

4. PENGOLAHAN DAN ANALISA DATA

4.1 Gambaran Umum Perusahaan

PT Ecogreen Oleochemicals adalah salah satu produsen oleokimia terkemuka di dunia yang berdiri sejak tahun 1990 dan berada di beberapa negara seperti Indonesia, Singapura, Jerman, Prancis, dan Amerika. PT Ecogreen Oleochemicals mengolah bahan baku yaitu CPKO (*Crude Palm Kernel Oil*) atau yang dikenal dengan minyak inti kelapa sawit menjadi berbagai produk seperti *fatty acid*, *fatty alcohol*, dan *glycerine*. Pabrik yang ada di Indonesia terdapat di Batam dan Medan dan untuk meningkatkan kapasitas produksi maka perusahaan membangun pabrik baru yaitu EOB 3 *Plant* di Batam yang direncanakan selesai tahun 2015.

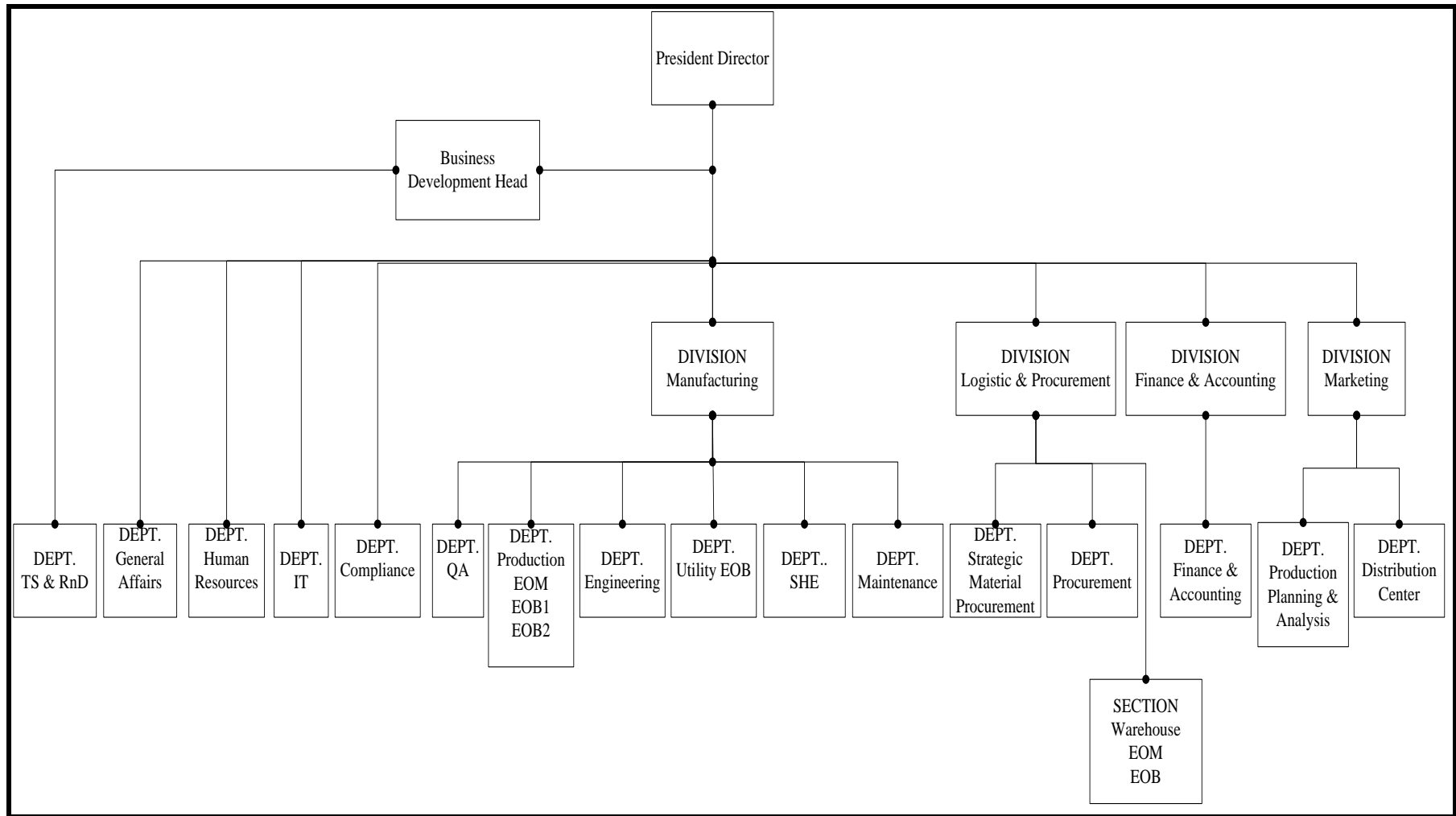
Perusahaan memiliki visi yaitu “Menjadi perusahaan yang terkemuka dalam industri oleokimia”. Misi perusahaan adalah sebagai berikut :

- Memproduksi dan memasok produk bermutu tinggi yang berdaya saing atau melebihi harapan pelanggan.
- Meningkatkan efisiensi dan mempertahankan pertumbuhan keuntungan.
- Mengembangkan kemampuan sumber daya manusia melalui perbaikan berkesinambungan.

