

**Analisis Kinerja Karyawan Melalui *Closure Gap Competency*
Dan Training Pada Departemen Cheese PT. Greenfields Indonesia**

Rosita Laila D, Mohammad Dullah, Limgiani

Universitas Wisnuwardhana Malang

Email: mohammadd@wisnuwardhana.ac.id

Abstrak

Fenomena yang sering terjadi diperusahaan baik secara langsung maupun tidak langsung terkait kinerja karyawan yang stagnan atau dikatakan tidak berkembang karena kurangnya kecakapan atau kemampuan karyawan dalam melakukan pekerjaannya dan mengemban jabatannya. Pada lingkungan kerja PT. Greenfields Indonesia khususnya departemen *cheese*, dua dari tiga *leader* tidak mampu melakukan inputing data menggunakan ms.excel untuk membuat laporan dikarenakan adanya leader pada kompetensi tersebut. Tujuan dari penelitian ini mengetahui bagaimana strategi manajemen dalam meningkatkan kinerja karyawan dengan melakukan identifikasi kompetensi hingga pelaksanaan trainingnya. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan studi kasus deskriptif. Analisa data yang digunakan dalam penelitian ini adalah reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Hasil dari penelitian ini adalah strategi manajemen yang dikatakan berhasil dalam upaya *closure gap competency* ms.excel pada kedua *leader cheese* dengan meningkatnya kinerja karyawan yang dapat dilihat dari grafik *performance*.

Kata kunci: *Kinerja Karyawan, Kompetensi, Training*

Abstract

Phenomena that often occur in companies, both directly and indirectly, are related to stagnant employee performance or are said to be undeveloped due to a lack of skills or abilities of employees in carrying out their jobs and holding their positions. In the work environment of PT. Greenfields Indonesia, especially the cheese department, two of the three leaders are unable to input data using MS.Excel to make reports due to the presence of a leader in this competency. The purpose of this study is to find out how the management strategy is to improve employee performance by identifying competencies through to implementing the training. This research is a qualitative research with a descriptive case study. Data analysis used in this research is data reduction, data presentation and conclusion. The results of this study are management strategies that are said to be successful in efforts to close the MS. Excel competency gap gap in both leader cheeses with increased employee performance which can be seen from the performance chart.

Keywords: *Employee Performance, Competency, Training*

Pendahuluan

Fenomena yang sering terjadi di perusahaan, baik secara langsung maupun tidak langsung terkait kinerja karyawan yang *stagnan* atau dikatakan tidak berkembang dikarenakan kurangnya kecakapan atau kemampuan karyawan dalam melakukan pekerjaannya dan mengemban jabatannya. Apabila karyawan kurang cakap, kurang mampu, dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya, maka kualitas pekerjaan yang diselesaikan atau dikerjakan dapat dikatakan pula kurang maksimal dan karyawan tersebut dinilai kurang produktif dalam melakukan pekerjaannya.

Penulis menemukan fenomena diatas pada lingkungan kerja PT. Greenfields Indonesia khususnya departemen *cheese*, dimana total *leader* pada departemen itu ada tiga orang, dan dua dari ketiganya tidak mampu mengoperasikan microsoft excel. Pekerjaan yang berhubungan *inputing, updating*, pembacaan data dalam excel yang seharusnya menjadi tugas dan dikerjakan oleh *leader*, kondisinya malah dikerjakan oleh operator. Tugas dan tanggung jawab *leader* pada bagian *inputing* data, secara tidak langsung malah menjadi tugas dan tanggungjawab operator, karena pada kesehariannya si pelaku *inputing* data adalah operator. Sehingga, jika pada saat *leader* ditanya dari mana, bagaimana, dan *problem* apa yang muncul dilapangan berdasarkan data, mereka kurang bisa menjelaskan kondisi yang sebenarnya. Pada saat dilaksanakan Meeting *Performance Internal Cheese*, *leader* kurang bisa mempresentasikan data yang ditampilkan dikarenakan tidak kurang mengertinya *source* data yang ditampilkan itu dari mana, masalah yang muncul apa saja dan bagaimana cara menentukan *problem solvingnya*.

