TUGAS AKHIR – TI 184833

PENYUSUNAN PEDOMAN EVALUASI DAN PERHITUNGAN EVALUASI PELATIHAN BERBASIS *BUSINESS IMPACT* DAN *RETURN ON TRAINING INVESTMENT* (STUDI KASUS: BIDANG KOMPETENSI KEUANGAN DAN PEMASARAN PT PETROKIMIA GRESIK)

ALMIRA RIZKA IVANA
NRP. 02411740000074

Dosen Pembimbing:
Atikah Aghdhi Pratiwi, S.T., M.T.
NIP. 1993201912072

Dosen Ko Pembimbing:
Naning Aranti Wessiani, S.T., M.M.
NIP. 197802072003122001

DEPARTEMEN TEKNIK SISTEM DAN INDUSTRI
FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI DAN REKAYASA SISTEM
INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER
SURABAYA 2021

TUGAS AKHIR – TI 184833

PENYUSUNAN PEDOMAN EVALUASI DAN PERHITUNGAN EVALUASI PELATIHAN BERBASIS *BUSINESS IMPACT* DAN *RETURN ON TRAINING INVESTMENT* (STUDI KASUS: BIDANG KOMPETENSI KEUANGAN DAN PEMASARAN PT PETROKIMIA GRESIK)

ALMIRA RIZKA IVANA
NRP. 02411740000074

Dosen Pembimbing:
Atikah Aghdhi Pratiwi, S.T., M.T.
NIP. 1993201912072

Dosen Ko Pembimbing:
Naning Aranti Wessiani, S.T., M.M.
NIP. 197802072003122001

DEPARTEMEN TEKNIK SISTEM DAN INDUSTRI
FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI DAN REKAYASA SISTEM
INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER
SURABAYA 2021

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

FINAL PROJECT – TI 184833

DEVELOPMENT OF TRAINING EVALUATION GUIDELINES AND CALCULATIONS BASED ON BUSINESS IMPACT AND RETURN ON TRAINING INVESTMENT (CASE STUDY: FINANCE AND MARKETING PT PETROKIMIA GRESIK)

ALMIRA RIZKA IVANA
NRP. 02411740000074

Supervisor:
Atikah Aghdhi Pratiwi, S.T., M.T.
NIP. 1993201912072

Co-Supervisor:
Naning Aranti Wessiani, S.T., M.M.
NIP. 197802072003122001

INDUSTRIAL AND SYSTEMS ENGINEERING DEPARTMENT
FACULTY OF INDUSTRIAL TECHNOLOGY AND SYSTEMS ENGINEERING
INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER
SURABAYA 2021

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

LEMBAR PENGESAHAN

PENYUSUNAN PEDOMAN EVALUASI DAN PERHITUNGAN EVALUASI PELATIHAN BERBASIS *BUSINESS IMPACT* DAN *RETURN ON TRAINING INVESTMENT* (STUDI KASUS: BIDANG KOMPETENSI KEUANGAN DAN PEMASARAN PT PETROKIMIA GRESIK)

TUGAS AKHIR

Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar Sarjana Teknik
Program Studi S-1 Departemen Teknik Sistem dan Industri
Fakultas Teknologi Industri dan Rekayasa Sistem
Institut Teknologi Sepuluh Nopember
Surabaya

Oleh:

ALMIRA RIZKA IVANA
NRP: 02411740000074

Mengetahui dan Menyetujui,

Dosen Pembimbing	**Dosen Ko-Pembimbing**
Atikah Aghdhi Pratiwi, S.T., M.T.	**Naning Aranti Wessiani, S.T., M.M.**
NIP. 199320191207 2	NIP. 197802072003122001

Surabaya, Agustus 2021

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

PENYUSUNAN PEDOMAN EVALUASI DAN PERHITUNGAN EVALUASI PELATIHAN BERBASIS *BUSINESS IMPACT* DAN *RETURN ON TRAINING INVESTMENT* (STUDI KASUS: BIDANG KOMPETENSI KEUANGAN DAN PEMASARAN PT PETROKIMIA GRESIK

Nama	: Almira Rizka Ivana
NRP	: 02411740000074
Departemen	: Teknik Sistem dan Industri
Pembimbing	: Atikah Aghdhi Pratiwi, S.T., M.T.
Ko Pembimbing	: Naning Aranti Wessiani, S.T., M.M.

ABSTRAK

Tantangan di era Revolusi Industri 4.0 membuat PT. Petrokimia Gresik sebagai produsen pupuk terbesar dan terlengkap di Indonesia harus menyiapkan kompetensi dan kualitas sumber daya manusia dengan program pengembangan seperti pelatihan. Pelatihan yang telah dijalankan masih belum dievaluasi secara komprehensif sehingga dilakukan penelitian untuk membantu perusahaan dalam mengukur manfaat pelatihan serta membandingkan biaya dan manfaat pelatihan dalam konteks finansial. Penelitian ini dimulai dengan membuat pedoman evaluasi pelatihan yang selanjutnya dilakukan pengukuran *Business Impact* dan *Return on Training Investment.* Pelatihan yang digunakan sebagai objek adalah *Cost Benefit Analysis* dan *Omni Channel Marketing Battle Plan.* Dari hasil penelitian, didapatkan bahwa pelatihan *Cost Benefit Analysis* menghasilkan *Business Impact* sebesar Rp 10.969.629 dan Rp 18.947.258. Dari hasil perhitungan tersebut, didapatkan ROTI sebesar -13% dan 50%. Sedangkan pelatihan *Omni Channel Marketing Battle Plan* menghasilkan *Business Impact* sebesar Rp 16.015.212.510 dan Rp 10.588.529.680 dengan ROTI sebesar 169357% dan 111937%. Dari hasil perhitungan tersebut, diberikan rekomendasi untuk mengevaluasi pelaksanaan pelatihan sebagai bahan pertimbangan dalam pelaksanaan pelatihan selanjutnya.

