

BAB III

ANALISIS DESKRIPTIF

3.1 Data Umum

3.1.1 Sejarah Perusahaan

PT Chandra Asri adalah produsen produk *Olefins* dan *Polytiline* yang didirikan pada tahun 1989. Produk yang dihasilkan adalah berbagai jenis produk plastik seperti pengemasan makanan, alas karpet, dan peralatan rumah tangga plastik. PT Chandra asri Petrochemical yang berlokasi strategis di Ciwandan, Cilegon, provinsi Banten adalah hasil gabungan antara PT Tri Polyta Indonesia Tbk (TPI) dan PT Chandra Asri (CA) pada tanggal 1 Januari 2011. PT Tri Polyta Indonesia adalah produsen *Polypropylene* terbesar di Indonesia dan didirikan pada tahun 1984. Setelah bergabung, kini Chandra Asri Petrochemical menjadi perusahaan petrokimia publik terbesar di Indonesia. Dari awal berdirinya perseroan ini kini Chandra Asri Petrochemical telah berevolusi dan bertumbuh baik dengan jumlah karyawan yang selalu meningkat hingga lebih dari 1.840 orang memasok 35% kebutuhan petrokimia di Indonesia kepada lebih dari 300 konsumen dan berkontribusi terhadap pertumbuhan negara secara berkelanjutan. Saat ini, PT Chandra Asri Petrochemical dimiliki oleh dua pemegang

saham utama yaitu *Barito Pacific Group* dan *SCG Chemicals Co., Ltd. (SCG)*, anak perusahaan *SCG Group, Thailand*.

Anak perusahaan yang dimiliki Chandra Asri Petrochemical adalah PT Styrimdo Mono Indonesia (SMI) yang terletak di Bojonegara, Serang, provinsi Banten. PT Styrimdo Mono Indonesia memproduksi *Styrene Monomer 340KTA* yang pertama kali dimulai pada tahun 1992. Hingga saat ini, PT Tri Polyta Indonesia tetap menjadi satu-satunya produsen *Styrene Monomer* di Indonesia. PT Tri Polyta Indonesia juga memiliki anak perusahaan yaitu PT Redeco Petrolin Utama (RPU), yang bergerak di segmen bisnis penyewaan tangki dan dermaga. PT Redeco Petrolin Utama juga menangani produk minyak olahan untuk perusahaan minyak lokal dan internasional. Sejak 2013, anak perusahaan lainnya juga ada PT Petrokimia Butadiene Indonesia (PBI) mengoperasikan satu-satunya pabrik *Butadiene* di Indonesia yang memproduksi *Butadiene*. *Butadiene* adalah bahan baku untuk produksi *Styrene Butadiene*

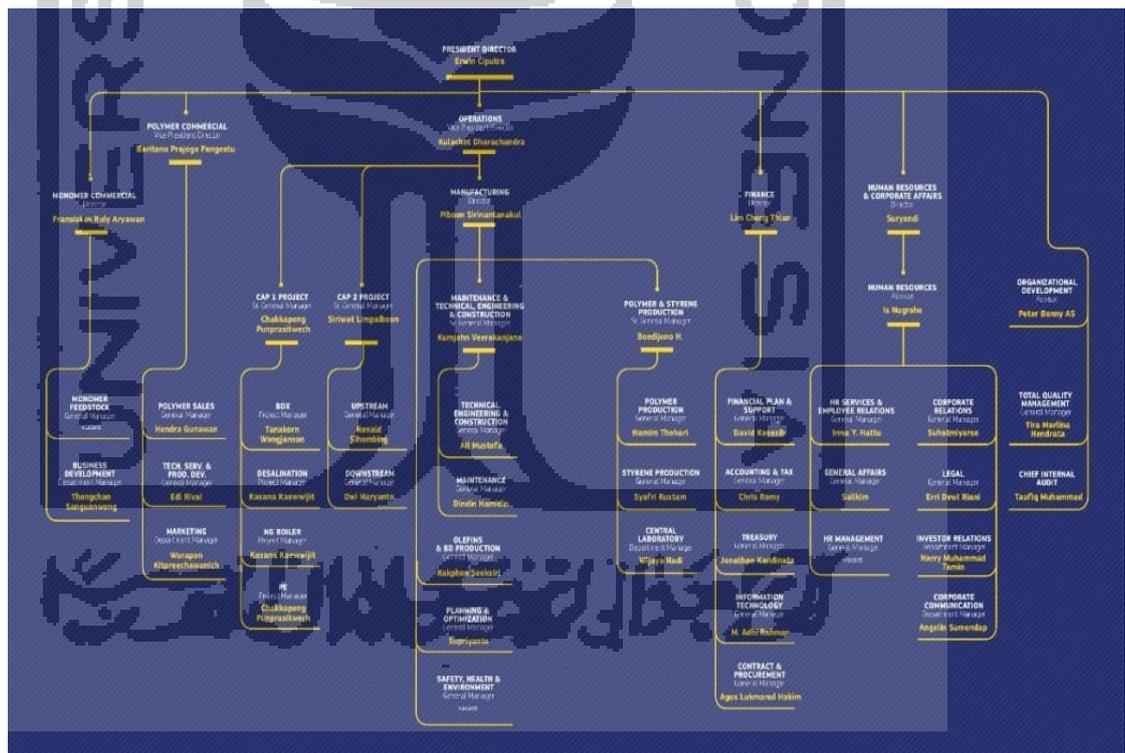
Rubber (SBR), *Acrylonitrile Butadiene Styrene (ABS)*, *Styrene Butadiene Latex (SBL)*, dan *Polybutadiene Rubber (PBR)*.