PT Ecogreen Oleochemicals sangat menjaga kualitas produksinya dalam menghasilkan produk-produk yang dapat dibuktikan dengan berbagai sertifikat yang diperoleh yaitu :

- RSPO-SCCS dari Control Union *Certification*.
- HACCP *Certificate* dari TUV Rheinland *Certification*.
- Sertifikat Halal dari MUI.
- ISO 9001 *Certificate* dari TUV Rheinland *Certification GmbH*.
- ISO 14001 *Certificate* dari TUV Rheinland *Certification GmbH*.
- ISO 22000-2005 *Certificate* dari TUV Rheinland *Certification GmbH*.
- *Product Certificate* dari Orthodox Union *Letter of Certification*.

Perusahaan membuat struktur organisasi terbagi menjadi 4 divisi, 18 departemen dan 3 *section* non departemen yang dapat dilihat pada Gambar 4.1.



Gambar 4.1 Struktur Organisasi Perusahaan

Divisi terbagi menjadi empat yaitu *Manufacturing, Logistic and Procurement, Finance and Accounting*, dan *Marketing*. Departemen yang tidak berada di bawah naungan divisi antara lain Departemen *Technical Services/R&D, General Affairs, Human Resources, IT, dan Compliance*. Departemen yang berada di bawah naungan Divisi *Manufacturing* adalah Departemen *Quality Assurance, Production (EOB 1, EOB 2, EOM), Engineering, Utility, dan Maintenance*, dan *Safety Health and Environment*. Departemen yang berada di bawah naungan Divisi *Logistic and Procurement* adalah Departemen *Strategic Material Procurement* dan Departemen *Procurement*. *Section* non departemen yang dibawah naungan Divisi *Logistic and Procurement* adalah *Section Warehouse EOB & EOM*. Departemen yang berada di bawah naungan Divisi *Finance & Accounting* adalah Departemen *Finance & Accounting*. Departemen yang berada di bawah naungan Divisi *Marketing* adalah Departemen *Distribution Center* dan *Production Planning & Analysis*.

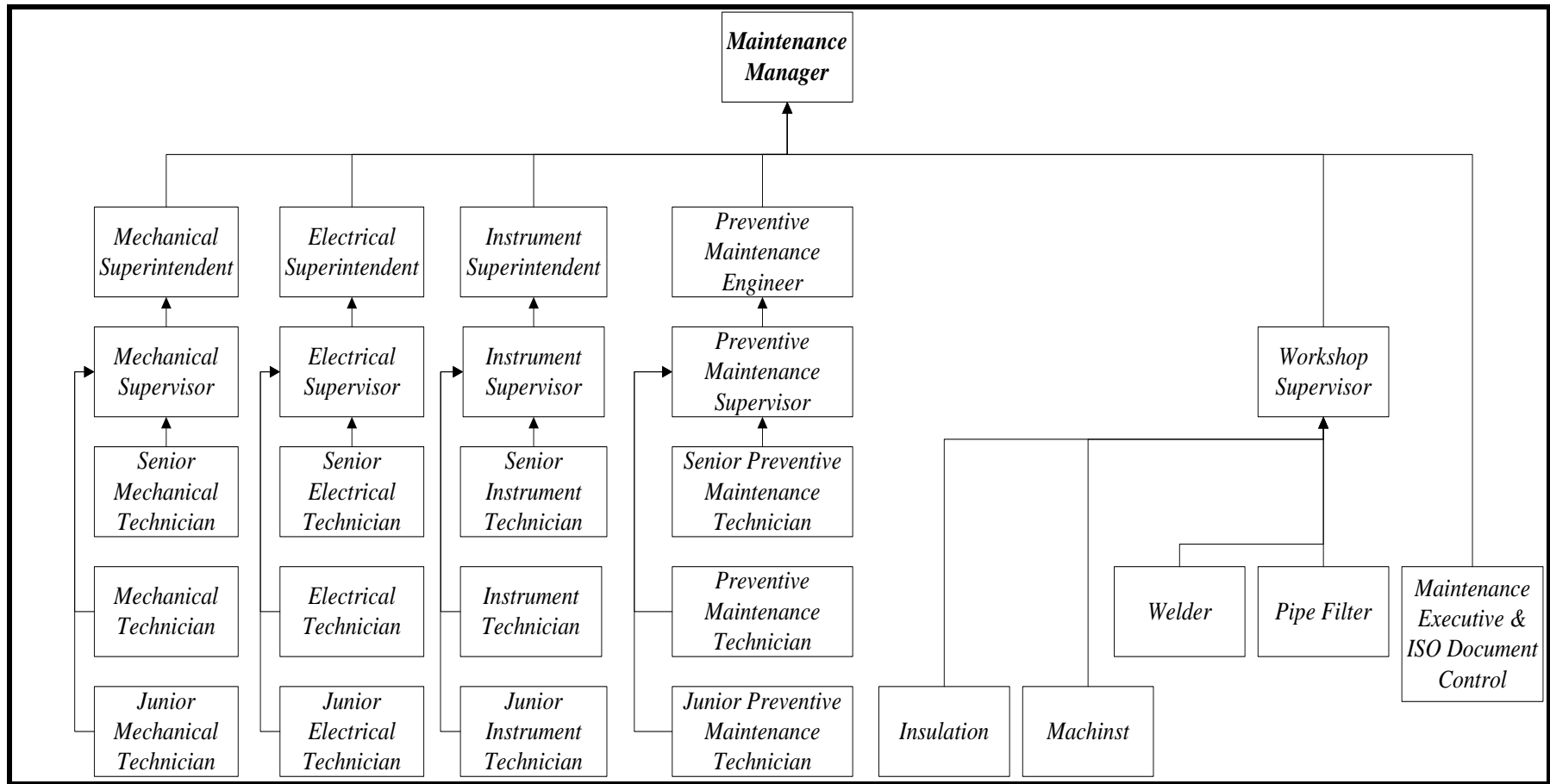
Status karyawan yang bekerja di PT Ecogreen Oleochemicals bersifat permanen namun ada juga yang karyawan kontraktual. Pembagian *grade* karyawan di PT Ecogreen Oleochemicals dapat dilihat pada Tabel 4.1. Penyusunan *training matrix* hanya dilakukan untuk departemen yang termasuk dalam *Divisi Manufacturing* yaitu Departemen *Quality Assurance EOB, Production EOB 1, Production EOB 2, Engineering, Utility, dan Maintenance*. Objek penelitian adalah karyawan dengan *grade* 1-15 yaitu *job level Rank and File* dan *Supervisor*.