Kata kunci: *Evaluasi Pelatihan, Model Evaluasi Kirkpatrick, Business Impact, Return on Training Investment.*

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

DEVELOPMENT OF TRAINING EVALUATION GUIDELINES AND CALCULATIONS BASED ON BUSINESS IMPACT AND RETURN ON TRAINING INVESTMENT (CASE STUDY: FINANCE AND MARKETING PT PETROKIMIA GRESIK)

Name	: Almira Rizka Ivana
NRP	: 02411740000074
Department	: Industrial and Systems Engineering
Supervisor	: Atikah Aghdhi Pratiwi, S.T., M.T.
Co-Supervisor	: Naning Aranti Wessiani, S.T., M.M.

ABSTRACT

Challenges in the Industrial Revolution 4.0 era made PT. Petrokimia Gresik as the largest and most comprehensive fertilizer producer in Indonesia must prepare the competence and quality of human resources with development programs such as training. The training that has been carried out has not been evaluated comprehensively so research is carried out to assist companies in measuring the benefits of training and comparing the costs and benefits of training in a financial context. This research begins by making training evaluation guidelines which are then measured by Business Impact and Return on Training Investment. The training used as the object is Cost Benefit Analysis and Omni Channel Marketing Battle Plan. From the results of the study, it was found that the Cost Benefit Analysis training resulted in a Business Impact of Rp 10.969.629 and Rp 18.947.258. From the results of these calculations, obtained ROTI of -13% and 50%. Meanwhile, the Omni Channel Marketing Battle Plan training resulted in a Business Impact of Rp 16.015.212.510 and Rp 10.588.529.680 with a ROTI of 169357% and 111937%, respectively. From the results of these calculations, recommendations are given to evaluate the implementation of the training as a material for consideration in the implementation of the next training.

Key words: Training Evaluation, Kirkpatrick Evaluation Model, Business Impact, Return on Training Investment.

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Esa. Berkat rahmat dan karunia-Nya penulis dapat menyelesaikan laporan tugas akhir yang berjudul "Penyusunan Pedoman Evaluasi dan Perhitungan Evaluasi Pelatihan Berbasis *Business Impact* dan *Return on Training Investment* (Studi Kasus: Bidang Kompetensi Keuangan dan Pemasaran PT Petrokimia Gresik)" dengan lancar dan tepat waktu. Laporan tugas akhir ini disusun untuk memenuhi penyelesaian program studi strata satu (S-1) Sarjana Teknik di Departemen Teknik Sistem dan Industri, Fakultas Teknologi Industri dan Rekayasa Sistem, Institut Teknologi Sepuluh Nopember.

Selama pengerjaan tugas akhir, banyak sekali bimbingan, bantuan, kritik, dan saran yang diberikan dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini, penulis ingin mengucapkan terimakasih sebesar-besarnya kepada:

1. Atikah Aghdhi Pratiwi, S.T., M.T. selaku dosen pembimbing dalam tugas akhir ini, yang selalu membimbing dengan penuh kesabaran dan juga memotivasi penulis untuk menyelesaikan tugas akhir ini.
2. Naning Aranti Wessiani, ST., MM., selaku dosen ko-pembimbing dalam tugas akhir ini, yang selalu memberi arahan dan saran atas pengerjaan tugas akhir ini.
3. Keluarga besar PT Petrokimia Gresik khususnya Departemen Pengembangan dan Organisasi, yang banyak memberikan ilmu dan dukungan kepada penulis selama menyelesaikan tugas akhir.
4. Ir. Lantip Trisunarno, M.T., Retno Widyaningrum, S.T., M.T., MBA, Ph.D dan Dewanti Anggrahini, S.T., M.T. selaku penguji pada saat seminar proposal dan sidang akhir yang telah memberikan kritik dan saran yang membangun dalam penelitian ini.
5. Dr. Nurhadi Siswanto, S.T., MSIE, Ph.D selaku Kepala Departemen Teknik Sistem dan Industri ITS, yang telah mendukung penelitian ini.

6. Nanda Kiswanto selaku VP Departemen Pengembangan dan Organisasi PT Petrokimia Gresik, yang telah mendukung dan mengarahkan penulis untuk melakukan penelitian ini.
7. Rita Damayanti, Mohammad Fajar Ruddin, Arief Novansa Dwi Putra, Juni Listiana Dewi, M. Yusuf, dan Eka Putra Pratama selaku karyawan unit kerja Pendidikan dan Pelatihan PT Petrokimia Gresik, yang telah memberikan bantuan dan motivasi kepada penulis dalam menyelesaikan tugas akhir ini.
8. Kedua orang tua penulis, Bapak Ari Widodo dan Ibu Fatchul Djannah Tri Handayani, serta adik penulis yaitu Annadya Rahima Irma yang selalu memotivasi dan mendoakan penulis untuk menyelesaikan tugas akhir ini.
9. Sahabat dan teman-teman penulis yaitu Fara Adilia Putri Widodo dan Irnanda Dwi Ayu Indriasari yang telah mendukung dan membantu penulis untuk menyelesaikan tugas akhir ini.
10. Teman penulis selama menjalani magang di PT Petrokimia Gresik, Akhirul Fajar Trianto, yang telah mendoakan, memotivasi dan membantu penulis untuk menyelesaikan tugas akhir ini.
11. Sahabat dan teman-teman penulis lainnya Mahidara dan BEM FTI ITS “Sigma”, yang sudah memberikan dukungan dan motivasi untuk penulis menyelesaikan tugas akhir ini.