Selanjutnya, produk keluaran dari pabrik *Butadiene* akan digunakan sebagai bahan baku untuk pabrik karet sintetis di masa depan yang akan menghasilkan bahan baku untuk ban ramah lingkungan.

3.1.2 Visi dan Misi Perusahaan

- Visi PT Chandra Asri Petrochemical adalah menjadi perusahaan petrokimia terkemuka dan pilihan Indonesia.
- Misi dari PT. Chandra Asri Petrochemical adalah dapat terus berkembang dan meningkatkan keunggulan perusahaan melalui integrasi, pengembangan sumber daya manusia, dan kemitraan terpilih, berkelanjutan yang dapat berkontribusi terhadap pertumbuhan Indonesia.

3.1.3 Struktur Organisasi



Sumber : <http://www.chandra-asri.com/>

Gambar 3.1 Struktur Organisasi PT Chandra Asri Petrochemical

Setiap departemen memiliki uraian jabatan (*job description*) masing-masing sesuai dengan tanggung jawabnya. Berikut merupakan rangkuman keterangan uraian pekerjaan dalam struktur organisasi pada PT. Chandra Asri Petrochemical :

1. *President Director*

Bertanggung jawab serta memiliki wewenang atas pengurusan dan pengelolaan terhadap seluruh kegiatan di bidang usaha dalam sebuah perusahaan. Dengan begitu, direktur utama bertugas untuk mengkoordinir semua kegiatan di bidang kepegawaian, administrasi keuangan dan kesekretariatan dan lain-lain.

2. *Operation VP Director*

Mengontrol secara langsung terhadap manufakturing direktur yang berkaitan dengan produksi yang sedang berjalan dan mengontrol proyek VP yang menangani proyek-proyek yang sedang berjalan di perusahaan.

3. *Manufacturing Director*

Mengontrol secara langsung mengenai produksi yang sedang berjalan melalui *production senior general manager*, mengontrol keselamatan dan limbah buangan pabrik melalui *safety and health environment general manager*, serta mengontrol optimalisasi proses produksi yang sedang berjalan melalui *technical*

engineering & research dan *planning & optimalization general manager*.

4. *Production Senior General Manager*

Memiliki tanggungjawab dalam memimpin, mengelola dan mengkoordinasikan semua hal-hal yang berkaitan dengan jalannya sebuah proses produksi yang ada di dalam perusahaan.

5. *Project Vice President*

Bertanggung jawab atas semua *proyek* yang sedang dijalankan.

Misalnya *butadine proyek manager* memiliki tanggung jawab terhadap *proyek* yang berkaitan dengan produksi *butadine*.

6. *Human Resource Director*

Direksi ini merupakan salah satu kunci kesuksesan perusahaan karena karyawan merupakan asset perusahaan yang paling berharga dan direksi sumber daya manusia sangat bertanggung jawab penuh untuk memaksimalkan *value* karyawan. Tugasnya antara lain yaitu

merekrut karyawan baru, menangani administrasi, memastikan lingkungan pekerjaan aman dan menyenangkan, mengatur karyawan secara strategis serta menciptakan hubungan baik dengan karyawan dan masih banyak lagi.

7. *Coorporate Relation General Manager*

Tugas *corporate relation general manager* ialah membangun dan mempertahankan hubungan baik, melakukan perencanaan dan

mengembangkan citra sebagai bagian manajemen organisasi, menjembatani hubungan komunikasi antara organisasi dengan publiknya dan lain-lain.

8. *Internal Audit General Manager*

Tugasnya adalah melakukan pengecekan akan adanya tindakan-tindakan yang belum disetujui dan tidak wajar, menciptakan saluran komunikasi antara berbagai tingkatan dan pimpinan tertinggi, mengawasi ketaatan pada syarat-syarat yang telah ditentukan, dan menyarankan perbaikan dalam bidang kebijaksanaan prosedur dan struktur organisasi.

9. *Total Quality Management General Manager*

Tugasnya adalah membuat perusahaan berfokus pada keinginan pasar, menginspirasi pekerja untuk memberikan mutu terbaik dalam setiap aktivitas, menyalurkan prosedur yang penting untuk memperoleh hasil yang unggul, serta mendukung perusahaan untuk benar-benar mengerti persaingan yang ada dan untuk membangun strategi perang yang efektif.

10. *Organization Development Advisor*

Bertugas untuk merencanakan, mengembangkan dan mengimplementasikan strategi pengembangan organisasi serta memonitor, mengukur, dan melaporkan tentang rencana-rencana pengembangan organisasi dan juga melakukan pengaturan kerja bawahan langsung.

11. *Monomer Commercial Director*

Memiliki tugas untuk melakukan penjualan produk *monomer* (*ethylene* dan *propylene*) yang diproduksi oleh perusahaan dan berkomunikasi dengan *monomer feed stock* untuk menentukan banyaknya *monomer* yang tidak dijual.