Tabel 4.1 Pembagian *Grade* Karyawan

<i>Grade</i>	<i>Job Level</i>
1 - 11	<i>Rank and File</i>
12 – 15	<i>Supervisor</i>
16 – 17	<i>Assistant Manager / Superintendent</i>
18 - 19	<i>Manager</i>
20 - 22	<i>Top Management</i>

4.2 Struktur Organisasi Departemen Divisi *Manufacturing*

Divisi yang menjadi fokus penelitian ini adalah Divisi *Manufacturing* di PT Ecogreen Oleochemicals. Departemen yang akan dibahas adalah Departemen *Quality Assurance EOB*, *Production EOB 1*, *Production EOB 2*, *Engineering*, *Utility*, *Maintenance*. *Section Safety Health and Environment* (SHE) tidak termasuk dalam objek penelitian karena terjadi perubahan struktur organisasi. Struktur organisasi setiap departemen di Divisi *Manufacturing* akan diuraikan lebih detail sehingga dapat memberikan gambaran terkait *job title* yang ada pada setiap departemen. Struktur organisasi Departemen *Maintenance* dapat dilihat pada Gambar 4.2. Struktur organisasi setiap departemen lainnya di Divisi *Manufacturing* dapat dilihat pada Lampiran 1 hingga Lampiran 4.



Gambar 4.2 Struktur Organisasi Departemen *Maintenance*

4.3 Gambaran Umum *Job Description*

Departemen *Human Resources* membuat format *job description* perusahaan terbagi dalam beberapa bagian penting antara lain :

- Identifikasi jabatan
Bagian identifikasi merupakan bagian pertama dari *job description* yang berisi beberapa informasi yaitu nama jabatan, pemegang jabatan, melapor kepada (atasan) departemen, lokasi, *grade* jabatan, dan tanggal.
- Tujuan jabatan
Bagian ini merupakan ringkasan singkat yang menggambarkan pekerjaan dari jabatan yang dipegang oleh pemangku jabatan.
- Tanggung jawab utama
Berisi uraian yang detail mengenai aktivitas yang harus dilakukan oleh pemangku jabatan terkait tugas utama yang dijalankan
- Tanggung jawab umum
Tanggung jawab umum berbeda dengan tanggung jawab utama karena berisi tentang pekerjaan secara umum yang bertujuan untuk mendukung kegiatan operasional departemen dan perusahaan.
- Dimensi
Bagian ini terdiri dari dua bagian yaitu dimensi keuangan dan dimensi non keuangan. Dimensi keuangan berkaitan dengan keuangan yang menjadi tanggung jawabnya. Dimensi non keuangan berkaitan dengan jumlah bawahan langsung yang dimiliki pemangku jabatan.
- Hubungan kerja
Hubungan kerja terbagi menjadi dua yaitu internal perusahaan dan eksternal perusahaan. Bagian internal perusahaan menjelaskan koordinasi yang dilakukan pemangku jabatan dengan departemen lain. Bagian eksternal perusahaan menjelaskan mengenai hubungan pemangku jabatan dengan pihak luar misalnya dengan *surveyor*, *supplier*, dll.
- Masalah dan tantangan kerja
Bagian ini berkaitan dengan kesulitan yang akan dihadapi oleh pemangku jabatan dalam menjalankan tugasnya beserta solusi yang dapat diterapkan untuk mengatasi masalah tersebut. Contoh dalam masalah dan tantangan kerja

yang dihadapi oleh *Quality Assurance Supervisor* adalah dalam melakukan analisa sampel khusus, sampel yang baru pertama kali hendak dianalisa. Pemangku jabatan dalam mengatasi hal tersebut adalah mencari informasi tambahan melalui literatur atau berkonsultasi dengan pihak yang berkompeten.

- Wewenang

Bagian ini berkaitan dengan kekuasaan yang dimiliki oleh pemangku jabatan untuk mencapai tujuan perusahaan misalnya menegur bawahan, memberikan penilaian dan evaluasi kinerja bawahan, memberikan rekomendasi, dll.

