitas interaksi dan mengganti dengan pelatihan yang dilakukan secara daring agar karyawan tetap bisa berinteraksi dan bekerja namun dibatas bertemu secara langsungnya. Ini berarti pelatihan memang sudah dirasakan penting namun perusahaan terkadang memikirkan saat karyawan tersebut sedang pelatihan agar tidak mengganggu aktivitas bekerjanya dan tetap bisa bekerja sesuai dengan target namun hal sebaliknya oleh karyawan yang merasa terbebani jika tetap harus mengerjakan pekerjaan dan melaporkan pekerjaan di saat bersamaan harus mengikuti pelatihan apalagi di level *operation*.

Tabel 7. *Training Needs Analysis* Dari KPI

																Ket
								07	08			11				
Financial																
1	Cost Reduction Program	80 %	75 %	85 %	90 %	100 %	90 %	95 %	100 %	85 %	85 %	100 %	70 %	88%	Y	- TRAINING PROJECT
Customer																
2	Percentage of Material Request &	85 %	85 %	70 %	90 %	85 %	90 %	90 %	100 %	85 %	70 %	85 %	90 %	85%	Y	- INCLASS -
3	Vendor Quality	4	2	2	4	3	4	2	4	3	4	3	4	3.3	Y	- TRAINING STRAT

Selain itu pemilihan peserta pelatihan dipengaruhi oleh posisi atau peran yang diemban dari karyawan sesuai dengan posisi yang akan mereka tempati. Namun belum ada proses khusus yang ditetapkan untuk pemilihan peserta dan materi pelatihan. Melalui pelatihan ini karyawan dapat meningkatkan kinerja mereka dalam pekerjaan memperoleh wawasan baru dan membangun hubungan yang bermanfaat dan mengembangkan diri secara pribadi dan profesional. Selain itu, pelatihan yang berkesinambungan perlu melibatkan evaluasi dan implementasi hasil pelatihan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan penelitian, dapat diperoleh bahwa tolak ukur evaluasi kinerja karyawan setelah pelatihan bahwa melalui sesi berbagi, evaluasi kinerja berdasarkan KPI (*Key Performance Indicators*), dan pembahasan evaluasi dalam pertemuan lintas departemen, PT X dapat mengevaluasi pelatihan internal secara efektif. Proses ini membantu perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan, mengukur dampak pelatihan, dan memastikan implementasi yang tepat dari pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh selama pelatihan.

Dampak dari pelatihan tersebut dapat dilihat melalui implementasi yang dilakukan oleh peserta dan kemampuan mereka untuk mengaplikasikan materi yang telah dipelajari. Dalam konteks ini, penting bagi peserta pelatihan untuk memilih dan memanfaatkan pengetahuan dan keterampilan yang relevan untuk membantu perkembangan perusahaan dan diri pribadi. Secara

keseluruhan, program pelatihan internal yang berkesinambungan dan adaptabilitas sangat penting bagi kesuksesan perusahaan dalam menghadapi tantangan yang terus berkembang.

Proses evaluasi dalam pelatihan perusahaan merupakan faktor kunci untuk mengukur keberhasilan dan efektivitas program pelatihan. Evaluasi yang baik membantu dalam menentukan sejauh mana pelatihan telah mencapai tujuannya, memperoleh umpan balik dari peserta, dan mengidentifikasi area perbaikan yang mungkin diperlukan. Keberhasilan proses evaluasi dalam pelatihan internal perusahaan dapat dicapai melalui beberapa langkah yang efektif. Penentuan tujuan evaluasi yang jelas dan terukur sangat penting. Sebelum memulai pelatihan, tujuan dan hasil yang diharapkan harus ditetapkan dengan jelas. Hal ini akan memudahkan dalam merancang alat evaluasi yang relevan dan efektif untuk mengukur pencapaian tujuan tersebut. Contoh alat evaluasi yang umum meliputi kuesioner, tes, atau observasi langsung. PT X sendiri hasil dari wawancara dan observasi diperoleh evaluasi pelatihan internal perusahaan menghadapi beberapa kendala. Kekurangan metode dan agenda yang jelas untuk evaluasi karena keterbatasan data yang terkumpul.

Hal ini menunjukkan bahwa upaya dalam mengumpulkan data evaluasi masih perlu ditingkatkan agar dapat memberikan informasi yang memadai. Evaluasi yang efektif membutuhkan waktu yang cukup untuk melihat hasil dan dampak pelatihan. Namun, dalam kasus ini, mayoritas karyawan belum bekerja selama enam bulan, yang merupakan periode yang dianggap cukup untuk melakukan evaluasi yang komprehensif. Oleh karena itu, kesimpulan menyeluruh tentang keberhasilan pelatihan masih sulit dibuat pada tahap proses evaluasi pelatihan internal.