12. *Polymer Commercial VP Director*

Bertanggung jawab terhadap semua kegiatan yang dilakukan dalam penjualan *polymer* seperti menjual dan mempromosikan produk yang dihasilkan kepada konsumen, menyediakan produk yang telah disesuaikan dengan jumlah yang diinginkan konsumen, hingga bertanggung jawab pada produk yang disimpan dalam gudang.

13. *Finance Director*

Bertanggung jawab untuk mengarahkan penanggulangan berbagai jenis resiko finansial yang dihadapi perusahaan serta mengkoordinasikan aktivitas sinergi untuk mencapai hasil bisnis yang optimal dari pelaksanaan seluruh usaha perusahaan.

3.2 Data Khusus

3.2.1 Strategi Meningkatkan Kinerja Karyawan

PT Chandra Asri Petrochemical memberikan kesempatan pada para karyawan dan memfasilitasi sarana dan prasarana untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan, perilaku, kemampuan, dan kepemimpinan melalui kegiatan pelatihan dan pengembangan yang diselenggarakan di dalam institusi maupun diluar institusi.

1. Pemberian Motivasi

Motivasi yaitu menyemangati atau memberikan dorongan berupa penyuluhan/pembinaan tentang kesadaran pribadi bahwa seluruh karyawan adalah subjek dalam suatu perusahaan karena yang mengelola keseluruhan perusahaan adalah manusianya itu sendiri. Dalam proses pemberian motivasi yang dilakukan oleh PT. Chandra Asri Petrochemical berupa materi maupun non materi. Maksudnya adalah perusahaan memberikan motivasi secara internal maupun secara personal. Sehingga yang pantas dan layak mendapatkan posisi dan fasilitas-fasilitas tersebut hanyalah karyawan yang berkualitas dan mempunyai kontribusi yang cukup besar pada perusahaan. Motivasi berupa materi yang diberikan oleh perusahaan adalah bonus atau gaji yang lebih besar. Sebagai contoh seorang karyawan perlu meningkatkan kinerjanya dan menyelesaikan tugas serta tanggung jawabnya dengan baik karena perusahaan menawarkan bonus berupa materi kepada karyawan apabila karyawan tersebut dinilai baik kinerjanya. Lalu, perusahaan juga memberikan kenaikan gaji kepada karyawannya apabila selama 2 tahun karyawan tersebut kinerjanya meningkat sebesar 15% dari gaji pokok. Selanjutnya motivasi berupa non materi adalah memberikan penyuluhan dan pembinaan dari atasan kepada staff. Contohnya setiap *briefing*

yang dilakukan di masing-masing departemen, atasan harus menciptakan suasana yang nyaman dan menghargai setiap ide atau saran karyawan dengan baik lalu atasan harus selalu memberikan penyuluhan atau motivasi kepada karyawan agar meningkatkan kinerjanya masing-masing dan atasan perlu mengapresiasi peningkatan kinerja sekecil apapun. Dengan adanya pemberian penyuluhan ini diharapkan karyawan dapat termotivasi untuk selalu meningkatkan pengetahuan maupun kualitas kerjanya.

2. Promosi Jabatan

Karyawan yang memiliki prestasi dalam organisasi tentu akan mendapatkan berbagai penghargaan dan keuntungan yang dari berbagai hal. Jenis penghargaan untuk pegawai yang memiliki prestasi adalah dengan mengadakan promosi jabatan. Promosi jabatan adalah pemberian kepercayaan kepada karyawan yang berprestasi dalam bentuk naik jabatan atau naik upahnya untuk menempati suatu jabatan tertentu dalam sebuah perusahaan. Program ini merupakan salah satu syarat karyawan agar dapat menempati posisi jabatan yang tersedia. Seandainya ada lowongan jabatan pada struktur organisasi, maka pemimpin perusahaan ataupun pemimpin manajerial perlu mempertimbangkan karyawan yang memiliki sertifikasi dan kapasitas yang sesuai dengan pekerjaan dan tanggung jawab

pada jabatan yang kosong tersebut. Prosedur promosi jabatan pada PT Chandra Asri Petrochemical dimulai oleh proses menyediakan dan menyiapkan berkas-berkas yang dibutuhkan dalam proses promosi jabatan oleh atasan devisi meliputi:

a) Pengajuan promosi

Sebelum melakukan pengajuan promosi, kepala devisi harus sudah memilih atau menentukan karyawan yang berprestasi dan memiliki kompeten yang dinilai baik dan memiliki kapasitas yang dianggap mampu menempati jabatan yang akan didudukinya nanti. Pengajuan promosi harus dibuat secara tertulis yaitu berupa formulir. Kepala devisi akan meminta formulir pengajuan promosi kebagian personalia dan mengisi formulir tersebut. Disini peran manajer personalia sebagai perwakilan dari perusahaan yang bertugas memperkecil hal-hal yang kurang sesuai dengan kebijakan perusahaan karena manajer personalia dianggap sudah kompeten dan memahami seluruh kebijakan yang ada dalam perusahaan.

b) Persetujuan Promosi

Manajer personalia akan melakukan pengecekan terhadap formulir pengajuan promosi. Pengecekan tersebut dilakukan agar semua berkas-berkas karyawan yang diberikan oleh kepala devisi diketahui kebenarannya.