- Spesifikasi jabatan

Bagian ini terbagi menjadi dua yaitu latar belakang pendidikan dan pengalaman serta pengetahuan dan keterampilan yang harus dimiliki oleh pemangku jabatan.

- Struktur organisasi

Struktur organisasi dicantumkan sehingga dapat terlihat jelas mengenai hierarki pemangku jabatan dengan bawahan dan atasan.

- Persetujuan

Bagian terakhir dari *job description* yang berisi tanda tangan pemangku jabatan, atasan langsung, *Departemen Head*, dan Departemen HR.

4.4 Analisa Pekerjaan

Perancangan *training matrix* akan menjadi acuan untuk penyusunan topik-topik *training* nantinya pada Divisi *Manufacturing*. Penelitian seperti ini pernah dilakukan oleh Halim (2013) yang membuat *training standard* berdasarkan data histori *training* yang dilakukan di perusahaan. Data histori tersebut kemudian disortir dan *training* diklasifikasikan menjadi tiga kategori yaitu *basic training*, *additional training*, dan *development training*. Penggunaan data histori *training* membuat area kompetensi yang sebenarnya diperlukan karyawan tidak terdefiniskan secara jelas sehingga topik *training* yang diberikan hanya berdasarkan data histori tanpa menyesuaikan kebutuhan pelatihan yang sebenarnya diperlukan. Penyusunan *training matrix* berbeda dengan penyusunan *training standard* karena menggunakan analisa pekerjaan berdasarkan *job description*.

Cara yang dipilih untuk penentuan kebutuhan pelatihan adalah analisa pekerjaan yang menggunakan informasi dari *job description*. Beberapa bagian yang terdapat pada *job description* perusahaan seperti identifikasi jabatan, tujuan jabatan, tanggung jawab utama, tanggung jawab umum, dan sebagainya yang diambil hanya bagian tanggung jawab utama yang akan dijabarkan secara rinci.

Penggunaan informasi dari *job description* yaitu tanggung jawab utama digunakan dengan tujuan untuk menguraikan secara rinci mengenai *technical competency* dan *knowledge* yang diperlukan karyawan dalam melaksanakan aktifitas kerjanya. Tanggung jawab utama berfokus pada individu karyawan dan bagaimana mereka melakukan pekerjaan mereka sehingga akan memudahkan dalam penjabaran *training matrix*. Uraian yang jelas dari tanggung jawab utama dapat mendefinisikan secara jelas tentang area kompetensi dan pengetahuan yang diperlukan karyawan sehingga dapat dijadikan *training* nantinya.

Training matrix disusun untuk setiap departemen serta *section* yang termasuk dalam setiap departemen tersebut. Pembagian departemen dan *section* di Divisi *Manufacturing* dapat dilihat pada Tabel 4.2.

Tabel 4.2 Departemen dan *Section* Divisi *Manufacturing*

DEPARTEMEN	SECTION
<i>Production EOB 1</i>	<i>Fatty Alcohol</i>
	<i>Methylester</i>
	<i>Tank Farm & PPH</i>
<i>Production EOB 2</i>	<i>Fatty Acid</i>
	<i>Fatty Alcohol</i>
<i>Maintenance</i>	<i>Electrical</i>
	<i>Instrument</i>
	<i>Mechanical</i>
	<i>Preventive Maintenance</i>
	<i>Workshop</i>

Tabel 4.2 Departemen dan *Section* Divisi *Manufacturing* (sambungan)

DEPARTEMEN	<i>SECTION</i>
<i>Quality Assurance</i>	-
<i>Utility</i>	-
<i>Engineering</i>	-

Section yang termasuk dalam Departemen *Production* EOB 1 adalah *Fatty Alcohol, Methylester, Tank Farm & PPH (Production, Packaging and Handling)*. *Section* yang termasuk dalam Departemen *Production* EOB 2 adalah *Fatty Acid* dan *Fatty Alcohol*. *Section* yang termasuk dalam Departemen *Maintenance* adalah *Electrical, Instrument, Mechanical, Preventive Maintenance, Workshop*. Departemen *Quality Assurance, Utility, dan Engineering* tidak terbagi dalam *section*. *Training matrix* disusun untuk 13 departemen/*section* yang menguraikan *technical competency* dan *knowledge* setiap *job title* di setiap departemen untuk karyawan dengan *job level Rank and File (grade 1-11)* dan *Supervisor (grade 12- 15)*. Jumlah keseluruhan *job title* di Divisi *Manufacturing* sejumlah 68. Jumlah *job title* di Departemen *Maintenance* sebanyak 19, *Production* EOB 1 sebanyak 15, *Production* EOB 2 sebanyak 8, *Quality Assurance* sebanyak 4. Jumlah *job title* di Departemen *Utility* sebanyak 4 dan Departemen *Engineering* sebanyak 18. *Job title* pada setiap departemen memiliki nama yang berbeda-beda namun urutan posisi tidak berbeda. Daftar *job title* pada salah satu departemen yaitu Departemen *Maintenance* dapat dilihat pada Tabel 4.3.

