

Analisis Kebutuhan Pelatihan Pada PT. Pupuk Kujang Cikampek

Diana Luthfiyah Salsabila^{1*}, Enjang Suherman², Laras Ratu Khalida³

¹ Program Studi Manajemen , Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Buana Perjuangan Karawang

Abstract

This study aims to identify competency gaps among employees at PT Pupuk Kujang Cikampek and to design relevant training programs based on a Training Needs Analysis (TNA). A descriptive qualitative approach was applied, using interviews, observations, and document analysis as data collection techniques. The findings indicate that the training programs previously implemented have not fully addressed the actual needs in the field. Several issues were identified, including limited understanding of ISO-based risk mitigation, difficulties in troubleshooting machinery, insufficient knowledge of renewable energy technologies, and weak business risk analysis and environmental compliance. Based on the TNA, this study recommends five training programs: machine inspection and maintenance, ISO-based risk analysis, energy audit and industrial efficiency, business and financial risk management, and sustainability strategies and environmental regulation. These training programs are regularly designed to align with the specific needs of each division. The results of this research are expected to support the company in improving the effectiveness of human resource development and training, thereby enhancing operational efficiency and industrial sustainability.

Keywords: Training Needs Analysis_1, Human Resource Developmen_2, Employee Competency_3, PT Pupuk Kujang, Operational Efficiency_4.

✉ Corresponding author :

Email Address : mn20.dianasalsabila@mhs.ubpkarawang.ac.id

PENDAHULUAN

Era globalisasi membawa persaingan industri yang semakin kompetitif, menuntut perusahaan untuk terus berinovasi agar tetap relevan dan bertahan. Pemanfaatan teknologi tinggi menjadi salah satu cara efektif dalam meningkatkan efisiensi dan daya saing. Namun, kecanggihan teknologi tidak dapat berdiri sendiri tanpa didukung oleh sumber daya manusia yang kompeten. SDM merupakan pilar utama aktivitas perusahaan, di mana keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh kontribusi individu dan kelompok kerja di dalamnya oleh karena(Salsabila, 2023). Kinerja sumber daya manusia memainkan peran penting dalam menentukan keberhasilan sebuah perusahaan. Tidak hanya keterampilan teknis, tetapi juga kemampuan kolaborasi dan komunikasi menjadi elemen penting untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan semakin kompleksnya tuntutan pasar dan kebutuhan pelanggan, perusahaan harus memastikan bahwa setiap karyawan memiliki kompetensi yang sesuai untuk menjalankan tugas mereka dengan optimal (Faujiah, 2023). Sumber daya manusia sebagai penentu di dalam sebuah organisasi yang mengelola organisasi agar visi misi dan tujuan tercapai. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk melakukan investasi dalam pengembangan karyawan. (Khalida & Fauji, 2020)

Pelatihan dan pengembangan karyawan adalah salah satu strategi utama untuk meningkatkan kompetensi sumber daya manusia. Melalui pelatihan, karyawan tidak hanya

memperoleh keterampilan baru tetapi juga dapat menyelaraskan kemampuan mereka dengan kebutuhan perusahaan (Listiani, 2023). Sertifikasi, sebagai bagian dari pelatihan, memberikan pengakuan formal atas kemampuan karyawan dan turut meningkatkan reputasi perusahaan. Dengan pendekatan yang terstruktur, pelatihan dapat menjadi alat strategis untuk mendorong peningkatan produktivitas dan efisiensi kerja. Di tengah perubahan teknologi yang cepat, kemampuan digital menjadi kebutuhan mendasar bagi tenaga kerja masa kini. Digital talent, yang mencakup kombinasi antara keterampilan teknis seperti analisis data dan kecerdasan buatan dengan keterampilan lunak seperti kolaborasi dan pemecahan masalah, menjadi aset penting. Perusahaan yang mampu mengembangkan digital talent akan lebih siap menghadapi tantangan bisnis di era digital. Proses pengembangan ini memerlukan perencanaan pelatihan yang tepat sasaran (Mendrofa, 2023).

Efektivitas program pelatihan sering kali menjadi tantangan tersendiri. Salah satu masalah yang kerap dihadapi adalah ketidaksesuaian antara program pelatihan dengan kebutuhan karyawan. Hal ini dapat mengurangi dampak positif yang diharapkan dari pelatihan tersebut. Oleh karena itu, perusahaan perlu melakukan Training Needs Analysis (TNA) guna menemukan gap keterampilan serta menjamin program pelatihan sesuai dengan kebutuhan organisasi (Putri, 2023). Training Needs Analysis (TNA) membantu perusahaan dalam menyusun program pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan spesifik karyawan (Ramadhan, 2023). Dengan mengidentifikasi keterampilan yang dibutuhkan, perusahaan dapat merancang pelatihan yang efektif untuk mendukung tujuan organisasi. TNA juga berfungsi sebagai dasar penyusunan Term of Reference (TOR) yang menjadi panduan dalam implementasi pelatihan. TOR ini memastikan bahwa program pelatihan berjalan sesuai dengan standar yang ditetapkan (Oktaviyani, 2024). PT Pupuk Kujang Cikampek, sebagai salah satu produsen pupuk terkemuka di Indonesia, menyadari pentingnya pengembangan sumber daya manusia dalam mendukung operasional perusahaan. Dengan beragam tantangan di industri pupuk, perusahaan ini memahami bahwa karyawan yang kompeten merupakan kunci untuk mencapai keunggulan kompetitif.

Gambaran mengenai kesesuaian antara pelatihan yang telah diberikan dengan kebutuhan nyata di lapangan, dilakukan identifikasi terhadap jenis-jenis pelatihan yang telah diikuti oleh karyawan. Informasi ini diperoleh melalui wawancara dan dokumentasi pelatihan internal perusahaan. Tabel 1 berikut menyajikan riwayat pelatihan yang telah dilakukan oleh karyawan di beberapa divisi PT Pupuk Kujang Cikampek.

Tabel 1. Divisi PT Pupuk Kujang Cikampek

Kategori/Sub-Divisi Besar	Deskripsi
Administrasi	Termasuk administrasi keuangan, logistik, dll.
Produksi	Produksi Ammonia, Urea, NPK, Utility, dll.
Pemeliharaan	Pemeliharaan Mekanik, Listrik, Instrumen, dll.
Pengadaan	Pengadaan barang, jasa, dan material.