Kondisi ini dinilai tidak ideal dengan tugas dan tanggungjawab, serta kompetensinya sebagai seorang *leader*. Berdasarkan hasil wawancara dengan kedua *leader* diatas dan setelah dilakukan identifikasi lanjutan dengan mengkorelasikan tugas dan tanggungjawabnya seorang *leader* yaitu

Tugas dan tanggungjawab : Menyusun serta memastikan tersedianya *report* yang akurat, *on time* dan sistematis terkait proses produksi, *maintenance, quality* dan *safety* Kompetensi *Basic : Ms. Office (Excel)* lv 1 dengan deskripsi kemampuan menggunakan software *Ms-Office* untuk mendukung hasil kerja sesuai level dan

tujuan jabatannya, termasuk di antaranya membuat dokumen, analisa data, dan melakukan presentasi.

Bertolak dari penelitian pendahuluan sebagaimana fakta bahwa *leader* memiliki *gap* pada kompetensi basic ms. office (ms. excel) dikarenakan tidak mampu menyusun laporan menggunakan ms. excel maka peneliti bertujuan melakukan penelitian lebih lanjut guna *closure gap competency* pada *leader* dengan judul penelitian “ Analisis Kinerja Karyawan Melalui *Closure Gap Competency Leader* dan *Training* Pada Departemen *Cheese* PT. Greenfields Indonesia”

Peneliti berfokus kepada upaya *closure gap competency* kedua *leader cheese* berdasarkan kendala yang muncul pada kedua *leader cheese* yaitu ketidakmampuannya melakukan *inputing* data untuk pembuatan laporan menggunakan ms.word. Dimana seharusnya *inputing* ini menjadi tugas dan tanggungjawab seorang *leader*, namun karena ketidak mampuannya ini, tugas tersebut dilimpahkan atau dikerjakan oleh operator.

Metode Penelitian

Menurut Moleong (2017:6) penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian seperti perilaku, persepsi, motivasi, tindakan dan lain-lain secara holistik dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah. Penelitian kualitatif menurut Hendryadi, et. al, (2019:218) merupakan proses penyelidikan naturalistik yang mencari pemahaman mendalam tentang fenomena sosial secara alami.

Metode yang digunakan penulis dalam penelitian ini adalah kualitatif dengan studi kasus deskriptif. Studi kasus deskriptif, menurut Baxter (2008) “... is used to describe an intervention or phenomenon and the real-life context” in which it occurred.” Penelitian ini dilaksanakan di PT. Greenfield Indonesia yang beralamat di JL.Raya Palaan No.87 RT/RW 003/001 Palaan, Ngajum, Malang.

Hasil dan Pembahasan

Perusahaan PT. Greenfields Indonesia memulai project kompetensi pada tahun 2021 dengan nama project *Competencies Development and Training Management Program*, dengan tujuan untuk mengidentifikasi kompetensi apa saja yang harus dimiliki karyawan sesuai dengan jabatannya, melihat *leader* kompetensi yang muncul setelah dilakukannya identifikasi, membentuk kamus kompetensi perusahaan, tools untuk melakukan review kinerja berdasarkan kompetensi, menyesuaikan kompetensi karyawan dengan kompetensi yang dibutuhkan perusahaan dan untuk dasar menentukan promosi jabatan bagi karyawan.

Berdasarkan tujuan-tujuan perusahaan diatas, jika dihubungkan dengan manfaat dan tujuan yang dikemukakan oleh Edy Sutrisno (2016:208) yaitu memperjelas standar kerja dan harapan yang ingin dicapai, memaksimalkan produktifitas dan Hutapea dan Nuriana (2011:16-19) yaitu kompetensi dapat digunakan untuk menggambarkan fungsi, peranan dan tanggungjawab pekerjaan di suatu organisasi hal-hal tersebut dipengaruhi oleh tujuan instansi, evaluasi pekerjaan.