Surabaya, 2021

Almira Rizka Ivana

DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN v

ABSTRAK vii

ABSTRACT ix

KATA PENGANTAR xi

DAFTAR ISI xiii

DAFTAR GAMBAR xvii

DAFTAR TABEL xviii

BAB 1 PENDAHULUAN 1

1.1 Latar Belakang 1

1.2 Rumusan Masalah 9

1.3 Tujuan Penelitian 9

1.4 Manfaat Penelitian 10

1.5 Ruang Lingkup Penelitian 10

1.5.1 Batasan 10

1.5.2 Asumsi 10

1.6 Sistematika Penulisan 10

BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA 13

2.1 *Competitive Advantage* 13

2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia 17

2.3 Pelatihan 20

2.3.1 Faktor Pengaruh Pelatihan 21

2.3.2 Karakteristik Pelatihan yang Efektif 23

2.4 Evaluasi Pelatihan 25
2.4.1 Tujuan Evaluasi Pelatihan 25
2.4.2 Jenis-jenis Evaluasi Pelatihan 25
2.5 *Return on Training Investment* (ROTI) 27
2.5.1 Pengertian Return on Training Investment 28
2.5.2 Model Evaluasi ROI 28
2.5.3 Kerangka Kerja Pengukuran ROTI 30
2.6 Penelitian Sebelumnya 40
BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN 43
3.1 *Flowchart* Penelitian 43
3.2 Penjelasan *Flowchart* Penelitian 45
3.2.1 Tahap Pengumpulan Data 45
3.2.2 Tahap Penyusunan Kerangka Pedoman Evaluasi Pelatihan 47
3.2.3 Tahap Perhitungan Business Impact dan Return on Training Investment (ROTI) 47
3.2.4 Tahap Penarikan Kesimpulan dan Saran 57
BAB 4 PENGUMPULAN DATA 58
4.1 Profil Perusahaan 58
4.1.1 Visi dan Misi PT Petrokimia Gresik 59
4.1.2 Struktur Organisasi PT Petrokimia Gresik 60
4.2 Proses Bisnis Perusahaan 61
4.3 Profil Pelatihan 63
4.4 *Benefit* Pelatihan 66
4.4.1 Uraian Pekerjaan (UP) Peserta Pelatihan 67
4.4.2 Key Performance Indicator (KPI) Peserta Pelatihan 81
4.4.3 Key Performance Indicator (KPI) Unit Peserta Pelatihan 84

4.5 Biaya Pelatihan 92

BAB 5 PENYUSUNAN KERANGKA PEDOMAN EVALUASI PELATIHAN *BUSINESS IMPACT* DAN *RETURN ON TRAINING INVESTMENT (ROTI)* 95

5.1 Penyusunan Kerangka Pedoman Evaluasi Pelatihan *Business Impact* dan *Return on Training Investment* 95

5.1.1 Kerangka Pedoman Alternatif 1 97

5.1.2 Kerangka Pedoman Alternatif 2 109

5.1.3 Kerangka Pedoman Alternatif 3 130

5.2 Penentuan Kerangka Pedoman Evaluasi Pelatihan 150

BAB 6 PERHITUNGAN *BUSINESS IMPACT* DAN *RETURN ON TRAINING INVESTMENT* 151

6.1 Identifikasi Keterkaitan KPI dengan Tujuan Pelatihan 151

6.1.1 Pemetaan Tujuan Pelatihan dengan Uraian Pekerjaan Individu ... 151

6.1.2 Pemetaan Uraian Pekerjaan Individu Terkait dengan KPI Individu 154

6.1.3 Pemetaan KPI Individu Terkait dengan KPI Unit 159

6.2 Pemetaan KPI Individu Terkait ke *Hard/Soft* Data 163

6.3 Validasi Keterkaitan KPI Individu dengan Tujuan Pelatihan ke *Hard/Soft* Data 168

6.4 Formulasi *Hard Data* dan *Soft Data* Menjadi *Monetary Value* 192

6.5 Validasi Formula Konversi Nilai Moneter 206

6.6 Identifikasi Faktor Isolasi dan *Level of Impact* Pelatihan 230

6.7 Perhitungan *Business Impact* Pelatihan 232

6.7.1 Perhitungan Business Impact Pelatihan Cost Benefit Analysis 233

6.7.2 Perhitungan Business Impact Pelatihan Omni Channel Marketing Battle Plan 240

6.8 Perhitungan *Return on Training Investment* 251

6.8.1 Perhitungan Return on Training Investment Pelatihan Cost Benefit Analysis 251
6.8.2 Perhitungan Return on Training Investment Pelatihan Omni Channel Marketing Battle Plan 254
6.9 Perhitungan *Improvement Value* Pelatihan 256
6.9.1 Perhitungan Improvement Value Pelatihan Cost Benefit Analysis 256
6.9.2 Perhitungan Improvement Value Pelatihan Omni Channel Marketing Battle Plan 257
BAB 7 KESIMPULAN DAN SARAN 259
7.1 Kesimpulan 259
7.2 Saran 260
DAFTAR PUSTAKA 262
LAMPIRAN 267
BIOGRAFI PENULIS 324

