

BAB I PENDAHULUAN

I. 1 Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan modal yang sangat penting dan merupakan salah satu faktor utama dalam suatu perusahaan ataupun organisasi selain aset dan teknologi. Pengembangan sumber daya manusia adalah proses untuk meningkatkan kemampuan sumber daya manusia dalam membantu tercapainya tujuan organisasi (Bangun, 2012). Sumber daya manusia sangat memiliki peran penting dalam interaksinya dengan faktor modal, material, metode dan mesinnya sehingga keseluruhan dapat menentukan kualitas pekerja tersebut. Sesuai dengan penekanannya bahwa sumber daya manusia sebagai modal berharga dalam organisasi mencerminkan penekanan lebih pada sumber daya tak berwujud dari pada yang nyata.

Pada setiap perusahaan pasti memiliki peran penting dalam penentuan sumber daya manusianya. Perusahaan membutuhkan tenaga kerja untuk memenuhi kebutuhan perusahaan dalam mencapai tujuan yang diinginkan setiap perusahaan. Hal yang sangat penting dalam mencapai tujuan yaitu perusahaan harus memiliki tenaga kerja yang berkualitas, handal dan sangat berkompeten agar tujuan perusahaan tersebut tercapai. Selain dari faktor-faktor yang ada seperti pada bagian produksi yaitu modal, mesin dan alat penunjang produksi yang memang perlu ditingkatkan dan dikembangkan. Namun demikian tidak heran bahwa terkadang perusahaan juga mengalami suatu permasalahan dalam melakukan pengembangan sumber daya manusia untuk memenuhi kebutuhan setiap pekerja yang dapat berpengaruh terhadap kinerja pekerja tersebut. Kinerja sangat penting dalam perusahaan untuk mengetahui seberapa baik pekerja melakukan tanggung jawab dan pekerjaannya. Melalui sebuah kinerja maka perusahaan dapat mengetahui hasil kerja yang dilakukan oleh setiap pekerja apakah telah memenuhi target perusahaan atau tidak. Kinerja adalah suatu keadaan yang berkaitan dengan keberhasilan organisasi dalam menjalankan misi yang dimilikinya yang dapat diukur dari tingkat produktivitas, kualitas layanan, responsivitas, responsibilitas, dan akuntabilitas (Tangkilisan, 2005). Dalam hal ini cara yang dapat dilakukan perusahaan untuk meningkatkan kinerja setiap pekerja berdasarkan faktor-faktor kinerja.

Ada beberapa faktor yang dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan yaitu program pelatihan (*training*) dalam hal pengembangan keterampilan untuk meningkatkan kinerja setiap pekerja, kompetensi, disiplin. Pelatihan didefinisikan sebagai suatu cara yang digunakan untuk memberikan atau meningkatkan keterampilan yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan sekarang (Panggabean, 2004). Perusahaan melakukan pelatihan maka diharapkan setiap karyawan mampu meningkatkan kemampuannya dalam melaksanakan tugas dengan baik sehingga karyawan dapat meningkatkan kinerjanya. Pada kegiatan pelatihan ini berguna untuk memperbaiki kemampuan serta meningkatkan kinerja pekerja dalam melakukan tugas dan tanggung jawabnya dengan cara peningkatan keahlian, pengetahuan, keterampilan serta sikap dan perilaku yang secara spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan.

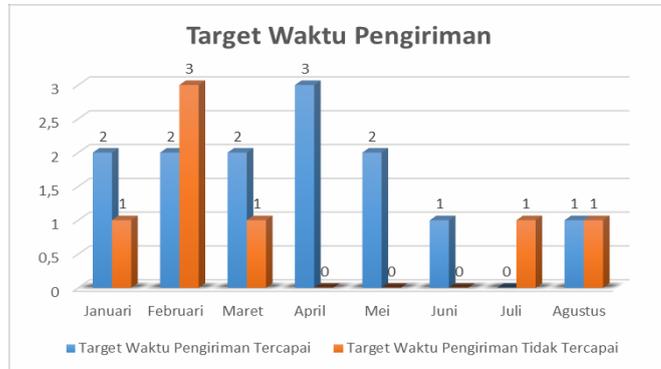
CV.INTECH Manufaktur merupakan perusahaan manufaktur sejak tahun 2002 diawali dengan perdagangan alat-alat dan komponen teknik. Pada tahun 2003 perusahaan ini berkembang kearah produksi pembuatan komponen, peralatan teknik dan part-part mesin yang berkaitan dengan otomotif. Untuk saat ini perusahaan CV. INTECH Manufaktur berada di kawasan industri De Primatera blok C2B kavling 3, Jl. Raya Sapan, Tegalluar, Bojongsoang, Bandung, Jawa Barat. CV.INTECH Manufaktur bekerja sama dengan PT.SKF Indonesia, PT. SAMITRA PILAR USAHA,PT.Aransa Metal Tooling, PT.PINDAD, PT.Trimetric Indonesia, PT.Pandu Putra Mataram, Wijaya Karya Beton Tbk. Ppb Karawang, PT. EXIRON BAJA PRATAMA dan lain-lain. Fokus dari kegiatan produksi Intech Manufaktur yaitu membuat produk part custom dengan make to order yaitu produksi dilakukan jika hanya ada pesanan melalui pelanggan. Adapun beberapa produksi yang dilakukan antara lain Front Shoe, Stone Adapter, Driving Plate, Stopper, Backing Plate