Tabel 4.3 Daftar *Job Title* Departemen *Maintenance*

DEPARTEMEN : <i>MAINTENANCE</i>	
<i>SECTION</i>	<i>JOB TITLE</i>
<i>Mechanical</i>	<i>Junior Mechanical Technician</i>
	<i>Mechanical Technician</i>
	<i>Senior Mechanical Technician</i>
	<i>Mechanical Supervisor</i>

Tabel 4.3 Daftar *Job Title* Departemen *Maintenance* (sambungan)

DEPARTEMEN : <i>MAINTENANCE</i>	
<i>SECTION</i>	<i>JOB TITLE</i>
<i>Electrical</i>	<i>Junior Electrical Technician</i>
	<i>Electrical Technician</i>
	<i>Senior Electrical Technician</i>
	<i>Electrical Supervisor</i>
<i>Instrument</i>	<i>Junior Instrument Technician</i>
	<i>Instrument Technician</i>
	<i>Senior Instrument Technician</i>
	<i>Instrument Supervisor</i>
<i>Preventive Maintenance (PM)</i>	<i>Junior PM Technician</i>
	<i>Senior PM Technician</i>
	<i>PM Engineer</i>
<i>Workshop</i>	<i>Insulation Technician</i>
	<i>Machinist</i>
	<i>Pipe Fitter</i>
	<i>Welder</i>

Job title pada setiap departemen untuk setiap *section* memiliki nama yang berbeda-beda walaupun sebenarnya berada pada *grade* dan *job level* yang setara. Sebagai contoh adalah *job title Junior Mechanical Technician* dan *Junior Electrical Technician* adalah *job title* yang berbeda namun keduanya berada pada *grade* dan *job level* yang sama yaitu *grade 11* dengan *job level Rank and File*. Tanggung jawab kedua *job title* tersebut berbeda satu dengan lainnya karena *Junior Mechanical Technician* berkaitan dengan area peralatan mekanik sedangkan *Junior Electrical Technician* berkaitan dengan area peralatan elektrik. Daftar *job title* untuk departemen lainnya dapat dilihat pada Lampiran 5.

Daftar *grade* dan *job level* yang sama setiap *job title* untuk setiap departemen dapat dilihat pada Tabel 4.4. *Training matrix* menjabarkan setiap *job title* di setiap departemen serta setiap *section* yang terbagi dalam setiap departemen.

Tabel 4.4 Job Level dan Grade Setiap Job Title yang Setara

JOB LEVEL	GRADE	MAINTENANCE		
		ELECTRICAL	INSTRUMENT	MECHANICAL
<i>RANK & FILE</i>	9	<i>Junior Electrical Technician</i>	<i>Junior Instrument Technician</i>	<i>Junior Mechanical Technician</i>
	10	<i>Electrical Technician</i>	<i>Instrument Technician</i>	<i>Mechanical Technician</i>
	11	<i>Senior Electrical Technician</i>	<i>Senior Instrument Technician</i>	<i>Senior Mechanical Technician</i>
<i>SUPERVISOR</i>	12 sd 15	<i>Electrical Supervisor</i>	<i>Instrument Supervisor</i>	<i>Mechanical Supervisor</i>
JOB LEVEL	GRADE	PRODUCTION EOB 1		
<i>RANK & FILE</i>	9	<i>Fatty Alcohol Field Operator</i>	<i>Methylester Field Operator</i>	
	10	<i>Fatty Alcohol Senior Field Operator</i>	<i>Methylester Senior Field Operator</i>	
	11	<i>Fatty Alcohol Senior Operator</i>	<i>Methylester Senior Operator</i>	
<i>SUPERVISOR</i>	12 sd 15	<i>Fatty Alcohol Supervisor</i>	<i>Methylester Supervisor</i>	
JOB LEVEL	GRADE	PRODUCTION EOB 2		
<i>RANK & FILE</i>	9	<i>Fatty Acid Field Operator</i>	<i>Fatty Alcohol Field Operator</i>	
	10	<i>Fatty Acid Senior Field Operator</i>	<i>Fatty Alcohol Senior Field Operator</i>	
	11	<i>Fatty Acid Senior Operator</i>	<i>Fatty Alcohol Senior Operator</i>	
<i>SUPERVISOR</i>	12 sd 15	<i>Fatty Acid Alcohol Supervisor</i>	<i>Fatty Alcohol Supervisor</i>	
JOB LEVEL	GRADE	QUALITY ASSURANCE (QA)		
<i>RANK & FILE</i>	9	<i>Junior QA Analyst</i>		
	10	<i>QA Analyst</i>		
	11	<i>Senior QA Analyst</i>		
<i>SUPERVISOR</i>	12 sd 15	<i>QA Supervisor</i>		
JOB LEVEL	GRADE	UTILITY		
<i>RANK & FILE</i>	9	<i>Utility Field Operator</i>		
	10	<i>Utility Senior Field Operator</i>		
	11	<i>Utility Senior Operator</i>		
<i>SUPERVISOR</i>	12 sd 15	<i>Utility Supervisor</i>		

4.4.1 Penjabaran *Technical Competency*

Tanggung jawab utama diuraikan menjadi *technical competency* sehingga dapat terdefiniskan secara jelas mengenai kemampuan teknis yang dibutuhkan untuk mengerjakan setiap tanggung jawab utama. *Technical competency* yang diuraikan tersebut akan menjadi dasar untuk menentukan *knowledge* nantinya. *Technical competency* diuraikan melalui proses *brainstorming* berdasarkan informasi dari internet, *supervisor* Departemen *Human Resources* sebagai pembimbing, dan observasi lapangan. Hasil penjabaran tersebut akan didiskusikan bersama pihak *Superintendent* setiap departemen karena mereka lebih memahami kondisi di lapangan. Diskusi dengan *Superintendent* membahas *technical competency* yang diperlukan untuk mengerjakan setiap tanggung jawab utama. Salah satu uraian *technical competency* dapat dilihat pada Tabel 4.5 untuk Departemen *Maintenance* EOB dengan *job title Junior Mechanical Technician*.