1. Identifikasi *Leader* Kompetensi

Pada tanggal 29 April 2021, Bu Vita (Training & Development Supervisor) melakukan identifikasi kompetensi terhadap *leader leader* bersama dengan Pak Dwi Adi (*Leader Supervisor*) sebagai awal mula pengerjaan project di departemen *leader*. Identifikasi kompetensi dilakukan menggunakan metode wawancara. Data yang digunakan sebagai acuan dalam wawancara adalah job desk *leader leader* yang baru. Salah satu diantaranya tujuan jabatan *leader leader* adalah menyusun serta memastikan tersedianya report yang akurat, on time dan sistematis terkait proses produksi, maintenance, quality dan safety. Kompetensi yang sesuai dengan hal hal terkait menyusun dan memastikan tersedianya report salah satunya ialah kompetensi reporting dan ms. Office

Tabel 4.1 Kompetensi Yang Berhubungan Dengan *Reporting*

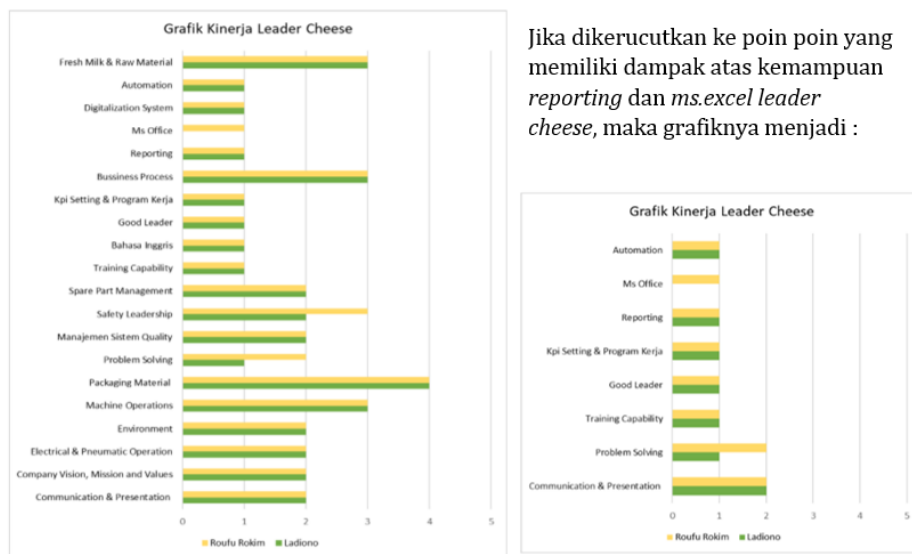
No	Leader	Description	Leveling
20	Reporting	Kemampuan membuat, melakukan analisa data di area yang menjadi tanggungjawabnya, hingga mempresentasikan sebagai sebuah pelaporan (report) dan /atau masukan untuk improvement	2
21	Ms Office	Kemampuan menggunakan software MS- Office untuk mendukung hasil kerja sesuai level dan tujuan jabatannya, termasuk di antaranya membuat dokumen, analisa data, dan melakukan presentasi	1

Setelah leader diketahui, maka langkah selanjutnya menentukan learning option hingga TNA nya, tujuan penentuan TNA disini adalah training apa saja yang dibutuhkan terkait leader yang muncul, dan tidak semua *training need* harus sama dengan nama kompetensinya.