Apabila terlihat ketidaksesuaian berkas-berkas maka divisi personalia akan mengembalikannya kepada kepala divisi yang bersangkutan. Berkas-berkas yang dimaksud seperti lampiran evaluasi kinerja, lampiran hasil uji kompetensi yang pernah diikuti karyawan, dan berkas-berkas lainnya. Setelah pengecekan tersebut maka dapat diputuskan siapa saja yang bisa mengikuti berbagai test untuk promosi jabatan. Pesetujuan promosi jabatan tersebut perlu penyutujuan manajer personalia dan jajaran direksi lainnya dalam perusahaan.

c) Test

Bagian personalia akan melakukan berbagai kegiatan test yang harus diikuti seluruh testnya oleh karyawan yang terpilih atau lolos dari hasil pengecekan formulir dan berkas-berkas pengajuan promosi. Rangkaian kegiatan test yang akan diberikan meliputi test tulis, wawancara dan presentasi. Setelah itu, bagian personalia akan mengoreksi hasil test yang telah dilaksanakan tersebut. Apabila karyawan yang dipromosikan telah lulus test maka bagian operasional akan segera memberikan informasi kelulusan tersebut kepada manajer operasional. Tetapi, apabila karyawan tersebut tidak lulus test maka bagian personalia

akan memberikan informasi tersebut kepada kepala divisi yang bersangkutan.

d) Hasil Keputusan

Hasil keputusan karyawan yang lolos test atau seleksi tersebut langsung diberitahukan kepada manajer operasional agar selanjutnya dapat dilaksanakannya persetujuan.

Apabila manajer operasional sudah menerima hasil test yang diberikan oleh bagian personalia, hasil tersebut akan ditelaah kembali kebenarannya untuk meminimalisir adanya ketidaksesuaian. Bilamana data hasil sudah sesuai, maka manajer operasional akan memberi persetujuan dengan menandatangani hasil test tersebut lalu mengembalikannya kembali ke bagian personalia.

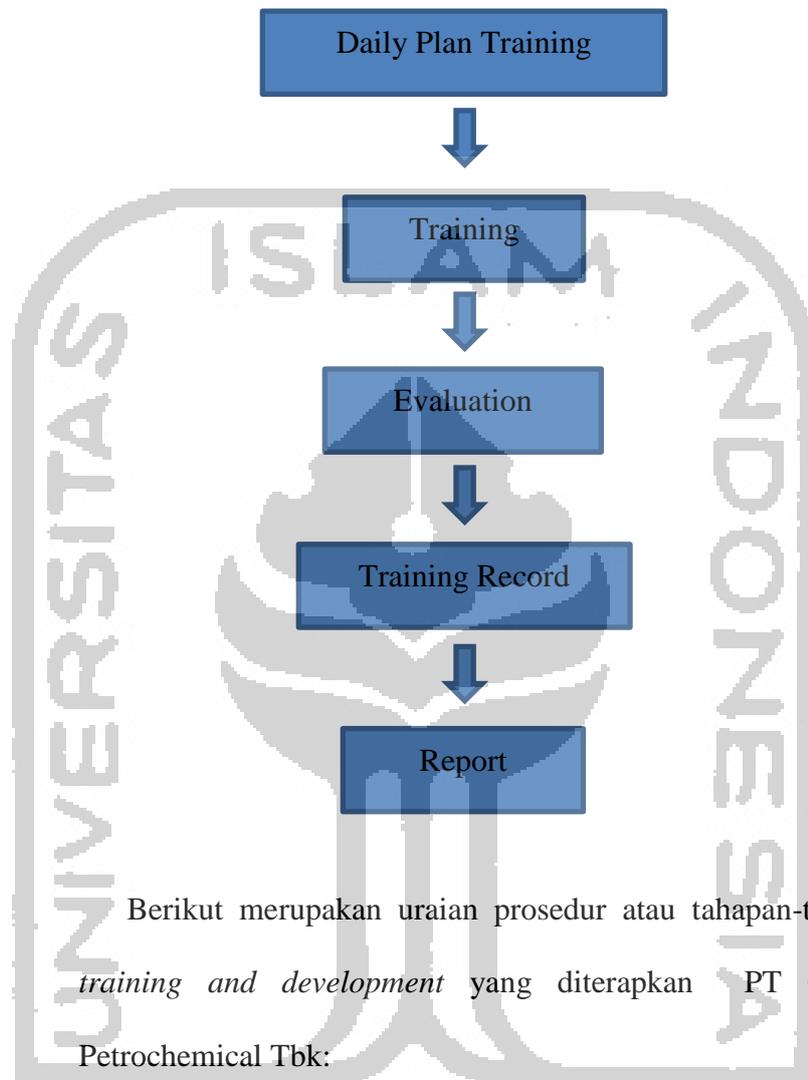
3. Pendidikan dan Pelatihan

Dalam memberikan peningkatan kinerja karyawannya, PT Chandra Asri Petrochemical memiliki tujuan yang difokuskan untuk memperbaiki efektifitas dan efisiensi kerja dalam melaksanakan serta menjangkau tujuan sasaran program kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Dengan adanya *training and development* yang diadakan tentu memiliki manfaat-manfaat yang didapatkan dalam meningkatkan kinerja karyawan yaitu:

- a) Meningkatkan rasa puas pada karyawan sehingga akan menciptakan semangat kerja serta rasa percaya diri pada karyawan.
- b) Memperbaiki sistem kerja karyawan sehingga dapat memperlancar proses kerja dimasa mendatang agar lebih baik dan lebih maksimal.
- c) Meminimalisir kesalahan dalam melakukan pekerjaan.