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Rangkaian Revolusi Industri 1
Gambar 1. 2 *Framework* Program Sumber Daya Manusia..... 3
Gambar 1. 3 *Corporate Strategy* PT Petrokimia Gresik 5
Gambar 1. 4 Anggaran dan Realisasi Pendidikan dan Pelatihan PT Petrokimia Gresik 7
Gambar 1. 5 Karakteristik Evaluasi Masing-masing Level 8
Gambar 2. 1 Lima Kekuatan Kompetitif yang Menentukan Persaingan Industri. 14
Gambar 2. 2 *Generic Strategies of Competitive Advantage* 15
Gambar 2. 3 Faktor Pengaruh Inovasi..... 17
Gambar 2. 4 Tahapan Pelatihan 21
Gambar 2. 5 Model Phillips ROI 29
Gambar 2. 6 Model ROI..... 30
Gambar 2. 7 Identifikasi Biaya Pelatihan 31
Gambar 2. 8 Manfaat Individu 33
Gambar 2. 9 Manfaat Bisnis 34
Gambar 2. 10 Manfaat Ekonomi/Lingkungan 35
Gambar 2. 11 Contoh Perhitungan ROTI 40
Gambar 3. 1 *Flowchart* Penelitian Tugas Akhir 43
Gambar 4. 1 Logo Perusahaan 58
Gambar 4. 2 Struktur Organisasi Perusahaan 60
Gambar 4. 3 Struktur Organisasi Kompartemen SDM 62
Gambar 4. 4 Struktur Organisasi Departemen Pengembangan dan Organisasi.... 62
Gambar 5. 1 Kerangka Pedoman Alternatif 1 97
Gambar 5. 2 Kerangka Pedoman Alternatif 2 110
Gambar 5. 3 Kerangka Pedoman Alternatif 3 131

DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Tugas dan Praktik Fungsional Manajemen Sumber Daya Manusia..... 18
Tabel 2. 2 Metode Isolasi Pelatihan..... 36
Tabel 2. 3 Penelitian Terdahulu..... 41
Tabel 3. 1 *Template* Form Validasi Keterkaitan *Learning Objective* (LO) dengan Uraian Pekerjaan (UP)..... 50
Tabel 3. 2 *Template* Form Validasi Keterkaitan Uraian Pekerjaan (UP) terkait dengan KPI Individu..... 50
Tabel 3. 3 *Template* Form Validasi Keterkaitan KPI Individu terkait dengan KPI Unit Kerja 50
Tabel 3. 4 Template Form Validasi Keterkaitan KPI Individu terkait dengan *Hard Data* dan *Soft Data* 51
Tabel 3. 5 Keterangan *Hard Data* 53
Tabel 3. 6 Keterangan *Soft Data* 53
Tabel 4. 1 Profil Pelatihan *Cost Benefit Analysis*..... 64
Tabel 4. 2 Profil Pelatihan *Omni Channel Marketing Battle Plan*..... 65
Tabel 4. 3 Manfaat Pelatihan Berdasarkan Perspektif..... 66
Tabel 4. 4 Nama dan Jabatan Peserta Pelatihan 68
Tabel 4. 5 Uraian Pekerjaan Fathy Wahyu Al Hafiish, S.T. 69
Tabel 4. 6 Uraian Pekerjaan Eko Rhoma Diyanto, S.T. 72
Tabel 4. 7 Uraian Pekerjaan Pinto 74
Tabel 4. 8 Uraian Pekerjaan Aditya Risqi Pratama 77
Tabel 4. 9 *Key Performance Indicator* (KPI) Fathy Wahyu Al Hafiish, S.T. 81
Tabel 4. 10 *Key Performance Indicator* (KPI) Eko Rhoma Diyanto, S.T. 82
Tabel 4. 11 *Key Performance Indicator* (KPI) Aditya Risqi Pratama..... 83
Tabel 4. 12 *Key Performance Indicator* (KPI) Unit Fathy Wahyu Al Hafiish, S.T. 84
Tabel 4. 13 *Key Performance Indicator* (KPI) Unit Eko Rhoma Diyanto, S.T. ... 86
Tabel 4. 14 *Key Performance Indicator* (KPI) Unit Pinto 87
Tabel 4. 15 *Key Performance Indicator* (KPI) Unit Aditya Risqi Pratama 89

Tabel 4. 16 Deskripsi Rincian Biaya Pelatihan 92
Tabel 4. 17 Biaya Pelatihan *Cost Benefit Analysis* 93
Tabel 4. 18 Biaya Pelatihan *Omni Channel Marketing Battle Plan* 93
Tabel 5. 1 Model *Return on Investment* (ROI) 95
Tabel 5. 2 Metode Faktor Isolasi 102
Tabel 5. 3 Template Perhitungan *Business Impact* Pelatihan 107
Tabel 5. 4 Template Perhitungan *Return on Training Investment* (ROTI) 109
Tabel 5. 5 Template Keterkaitan Tujuan Pelatihan dengan Uraian Pekerjaan Individu 114
Tabel 5. 6 Template Keterkaitan Uraian Pekerjaan Individu Terkait dengan KPI Individu 116
Tabel 5. 7 Template Keterkaitan KPI Individu Terkait dengan KPI Unit 118
Tabel 5. 8 Contoh Pengelompokan *Hard Data* dan *Soft Data* 119
Tabel 5. 9 Keterangan *Hard Data* 121
Tabel 5. 10 Keterangan *Soft Data* 121
Tabel 5. 11 Metode Faktor Isolasi 123
Tabel 5. 12 Template Perhitungan *Business Impact* Pelatihan 128
Tabel 5. 13 Template Perhitungan *Return on Training Investment* (ROTI) 130
Tabel 5. 14 Contoh *Critical Success Factors* (CSF) Bidang Keuangan dan Pemasaran 134
Tabel 5. 15 Template Keterkaitan Tujuan Pelatihan dengan CSF 139
Tabel 5. 16 Metode Faktor Isolasi 142
Tabel 5. 17 Template Perhitungan *Business Impact* Pelatihan 147
Tabel 5. 18 Template Perhitungan *Return on Training Investment* (ROTI) 149
Tabel 5. 19 Keunggulan dan kelemahan Pedoman Alternatif 150
Tabel 6. 1 Pemetaan Tujuan Pelatihan dengan Uraian Pekerjaan Fathy Wahyu Al Hafiish, S.T. 152
Tabel 6. 2 Pemetaan Uraian Pekerjaan Individu Terkait dengan KPI Individu Fathy Wahyu Al Hafiish, S.T. 155
Tabel 6. 3 Pemetaan KPI Individu Terkait dengan KPI Unit Fathy Wahyu Al Hafiish, S.T. 160