dengan melewati proses bubut, milling, harden, cylindrical grinding, surface grinding dan memiliki mesin CNC milling. Jumlah pegawai operator pada perusahaan ini sebanyak 14 orang dan untuk keseluruhan pegawai berjumlah 24. Jam kerja operator produksi memiliki 2 shift ataupun 3 shift jika terjadinya pelonjakan permintaan produksi oleh customer. Perusahaan ini memiliki bisnis dalam memproduksi part-part custom yang sangat sulit untuk diproduksi dan perusahaan harus memiliki operator-operator yang berkompeten dan memiliki kemampuan dan pengetahuan serta kinerja yang baik. Perusahaan ini sering kali mengalami produksi tidak mencapai target yang diinginkan diakibatkan kinerja operator yang kurang maksimal dalam memenuhi kebutuhan pesanan konsumen. Kinerja operator yang kurang baik dapat dilihat dari produktivitas operator dalam memproduksi apakah target yang diinginkan perusahaan sudah tercapai atau belum. Masalah ini dapat dilihat dari data pesanan yang masuk serta target produksi tepat waktu pada bulan Januari hingga Agustus Tahun 2017 yang didapatkan langsung melalui Manager Engineering & PPIC sebagai berikut.

Tabel I.1 Data Pesanan dan Pengiriman Pelanggan Tahun 2017 pada
CV. INTECH Manufaktur
(Data Perusahaan 2017).

Pelanggan	Bulan	Jumlah Pesanan	Tanggal Masuk	Tanggal Janji	Tanggal Kirim	Target
PT. Skf Indonesia	Januari	88	9-Jan-17	8-Feb-17	31-Jan-17	Tercapai
PT. Aransa Metal Tooling			19-Jan-17	26-Jan-17	26-Jan-17	Tercapai
PT. Trimetric Indonesia			14-Jan-17	21-Jan-17	23-Jan-17	Tidak Tercapai
PT. Samitra Pilar Usaha	Februari	156	3-Feb-17	10-Feb-17	8-Feb-17	Tercapai
PT. Pandu Putra Mataram			8-Feb-17	10-Mar-17	28-Feb-17	Tercapai
PT. Exiron Baja Pratama			22-Feb-17	28-Feb-17	1-Maret-17	Tidak Tercapai

						i
PT. Wijaya Karya Beton Tbk. Ppb Karawang			13- Feb-17	16- Feb-17	28-Fe b-17	Tidak Tercapai
PT.Skf Indonesia			14-Feb-17	16-Mar-17	20-Mar-17	Tidak Tercapai
BAPAK ANO	Maret	263	10-Mar-17	17-Mar-17	17-Mar-17	Tercapai
PT.Skf Indonesia			13-Mar-17	12-Apr-17	15-Apr-17	Tidak Tercapai
PT.Pandu Putra Mataram			1-Mar-17	10-Mar-17	10-Mar-17	Tercapai
PT.Wijaya Karya Beton Tbk. Ppb Karawang			10-Mar-17	9-Apr-17	9-Apr-17	Tercapai
PT.Skf Indonesia	April	43	9-Apr-17	26-Mei-17	26-Mei-17	Tercapai
PT.Wijaya Karya Beton Tbk. Ppb Karawang			27-Apr-17	4- Mei-17	4-Mei-17	Tercapai
PT.Skf Indonesia	Mei	86	4-Mei-17	10-Jun-17	10-Jun-17	Tercapai
PT.Skf Indonesia	Juni	112	6-Jun-17	20-Jul-17	20-Jul-17	Tercapai
PT.Skf Indonesia	Juli	121	14-Jul-17	25-Agu-17	26-Agu-17	Tidak Tercapai
PT.Skf Indonesia	Agustus	365	4-Agu-17	3-Sep-17	4-Sep-17	Tidak Tercapai
PT.Ruser Indonesia			4-Agu-17	14-Agu-17	14-Agu-17	Tercapai