Setelah penjelasan diatas, dapat disimpulkan bahwa dalam sebuah perusahaan perlu memiliki dan menerapkan strategi-strategi untuk meningkatkan kinerja karyawan seperti motivasi, promosi jabatan dan juga pendidikan pelatihan serta pengembangan yang diberikan kepada karyawan karena program tersebut merupakan salah satu hal penting yang sangat berpengaruh besar dalam meningkatkan kinerja karyawan meliputi peningkatan kemampuan, pengetahuan serta keterampilan pada karyawan. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa strategi-strategi peningkatan kinerja karyawan yang dilakukan oleh PT. Chandra Asri Petrochemical sudah dianggap baik karena dari ketiga cara diatas sudah termasuk cara yang tepat dan sangat berpengaruh besar untuk meningkatkan kinerja karyawan yang dampak baiknya berpengaruh besar untuk kemajuan dan keberhasilan perusahaan dimasa yang akan datang.

3.2.2 Prosedur atau Tahapan Pelatihan dan Pengembangan



Berikut merupakan uraian prosedur atau tahapan-tahapan dalam *training and development* yang diterapkan PT Chandra Asri Petrochemical Tbk:

1. *Daily Plan Training*

Daily Plan Training adalah sebuah perencanaan harian untuk program pelatihan yang akan diadakan atau dilaksanakan oleh perusahaan. *Daily Plan Training* di dalamnya menyusun atau menetapkan berbagai persiapan meliputi penetapan tanggal dan waktu pelaksanaan, menentukan tipe-tipe program yang akan dilaksanakan, menetapkan metode dan subjek pelatihan, memilih instruktur,

menentukan ruangan, memilih media yang akan digunakan serta mempersiapkan snack, makan dan minum.

2. Pelatihan (*Training*)

Mengimplementasikan atau menyelenggarakan sebuah kegiatan pelatihan (*training*) tersebut pada waktu dan tempat yang telah direncanakan sebelumnya dan menjadikan kegiatan pelatihan yang akan diselenggarakan tersebut berjalan dengan lancar dan efektif.

Keberhasilan sebuah implementasi program pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia tersebut ditentukan atau tergantung pada sumber daya manusianya itu sendiri yang merencanakan maupun yang menjalankan programnya. Oleh karena itu, perencanaan sebuah program pelatihan dan pengembangan harus di siapkan dengan maksimal.

3. Evaluasi Program

Setelah dilaksanakannya program pelatihan dan pengembangan, maka perlu evaluasi program yang berfungsi untuk memastikan

keberhasilan program pelatihan dan pengembangan tersebut apakah berjalan dengan baik atau belum. Dalam evaluasi program di PT Chandra Asri memiliki beberapa poin evaluasi yang perlu diperhatikan yaitu *training content*, *teaching method*, *instructor ability*, *training duration*, *meet your expectation*, *evaluation result*, dan lain-lain.

4. *Training Record*

Training record merupakan sebuah catatan/data para peserta/karyawan yang telah mengikuti program pelatihan sebelumnya. Biasanya didalamnya terdapat biodata karyawan seperti nama, tempat/alamat dan tanggal lahir. Selain itu, di dalamnya juga ada beberapa *point* yaitu posisi atau jabatan yang akan ditempati, *training program*, *training subjek*, dan lain-lain. Lalu dilakukan pengecekan atau pengkoreksian dari hasil pelatihan yang telah dilakukan sebelumnya. Hal tersebut dilakukan agar mengetahui mana yang kompeten dan mana yang belum kompeten.

5. *Report*

Report merupakan tahapan terakhir dari sebuah prosedur pelatihan dan pengembangan. Setelah pelaksanaan program yang sudah di evaluasi dan di buatkan data agar lebih efektif, maka perlu pembuatan laporan program pelatihan dan pengembangan tersebut untuk menjadi berkas atau informasi perusahaan bahwa perusahaan telah melakukan program pelatihan dan pengembangan.

3.2.3 Metode Pelatihan dan Pengembangan

Dalam melaksanakan program pelatihan dan pengembangan yang dilakukan oleh PT. Chandra Asri Petrochemical yaitu menggunakan teknik pendidikan pelatihan dan pengembangan yang meliputi:

1. Pelatihan dan Pengembangan *On The Job Training*

a) Pembekalan (*Coaching*)