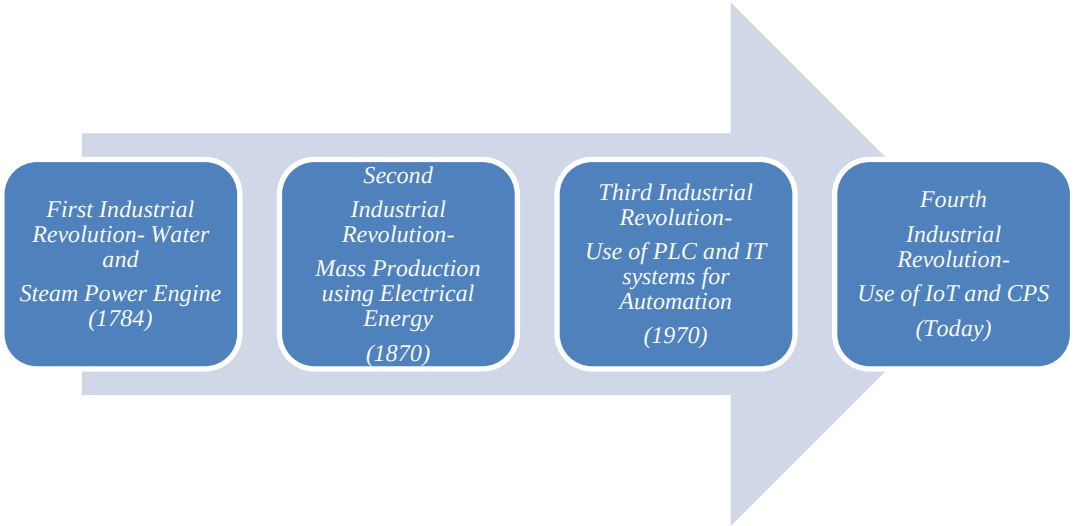
Tabel 6. 4 Pemetaan KPI Individu Terkait ke Hard/Soft Data Fathy Wahyu Al Hafiish, S.T. 164
Tabel 6. 5 Form Validasi Keterkaitan Tujuan Pelatihan dengan Uraian Pekerjaan Individu Fathy Wahyu Al Hafiish, S.T. 169
Tabel 6. 6 Form Validasi Keterkaitan Uraian Pekerjaan Individu Terkait dengan KPI Individu 177
Tabel 6. 7 Form Validasi Keterkaitan KPI Individu Terkait dengan KPI Unit Kerja 182
Tabel 6. 8 Form Validasi Keterkaitan KPI Individu Terkait dengan *Hard Data* dan *Soft Data* 187
Tabel 6. 9 Formulasi *Hard Data* dan *Soft Data* Menjadi *Monetary Value* Fathy Wahyu Al Hafiish, S.T. 193
Tabel 6. 10 Form Validasi Konversi Nilai Moneter 207
Tabel 6. 11 Rekapitulasi Faktor Isolasi Pelatihan 230
Tabel 6. 12 Perhitungan Batas Atas dan Batas Bawah 231
Tabel 6. 13 Perhitungan Rata-rata Faktor Isolasi dan *Confidence Level* 232
Tabel 6. 14 Rekapitulasi Pembobotan Direct/Indirect Pelatihan 232
Tabel 6. 15 Perhitungan *Business Impact* Fathy Wahyu Al Hafiish, S.T. 234
Tabel 6. 16 Perhitungan *Business Impact Eko Rhoma Diyanto, S.T.* 239
Tabel 6. 17 Perhitungan *Business Impact* Pinto 241
Tabel 6. 18 Perhitungan *Business Impact Aditya Risqi Pratama* 247
Tabel 6. 19 Perhitungan *Return on Training Investment* Pelatihan *Cost Benefit Analysis* 253
Tabel 6. 20 Perhitungan *Return on Training Investment* Pelatihan *Omni Channel Marketing Battle Plan* 255
Tabel 6. 21 Perhitungan *Improvement Value* Pelatihan *Cost Benefit Analysis* ... 257
Tabel 6. 22 Perhitungan *Improvement Value* Pelatihan *Omni Channel Marketing Battle Plan* 257

BAB 1
PENDAHULUAN

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai latar belakang, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, ruang lingkup penelitian, serta sistematika penulisan yang digunakan dalam penelitian tugas akhir ini.