Keuangan	Akuntansi, pajak, perbendaharaan, dll.
Kesekretariatan	Komunikasi korporat, administrasi, dll.
Lingkungan dan Kesehatan Kerja (K3)	Keselamatan kerja, lingkungan hidup, dll.
Manajemen SDM	Pengembangan, operasional, hubungan industrial.
Riset dan Pengembangan	Riset, inovasi, rancang bangun.
Perencanaan dan Monitoring	Evaluasi, pelaporan, perencanaan barang/jasa.
Pengantongan dan Pergudangan	Logistik, pengantongan, pengelolaan produk.
Pengamanan	Satuan jaga, keamanan pabrik dan nonpabrik.
Penjualan dan Pemasaran	Sales, marketing, administrasi logistik.
Tata Kelola dan Risiko	Manajemen risiko, tata kelola perusahaan.

Sumber: PT Pupuk Kujang Cikampek (2024)

Pada tahun 2024, PT Pupuk Kujang Cikampek memiliki struktur organisasi yang terdiri dari berbagai divisi utama yang mencerminkan fokus perusahaan dalam mendukung operasional dan strateginya. Divisi-divisi yang dimaksud mencerminkan keragaman fungsi strategis dalam organisasi PT Pupuk Kujang Cikampek. Mulai dari aspek administratif yang mendukung pengelolaan internal, kegiatan produksi dan pemeliharaan yang menjadi inti operasional, hingga pengadaan dan keuangan yang menopang kelancaran proses bisnis. Unsur kesekretariatan dan manajemen lingkungan serta kesehatan kerja (K3) turut berperan dalam memastikan kepatuhan dan keberlanjutan. Selain itu, divisi manajemen sumber daya manusia, riset dan pengembangan, serta perencanaan dan monitoring, berfungsi mengarahkan pertumbuhan dan efisiensi jangka panjang. Tidak kalah penting, kegiatan logistik seperti pengantongan dan pergudangan, sistem pengamanan, serta aktivitas penjualan dan pemasaran menjadi ujung tombak distribusi produk. Seluruh proses tersebut didukung oleh tata kelola perusahaan yang baik dan pengelolaan risiko yang terstruktur, demi memastikan perusahaan tetap kompetitif dan berkelanjutan. Keberadaan divisi-divisi ini menunjukkan komitmen perusahaan untuk menjalankan proses produksi yang efisien, menjaga keberlanjutan lingkungan, memastikan kesejahteraan karyawan, serta mengelola risiko dan tata kelola dengan baik, demi mendukung visi perusahaan sebagai salah satu pemain utama di industri pupuk nasional.

Sebagai langkah awal dalam menganalisis kesesuaian pelatihan dengan kebutuhan masing-masing divisi, penulis melakukan identifikasi terhadap program-program pelatihan yang telah dilaksanakan di PT Pupuk Kujang Cikampek. Pemaparan ini bertujuan memberikan gambaran mengenai cakupan pelatihan, keterlibatan divisi, serta frekuensi pelaksanaannya. Informasi tersebut disusun secara sistematis dalam tabel 2 berikut.

Tabel 2. Pelatihan PT Pupuk Kujang Cikampek

Judul Pelatihan	Divisi Peserta	Ketidaksesuaian dengan Kebutuhan
Business Process Thinking	Proyek Manajemen Aset, Akuntansi, Hukum, dll.	Kurang relevan dengan kebutuhan operasional divisi produksi dan teknik
Workshop Awareness Manajemen Risiko Berbasis ISO	Keuangan, Produksi, dll.	Tidak fokus pada aspek teknis troubleshooting mesin dan inspeksi peralatan
Pelatihan Eco Inovasi	Tanggung Jawab Sosial & Lingkungan	Tidak berdampak langsung pada efisiensi operasional dan keselamatan kerja
Resertifikasi Manajer Energi	Perencanaan, Pemeliharaan, K3LH	Belum mencakup audit energi yang lebih mendalam sesuai kebutuhan industri

Sumber: PT Pupuk Kujang Cikampek (2024)

Berdasarkan data pelatihan yang tersedia, terlihat bahwa pelaksanaan pelatihan di PT Pupuk Kujang Cikampek masih memiliki beberapa kendala yang perlu diperbaiki. Salah satu permasalahan utama adalah belum optimalnya cakupan pelatihan, di mana beberapa program hanya diikuti oleh divisi tertentu tanpa memperhatikan kebutuhan divisi lain yang mungkin juga relevan. Hal ini menunjukkan pentingnya melakukan analisis kebutuhan pelatihan secara lebih mendalam, sehingga program pelatihan dapat dirancang lebih spesifik sesuai dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing divisi. Implementasi strategi ini diharapkan dapat meningkatkan efektivitas pelatihan serta mendukung pengembangan kompetensi yang merata di seluruh organisasi. Oleh karena itu, PT Pupuk Kujang Cikampek terus berupaya menjalankan program pelatihan secara berkelanjutan untuk meningkatkan kemampuan karyawan. Pelatihan di PT Pupuk Kujang Cikampek tidak hanya bertujuan

meningkatkan keterampilan teknis tetapi juga membangun budaya kerja yang mendukung kolaborasi dan inovasi. Dalam hal ini, analisis kebutuhan pelatihan menjadi bagian yang tak terpisahkan dari strategi pengembangan sumber daya manusia perusahaan. Dengan memahami kebutuhan pelatihan, PT Pupuk Kujang Cikampek dapat merancang program yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan dan dinamika pasar.

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengidentifikasi kesenjangan kompetensi karyawan di PT Pupuk Kujang Cikampek serta merancang rekomendasi program pelatihan berbasis kebutuhan yang sesuai dengan kondisi aktual di lapangan. Pendekatan yang digunakan adalah kualitatif deskriptif, dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan analisis dokumen. Penelitian ini tidak hanya mengevaluasi pelatihan yang telah dilakukan perusahaan, tetapi juga mengupas secara mendalam kesenjangan kompetensi di berbagai divisi untuk kemudian direspon melalui penyusunan program pelatihan yang relevan dengan tuntutan industri saat ini.