Tabel 4.2 Hasil Identifikasi *Gap Competency* Hingga *Training Need*

No	Leader	Leader yang muncul	Learning Options	Expected Change in Behaviour	Training Need
21	Ms Office	Belum sepenuhnya mampu menggunakan software MS-Office untuk mendukung hasil kerja sesuai level dan tujuan jabatannya	1. Training 2. Penugasan pembuatan report menggunakan MS office	Mampu menggunakan software MS-Office untuk mendukung hasil kerja sesuai level dan tujuan Jabatannya	1. Training MS Word 2. Training Basic Excel

Leader kompetensi terkait ms. office menghasilkan *training need* ms. word dan ms. excel. Berdasarkan KPI perusahaan tahun 2021 terkait akselerasi dan automasi serta kebutuhan pelaporan dilapangan, maka Pak Dwi Adi memutuskan memilih berfokus pada *closure leader* untuk ms.excel nya terlebih dahulu. *Closure leader* ms.excel dipilih menggunakan metode training serta evaluasinya menggunakan OJT.



Gambar 1. Grafik Pencapaian Tugas Dan Kinerja Pak Rokim dan Ladiono

2. Implementasi Training dan Evaluasi

Pelaksanaan training *Basic Knowledge Excel* dijadwalkan tanggal 22 November 2021 pesertanya yaitu Pak Ladiono, Roufu Rokhim dan Suprayitno dengan evaluasi *training post test* dan OJT.

Berdasarkan hasil evaluasi menggunakan *post test*, untuk ketiganya menunjukkan nilai 100 yang berarti ketiganya memahami dan mengerti materi serta pengoperasian excel sesuai dengan materi yang diberikan hari itu. Evaluasi dilanjutkan dengan proses OJT, yang dilaksanakan mulai bulan November hingga April.

Item-item yang dijadikan penilaian dalam OJT, disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan dan departemen serta kegiatan rutin tugas dan tanggung jawab *cheese leader*. Dalam pelaksanaan OJT selama 5 bulan, peneliti melakukan pula observasi lapangan yang didampingi oleh Pak Adi, observasi bertujuan untuk mendapatkan informasi yang lebih akurat terkait tempat/lokasi, waktu, pelaku, kegiatan atau peristiwa dari pelaksanaan OJT.

3. Hasil Evaluasi dan Pelaksanaan Strategi

Penilaian OJT dijadwalkan pada tanggal 13 April 2022, yang apabila dari hasil tersebut masih ditemukan *leader*, atau harapan yang masih belum sesuai dengan harapan atasan yaitu Pak Adi selalu *Cheese Supervisor* dan Pak Adi Nugroho selaku

Cheese & Yogurt Manager, maka waktu pelaksanaan OJT akandiperpanjang.

The image shows two evaluation forms for 'BASIC KNOWLEDGE EXCEL'. The left form is for Pak Rokim and the right form is for Pak Ladiono. Both forms have a header with 'FORM EVALUASI OJT (ON THE JOB TRAINING) BASIC KNOWLEDGE EXCEL'. Below the header, there are fields for 'Nama', 'Section', 'Jabatan', and 'Tanggal'. The main body of the forms consists of a table with columns for 'Interview' and 'Praktek', each with sub-columns for 'Lulus' and 'Tidak Lulus', and a 'NOTE' column. The table rows are categorized into sections: 1. FORMULA, 2. SHORCUT KEYBOARD, 3. FILTERING DATA, 4. SEARCH DATA (FIND & SELECTED), 5. FORMAT ANGKA, and 6. INPUTING DATA. Each row in the table has checkmarks in the 'Lulus' or 'Tidak Lulus' columns, indicating the performance of each individual on each task.

Gambar 2. Hasil Evaluasi Pak Rokim dan Ladiono

Jika dilihat dari hasil OJT nya, untuk Pak Roufu Rokim terlihat lebih banyak tidak lulusnya daripada Pak Ladiono. Hal ini membuat peneliti melakukan rencana wawancara kembali kepada keduanya terkait hasil OJT serta kendala yang mereka hadapi saat melakukan kegiatan serta OJT tersebut.

Hasil wawancara penulis terhadap kedua leader disimpulkan bahwa keduanya masih belum merasa lancar dalam mengoperasikan ms.excel, dalam pembuatan laporan. Keduanya masih membutuhkan bantuan oranglain dalam hal ini adalah operator, masih membutuhkan membuka catatan sering-sering karena masih belum menghafal dan bingung langkah selanjutnya dalam pembuatan laporan atau pun dalam hal item mana yang harus di klik. Selanjutnya, peneliti melakukan diskusi bersama Pak Adi untuk menyusun strategi guna membantu proses OJT ini dengan hasil yang sesuai harapan perusahaan.