1.1 Latar Belakang

Konsep Revolusi Industri 4.0 muncul pertama kali dalam artikel yang diterbitkan oleh Pemerintah Jerman pada bulan November tahun 2011 sebagai strategi berteknologi tinggi untuk tahun 2020 (Lee and Kao, 2014; Qin, Liu and Grosvenor, 2016; Zhou, Liu and Zhou, 2016). Pergeseran dan transformasi industri bermula sejak revolusi industri pertama yang ditandai dengan kemunculan tenaga mekanik sebagai pengganti tenaga otot. Revolusi berikutnya menghasilkan mesin-mesin bertenaga air dan uap yang lebih canggih demi memenuhi kebutuhan manusia pada masa itu. Seiring berjalannya waktu, pengetahuan manusia semakin berkembang dan mengakibatkan perubahan-perubahan yang signifikan khususnya di bidang industri. Kini telah hadir mesin-mesin produksi otomatis berdaya listrik dan digital yang membuat proses manufaktur lebih kompleks dan berkelanjutan sehingga para pekerja dapat mengoperasikan mesin secara sederhana, efisien, dan terus-menerus (Qin, Liu and Grosvenor, 2016; Vaidya, Ambad and Bhosle, 2018).

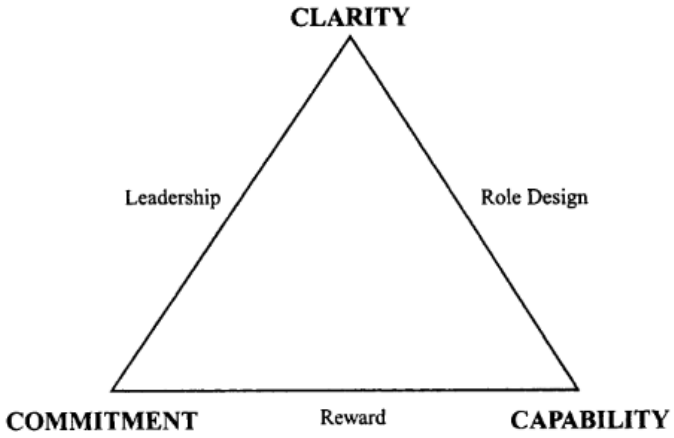


Gambar 1. 1 Rangkaian Revolusi Industri
(Sumber: Vaidya, Ambad and Bhosle, 2018)

Tahap terbaru dalam pengembangan revolusi industri membawa `perubahan besar dalam proses manufaktur, konsumsi, dan pasokan. Hal tersebut mengakibatkan persaingan yang ketat bagi para pelaku industri di berbagai sektor. Untuk itu, Michael Porter mengemukakan empat strategi utama yang akan meningkatkan keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) atau daya saing perusahaan diantaranya adalah *cost leadership*, *differentiation*, *cost focus*, dan *differentiation focus* (Bal and Erkan, 2019). *Competitive advantage* dapat didefinisikan sebagai kemampuan suatu perusahaan dalam memperoleh profit ekonomi yang lebih banyak dibandingkan dengan pesaingnya dan diukur berdasarkan perbedaan profit ekonomi perusahaan dan pesaingnya (Saurabh, 2019; Mohammad and Wasiuzzaman, 2021). Strategi c*ompetitive advantage* suatu perusahaan sering dijadikan inspirasi oleh perusahaan lain dengan tujuan menjadi perusahaan yang unggul (Chirstensen, 2001). Daya saing perusahaan berasal dari sumber daya yang sulit ditiru oleh pesaing, karena berada di luar kemampuan finansial ataupun strategi, bahkan berkaitan dengan hal yang lebih spesifik seperti sejarah, budaya, struktur, dan proses organisasi (Wright, Mcmahan and Mcwilliams, 1994; Luthans and Youssef, 2004). Oleh karena itu, empat kriteria harus dikaitkan dengan sumber daya agar menghasilkan keuntungan yang berkelanjutan yakni sumber daya harus menambah nilai positif bagi perusahaan, sumber daya harus unik atau langka dibandingkan dengan pesaing saat ini dan calon pesaing, sumber daya tidak dapat ditiru secara sempurna, dan sumber daya tidak dapat diganti dengan sumber daya lain oleh perusahaan pesaing (Wright, Mcmahan and Mcwilliams, 1994). Pemahaman terkait sumber daya saing perusahaan juga membutuhkan analisis kekuatan dan kelemahan perusahaan. Pentingnya mengintegrasikan analisis internal perusahaan dengan lingkungan dapat dilihat ketika mengevaluasi sumber daya saing dari banyak perusahaan (Takiguchi, 2000). Sumber daya dan kapabilitas perusahaan meliputi semua aset keuangan, fisik, manusia, dan organisasi yang digunakan oleh perusahaan untuk mengembangkan, memproduksi, dan mengirimkan produk atau layanan kepada pelanggannya (Takiguchi, 2000). Sumber daya perusahaan yang menjadi kompetensi inti haruslah tidak dapat diduplikasi oleh perusahaan lain, seperti pabrik, peralatan, dan teknologi. Beberapa sumber dapat menjadi daya saing perusahaan yang terbagi ke

dalam kriteria berikut diantaranya adalah *traditional capital, human capital, social capital* dan *positive psychological capital*. *Traditional capital* merupakan sumber daya yang paling umum dan memiliki kriteria yang diakui secara luas. Sedangkan tiga kriteria yang lain merupakan sumber daya yang berbasis pada manusia dan tergolong kriteria yang baru diusulkan (Luthans and Youssef, 2004).

Sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya yang sangat susah diduplikasi dibandingkan dengan *traditional physical, structural* dan *financial resource* (Luthans and Youssef, 2004). Perusahaan dengan manajemen perubahan yang paling sukses ialah perusahaan yang mempertahankan program sumber daya manusia yang familiar dan mendasar tetapi juga mengubahnya menjadi alat baru yang kuat untuk mengelola aspek utama perubahan.