Berbeda dengan penelitian terdahulu, penelitian oleh Lestari (2021) lebih menitikberatkan pada pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan tanpa melakukan analisis kebutuhan pelatihan secara menyeluruh di level tugas dan individu. Sementara itu, Handayani (2020) hanya memfokuskan kajiannya pada evaluasi pelatihan berdasarkan reaksi dan hasil pembelajaran, tanpa menelusuri kesenjangan antara kompetensi yang dimiliki karyawan dengan kompetensi yang dibutuhkan. Di sisi lain, Putri (2019) mengkaji efektivitas pelatihan soft skills secara umum, bukan pelatihan teknis yang terkait langsung dengan peningkatan efisiensi operasional. Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi baru melalui pemetaan kebutuhan pelatihan yang lebih komprehensif dan berbasis data lapangan yang aktual.

Manajemen Sumber Daya Manusia

Pada dekade 1980-an, konsep manajemen sumber daya manusia (SDM) mulai mendapatkan perhatian luas, dan penggunaannya semakin meluas hingga mencapai puncak popularitas pada era 1990-an. Perubahan ini menandai pergeseran paradigma, di mana manajemen SDM beralih menjadi fungsi yang lebih strategis dalam organisasi. Perusahaan mulai memahami bahwa karyawan bukan hanya sekadar tenaga kerja, melainkan aset berharga yang dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif (Prihantini, 2024). Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memainkan peran penting dalam menentukan keberhasilan sebuah organisasi. Menurut Armstrong dalam Syahrul (2024), MSDM meliputi berbagai kebijakan dan praktik yang dirancang untuk memastikan perusahaan memiliki tenaga kerja yang produktif. Dessler (2017) menyebutkan bahwa Dalam manajemen SDM, terdapat berbagai kegiatan mulai dari perekrutan, pelatihan, pengembangan, manajemen kinerja, hingga pemberian kompensasi dan fasilitas kesejahteraan. Dalam sektor pemerintahan, penerapan MSDM yang optimal mampu meningkatkan efisiensi dan kualitas pelayanan publik.

Definisi lain yang dikemukakan oleh Edwin B. Flippo, John Bratton, Jeffrey Gold, Noe, Susan E. Jackson, Randall S. Schuler, Leon C. Megginson, dan Paul H. Pietri sebagaimana disebutkan dalam Ramadhani (2023) memberikan pandangan yang mendalam mengenai manajemen sumber daya manusia (SDM). Mereka menekankan berbagai elemen seperti perencanaan, pengaturan, koordinasi, pengawasan pekerjaan, hubungan kerja, kesehatan, keselamatan, keadilan, pengembangan, motivasi, retensi, serta sistem penggajian karyawan. Hal ini memberikan gambaran bahwa manajemen SDM mencakup pendekatan strategis, terpadu, dan menyeluruh dalam mengelola sumber daya manusia sebagai elemen utama dalam pencapaian sasaran organisasi. Manajemen SDM tidak hanya berfokus pada tahap awal pengelolaan tenaga kerja, tetapi juga mencakup pemeliharaan, pengembangan, motivasi, dan retensi mereka. Konsep ini meliputi beragam aspek, termasuk perencanaan, rekrutmen, pengembangan, integrasi, pemanfaatan, serta sistem kompensasi bagi sumber daya manusia dalam suatu organisasi

(Mukamar, 2024). Manajemen sumber daya manusia dapat diartikan ilmu atau metode pengelolaan hubungan dan fungsi sumber daya yang dimiliki oleh individu (tenaga kerja) untuk memaksimalkan penggunaannya guna mencapai tujuan organisasi, karyawan, dan masyarakat. (Nazarudin & Suherman, 2024)

Maka dapat disimpulkan manajemen SDM merupakan proses strategis dalam mengelola tenaga kerja untuk mencapai tujuan perusahaan secara efektif dan efisien. Konsep ini menekankan pentingnya pengelolaan aspek rekrutmen, pelatihan, pengembangan, kompensasi, hingga pemeliharaan tenaga kerja agar kinerja optimal dapat dicapai. Dalam konteks penelitian ini, manajemen SDM menjadi fondasi dalam merancang program pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan aktual organisasi. Pelatihan dianggap sebagai bagian penting dari pengembangan SDM yang bertujuan meningkatkan kompetensi dan daya saing karyawan.

Pelatihan

Menurut da Costa Barbosa et al. dalam Putri (2022), pelatihan (training) diartikan sebagai proses peningkatan kemampuan kerja karyawan guna mendukung pencapaian tujuan organisasi. Bagi karyawan yang sudah lama bekerja, pelatihan berfungsi sebagai landasan untuk perpindahan tugas, terutama ke pekerjaan yang lebih tinggi yang biasanya memerlukan tanggung jawab lebih besar, sehingga pelatihan menjadi hal yang wajib diikuti. Gustiana (2022) menyatakan bahwa pelatihan merupakan bentuk pembelajaran yang dirancang untuk meningkatkan kinerja yang relevan dengan tugas saat ini. Dengan demikian, pelatihan tidak hanya bertujuan untuk memenuhi kebutuhan masa depan, tetapi juga dapat langsung digunakan untuk meningkatkan produktivitas. Pendapat Wexley dalam Putri (2022) mempertegas penggunaan istilah pelatihan dengan menyatakan bahwa pelatihan berkaitan dengan penguasaan keterampilan, pengetahuan, serta sikap para karyawan atau anggota organisasi.