Pada PT. Chandra Asri Petrochemical pembekalan dilakukan oleh atasan kepada karyawan yang baru. Setiap karyawan baru akan mendapatkan perhatian yang lebih dari atasannya pada masa awal kerjanya. Atasan akan memberikan pembekalan serta membimbing karyawan agar dapat bekerja dengan baik dan dapat memahami semua tanggungjawab serta wewenang pekerjaannya. Oleh karena itu, atasan memiliki peranan yang penting dalam proses adaptasi karyawan baru untuk dapat bekerja sesuai dengan yang dibutuhkan perusahaan. Karyawan yang diberikan pembekalan oleh atasan biasanya tidak terlalu banyak seperti program yang lainnya, tetapi itu semua juga tergantung pada berapa karyawan baru yang masuk di setiap divisi atau departemen masing-masing. Sebagai contoh, di bagian *Human Resource Director* memiliki karyawan baru yang harus diberikan pembekalan langsung oleh *supervisor*. Maka peran *supervisor* disitu adalah untuk memberikan pembekalan dan pengarahan kepada karyawan baru akan tugas-tugas yang akan di kerjakannya nanti. Tetapi apabila karyawan baru di departemen yang sama lebih dari 3 orang, maka *supervisor* akan meminta bantuan kepada karyawan

lain (bawahannya yang kompeten) dalam divisi yang sama untuk membantu memberikan pembekalan kepada karyawan-karyawan yang baru tersebut. Peran karyawan pembantu tersebut hanya untuk mengawasi dan membantu memberikan informasi tentang apa yang harus dilakukan karyawan baru dalam pekerjaannya ketika *supervisor* sedang sibuk ataupun cuti karena sakit dan lain-lain.

b) Program Magang

PT. Chandra Asri melakukan program magang untuk karyawannya dengan cara mengirimkan karyawannya ke perusahaan anak cabang untuk mengetahui keadaan perusahaan ditempat tersebut. Hal tersebut dilakukan agar karyawan dapat terlatih untuk menghadapi masalah-masalah baru yang mungkin akan muncul. Jadi program ini juga dapat dikatakan sebagai sarana uji coba sebelum karyawan ditempatkan pada posisi yang baru.

c) *In House*

In house merupakan jenis pelatihan yang akan diselenggarakan oleh perusahaan apabila pesertanya lebih dari 10 orang dan struktur yang mendampingi atau yang memberikan materi diperoleh dari luar perusahaan atau menggunakan *vendor* yang menjembatani antara kementerian dengan perusahaan. Sebagai contoh adalah karyawan

operator yang bekerja menggunakan alat-alat berat seperti *crane, forklif, loader, dan dumtruck* perlu mengikuti pelatihan/sertifikasi dari Kementerian Tenaga Kerja Indonesia (KEMNAKER) selama 5-6 hari dan proses pembuatannya sekitar 4-5 bulan.

d) *Internal Training*

Internal training merupakan program pelatihan yang akan diselenggarakan oleh perusahaan apabila pesertanya lebih dari 20 orang. Pelatihan ini akan diselenggarakan oleh pihak PT. Chandra Asri langsung dan yang mengikuti program ini juga atau pesertanya berasal dari dalam perusahaan (internal). Semua proses pelatihan dilakukan di PT Chandra Asri dan Instrukturnya juga berasal dari dalam perusahaan. Setiap karyawan baru yang ada di PT Chandra Asri harus wajib mengikuti berbagai pelatihan yang diselenggarakan oleh perusahaan dan setiap karyawan baru juga harus lulus semua pelatihan tersebut. Salah satu contoh pelatihannya adalah *fire fighting* yaitu pelatihan dimana karyawan berhadapan langsung dengan api dan belajar cara memadamkan serta menggunakan alat-alat pemadam kebakaran (tabung pemadam api dan *fire hydrant system*) yang bertujuan untuk memberikan pengetahuan dan pengalaman kepada karyawan agar mampu bertarung

menghadapi api karena PT Chandra Asri merupakan perusahaan kimia terbesar jadi sangat rentan kebakaran. Pelatihan jenis ini sebenarnya sangat perlu dilakukan oleh perusahaan jenis apapun karena perusahaan apapun pasti menggunakan listrik yang berdampak besar akan terjadinya kebakaran.

2. Pelatihan dan Pengembangan *Off The Job Training*

a) Pelatihan Teknis

Pelatihan ini diadakan untuk menunjang tugas dan pekerjaan para karyawan dalam keseharian secara teknis. Dalam pelatihan teknis, karyawan dilatih cara pengoperasian mesin-mesin yang ada dan mesin-mesin yang baru. Disini karyawan baru harus beorientasi dengan mesin-mesin yang ada di PT Chandra Asri. Dengan diadakannya program ini diharapkan para karyawan akan dapat menggunakan mesin tersebut dengan benar dan efisien. Sementara untuk karyawan manajerial telah diadakan pelatihan penggunaan program komputer yang baru dan lebih canggih. Sistem pelatihan tersebut tidak perlu dilakukan oleh semua karyawan, perusahaan hanya memilih beberapa karyawannya yang dianggap berkompeten dalam program pelatihan yang berkaitan saja. Setelah karyawan yang mengikuti pelatihan tersebut dan sudah kembali ke perusahaan maka karyawan

tersebut wajib mengajarkan semua ilmu dan pengetahuan yang telah didapatnya pada karyawan lainnya. Hal ini ditujukan untuk memperkecil biaya pelatihan.