Tabel 4.5 Uraian *Technical Comptency* Departemen *Maintenance* EOB untuk *Job Title Junior Mechanical Technician*

MECHANICAL		
Junior Mechanical Technician		
NO	TANGGUNG JAWAB UTAMA	TECHNICAL COMPETENCY
1	Melakukan perbaikan dan perawatan peralatan mekanik di area pabrik berdasarkan permintaan ataupun periode <i>preventive maintenance</i> untuk memastikan peralatan tersebut berfungsi secara normal.	<ul style="list-style-type: none">• Mampu memperbaiki dan merawat <i>equipment non critical</i> dengan benar sesuai permintaan atau periode <i>preventive maintenance</i>.• Mampu melakukan <i>troubleshooting</i> pada <i>equipment non critical</i>.

Tabel 4.5 Uraian *Technical Comptency* Departemen *Maintenance* EOB
 untuk *Job Title Junior Mechanical Technician* (sambungan)

MECHANICAL		
<i>Junior Mechanical Technician</i>		
NO	TANGGUNG JAWAB UTAMA	TECHNICAL COMPETENCY
2	Melakukan pengumpulan data-data yang diperlukan dari peralatan mekanik sebelum ataupun setelah perbaikan dan perawatan sebagai <i>record</i> .	<ul style="list-style-type: none"> • Mampu menggunakan komputer (sistem SAP) dalam hal input data.
3	Melaksanakan budaya 5R (Ringkas, Rapi, Resik, Rawat, Rajin) di seluruh area kerjanya.	<ul style="list-style-type: none"> • Mampu memelihara kerapian dan kebersihan di area kerjanya
4	Bertindak sebagai <i>Emergency Response Team (ERT) Member</i> .	<ul style="list-style-type: none"> • Mampu menggunakan alat pemadam api ringan (APAR) yang tersedia di area kerja. • Mampu memadamkan kebakaran dengan anggota ERT lainnya. • Mampu mengatasi tumpahan kimia.

Tanggung jawab pertama pada Tabel 4.5 menunjukkan bahwa *technical competency* yang diperlukan untuk mengerjakan tanggung jawab tersebut adalah mampu untuk memperbaiki dan merawat peralatan mekanik. Pada *job title Junior Mechanical Technician* hanya dibatasi pada kemampuan untuk memperbaiki dan merawat *equipment non critical*. Pada *job title* yang lebih tinggi akan diperlukan kemampuan yang lebih tinggi lagi bukan hanya sekedar *equipment non critical* namun hingga *equipment essential* dan *equipment critical*. *Equipment non critical* adalah peralatan yang jika rusak tidak membahayakan, tidak mengganggu proses produksi, mempunyai unit cadangan, dan biaya perbaikan tidak mahal. *Equipment essential* adalah mesin yang karakteristiknya antara *equipment non critical* dan

critical. Equipment critical adalah peralatan yang jika rusak dapat membahayakan, mengganggu proses produksi, biaya perbaikannya mahal, investasi mahal, dan waktu untuk perbaikan lama. Hal tersebut menunjukkan bahwa semakin meningkatnya jabatan maka diperlukan kemampuan yang lebih tinggi.

Pada tanggung jawab pertama diperlukan juga kemampuan untuk *trouble shooting* artinya *job title* tersebut tidak hanya mampu merawat dan memperbaiki namun diperlukan juga kemampuan untuk mengatasi permasalahan yang terjadi pada peralatan khususnya *equipment non critical*. Kemampuan *trouble shooting* peralatan tentu sangat penting karena pada *job title* ini adalah orang-orang yang berada pada lapangan langsung dan bekerja dengan setiap peralatan.

Tanggung jawab kedua pada *job title* ini membutuhkan kemampuan menggunakan sistem SAP pada komputer khususnya dalam hal input data. Data dari peralatan mekanik sebelum ataupun setelah perbaikan dan perawatan awalnya hanya dituliskan saja tanpa format tertentu. Hasil catatan tertulis tersebut kemudian akan dimasukkan dalam komputer melalui sistem SAP sehingga pihak lain dapat melihat kondisi yang terjadi. Informasi tersebut perlu tercantum dalam SAP karena merupakan informasi yang penting juga untuk departemen lainnya.

Kemampuan untuk menggunakan SAP diperlukan karena jika karyawan tersebut tidak tahu menggunakannya maka informasi penting tersebut tidak dapat tersampaikan kepada pihak lainnya yang membutuhkan. Salah satu akibat yang dapat muncul adalah misalnya dengan Departemen *Production* ketika hendak mengoperasikan peralatan produksi berdasarkan data yang menyebutkan bahwa peralatan dalam keadaan normal padahal data tersebut salah. Salah satu contohnya adalah informasi SAP dari Departemen *Maintenance* menjelaskan bahwa *valve* dalam keadaan normal namun kenyataannya di lapangan *valve* dalam kondisi abnormal maka jalur produk menjadi kacau. Hal tersebut memungkinkan terjadinya kesalahan jalur produk baik untuk jalur produk *on-spec* atau *off-spec*. Informasi yang salah tersebut dapat menyebabkan produksi tidak berjalan baik karena sebenarnya peralatan dalam keadaan abnormal dan perlu diperbaiki.