Menurut Dessler (2020) menjelaskan bahwa pelatihan adalah mekanisme untuk membekali karyawan dengan keterampilan yang dibutuhkan agar dapat menjalankan pekerjaannya dengan baik. Pelatihan karyawan bertujuan memberikan pengetahuan praktis beserta penerapannya dalam dunia kerja perusahaan, guna meningkatkan efektivitas kerja dalam mencapai target yang diinginkan oleh organisasi. Tujuan utama dari pelatihan adalah meningkatkan kinerja pegawai, sementara pengembangan lebih bersifat formal, di mana kemampuan dan keahlian individu harus dipersiapkan untuk memenuhi kebutuhan mereka dalam menduduki posisi yang akan datang. Menurut Sofyandi dalam Pancasasti (2022), dimensi dari program pelatihan yang efektif yang diselenggarakan oleh perusahaan bagi karyawannya dapat diukur melalui:

1. Materi pelatihan, yakni sejauh mana konten program pelatihan relevan dan sesuai dengan kebutuhan pelatihan, serta apakah pelatihan tersebut terkini.
2. Metode pelatihan, yaitu apakah teknik pelatihan yang digunakan tepat untuk topik tersebut dan apakah metode tersebut sesuai dengan preferensi gaya belajar peserta.
3. Sikap dan keterampilan instruktur, mencakup kemampuan instruktur dalam menyampaikan materi dengan cara yang dapat mendorong peserta untuk belajar secara efektif.
4. Durasi pelatihan, yakni jumlah waktu yang dialokasikan untuk mempelajari materi inti serta kecepatan dalam penyampaiannya.
5. Fasilitas pelatihan, yaitu apakah lokasi pelatihan dapat dikendalikan oleh instruktur, relevan dengan jenis pelatihan, dan memberikan kenyamanan serta kepuasan kepada peserta.

Pelatihan didefinisikan sebagai proses sistematis yang dirancang untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan sikap individu agar sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Pelatihan juga menjadi instrumen utama dalam pengembangan karyawan guna mendukung pencapaian target operasional dan strategi perusahaan. Dalam penelitian ini, pelatihan dipandang sebagai respons terhadap kesenjangan kompetensi yang terjadi di berbagai divisi. Dengan pelatihan yang

terstruktur dan tepat sasaran, perusahaan diharapkan dapat meningkatkan produktivitas dan efisiensi kerja.

Training Needs Analysis (TNA)

Training Needs Analysis adalah langkah terstruktur untuk menyeleksi jenis pelatihan yang paling cocok bagi karyawan. Setelah jenis pelatihan yang cocok dengan kebutuhan karyawan diidentifikasi, perusahaan akan menyusun rincian serta metode pelaksanaannya (Suganda, 2021). Proses ini biasanya menjadi tanggung jawab departemen HRD dan direncanakan dengan teliti sebelum program pelatihan dimulai. Persiapan yang matang sejak awal dapat meminimalkan kesalahan selama pelaksanaan, sehingga program pelatihan dapat berjalan secara tepat sasaran (Prameswari, 2024).

Pelatihan di perusahaan bertujuan untuk mengidentifikasi potensi, kelemahan, dan kelebihan individu, yang berguna untuk meningkatkan efisiensi kerja karyawan selama bertugas. Departemen HRD biasanya menunjuk spesialis untuk melakukan identifikasi program pelatihan yang tepat (Dauri, 2024). Hal ini penting agar rencana pelatihan karyawan dapat disesuaikan dengan kebutuhan sumber daya manusia dan tujuan organisasi. Tahapan dalam *Training Needs Analysis* meliputi:

1. Analisis Kesenjangan Kinerja

Tahap awal adalah menganalisis kesenjangan antara kinerja dan keterampilan karyawan. Tim HRD membandingkan performa karyawan saat ini dengan tingkat produktivitas yang diharapkan oleh perusahaan.

2. Analisis Penyebab Utama

Selain mengidentifikasi kesenjangan kinerja, analisis juga dilakukan untuk menemukan penyebab utama dari gap tersebut. Beberapa aspek yang perlu diperhatikan meliputi sumber daya, keterampilan, incentif, umpan balik, serta motivasi.

3. Analisis Kebutuhan

Tahap selanjutnya adalah analisis kebutuhan yang berkaitan dengan akar masalah dari kesenjangan tersebut. Analisis ini mencakup tugas, tanggung jawab, profil pekerjaan, keuntungan, dan kondisi lingkungan kerja.

4. Kepatuhan terhadap Hukum

Setelah mengidentifikasi jenis pelatihan yang akan dilaksanakan, perlu memastikan bahwa materi pelatihan tidak bertentangan dengan peraturan hukum yang berlaku.

5. Rekomendasi Desain Pelatihan

Langkah berikutnya adalah memberikan rekomendasi rancangan pelatihan kepada pimpinan perusahaan untuk mendapatkan persetujuan.

6. Tinjauan Kembali

Tahap terakhir adalah melakukan peninjauan ulang terhadap analisis kebutuhan pelatihan. Hasil tinjauan ini akan membantu tim HR dalam menyusun evaluasi yang lebih ideal untuk perencanaan pelatihan di masa mendatang (Dauri, 2024).

Analisis kebutuhan pelatihan adalah proses identifikasi kesenjangan antara kompetensi yang dimiliki karyawan saat ini dengan kompetensi yang dibutuhkan dalam menjalankan tugas secara efektif. TNA digunakan sebagai dasar dalam merancang program pelatihan yang lebih tepat sasaran, efisien, dan relevan dengan kondisi di lapangan. Dalam penelitian ini, TNA digunakan untuk mengevaluasi kondisi aktual di berbagai divisi dan menyusun rekomendasi pelatihan yang sesuai dengan karakteristik dan tantangan masing-masing unit kerja.

METODE DAN ANALISISI DATA

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain deskriptif eksploratif untuk menggali kebutuhan pelatihan karyawan di PT Pupuk Kujang Cikampek. Penelitian ini memanfaatkan data dari berbagai sumber guna menghasilkan analisis yang mendalam sesuai dengan konteks perusahaan. Informan penelitian ini adalah:

1. Manajer Divisi Sumber Daya Manusia;
2. Supervisor Operasional;
3. Staf Teknik;
4. Supervisor Administrasi; dan
5. Staf Produksi.

Informan dipilih berdasarkan kriteria jabatan, pengalaman kerja minimal 2 tahun, dan keterlibatan dalam pelatihan sebelumnya untuk memberikan perspektif yang relevan.

Pengumpulan data dilakukan dengan wawancara mendalam, observasi langsung, serta penelaahan dokumen internal, seperti laporan pelatihan dan evaluasi kinerja. Wawancara dilakukan untuk menggali pandangan partisipan tentang kebutuhan pelatihan, sementara observasi memberikan gambaran langsung mengenai pola kerja yang membutuhkan pelatihan tambahan. Dokumentasi perusahaan digunakan sebagai sumber data sekunder untuk memberikan konteks tambahan.