Gambar 1. 2 *Framework* Program Sumber Daya Manusia
(Sumber: Dalziel, 1992)

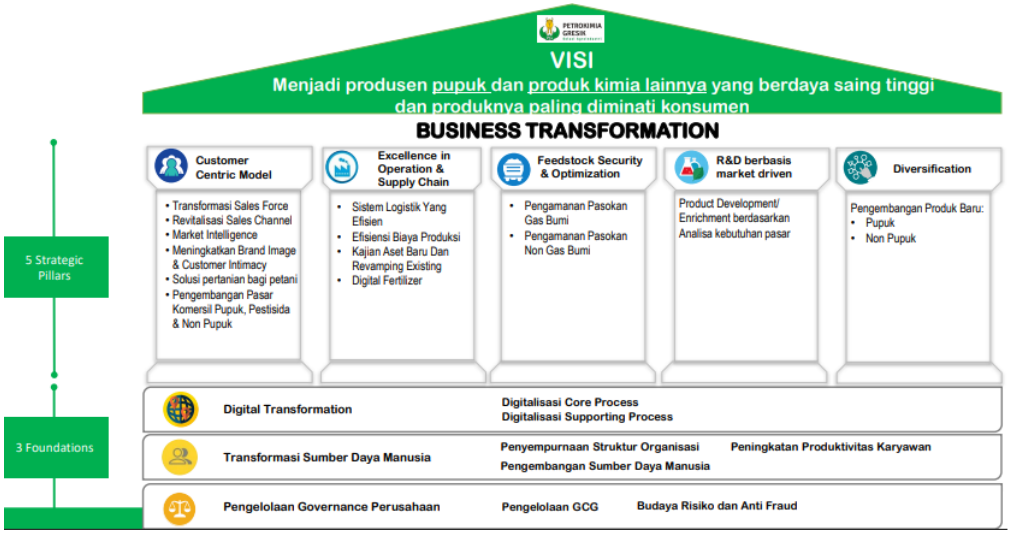
Menurut Dalziel (1992), terdapat tiga faktor utama dalam melakukan perubahan diantaranya adalah *clarity* dimana perusahaan perlu mengetahui arah yang akan dituju dengan jelas, kedua adalah *commitment* perusahaan yang akan diwujudkan, dan terakhir adalah *capability* yakni perusahaan memiliki sumber daya manusia yang mempunyai *skill* yang dibutuhkan. Ketiga faktor ini dapat dihubungkan dengan program sumber daya manusia seperti *leadership, reward,* dan *role design.*

Sumber daya manusia merupakan kumpulan aset dibawah kendali perusahaan yang memiliki hubungan kerja secara langsung dengan perusahaan. Merujuk pada segi praktiknya, manajemen sumber daya manusia adalah kegiatan organisasi yang terintegrasi untuk mengelola dan mengembangkan kumpulan aset manusia serta memastikan bahwa aset tersebut digunakan untuk mencapai tujuan

organisasi (Wright, Mcmahan and Mcwilliams, 1994; Cheng, 2013). Selain itu, manajemen sumber daya manusia yang sering dikelola oleh Departemen Sumber Daya Manusia dalam suatu organisasi juga bertujuan untuk meraih keunggulan kompetitif (Oehlhorn *et al.*, 2020). Beberapa tantangan menuntut transformasi manajemen sumber daya manusia menjadi mitra bisnis dengan peran yang lebih strategis dalam hal keterlibatan dan tanggung jawab (Lust, 1998; Ulrich *et al.*, 2010; Hussain, 2016; Oehlhorn *et al.*, 2020). Transformasi ini mengakibatkan pergeseran manajemen sumber daya manusia secara strategis dalam mendukung berbagai bidang departemen serta membangun basis pengetahuan dan keterampilan organisasi (Oehlhorn *et al.*, 2020). Terdapat dua aspek yang dapat dilihat dari sumber daya manusia, pertama adalah aspek kompetensi yang ditemukan dalam pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan manusia. Sedangkan kedua adalah tingkah laku atau kebiasaan manusia (Wright, Mcmahan and Mcwilliams, 1994). Untuk memenuhi dan mengelola kebutuhan organisasi akan bakat dan keterampilan, manajemen sumber daya manusia berfokus pada tugas-tugas fungsional yang melibatkan sejumlah praktik yang telah ditetapkan (Oehlhorn *et al.*, 2020).

PT Petrokimia Gresik merupakan perusahaan BUMN (Badan Usaha Milik Negara) di bawah naungan PT Pupuk Indonesia *Holding Company* yang memproduksi berbagai macam pupuk dan bahan kimia untuk solusi agroindustri. Sebagai produsen pupuk terbesar dan terlengkap di Indonesia, PT Petrokimia Gresik berkomitmen untuk terus tumbuh dan berkembang bersama masyarakat demi mewujudkan ketahanan pangan dan kemajuan dunia pertanian nasional (Daulay, 2020). Untuk mewujudkan hal tersebut, PT Petrokimia Gresik berupaya dalam mengembangkan kompetensi dan kualitas guna mempersiapkan sumber daya manusia yang berdaya saing tinggi, profesional, dan dapat diandalkan. Upaya tersebut berhasil membuat PT Petrokimia Gresik mendapatkan penghargaan tingkat nasional dalam ajang Anugerah BUMN 2020 dengan membawa dua gelar juara yakni Juara I Transformasi Organisasi Terbaik dan Juara II Pengembangan SDM Unggul Terbaik dalam kategori anak perusahaan BUMN (PT Petrokimia Gresik, 2020). Pada tahun berikutnya, PT Petrokimia Gresik kembali meraih penghargaan terbaik I kategori Pengembangan Talenta Unggul untuk anak perusahaan BUMN

dalam ajang Anugerah BUMN 2021 (PT Petrokimia Gresik, 2021b). Talenta unggul di PT Petrokimia Gresik dikembangkan melalui 3 tahapan, yakni identifikasi dan seleksi *talent*, pengembangan *talent*, serta evaluasi. Penetapan *talent* berdasarkan pada hasil *assessment* dua tahunan, nilai performansi, hasil uji kelayakan, dan rapat komite *talent*. Sedangkan pengembangan talenta dilakukan dengan pembelajaran melalui *platform corporate university*, pelatihan, sertifikasi, tugas belajar, dan lain-lain (PT Petrokimia Gresik, 2021b).