Tanggung jawab ketiga pada *job title* ini membutuhkan kemampuan untuk merapikan dan membersihkan area kerja. Hal ini diperlukan karena area kerja *job title* ini tidak berada pada satu area saja namun tersebar di beberapa tempat di dua pabrik. Setiap karyawan perlu merapikan dan membersihkan area kerjanya sehingga tidak menimbulkan kecelakaan kerja.

Tanggung jawab keempat menjelaskan bahwa sebagai *Emergency Response Team (ERT) Member* harus mampu menggunakan alat pemadam api ringan (APAR) di area kerja. Kejadian gawat darurat salah satunya adalah kebakaran maka sebagai *ERT Member* ketika terjadi kebakaran di area kerja maka harus bertanggung jawab dan mengambil peran untuk mengatasi kebakaran tersebut. Kejadian gawat darurat sebenarnya tidak hanya mengenai kebakaran namun kejadian tumpahan bahan kimia harus segera ditangani oleh *ERT Member*.

Hasil dari *review* tersebut akan dilanjutkan dengan diskusi bersama *Superintendent* kemudian akan ditinjau ulang bersama Departemen *Human Resources* bagian *training*. Hal tersebut dilakukan karena informasi yang diperoleh dari *Superintendent* tidak semuanya sesuai karena ada yang berlebihan, ditambahi, dan diperbaiki sehingga benar-benar sesuai dengan yang diharapkan.

4.4.2 Penjabaran *Knowledge*

Uraian *technical competency* yang sudah diperoleh dari *Superintendent* dan telah dilakukan *review* di Departemen HR bagian *training* menjadi dasar untuk menyusun *knowledge* yang diperlukan. Penyusunan *knowledge* dilakukan melalui proses *brainstorming* dan *review* bersama Departemen HR bagian *training*. Salah satu uraian *knowledge* dapat dilihat pada Tabel 4.6 untuk Departemen *Maintenance* EOB dengan *job title Junior Mechanical Technician*.

Tabel 4.6 Uraian *Technical Comptency* dan *Knowledge* Departemen *Maintenance* EOB untuk *Job Title Junior Mechanical Technician*

MECHANICAL			
<i>Junior Mechanical Technician</i>			
NO	TANGGUNG JAWAB UTAMA	TECHNICAL COMPETENCY	KNOWLEDGE
1	Melakukan perbaikan dan perawatan peralatan mekanik di area pabrik berdasarkan permintaan ataupun periode <i>preventive maintenance</i> untuk memastikan peralatan tersebut berfungsi secara normal	<ul style="list-style-type: none"> • Mampu memperbaiki dan merawat <i>equipment non critical</i> dengan benar sesuai permintaan atau periode 	<ul style="list-style-type: none"> • Jenis dan tempat <i>equipment non critical</i>. • Karakteristik masing-masing <i>equipment non critical</i>. • Standar perawatan <i>equipment non critical</i> • <i>Trouble shooting equipment non critical</i>
2	Melakukan pengumpulan data-data yang diperlukan dari peralatan mekanik sebelum ataupun setelah perbaikan dan perawatan.	<ul style="list-style-type: none"> • Mampu menggunakan komputer (sistem SAP) dalam hal input data. 	<ul style="list-style-type: none"> • SAP modul <i>plant maintenance</i>
3	Melaksanakan budaya 5R (Ringkas, Rapi, Resik, Rawat, Rajin) di seluruh area kerjanya	<ul style="list-style-type: none"> • Mampu memelihara kerapian dan kebersihan di area kerjanya 	<ul style="list-style-type: none"> • Prinsip 5R

Tabel 4.6 Uraian *Technical Comptency* dan *Knowledge* Departemen *Maintenance* EOB untuk *Job Title Junior Mechanical Technician* (sambungan)

MECHANICAL			
Junior Mechanical Technician			
NO	TANGGUNG JAWAB UTAMA	TECHNICAL COMPETENCY	KNOWLEDGE
4	Bertindak sebagai <i>Emergency Response Team Member</i> .	<ul style="list-style-type: none"> • Mampu menggunakan alat pemadam api ringan (APAR) yang tersedia di area kerja. • Mampu memadamkan kebakaran dengan anggota ERT lainnya. • Mampu mengatasi tumpahan kimia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Letak APAR di area kerjanya • Prosedur tanggap darurat • Penggunaan alat pemadam kebakaran

Pengetahuan yang dibutuhkan pada *technical competency* untuk memperbaiki dan merawat *equipment non critical* adalah mengetahui jenis-jenis *equipment non critical*. Pengetahuan mengenai mengetahui jenis-jenis *equipment non critical* perlu karena karyawan tersebut perlu mengidentifikasi apa saja yang termasuk dalam *equipment non critical* sehingga dengan demikian mampu untuk melakukan perawatan dan perbaikan peralatan. Pengetahuan mengenai jenis-jenis *equipment non critical* perlu ditunjang dengan pengetahuan tentang karakteristik peralatan sehingga tahu cara untuk memperbaiki dan merawat. Pelaksanaan

aktivitas perawatan peralatan perlu dilakukan berdasarkan prosedur yang sudah ditentukan sehingga akan memudahkan karyawan ketika melakukan perawatan. Prosedur perawatan menjelaskan mengenai cara-cara untuk perawatan peralatan, periode perbaikan, dan peralatan yang digunakan. Aktivitas perbaikan lebih berfokus pada pengetahuan untuk *trouble shooting* ketika peralatan dalam keadaan abnormal.