b) Pengembangan Kepribadian

Program pengembangan kepribadian dilakukan untuk meningkatkan kepribadian seluruh karyawan agar mampu meningkatkan kinerjanya dalam proses kerja. Karyawan-karyawan pada PT Chandra Asri Petrochemical diikutkan dalam pengembangan kepribadian yang diadakan oleh perusahaan (internal) maupun luar perusahaan (eksternal). Pengembangan kepribadian yang tersebut yaitu pengajian yang diadakan oleh perusahaan dalam satu minggu sekali (setiap hari jumat). Dengan adanya pengajian ini diharapkan karyawan dapat lebih baik dan lebih *professional*. Disamping itu, perusahaan juga memberikan perintah kepada setiap manajer untuk selalu menjaga hubungan baik dengan para staff dan selalu memberikan pengarahan-pengarahan. Adapun alternative lain yang dilakukan oleh perusahaan yaitu mengikut sertakan karyawan pada kegiatan pelatihan dan pengembangan kepribadian yang diadakan oleh instansi lain dari luar perusahaan. Misalnya saja kegiatan seminar, *workshop*, dan lain-lain.

c) *Eksternal Training (Domestik and Overseas)*

Program *eksternal training domestic* dan *overseas* ini dilakukan atau diselenggarakan oleh instansi lain atau perusahaan lain. Instruktur atau pemberian materi yang digunakan juga dari luar perusahaan. Pelatihan jenis ini biasanya pesertanya kurang dari 10 orang dan peserta yang mengikuti program ini diperoleh dari banyak perusahaan. Misalnya, ada program pelatihan eksternal *overseas* di Jerman dan PT. Chandra Asri mengirim 3 orang untuk mengikuti pelatihan tersebut sementara peserta lainnya dari perusahaan lain. Jadi program tersebut diikuti oleh karyawan dari berbagai perusahaan dan bisa jadi dari berbagai negara.

3.2.4 Indikator Pelatihan dan Pengembangan

Metode pelatihan (*training*) dan pengembangan (*development*) yang telah dilakukan atau dilaksanakan oleh PT Chandra Asri Petrochemical tentu saja harus diketahui dan diukur keberhasilannya.

Apakah metode pelatihan (*training*) dan pengembangan (*development*) yang telah dilaksanakan tersebut memiliki *value* yang baik atau kurang baik terhadap kinerja karyawan. Sama seperti perusahaan lainnya, tolak ukur sebuah efektivitas pelatihan (*training*) dan pengembangan (*development*) di PT Chandra Asri Petrochemical meliputi indikator-indikator seperti kuantitas kerja dan kualitas kerja yang dimiliki karyawan. Apakah kuantitas dan kualitas kerja

karyawan setelah mengikuti pelatihan (*training*) dan pengembangan (*development*) meningkat atau tetap bahkan menurun.

1. Kuantitas Kerja

Kuantitas kerja pada karyawan PT Chandra Asri Petrochemical harus memiliki upaya dengan sekuat tenaga dalam proses kerjanya untuk mencapai hasil kerja yang sesuai bahkan melebihi target.

Karyawan PT Chandra Asri Petrochemical setelah mengikuti metode-metode pelatihan (*training*) dan pengembangan (*development*) diharapkan memiliki kuantitas yang lebih baik lagi.

Dalam mengukur efektivitas seperti ini diperlukan data-data serta klarifikasi dari atasan karyawan tersebut untuk menghitung seberapa efektif kinerja karyawan setelah mengikuti pelatihan (*training*) dan pengembangan (*development*). Apabila kuantitas kerja karyawan setelah mengikuti program pelatihan (*training*) dan pengembangan (*development*) meningkat maka metode yang dilakukan sudah tepat dan berhasil. Dalam metode *on the job*

training dan metode *off the job training* terdapat beberapa macam pelatihan (*training*) dan pengembangan (*development*) yang

dilaksanakan oleh PT Chandra Asri Petrochemical, salah satunya adalah *training external domestic* dan *training in-house* yang di dalamnya terdapat *training program* yaitu *training and certification of forklift*.

Training and certification of forklift atau pelatihan dan sertifikasi *forklift*. Pelatihan dan sertifikasi tersebut merupakan *mandatory training* atau dapat disebut juga salah satu pelatihan wajib di PT Chandra Asri Petrochemical yang harus di ikuti oleh karyawan yang mengoperasikan *forklift*. Dalam *job description forklift*, karyawan bertugas memindahkan suatu produk menggunakan *forklift* agar lebih cepat dan aman untuk mempermudah pekerjaan dalam pabrik maupun gudang. Operator *forklift* perlu memiliki sertifikat atau Surat Izin Operator (SIO) untuk dapat menggunakan *forklift* dengan baik dan efisien. Setelah operator memiliki Surat Izin Operator (SIO) atau setelah karyawan mengikuti pelatihan, maka karyawan akan lebih handal, cepat dan mencapai hasil kerja sesuai dengan target. Dalam hal ini karyawan juga perlu mempersiapkan kondisi tubuh yang kuat dan sehat serta kondisi perasaan yang penuh semangat. Efektivitas pelatihan dapat diukur dengan target pemindahan barang sebelum mengikuti pelatihan dengan target pemindahan barang setelah mengikuti pelatihan. Tidak hanya itu, resiko kerusakan produk yang jatuh atau rusak harus di hitung jumlah kerusakannya sebelum dan sesudah mengikuti pelatihan. Sejauh ini, karyawan PT Chandra Asri setelah mengikuti pelatihan dan sertifikasi *forklift* di nilai kinerjanya sangat meningkat sehingga mengerjakan tugasnya dengan baik dan memperkecil terjadinya kerusakan barang. Rata-

rata karyawan operator di PT Chandra Asri Petrochemical sudah memiliki sertifikat dan Surat Izin Operator (SIO) karena meskipun biaya pelatihan tersebut tidak sedikit tetapi perusahaan akan memberikan gaji yang sesuai dengan hasil kerja karyawan.