Gambar I.1 Grafik dan Diagram Target Waktu Pengiriman dari Januari 2017 Hingga Agustus 2017

Pada bulan Januari, Februari, Maret, Juli dan Agustus 2017 terdapat target waktu pengiriman tidak tercapai dengan jadwal pengiriman yang sudah ditentukan perusahaan sebelumnya. Perusahaan mengharapkan target waktu pengiriman yang harus tercapai adalah 100 % namun dilihat dari dengan nilai target waktu pengiriman tercapai sebesar 65 % dan tidak tercapai sebesar 35% . Berikut jumlah data produksi dan data produk *reject* pada Tabel I.2 :

Tabel I. 2 Jumlah Data Produksi dan Data Produk (Reject)

Tahun	Bulan	Jumlah Produksi (pcs)	Total <i>Reject</i> (pcs)	% <i>Reject</i>
2017	Januari	183	12	15,25 %
	Februari	192	18	10,67 %
	Maret	167	15	11,13 %

	April	187	18	10,39 %
	Mei	121	9	13,44 %
	Juni	176	14	12,57 %
	Agustus	190	15	12,67 %

Dari Tabel I.2 diatas bahwa jumlah produk *reject* melebihi batas *reject* maximal yaitu 2% yang diinginkan perusahaan dari jumlah barang yang diproduksi namun ternyata melebihi expektasi yang diinginkan perusahaan yaitu hingga nilai *maximal reject* yaitu 14,05 % berada dibulan Januari tahun 2017 . Berdasarkan hasil *reject* tiap bulan yang tidak sesuai perusahaan inginkan dalam jumlah permintaan produk yang tidak besar ini sangat membuat kerugian pada keuangan perusahaan dan keterlambatan produksi sehingga target waktu pengiriman tidak tercapai .

Terdapat 2 kemungkinan faktor yang dapat menyebabkan produk *reject*. Faktor pertama yaitu pada mesin-mesin yang digunakan pada saat produksi oleh masing-masing operator. Namun berdasarkan informasi yang didapatkan langsung dari leader operator dan operator lain nya bahwa mesin tidak pernah mengalami masalah yang serius dikarenakan hanya 2 mesin saja yang benar-benar pernah mengalami kendala yaitu pada mesin CNC milling dan selainnya hanya mesin manual. Namun dari kendala yang didapatkan sangat jarang sekali mengalami kerusakan secara mendadak . Oleh karena itu faktor mesin bukanlah penyebab utama dari munculnya produk *reject reject* yang sering dihasilkan oleh operator. Selanjutnya faktor kedua yaitu menurut leader operator bahwa penyebab ketidaktercapaian target salah satunya karena masih banyaknya produk cacat yang dihasilkan operator. Tingginya produk cacat yang dihasilkan berdampak pada biaya yang dikeluarkan dengan pemesanan biaya material ulang kembali yang harus menunggu waktu cukup lama karena

material yang tidak mudah untuk didapatkan yang memperlambat proses produksi. Hal ini disebabkan perusahaan tidak melakukan penyimpanan stock material karena perusahaan melakukan produksi dengan konsep *make to order* yaitu memproduksi sesuai dengan kebutuhan produksi melalui permintaan konsumen. Faktor lain dari terdapatnya produk reject ini yaitu operator memiliki kesulitan dalam memproduksi produk custom disebabkan masih terdapat beberapa operator yang memiliki kemampuan rendah dalam melakukan proses produksi. Kemampuan rendah ini dapat dilihat dari adanya operator yang tidak memiliki kemampuan baik dalam membaca gambar teknik dan melakukan pemrograman menggunakan mesin NC apalagi dengan memproduksi produk yang selalu berbeda-beda serta sulit dan seringkali operator kebingungan sehingga melakukan kesalahan dalam melakukan produksi.