Hasil dari OJT kedua menjadi kunci apakah strategi ini bisa menjadi *tools* untuk *closure leader* pada ms.excel. Jika hasil dari kedua leader sesuai dengan apa yang diharapkan maka strategi ini dikatakan berhasil dan *cheese leader closed*. Dan jika hasil dari kedua leader ini masih jauh dari apa yang diharapkan maka, manajemen akan melakukan *review* strategi guna mencari letak kurang sesuaiya,

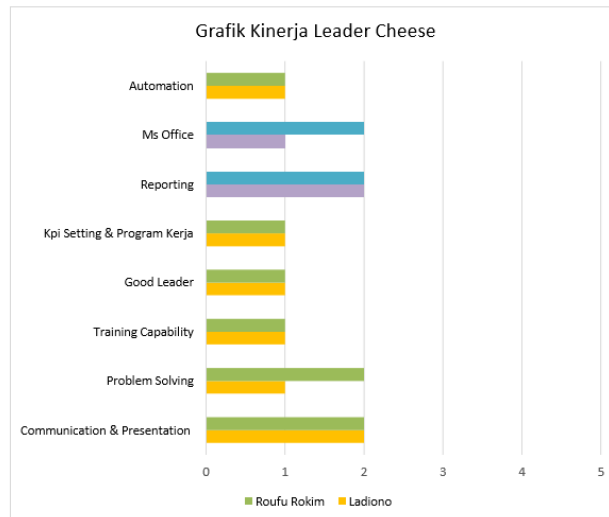
Rosita Laila D, Mohammad Dullah, Limgiani

Analisis Kinerja Karyawan Melalui *Closure Gap Competency* dan Training Pada Departemen Cheese PT. Greenfields Indonesia

dan untuk menentukan strategi selanjutnya.

Pada bulan Agustus, Pak Adi melakukan penilaian OJT dan menyampaikan hasilnya secara lisan kepada penulis sebagai bentuk estimasi analisa hasil dari kedua *leadernya*, dikatakan bahwa persentase kenaikan progress Pak Ladiono terkait kompetensi Ms. Office beradadiangka 75%, dan untuk *Reporting* diangka 80% sedangkan untuk Pak Roufu berada diangka 80% untuk Ms. Office dan *Reporting* . Mengalami kenaikan yang baik, namun tidak signifikan. Banyak faktor yang mempengaruhi proses OJT dan perkembangan serta kemampuan kedua *leader* dalam hal mempelajari hal-hal yang dianggap sulit dan baru.

Penilaian itu dituangkan kedalam grafik sebagai bentuk penilaian terukur, hasilnya sebagai berikut:



Gambar 3. Grafik Kinerja Leader Cheese

Terlihat penilaian ms office dan *reporting* untuk kedua *leader* masing-masing mengalami peningkatan 1 poin. Kedua *leader* sudah bisa membuat laporan harian, mingguan meski belum sepenuhnya lancar dan cepat. Mampu menjelaskan apabila ada pertanyaan terkait pertanyaan dan issue yang muncul pada hari itu atau minggu itu. Mampu mempresentasikan laporan kepada tim nya pada saat pelaksanaan meeting performance rutin tim *leader*, meski belum sepenuhnya lancar dan detail saat menjelaskan laporan. Tapi dirasa sudah dinganggap mampu, dengan tetap dilakukan pendampingandalam pelaksanaan pengoperasian dan pembuatan laporan menggunakan ms.office dan dalam pelaksanaan *meeting performance*.