2. Kualitas Kerja

Kualitas kerja pada PT Chandra Asri Petrochemical merupakan suatu tolak ukur nilai/mutu yang terkait dengan keterampilan, pengetahuan, dan motivasi pribadi untuk bekerja dengan berkualitas, rapi dan teliti. Karyawan yang telah mengikuti metode-metode pelatihan (*training*) dan pengembangan (*development*) diharapkan memiliki produktivitas yang meningkat dari sebelumnya. Hal-hal yang memicu terjadinya peningkatan kualitas kinerja karyawan antara lain dengan memberikan pelatihan dan pengembangan pada karyawan serta memberikan insentif atau bonus kepada karyawan dapat menunjang peningkatan efektifitas dan efisiensi kerja. Salah satu contoh kualitas kerja dalam metode

on the job training adalah *core and leadership program* yang di dalamnya terdapat program *behavior event interview*. *Behavior event interview* merupakan program wawancara perilaku untuk setiap karyawan yang akan menempati suatu jabatan tertentu. Biasanya program tersebut diperuntukkan untuk karyawan yang akan naik jabatan. Hal tersebut dilakukan agar posisi suatu jabatan yang kosong akan di isi oleh seseorang yang tepat dan memiliki

kualitas yang baik. Adapun program lainnya yaitu *effective leadership development* yang merupakan suatu pengembangan kepemimpinan yang diharapkan memberikan hasil yang efektif. Program-program tersebut dapat diukur dengan cara mengidentifikasi hasil *interview* dan hasil pengembangan yang sudah dilakukan. Sejauh ini, PT Chandra Asri Petrochemical memiliki kualitas sumber daya manusia yang cukup baik. Pengembangan yang telah dilaksanakan juga memberikan peningkatan produktivitas kerja karyawan.

3.2.5 Hambatan Pelatihan dan Pengembangan

Hambatan atau kendala yang muncul dalam pengadaan pelatihan dan pengembangan karyawan pada PT. Chandra Asri Petrochemical berada pada sumber daya manusianya itu sendiri. Berikut merupakan hambatan atau kendalanya:

1. Karyawan yang telah ditunjuk atau dipilih untuk mengikuti program pelatihan diberi perintah secara langsung oleh perusahaan melalui surat resmi dan email. Untuk karyawan yang berhalangan hadir atau berhalangan mengikuti program tersebut maka harus memberikan keterangan yang jelas seperti sedang sakit, sehingga posisinya karyawan tersebut dapat digantikan oleh karyawan lainnya. Namun banyak karyawan yang tidak mengikuti pelatihan tanpa

memberitahukan atau izin pada pihak perusahaan sehingga peluang terbangun sia-sia.

2. Seseorang yang sudah mengikuti program pelatihan dan pengembangan yang memiliki nilai kurang baik seharusnya ada program remidi atau pengulangan pelatihan kembali agar karyawan tersebut mampu lulus dengan hasil yang baik. Tetapi keseringannya adalah karyawan yang memiliki nilai maksimal yang akan diikut sertakan kembali.
3. Adapun karyawan yang sudah mengikuti program pelatihan dan pengembangan tetapi karyawan tersebut tidak ingin membagikan pengetahuan yang diperolehnya kepada karyawan lain. Padahal hal tersebut merupakan kebijakan dari perusahaan dan sangat menghemat biaya pelatihan dan pengembangan. Masih banyak juga karyawan yang beranggapan bahwa kegiatan tersebut tidak penting. Kurangnya kesadaran karyawan ini yang membuat beberapa kali pengadaan pelatihan kurang memberikan hasil yang maksimal.

3.2.6 Upaya untuk Mengatasi Hambatan

Upaya yang perlu dilakukan oleh PT. Chandra Asri Petrochemical dalam menghadapi hambatan yang ada tersebut yaitu dengan cara:

- a) Program pelatihan dan pengembangan untuk karyawan yang dipilih oleh perusahaan sebaiknya di informasikan dengan jelas kepada karyawan, hal tersebut dilakukan agar karyawan mengetahui program pelatihan dan pengembangan yang akan di ikutinya.
- b) Sebaiknya, hasil evaluasi program pelatihan dan pengembangan disampaikan secara transparan kepada karyawan yang mengikuti pelatihan. Hal tersebut dilakukan agar karyawan yang memiliki kompetensi rendah dapat di dahulukan atau dapat di wajibkan untuk mengikuti program pelatihan dan pengembangan kembali.
- c) Karyawan yang telah mengikuti program pelatihan dan pengembangan apabila tidak ingin berbagi pengetahuannya atau karyawan yang memiliki *team work* yang buruk, maka sebaiknya diberikan sanksi. Sanksi yang diberikan adalah karyawan tersebut tidak bisa diikut sertakan lagi dalam program pelatihan dan pengembangan dalam jangka waktu tertentu.