Data yang terkumpul dianalisis menggunakan teknik analisis tematik, yang mencakup reduksi data, penyajian data dalam bentuk narasi dan matriks tematik, serta penarikan kesimpulan berdasarkan pola yang ditemukan. Keabsahan data dipastikan dengan triangulasi sumber dan metode, yaitu dengan membandingkan informasi antar partisipan serta memakai beberapa teknik pengumpulan data guna menjamin ketepatan hasil penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Operasional/ Job/ Task Analysis

PT Pupuk Kujang Cikampek memiliki berbagai jenis pelatihan yang diberikan kepada karyawan di berbagai divisi, dengan frekuensi yang berbeda-beda. Tujuan dari pelatihan ini adalah agar karyawan memiliki kemampuan yang sejalan dengan tugas serta tanggung jawab yang diemban. Namun, berdasarkan analisis kebutuhan pelatihan, ditemukan bahwa beberapa program pelatihan tidak memiliki pola yang terstruktur dan cenderung diadakan secara tidak teratur. Hal ini dapat berdampak pada efektivitas peningkatan keterampilan dan pengetahuan karyawan dalam menjalankan tugasnya sehari-hari.

Beberapa pelatihan yang bersifat kritis bagi operasional perusahaan, seperti *Resertifikasi Manajer Energi* dan *Pelatihan & Sertifikasi K3 Operator Boiler*, memiliki frekuensi yang lebih teratur karena relevansinya yang tinggi terhadap aspek keselamatan dan efisiensi produksi. Namun, terdapat pelatihan lain seperti *Pelatihan Business Process Thinking* dan *Workshop Awareness*

Manajemen Risiko Berbasis ISO yang pelaksanaannya tidak terjadwal dengan baik. Ketidakteraturan ini dapat menyebabkan kurangnya pemahaman yang berkelanjutan mengenai strategi bisnis dan manajemen risiko, yang pada akhirnya dapat memengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan.

Berdasarkan struktur tugas dan tanggung jawab, setiap divisi memiliki peran yang spesifik dalam operasional perusahaan. Departemen K3LH, misalnya, memiliki tanggung jawab besar dalam memastikan keselamatan dan kesehatan kerja, namun pelatihan yang diberikan kepada divisi ini masih bersifat sporadis. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan perlu melakukan evaluasi lebih lanjut terkait kebutuhan pelatihan yang sesuai dengan tugas-tugas spesifik dalam setiap divisi. Selain itu, divisi produksi seperti *Produksi - 1A* yang bertanggung jawab terhadap pengoperasian boiler memerlukan pelatihan yang lebih terjadwal dan sistematis untuk memastikan kepatuhan terhadap standar keselamatan kerja. Di sisi lain, pelatihan yang berkaitan dengan inovasi dan keberlanjutan, seperti *Pelatihan Eco Inovasi*, masih belum memiliki pola pelaksanaan yang jelas. Padahal, dalam industri pupuk, inovasi dan keberlanjutan merupakan aspek yang krusial untuk memastikan kepatuhan terhadap regulasi lingkungan serta meningkatkan daya saing perusahaan di industri pupuk nasional. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengembangkan sistem pelatihan yang lebih terstruktur agar setiap karyawan mendapatkan pembekalan yang berkelanjutan sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya.

Berdasarkan analisis tugas yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa PT Pupuk Kujang Cikampek masih perlu melakukan penyelarasan antara jenis pelatihan yang diberikan dengan kebutuhan spesifik pekerjaan di setiap divisi. Pelatihan yang bersifat teknis dan terkait keselamatan sudah memiliki pola yang lebih teratur, tetapi pelatihan yang bersifat strategis dan inovatif masih belum terjadwal dengan baik.

Oleh karena itu, perusahaan perlu melakukan pemetaan kebutuhan pelatihan secara lebih komprehensif untuk memastikan bahwa setiap pelatihan dapat memberikan dampak yang optimal terhadap peningkatan kompetensi karyawan dan efektivitas operasional perusahaan.

Organizational Analysis

PT Pupuk Kujang Cikampek merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di industri pupuk dan bahan kimia yang telah beroperasi selama beberapa dekade. Sebagai bagian dari BUMN, perusahaan ini memiliki peran strategis dalam mendukung sektor pertanian nasional melalui penyediaan pupuk yang berkualitas. Dengan jumlah karyawan yang cukup besar dan tersebar di berbagai divisi, struktur organisasi PT Pupuk Kujang Cikampek terdiri dari beberapa departemen utama, seperti Produksi, K3LH, Perencanaan Pemeliharaan, Keuangan, Hukum, serta divisi-divisi pendukung lainnya. Setiap divisi memiliki tanggung jawab yang spesifik dalam mendukung operasional perusahaan dan memastikan kelancaran proses produksi serta distribusi pupuk.

Perusahaan memiliki visi untuk menjadi produsen pupuk nasional yang unggul dalam inovasi dan keberlanjutan. Dalam mendukung visi tersebut, perusahaan harus memastikan bahwa setiap karyawan memiliki kompetensi yang memadai melalui berbagai program pelatihan. Namun, berdasarkan hasil analisis, ditemukan bahwa sistem pelatihan di PT Pupuk Kujang Cikampek masih menghadapi beberapa kendala. Salah satu permasalahan utama adalah kurangnya pola pelaksanaan pelatihan yang terstruktur di beberapa divisi. Beberapa pelatihan yang bersifat teknis, seperti *Pelatihan & Sertifikasi K3 Operator Boiler* dan *Resertifikasi Manajer Energi*, telah memiliki jadwal rutin, namun pelatihan lain yang berkaitan dengan strategi bisnis, manajemen risiko, dan inovasi masih belum terjadwal secara sistematis.