4. Analisis Data

Dilihat dari hasil penelitian yang telah dilakukan tentang upaya perusahaan dalam *closure gap competency* khususnya pada departemen *cheese*. Fokus penelitian yang dibahas dalam penelitian tentang upaya meningkatkan kinerja karyawan khususnya departemen *cheese* dengan metode *closure gap competency* adalah :

a. Strategi manajemen untuk meningkatkan kinerja karyawan

Setiap perusahaan memiliki tujuan perusahaan yang harus dicapai, dan dalam upaya pencapaian tujuan tersebut perusahaan membutuhkan strategi-strategi yang disesuaikan dengan visi misi dan kondisi perusahaan. Setiap perusahaan memiliki strategi tersendiri untuk meningkatkan kinerja setiap karyawannya, hal ini dikarenakan kinerja karyawan merupakan asset penting bagi perusahaan. Semakin baik kinerja karyawan suatu perusahaan maka dapat dikatakan bahwa perusahaan tersebut memiliki sumberdaya yang mencukupi untuk kelangsungan operasional dan tercapainya tujuan perusahaan.

b. *Research*

Dengan melakukan riset, kita mampu mengetahui kebutuhan karyawan sehingga kita bisa menyusun strategi dalam upaya peningkatan kinerja karyawan yang tentunya tetap berkolerasi dengan tujuan perusahaan. Dan dengan melakukan riset inovasi, kreatifitas dan efektifitas baru akan muncul. Cara yang digunakan peneliti dalam melakukan riset untuk mengetahui kebutuhan karyawan dengan melakukan identifikasi kompetensi kemudian dilanjutkan dengan menentukan *leader* sesuai dengan kondisi saat ini. Dengan adanya *leader* ini, perusahaan memiliki upaya untuk melakukan *close* melalui strategi- strategi yang telah disusun. Munculnya kendala saat pelaksanaan *close* ini juga menjadi awal mula munculnya inovasi dan kreatifitas baru yang mendukung terlaksananya strategi perusahaan secara maksimal.

c. *Evaluation*

Setelah melakukan upaya dalam pelaksanaan strategi maka langkah selanjutnya yang harus dilakukan adalah evaluasi. Hal ini bertujuan untuk menilai bagaimana keberhasilan dari strategi yang telah disusun memiliki

Rosita Laila D, Mohammad Dullah, Limgiani

Analisis Kinerja Karyawan Melalui *Closure Gap Competency* dan Training Pada Departemen Cheese PT. Greenfields Indonesia

kendala, dan apakah strategi tersebut masih bisa dilanjutkan untuk departemen lainnya atautkah harus dilakukan *review* ulang untuk penyesuaian kembali. Sehingga selanjutnya, perusahaan bisa menggunakan data evaluasi tersebut untuk menjadi bahan acuan dalam penyusunan dan atau pengembangan dalam meningkatkan kinerja karyawan yang akan dilakukan didepartemen lainnya.

Simpulan

Dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan melalui *close leader* kompetensi khususnya didepartemen *cheese* disimpulkan bahwa :

1. Identifikasi kompetensi karyawan beserta *leader* nya sangat membantu perusahaan dalam menentukan metode dan strategi yang tepat guna upaya meningkatkan kinerja karyawan dan mengklasifikasikan tingkat kemampuan dan ketidakmampuan karyawan dalam kompetensi yang seharusnya dimiliki.
2. strategi manajemen yang dikatakan berhasil dalam upaya *closure gap competency* ms.excel pada kedua *leader cheese* dengan meningkatnya kinerja karyawan yang dapat dilihat dari grafik *performance*.

Daftar Pustaka

- Baxter, P., & Jack, S. (2008). Qualitative case study methodology: Study design and implementation for novice researchers. *The Qualitative Report*, 13 (4), 544-559.
- Hendryadi, Tricahyadinata, I., & Zannati, R. (2019). *Metode Penelitian: Pedoman Penelitian Bisnis dan Akademik*. Jakarta: Lembaga Pengembangan Manajemen dan Publikasi Imperium (LPMP Imperium)
- Moleong, L. J. (2017). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.