Pengetahuan yang dibutuhkan untuk menggunakan SAP pada komputer khususnya dalam hal input data adalah pengetahuan mengenai SAP. SAP memiliki banyak jenis namun secara khusus untuk Departemen *Maintenance* adalah *SAP Modul Plant Maintenance*. Pengetahuan yang dibutuhkan untuk melakukan aktifitas merapikan dan membersihkan area kerja adalah prinsip 5R. Pengetahuan yang dibutuhkan untuk menggunakan APAR adalah penggunaan alat pemadam kebakaran dan perlu tahu letak APAR di area kerja karena jika terjadi kebakaran dapat langsung segera menuju lokasi APAR dan menggunakannya sesuai prosedur. Prosedur tanggap darurat sebenarnya menjelaskan mengenai hal-hal yang dilakukan baik terjadi kebakaran maupun tumpahan bahan kimia.

Uraian *knowledge* yang sudah dijabarkan kemudian dibahas bersama Departemen *Human Resources*.

4.5 Pemetaan *Knowledge*

Uraian *knowledge* yang telah melalui proses *review* dibentuk menjadi sebuah pemetaan sehingga dapat memberi gambaran secara ringkas mengenai kebutuhan *knowledge* setiap *job title* pada setiap departemen. Pemetaan ini menjadi acuan bagi Departemen *Human Resources* dalam memberikan materi pelatihan kepada karyawan sehingga pelaksanaan pelatihan dapat terfokus pada kebutuhan karyawan untuk mengembangkan keterampilan dan pengetahuan. Pemetaan *knowledge* untuk Departemen *Maintenance Section Mechanical* dapat dilihat pada Tabel 4.7.

Tabel 4.7 Pemetaan *Knowledge* Departemen *Maintenance*

Section Mechanical

DEPARTEMEN MAINTENANCE	Jenis Spare Part	Gambar Teknik	Prosedur Tanggap Darurat	Penggunaan Alat Pemadam	SAP Maintenance	Jenis & Tempat Equipment Non Critical	Karakteristik Equipment Non Critical	Standar perawatan Equipment Non Critical	Trouble Shooting Equipment Non Critical	Prinsip 5R	Jenis & Tempat Equipment Essential	Karakteristik Equipment Essential	Standar perawatan Equipment Essential	Trouble Shooting Equipment Essential	Standar ASME	Jenis & Tempat Equipment Critical	Karakteristik Equipment Critical	Standar perawatan Equipment Critical	Trouble Shooting Equipment Critical	Peraturan Lembur
KNOWLEDGE																				
JOB TITLE																				
MECHANICAL																				
<i>Junior Mechanical Technician</i>			√	√	√	√	√	√	√	√										
<i>Mechanical Technician</i>	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√					
<i>Senior Mechanical Technician</i>	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	
<i>Mechanical Supervisor</i>	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√

Pada pemetaan *knowledge* menunjukkan bahwa semakin meningkatnya posisi karyawan maka pengetahuan yang dimiliki juga semakin berkembang. Pengetahuan yang dibutuhkan pada *job title junior mechanical technician* hanya sebatas pada *equipment non critical* terkait jenis, tempat, karakteristik, standar perawatan, dan *trouble shooting*. Pada posisi yang lebih tinggi yaitu *job title mechanical technician* maka pengetahuan yang dimiliki tidak hanya sebatas pada *equipment non critical* namun perlu mengetahui tentang *equipment essential* artinya pengetahuan tersebut berkembang seiring dengan bertambahnya tanggung jawab yang lebih besar. Pada posisi dengan *job title senior mechanical technician* dan *mechanical supervisor* perlu ditambah lagi dengan pengetahuan mengenai *equipment critical* sehingga pada posisi tersebut sudah menguasai semua kategori *equipment* yang perlu ditangani dalam *section mechanical*.

Pemetaan *knowledge* juga dibuat untuk lintas departemen dengan membuat daftar *knowledge* yang dibutuhkan antara satu departemen dengan departemen lainnya. Hal ini dapat membantu Departemen *Human Resources* dalam menyusun materi *training* nantinya karena pelaksanaan *training* dapat dilakukan secara bersamaan antar departemen karena *knowledge* yang sama. Pemetaan *knowledge* antar departemen dapat dilihat pada Tabel 4.7. Sebuah *knowledge* tidak hanya dibutuhkan satu departemen namun beberapa departemen. Sebagai contoh adalah *knowledge* tentang PFD (*Process Flow Diagram*) dan P&ID (*Piping and Instrumentation Diagram*) yang diperlukan untuk beberapa *job title* di Departemen *Maintenance*, Departemen *Production EOB 1*, *Production EOB 2*, *Utility*, dan *Engineering*.