Hal yang sering terjadi yaitu tiap operator seringkali bertanya kepada leader ataupun manager workshop untuk mengatasi permasalahan yang tidak dimengerti sehingga dilakukan pengajaran kepada operator tersebut yang memakan waktu proses produksi. Terlihat dari kekurangan pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki tiap operator bahwa operator sangat membutuhkan pelatihan secara rutin agar kinerja yang dilakukan dapat maksimal.

Menurut Manager Engineering & Workshop bahwa perusahaan CV. INTECH

Manufaktur kurang dalam melakukan pelatihan terhadap operator produksi bahkan sejak awal tahun 2017 hingga Juni 2018 tidak ada pelatihan terhadap operator produksi tetapi pada bulan Juli 2018 telah dilaksanakan pelatihan kembali terhadap operator. Tidak adanya pelatihan ini didasarkan adanya perbedaan pendapat antara pihak management dengan operasional mengenai pelaksanaan pelatihan. Berdasarkan Wawancara terhadap Manager Engineering & Workshop bahwa didapatkan data pelatihan yang pernah dilakukan

pada tahun 2015 hingga 2018 terhadap operator produksi sebagai berikut.

Tabel I.3 Data Pelatihan Yang Pernah Dilakukan dari Tahun 2015-2018 (Data Internal Perusahaan CV. INTECH Manufaktur)

Tahun	Jadwal Pelatihan	Lama Pelatihan	Jumlah Pelatihan Terhadap Operator	Metode yang digunakan	Konten Training
2015	Sabtu,Minggu	3 bulan	1 kali	Internal Training	Mempelajari dan memahami pemrograman CNC Miling
2016	Sabtu,Minggu	3 bulan	1 kali	Internal Training	Mempelajari dan memahami pemrograman CNC Miling
2017	-	-	-	-	-
2018	Sabtu	3 Bulan	1 kali (sedang berjalan)	Internal Training	Mempelajari dan memahami pemrograman CNC Miling

Bahwa dari Tabel I.3 dapat dijelaskan bahwa pelatihan yang pernah dilakukan terhadap operator dari tahun 2015 diadakan selama 3 bulan dengan jumlah 1 kali pelatihan *Internal Training* dengan total waktu pelatihan dalam setahun yang diadakan pada hari sabtu dan minggu. Kemudian pada tahun 2016 dapat dilihat bahwa berkurangnya pelatihan yang didapatkan operator yaitu pelatihan *Internal Training* terhadap operator pernah dilakukan 1 kali dengan waktu pelatihan 3 Bulan pada hari Sabtu & Minggu . Pada tahun 2017 tidak pernah dilakukan pelatihan hal ini diakibatkan tidak adanya kesepakatan antara bagian operasional dengan bagian management yang mengakibatkan permasalahan yang ada pada perusahaan terutama pada kinerja operator yang tidak berkembang untuk menyelesaikan masalah yang ada. Namun pada tahun 2018 sedang dilakukan pelatihan terhadap seluruh operator produksi selama 3 bulan (Menurut Manager Engineering & Workshop pada tanggal 6 Juli 2018).

Lalu pelatihan yang pernah dilakukan yaitu dengan metode *Internal Training*.

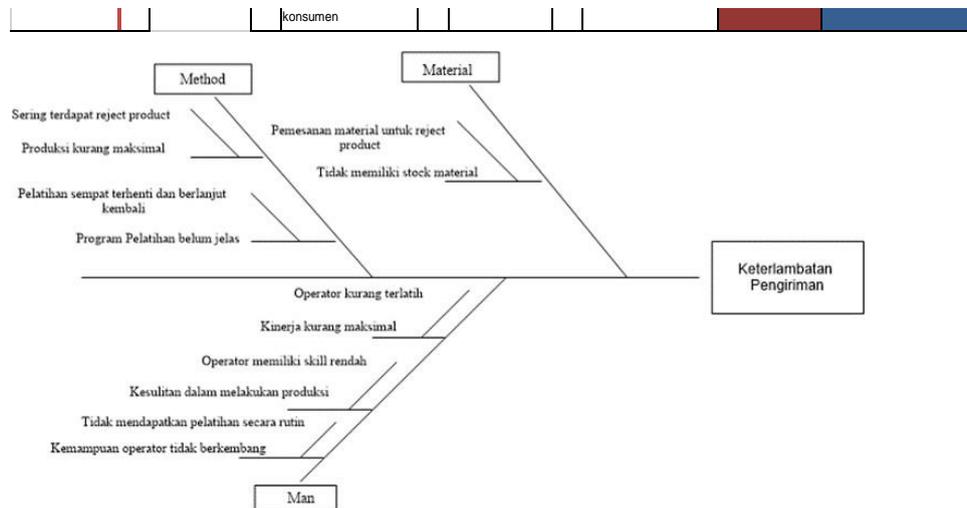
Selanjutnya untuk *Internal Training* ini dilakukan oleh manager workshop CV. INTECH Manufaktur sehingga tidak adanya pelatihan diluar perusahaan. *Internal Training* ini diberlakukan oleh operator baru dan operator lama untuk meningkatkan kinerja operator tersebut.