Hal ini memiliki keterkaitan dengan penelitian dari Mulyaningsih (2020) yang juga menjadi literasi peneliti sebagai penelitian terdahulu. Hasil penelitian Mulyaningsih pada pegawai negeri sipil (PNS) di Kota Magelang menunjukkan bahwa analisis kebutuhan pelatihan teknis masih terbatas pada pengumpulan data dan informasi dari pegawai yang berminat mengikuti pelatihan, tanpa melakukan analisis komprehensif sesuai dengan konsep yang telah ada. Sehingga, proses evaluasi akan terhambat dikarenakan dari karyawan yang masih belum menyadari kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan adalah hal penting.

Secara keseluruhan, dalam rangka meningkatkan evaluasi pelatihan internal, perusahaan perlu mengatasi kendala-kendala tersebut. Diperlukan upaya untuk mengembangkan metode evaluasi yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan mengumpulkan data yang lebih komprehensif. Selain itu, perlu ada kesadaran dan komitmen dari pihak manajemen untuk mendorong dan mewajibkan evaluasi pelatihan sebagai bagian integral dari proses pengembangan karyawan. Dengan demikian, evaluasi pelatihan dapat memberikan wawasan yang berharga bagi perusahaan dalam meningkatkan efektivitas program pelatihan dan pengembangan karyawan.

Tolak ukur evaluasi kinerja karyawan setelah pelatihan merupakan aspek penting dalam memastikan keberhasilan dan dampak positif dari program pelatihan. Evaluasi kinerja ini bertujuan untuk mengukur sejauh mana karyawan telah menerapkan pengetahuan dan

keterampilan yang diperoleh selama pelatihan ke dalam pekerjaan mereka sehari-hari. Salah satu tolak ukur yang dapat digunakan adalah peningkatan kompetensi. Evaluasi ini akan melibatkan penilaian terhadap sejauh mana karyawan telah meningkatkan pengetahuan baru, keterampilan yang diperlukan, atau perubahan perilaku yang terlihat setelah mengikuti pelatihan. Misalnya, apakah karyawan mampu mengaplikasikan pengetahuan baru mereka dalam menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan dengan lebih efektif atau apakah mereka telah mengembangkan keterampilan baru yang relevan dengan tanggung jawab mereka.

Dengan demikian identifikasi dapat ditarik garis benang merah bahwa identifikasi kebutuhan pelatihan di PT X tidak berlangsung dengan seharusnya hal ini karena memang tidak direncanakan dan dianggarkan jikapun direncanakan dan dianggarkan hanya sebagai formalitas tidak sesuai dengan analisis kebutuhan pelatihan yang seharusnya. Ditambah lagi tidak adanya alokasi anggaran khusus untuk pelatihan tersebut. Begitu juga tidaknya adanya pelatihan yang berkesinambungan dan adaptabilitas yang mampu meningkatkan keahlian dan ketrampilan karyawan sesuai dengan pekerjaan yang dijabat padahal dengan meningkatkan diri melalui pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan karyawan terus menerus ini akan menjadi aset bagi perusahaan yang pada akhirnya akan memberikan profit secara tidak langsung dan terus menerus.

Identifikasi kebutuhan pelatihan menjadi langkah utama dalam menentukan kebutuhan pelatihan sumber daya manusia yang dibutuhkan oleh suatu perusahaan. Sehingga jika perusahaan tidak melakukan identifikasi terlebih dulu maka untuk melakukan analisis kebutuhan pelatihan akan sulit karena tidak ditemukan akar benang merah permasalahan untuk dilakukan identifikasi dalam hal ini pelatihan yang dibutuhkan oleh PT X. Ini juga didukung oleh tidak adanya alokasi anggaran yang memang disediakan untuk pelatihan tersebut.