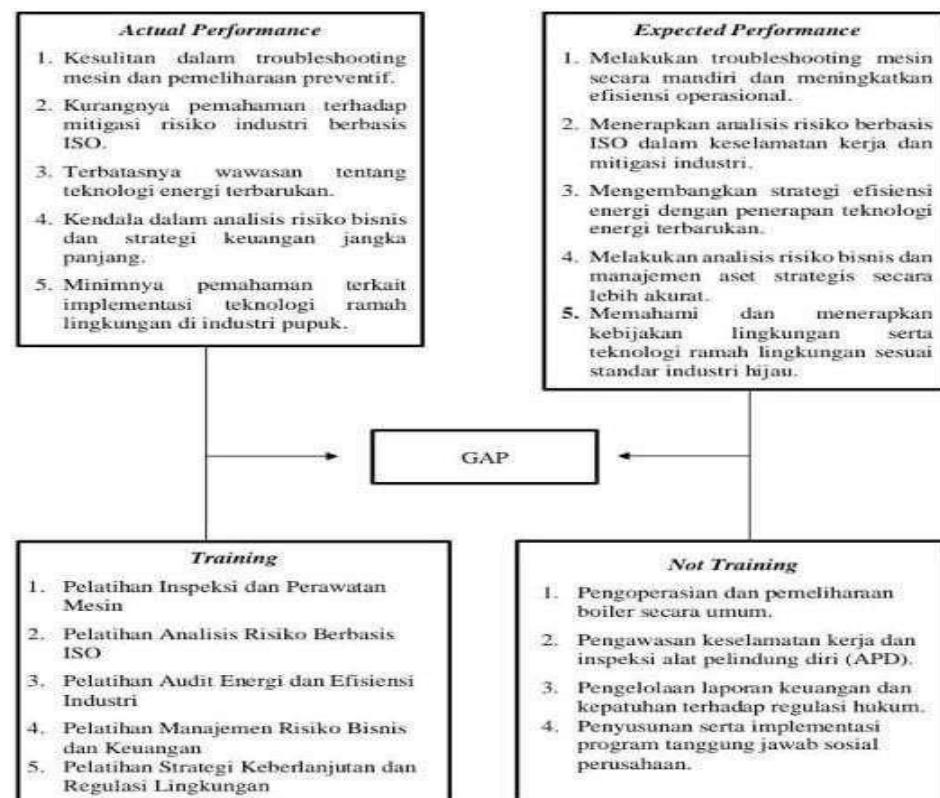
Person Analysis

Tabel 3. Identifikasi Kebutuhan Pelatihan Berdasarkan *Person Analysis*

Subjek	Profil & Pekerjaan	Pelatihan Pernah Diikuti	Kebutuhan Pelatihan
Operator Boiler (Produksi-1A)	Masuk 2015; Tugas: <ul style="list-style-type: none"> • Mengoperasikan & memelihara boiler • Memantau tekanan & suhu • Inspeksi harian • Keselamatan kerja. 	Sertifikasi K3 Operator Boiler (berulang).	Tambahan pelatihan inspeksi & perawatan boiler (troubleshooting).
Departemen K3LH	Masuk 2017; Tugas: <ul style="list-style-type: none"> • Memastikan standar K3 • Inspeksi APD • Sosialisasi keselamatan. 	Sertifikasi Ahli K3 Umum (sporadis).	Analisis risiko berbasis ISO.
Divisi Akuntansi, Hukum, Manajemen Aset	Masuk 2016; Tugas: <ul style="list-style-type: none"> • Laporan keuangan • Kepatuhan hukum • Kelola aset. 	Pelatihan Business Process Thinking (tidak teratur).	Analisis risiko bisnis, manajemen aset strategis, ISO.
Divisi TJSI (Tanggung Jawab Sosial & Lingkungan)	Masuk 2019; Tugas: <ul style="list-style-type: none"> • Program CSR • Kepatuhan lingkungan • Teknologi ramah lingkungan. 	Pelatihan Eco Inovasi (tidak teratur).	Strategi keberlanjutan & regulasi lingkungan industri hijau.

Berdasarkan hasil penelitian yang menunjukkan adanya kesenjangan kompetensi di beberapa divisi, pihak HRD PT Pupuk Kujang Cikampek memberikan penilaian bahwa temuan tersebut sesuai dengan kondisi nyata di perusahaan. HRD menilai bahwa masih terdapat divisi yang belum memperoleh pelatihan secara merata dan terstruktur, sehingga berpengaruh terhadap efektivitas kerja dan kinerja operasional.

Selain itu, HRD mengakui bahwa aspek troubleshooting mesin, pemahaman risiko berbasis ISO, audit energi, serta pengelolaan risiko bisnis memang menjadi area yang membutuhkan penguatan. Hasil penelitian ini dianggap telah berhasil memetakan gap kompetensi secara jelas sehingga dapat dijadikan dasar dalam penyusunan program pelatihan yang lebih tepat sasaran. Secara keseluruhan, HRD menegaskan bahwa lima rekomendasi program pelatihan yang disusun dalam penelitian ini relevan dan sejalan dengan roadmap pengembangan SDM perusahaan, terutama dalam mendukung peningkatan efisiensi operasional, keselamatan kerja keberlanjutan lingkungan, serta daya saing industry.



Gambar 1. Hasil Training Needs Analysis di PT Pupuk Kujang Cikampek

Tabel 4. Jadwal Rekomendasi Program Pelatihan PT Pupuk Kujang Cikampek

Jenis Pelatihan	Peserta	Pelatih	Materi	Metode
Pelatihan Inspeksi dan Perawatan Mesin	Teknisi, Operator Produksi	Ahli Teknik Mesin, Vendor Mesin	Teknik inspeksi, pemeliharaan preventif, troubleshooting	Teori & Praktik Lapangan
Pelatihan Analisis Risiko Berbasis ISO	Tim K3, Manajer Operasional	Konsultan ISO	Identifikasi risiko, mitigasi, kepatuhan regulasi	Workshop & Studi Kasus
Pelatihan Audit Energi dan Efisiensi Industri	Departemen Energi, Teknisi Pemeliharaan	Auditor Energi, Akademisi	Audit energi, efisiensi penggunaan energi industri	Simulasi & Diskusi

Pelatihan Manajemen Risiko Bisnis dan Keuangan	Tim Keuangan, Manajer Strategi	Pakar Keuangan	Manajemen risiko bisnis, strategi keuangan jangka panjang	Presentasi & Studi Kasus
Pelatihan Strategi Keberlanjutan dan Regulasi Lingkungan	Divisi Tanggung Jawab Sosial & K3LH	Akademisi Lingkungan, LSM	Kebijakan lingkungan, regulasi industri, praktik keberlanjutan	Seminar & Group Discussion

PT Pupuk Kujang Cikampek menghadapi berbagai tantangan dalam meningkatkan kompetensi karyawannya untuk mencapai standar industri yang lebih baik. Berdasarkan analisis yang dilakukan, terdapat perbedaan antara kinerja aktual dan kinerja yang diharapkan, yang menunjukkan adanya gap kompetensi yang perlu diatasi melalui program pelatihan yang terarah. Beberapa kendala utama yang diidentifikasi meliputi kesulitan dalam troubleshooting mesin dan pemeliharaan preventif, kurangnya pemahaman terhadap mitigasi risiko berbasis ISO, serta keterbatasan wawasan mengenai teknologi energi terbarukan. Selain itu, analisis risiko bisnis dan strategi keuangan juga masih belum diterapkan secara optimal, sementara pemahaman mengenai regulasi dan kebijakan lingkungan industri masih terbatas.