Analisis kebutuhan pelatihan (*training need analysis*) merupakan langkah awal dari fungsi perencanaan dalam manajemen pelatihan untuk menentukan kebutuhan pelatihan yang dirasakan perlu dan mendesak oleh suatu lembaga/instansi (Munir, 2004). Apabila proses penentuan kebutuhan pelatihan dilakukan dengan cermat dan detail, maka program pelatihan akan berjalan dengan baik dan tujuan pelatihan dapat tercapai seperti yang diharapkan. Analisis kebutuhan pelatihan (*training need analysis*) direncanakan dan dilaksanakan untuk memperoleh sejumlah data atau informasi tentang kondisi dan kebutuhan pegawai dalam melaksanakan tugasnya.

Analisis mengenai kebutuhan pelatihan untuk operator ini dapat memungkinkan menangani masalah yang ada terutama pada pencapaian target waktu pengiriman serta kinerja operator yang kurang baik akibat kemampuan yang dimiliki operator masih dibawah yang diharapkan sehingga operator tidak berkembang serta pengetahuan yang terbatas disebabkan kurangnya pelatihan khusus untuk operator dan penerapan program pelatihan yang ada diperusahaan. Dari permasalahan yang ada dapat dijelaskan secara rinci melalui Tabel I.5 5 whys dan diagram *fishbone* berikut ini :

Tabel I.5 5 Whys

Problem:	Keterlambatan Pengiriman						
Why 1	Why 2	Why 3	Why 4	Why 5	Root Cause	Recurrence Prevention	
Adanya product reject yang dihasilkan operator sehingga dilakukan pemesanan material kembali	Operator memiliki kesulitan dalam memproduksi product custom sehingga kinerja kurang maksimal	Terdapat operator yang masih memiliki skill rendah dan belum pandai dalam membaca gambar teknik dan melakukan pemrograman pada mesin NC	Operator kurang mendapatkan pelatihan dari perusahaan untuk membuat operator lebih mudah dalam mengerti dan bekerja	Adanya perbedaan pendapat mengenai pelatihan antara bagian operasional dan mangament mengakibatkan kurang berkembangnya skill operator	Kemampuan SDM kurang berkembang & Kurang mendapatkan pelatihan terhadap operator	Perusahaan harus melakukan program pelatihan dan pengembangan untuk operator produksi	
	Perusahaan tidak memiliki stock material	Karena perusahaan melakukan pemesanan material sesuai dengan part yang akan diproduksi sesuai permintaan	Stock cadangan material dibutuhkan jika ada product reject yang didapatkan	Agar tidak adanya pengeluaran biaya lebih untuk stock cadangan material	Perusahaan tidak memiliki stock cadangan material untuk meminimalisir biaya	Perusahaan harus memiliki stock cadangan material	



Gambar I.2 Diagram *Fishbone*

Dari Tabel I.5 & Gambar I.2 dapat menjelaskan permasalahan yang ada di dalam CV. INTECH Manufaktur. Permasalahan yang dapat diambil yang ada pada perusahaan ini keterlambatan pengiriman dapat dilihat dari target waktu pengiriman, hal ini dapat dilihat bahwa disebabkan oleh beberapa faktor yang terdapat di CV.Intech Manufaktur. Sering menghasilkan reject product yang mengakibatkan adanya pemesanan material ulang yang harus menunggu material kembali sehingga memakan waktu produksi. Lalu operator yang memiliki skill rendah dan kemampuan yang tidak berkembang terutama dalam memahami gambar yang mengakibatkan pengerjaan lama dan kurang teliti dan juga dalam programming sering terjadi kesalahan dalam penyettingan terhadap operator yang menggunakan mesin CNC berdampak terhadap kesalahan produksi. Hal ini disebabkan operator kurang terlatih dan kurangnya pengembangan serta pelatihan yang diperoleh oleh operator dari CV. INTECH Manufaktur (Menurut Leader Operator dan Manager Engineering). Permasalahan lain juga yang didapati yaitu tidak adanya penyediaan stock material pada gudang untuk mengantisipasi adanya produk reject yang dihasilkan. Namun pada penelitian ini tidak mengambil masalah yang diakibatkan tidak adanya cadangan bahan baku dikarenakan sangat