5. Kesimpulan

Kesimpulan penelitian ini adalah menjawab dari tujuan penelitian yakni untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan sumber daya manusia dan menentukan kebutuhan pelatihan sumber daya manusia yang dibutuhkan di PT X. Dan hasil penelitian menunjukkan bahwa PT X belum memiliki perencanaan organisasi jangka pendek dan jangka panjang dalam mengidentifikasi kebutuhan pelatihan PT X. Hal ini dapat dilihat dari kurang perhatian dari bagian manajerial kemudian ditambah dengan kurang efektivitas pelatihan itu sendiri yang tidak melakukan evaluasi berapa kekurangan metode pelatihan, dana dan agenda evaluasi yang tidak jelas. Berikutnya adalah implementasi tidak melibatkan bagian manajerial sebagai perwakilan dan tidak dirasakan implementasi pelatihan tersebut masih sebatas formalitas dan sebagai pelepas kejenuhan dari aktivitas pekerjaan bukan untuk mengembangkan dan peningkatan diri.

Kesimpulan berikutnya adalah diperoleh dari penelitian ini adalah PT X tidak menentukan pemenuhan sumber daya manusia yang dianalisa. Hal ini karena adanya kesenjangan antara analisis kompetensi dengan analisis kebutuhan pelatihan. Bagian HCGA masih berfokus berkuat dengan aktivitas sumber daya manusia yang umum belum fokus pada matrik

kompetensi dan matrik pelatihan padahal ini hanya diperoleh dari uraian pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan. Hal ini juga karena permintaan untuk pelatihan hanya jika adanya permintaan dari manajer departemen yang mengajukan dan adanya permintaan saja bukan berdasarkan analisis kebutuhan pelatihan yang seharusnya dilakukan oleh bagian sumber daya manusia. Selain itu memang tidak alokasi dana khusus untuk pelatihan meskipun saat ada permintaan adanya pelatihan tetap dialokasi dana selama tidak mengganggu jalan kerja dan aktivitas dari karyawan itu sendiri.

Saran yang dapat diberikan pada PT X ini adalah merekomendasi membuat perencanaan perkiraan kebutuhan sumber daya manusia yang dibuat berdasarkan hasil identifikasi kebutuhan sumber daya manusia dan perkiraan kebutuhan sumber daya manusia yang ditetapkan berdasarkan standar operasional prosedur yang berlaku di PT X tersebut. Dengan berkembangnya perusahaan memisahkan antara kegiatan sumber daya manusia dengan bagian umum agar bagian sumber daya manusia bisa memilahkan dan memetakan pekerjaan dan bisa membuat karyawan yang berkompentensi untuk pengembangan diri karyawan dan perusahaan juga pada akhirnya.

Referensi

- Creswell, John. W (2016) Penelitian Kualitatif & Desain Riset: Memilih di antara Lima Pendekatan. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Cahya, A. D., Rahmadani, D. A., Wijiningrum, A., & Swasti, F. F (2021) “Analisis Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia.” *Jurnal Manajemen*, 4 (2), 230-242.
- Denzin, Norman, K & Lincoln, Yvonna, S (2017). *The Sage Handbook of Qualitative Research*, Edition 5. Sage Publication. California. USA
- Kartika, R. D (2022) “Analisis Kebutuhan Pelatihan Dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia Koperasi di Kecamatan Busung Biu.” *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, Vol 4 (1), 133-139.
- Mardatillah; Irianto, Jusuf and Mariyanta (2020) Phenomena Behavior Fraud in Government. *Journal of Applied Managament*, 18(2), 301-306
- Mardatillah, Marlindawaty, Sani Gazali and Markus Lumbaa (2023) Fraud Behavior In Perspective Human Resource Development. *International Journal of Professional Bussiness Review*, 8 (5), 1-20
- Mangkunegara, A (2013) Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Mulyaningsih (2020) Analisis Kebutuhan Pelatihan Teknis dalam Meningkatkan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil. *Jurnal Jendela Inovasi Daerah*, 3 (1)
- Rivai, Sagala, V. &, & Ella, J (2009) Manajemen Sumber Daya Manusia untuk perusahaan, dari teori praktik. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Seminar Nasional Forum Manajemen Indonesia 2023 Papua Prosiding



e-ISSN: 3026-4499

Vol. 1

17-19 Oktober 2023

Phawestrina, D (2022) Analisis Kebutuhan Pelatihan Pejabat Fungsional di Perwakilan Badan Kependudukan dan Keluarga Berencana Nasional Daerah Istimewa Yogyakarta. 3 (1), 54-68.

Sinaga, O. S., & Gessong, B. G (2023) Pengaruh Tingkat Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Kinerja PT PLN (PERSERO) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan (UP3) Balikpapan. *Jurnal Akuntansi Manajemen Madani*, 9 (1), 88-99

Sutrisno, E (2014) Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Kencana Prenada Media Group

Widodo (2015) Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Copyrights

Copyright for this article is retained by the author(s), with first publication rights granted to the journal.

This is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)