Untuk mengatasi kesenjangan ini, evaluasi terhadap program pelatihan yang telah dilaksanakan menunjukkan bahwa beberapa pelatihan yang tersedia belum sepenuhnya mencakup kebutuhan utama karyawan. Beberapa aspek yang masih kurang mendapat perhatian dalam pelatihan meliputi pengoperasian dan pemeliharaan boiler secara umum, pengawasan keselamatan kerja dan inspeksi alat pelindung diri (APD), pengelolaan laporan keuangan dan kepatuhan terhadap regulasi hukum, serta penyusunan dan implementasi program tanggung jawab sosial perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan perlu merancang program pelatihan yang lebih sesuai dengan kebutuhan karyawan dan

tuntutan industri.

Sebagai bagian dari solusi, penulis merekomendasikan program pelatihan berdasarkan hasil *Training Needs Analysis* (TNA) yang mengidentifikasi gap kompetensi di beberapa divisi. Setiap pelatihan yang dirancang mengacu pada kebutuhan spesifik pekerjaan dan tantangan yang dihadapi oleh masing-masing departemen.

1. **Pelatihan Inspeksi dan Perawatan Mesin** ditujukan untuk teknisi dan operator produksi yang mengalami kesulitan dalam troubleshooting dan pemeliharaan mesin. Pelatihan ini menekankan pada teknik inspeksi yang akurat, pencegahan kerusakan, serta praktik troubleshooting agar produksi dapat berjalan lancar dan efisien.
2. **Pelatihan Analisis Risiko Berbasis ISO** diberikan kepada tim K3 dan manajer operasional guna memperkuat pemahaman terhadap identifikasi risiko kerja, mitigasi bahaya, serta kepatuhan terhadap standar ISO 45001. Materi ini penting untuk meningkatkan keselamatan kerja dan mencegah kecelakaan di lingkungan industri.
3. **Pelatihan Audit Energi dan Efisiensi Industri** difokuskan pada peningkatan efisiensi energi di lini produksi, serta kemampuan melakukan audit energi internal. Materi pelatihan mencakup pengukuran konsumsi energi, identifikasi pemborosan, dan penerapan solusi efisien untuk mendukung keberlanjutan.

4. **Pelatihan Manajemen Risiko Bisnis dan Keuangan** menyasar tim keuangan dan manajer strategi agar mampu menganalisis potensi risiko keuangan, menyusun mitigasi, dan membuat perencanaan keuangan jangka panjang. Ini bertujuan untuk menjaga stabilitas keuangan dan daya saing perusahaan.
5. **Pelatihan Strategi Keberlanjutan dan Regulasi Lingkungan** ditujukan untuk divisi TJSR dan K3LH, agar lebih memahami kebijakan industri hijau, penerapan teknologi ramah lingkungan, serta penyusunan program keberlanjutan yang berdampak langsung terhadap citra dan tanggung jawab sosial perusahaan.

Implementasi program pelatihan yang tepat akan memberikan berbagai manfaat bagi perusahaan. Dengan peningkatan keterampilan troubleshooting, efisiensi operasional akan lebih terjaga. Selain itu, pemahaman yang lebih baik mengenai mitigasi risiko akan meningkatkan keselamatan kerja dan mengurangi potensi kecelakaan di tempat kerja. Keberlanjutan operasional juga dapat lebih terjamin melalui penerapan teknologi energi terbarukan, yang sejalan dengan regulasi lingkungan. Pada akhirnya, strategi keuangan yang lebih matang akan membantu perusahaan meningkatkan daya saing dan mencapai keunggulan kompetitif di sektor industri pupuk dan kimia. Dengan demikian, melalui pendekatan pelatihan yang lebih strategis, PT Pupuk Kujang Cikampek dapat memastikan bahwa kompetensi karyawannya tetap relevan dengan kebutuhan industri dan berkontribusi pada pertumbuhan perusahaan secara keseluruhan.

SIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa PT Pupuk Kujang Cikampek masih menghadapi sejumlah kesenjangan kompetensi di berbagai divisi, mulai dari teknis hingga manajerial. Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan analisis dokumen, ditemukan bahwa pelatihan yang dilaksanakan masih belum sepenuhnya sesuai dengan kebutuhan nyata di lapangan. Oleh karena itu, diperlukan penyusunan program pelatihan yang berbasis kebutuhan, disesuaikan dengan tugas, tanggung jawab, serta tantangan pekerjaan yang dihadapi oleh karyawan.

Dengan menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dan teknik triangulasi data, penelitian ini berhasil mengidentifikasi lima jenis pelatihan yang direkomendasikan, mencakup: inspeksi dan perawatan mesin, analisis risiko berbasis ISO, audit energi, manajemen risiko bisnis, dan strategi keberlanjutan. Rangkaian program tersebut disusun untuk menutup kesenjangan kompetensi sekaligus mendorong efisiensi kerja dan daya saing perusahaan di bidang pupuk dan kimia.

5.2 Implementasi

Hasil penelitian ini memberikan implikasi strategis bagi manajemen PT Pupuk Kujang Cikampek. Pertama, pentingnya pelaksanaan Training Needs Analysis (TNA) secara berkala sebagai dasar penyusunan pelatihan yang tepat sasaran. Kedua, perusahaan perlu berinvestasi pada pelatihan yang terintegrasi antara teori dan praktik agar hasilnya benar-benar aplikatif di lapangan. Ketiga, adanya pelatihan yang berbasis kebutuhan tidak hanya meningkatkan produktivitas karyawan, tetapi juga memperkuat keselamatan kerja, efisiensi energi, dan kepatuhan terhadap regulasi lingkungan.