sulit sekali untuk memastikan berapa banyak produk reject yang akan dihasilkan untuk produksi selanjutnya. Maka dari itu permasalahan ini tidak digunakan sebagai penelitian.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas pada CV.INTECH Manufaktur, maka dirumuskan permasalahan yang akan diangkat untuk penelitian ini adalah :

1. Bagaimana daftar pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki setiap operator produksi di CV. INTECH Manufaktur ?
2. Bagaimana tingkat penguasaan pengetahuan dan keterampilan kondisi saat ini dan seharusnya pada operator produksi di CV. INTECH Manufaktur dilihat dari Kemampuan Kerja Pribadi (KKP) dan Kemampuan Kerja Jabatan (KKJ) ?
3. Bagaimana menyusun prioritas kebutuhan pelatihan yang seharusnya dibutuhkan sebagai rekomendasi pada operator produksi di CV. INTECH Manufaktur ?

1.3 Tujuan Penelitian

Dari perumusan masalah diatas, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Mengetahui daftar pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki setiap operator produksi di CV. INTECH Manufaktur.
2. Mengetahui tingkat penguasaan pengetahuan dan keterampilan kondisi saat ini dan seharusnya pada operator produksi di CV. INTECH Manufaktur dilihat dari Kemampuan Kerja Pribadi (KKP) dan Kemampuan Kerja Jabatan (KKJ).
3. Menyusun prioritas kebutuhan pelatihan yang seharusnya dibutuhkan sebagai rekomendasi pada operator produksi di CV. INTECH Manufaktur.

1.4 Batasan Penelitian

1. Pada penelitian yang dibuat hanya sampai pada tahap rekomendasi.

2. Ruang lingkup penelitian hanya pada operator produksi .
3. Data penelitian didapatkan pada tahun 2017 & 2018.

1.5 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian di antara lain:

Hasil dari penelitian ini dapat menjadikan bahan pertimbangan dalam mengambil kebijakan untuk menentukan manfaat keilmuan Training kepada perusahaan.

1.6 Sistematika Penulisan

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini berisi uraian mengenai penelitian Pemetaan Training Need Analysis Berdasarkan Pengetahuan dan Keterampilan Operator Produksi Di CV. INTECH Manufaktur, latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, batasan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini berisi studi literatur yang relevan dengan permasalahan yang diteliti dan dibahas pula hasil-hasil penelitian terdahulu. Bagian kedua membahas hubungan antar konsep yang menjadi kajian penelitian dan uraian kontribusi penelitian.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Pada bab ini dijelaskan langkah-langkah penelitian secara rinci meliputi: tahap merumuskan masalah penelitian, merumuskan hipotesis, dan mengembangkan model penelitian, mengidentifikasi dan melakukan operasionalisasi variabel penelitian, merancang pengumpulan dan pengolahan data, melakukan uji instrumen, merancang analisis pengolahan data.

BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Pada bab ini menjelaskan mengenai aktifitas pengumpulan data yang telah didapatkan melalui observasi dan wawancara terhadap operator produksi CV. INTECH Manufaktur. Pada tahap ini dilakukan pengumpulan keterampilan dan pengetahuan operator serta penilaian untuk mengetahui prioritas kebutuhan pelatihan pada operator produksi CV. INTECH Manufaktur .

BAB V ANALISIS DATA

Bab ini berisi analisis terhadap hasil pengolahan data yang telah dilakukan pada bab sebelumnya yaitu untuk sebagai acuan Pemetaan Training Need Analysis Berdasarkan Pengetahuan dan Keterampilan operator Produksi Di CV. INTECH Manufaktur.

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini merupakan bab yang terakhir dan menjelaskan hasil kesimpulan dari penelitian dan saran.

DAFTAR PUSTAKA

Berisi daftar bahan-bahan bacaan, literatur, jurnal, dan tulisan lainnya sebagai referensi yang mendukung pemahaman terhadap penulisan tugas akhir ini.