Dari sisi pengembangan SDM, pelatihan yang terarah akan mendorong peningkatan kompetensi individu, memotivasi karyawan dalam pengembangan karier, serta menciptakan budaya kerja yang adaptif terhadap perubahan industri. Dalam jangka panjang, ini akan berdampak positif pada keberlanjutan bisnis dan citra perusahaan di mata stakeholder.

Referensi :

- Dauri, Y. D. Y., Fitri, N. H., & Margareta, T. (2024). Training Need Analysis (Tna) Bagi Karyawan Pt. SL. *Jurnal Ilmiah Zona Psikologi*, 6(3).
- Dessler, G. (2017). Human Resource Management. Pearson Education.
- Dessler, G. (2020). Human Resource Management (16th ed.). Pearson.
- Faujiah, L., & Fadli, U. M. D. (2023). Analisis Kebutuhan Pelatihan Karyawan Pada Pt Pupuk Kujang Cikampek. *PRIMER: Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 1(3), 318-321.
- Gustiana, R., Hidayat, T., & Fauzi, A. (2022). Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (Suatu Kajian Literatur Review Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia). *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 3(6), 657-666.
- Handayani, T. N. (2020). Efek Pelatihan Sumber Daya Insani terhadap Kinerja Karyawan Dompet Sejuta Harapan. *Jurnal IIM Surakarta*, 12-20.
- Khalida, Laras Ratu, and Robby Fauji. "Analisis strategi bisnis pada kedai kopi limasan karawang." *Jurnal Manajemen dan Bisnis Kreatif* 5.2 (2020): 1-11.
- Lestari, A. (2021). Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan SDM terhadap Kinerja Karyawan PT Pos Indonesia Cabang Kota Magelang. *EJurnal Bhayangkara*, 45-53.
- Listiani, T., Salsadila, D. A., Pradesa, H. A., & Maasir, L. (2023). Identifikasi Kebutuhan Pelatihan Berdasarkan Analisis Kesenjangan Kompetensi Marketing Executive Di PT Pegadaian Kantor Wilayah X. *Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ)*, 4(5), 5848-5859.
- Mendrofa, Y. F. J., Lase, D., Waruwu, S., & Mendrofa, S. A. (2023). Analisis kebutuhan pelatihan dan pengembangan perangkat desa se-Kecamatan Alasa Talumuzoi dalam meningkatkan pelayanan publik. *Tuhenor: Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 1(1), 11-21.
- Muktamar, A., Saputra, A., Zali, M., & Ugi, N. B. (2024). Mengungkap Peran Vital Kepemimpinan dalam Manajemen SDM: Produktivitas, Kepuasan Kerja, dan Retensi Tenaga Kerja yang Berkualitas. *Journal of International Multidisciplinary Research*, 2(2), 9-19.
- Nazarudin, Muhammad, and Enjang Suherman. "Analisis Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pabrik Beras Jaya Subur Makmur (Studi Kasus Pabrik Jaya Subur Makmur)." *Jurnal Akuntansi Keuangan dan Bisnis* 2.2 (2024): 235241.
- Oktaviyani, A., & Amborowati, A. (2024). Analisis Pelatihan Dan Pengembangan Karyawan Perusahaan Retail. *Bussman Journal: Indonesian Journal of Business and Management*, 4(3), 551-579.
- Pancasasti, R. P. (2022). Pengaruh Pelatihan Dan Promosi Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Bank Syariah Xyz Kantor Cabang Cilegon. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 4(02), 184195.
- Prameswari, Y., Mayalianti, R. A., & Chairunnisa, A. (2024). Training Needs Analysis Pada Pt Produksi Sabun (Nuc Clean) Sub Batam. *Jurnal Ilmiah Zona Psikologi*, 6(2).
- Prihantini, I., Darmawan, H. M. S., Ichwandani, R. D., Saifullah, M. M. R., Ariyani, J. E., Listiyani, R. A., ... & Assidiq, A. A. S. (2024). Peran Kepemimpinan dalam Pengelolaan Sumber Daya Manusia: Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Tenaga Kerja. *Jibaku: Jurnal Ilmiah Bisnis, Manajemen dan Akuntansi*, 4(2), 46-60.
- Putri, N. C., & Hermana, C. (2023). Analisis Pengaruh Training Need Analyst Dalam Mencapai Goals Setting Performance Sebagai Strategi Pengembangan Kinerja Karyawan: Studi Kasus PT Pilihanmu Indonesia Jaya. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 3(2), 2267-2275.

- Putri, P. (2019). Evaluasi Program Tujuan Pelatihan dan Kursus Menjahit di LKP Handayani. *EJurnal PPS UNG*, 101-110
- Putri, R. W., & Astuti, P. (2022). Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Fokus Manajemen Bisnis*, 12(1), 1-15.
- Ramadhan, R., Annisa, Y. N., Anindita, N., & Kurniati, T. (2023, September). Individual Training Needs Analysis of Civil Servants (PNS) in Cigadung Village Cibeunying Kaler Districts Bandung City. In *Fourth International Conference on Administrative Science (ICAS 2022)* (pp. 361-371). Atlantis Press.
- Ramadhani, M. A., Setiawan, Z., Fadhilah, N., Adisaputra, A. K., Sabarwan, D. N., Maranjaya, A. K., & Tawil, M. R. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Mengoptimalkan Potensi dan Kinerja Organisasi*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia
- Salsabila, D. L., & Fadli, U. M. D. (2023). Analisis Pelaksanaan Program Pelatihan Pengembangan Sumberdaya Manusia Pada PT Pupuk Kujang Cikampek. *JURNAL ECONOMINA*, 2(6), 1281-1294.
- Suganda, T., Handiyani, H., & Nurdiana, N. (2021). Penerapan Training Need Analysis dalam Penyusunan Kurikulum Pelatihan Kompetensi Nursing Informatics Kepala Ruangan. *Jurnal Kepemimpinan dan Manajemen Keperawatan*, 4(1), 31-40.
- Syahrul, S., & Suharti, S. (2024). Peran Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kepuasan Kerja Dan Retensi Staf. *Juremi: Jurnal Riset Ekonomi*, 3(6), 1013-1018.