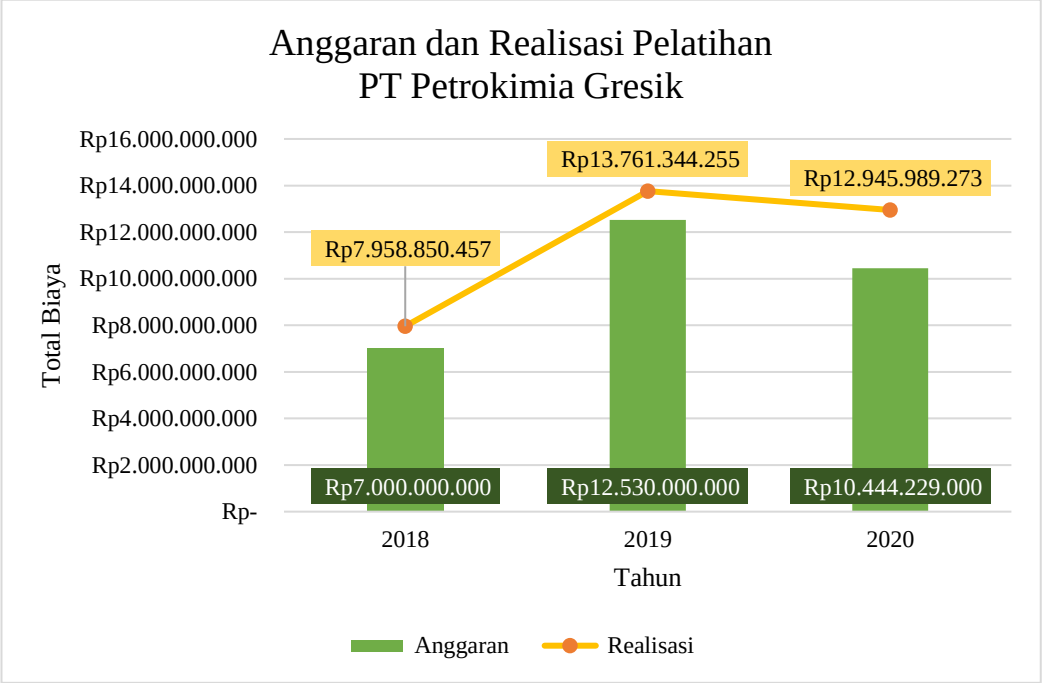


Gambar 1. 3 *Corporate Strategy* PT Petrokimia Gresik
(Sumber: PT Petrokimia Gresik, 2021c)

Dari Gambar 1.3 di atas dapat dilihat bahwa strategi perusahaan dalam rencana jangka panjang tahun 2020-2024 untuk menunjang visi perusahaan salah satunya adalah dengan melakukan transformasi sumber daya manusia. Transformasi sumber daya manusia dilaksanakan dengan tiga hal, diantaranya adalah penyempurnaan struktur organisasi, pengembangan sumber daya manusia, dan peningkatan produktivitas karyawan yang merupakan tanggung jawab kompartemen sumber daya manusia. Kompartemen Sumber Daya Manusia (SDM) pada PT Petrokimia Gresik memiliki tiga fungsi penunjang, yakni Pengembangan dan Organisasi, Remunerasi dan Hubungan Internasional, serta Inovasi dan Sistem Manajemen. Departemen Pengembangan dan Organisasi berperan dalam menetapkan pengelolaan karier karyawan, menetapkan sistem dan mengevaluasi efektivitas program rencana pengembangan sumber daya manusia, mengelola penyusunan kompetensi dan *assessment* karyawan, mengembangkan strategi

manpower planning, serta mengelola perancangan dan pengembangan organisasi serta *job management.*

Salah satu bentuk pengembangan sumber daya manusia adalah pendidikan dan pelatihan. Menurut Wirtky *et al.* (2016); Oehlhorn *et al.* (2020), pendidikan dan pelatihan memungkinkan karyawan untuk mempelajari pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan. Karyawan diharapkan dapat memperbaiki dan mengatasi kekurangan dalam menyelesaikan pekerjaannya sehingga mendorong terwujudnya tujuan perusahaan. Metode pendidikan dan pelatihan merupakan cara untuk meningkatkan kemampuan karyawan sekaligus menjembatani adanya *gap* antara kemampuan dan keterampilan yang sekarang dimiliki dengan kemampuan dan keterampilan standar yang sudah ditetapkan (Siregar, 2018). Hal ini dilakukan karena kinerja organisasi merupakan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Sedangkan kinerja karyawan yang merupakan kinerja individu yang akan mendukung kinerja organisasi (Kasmir, 2016; Ratnasari and Sunuharyo, 2018). Oleh sebab itu, program pendidikan dan pelatihan merupakan hal yang sangat penting dalam peningkatan kinerja karyawan (Ratnasari and Sunuharyo, 2018). PT Petrokimia Gresik mendukung adanya program pendidikan dan pelatihan bagi karyawan. Hal ini dibuktikan dengan jumlah anggaran dan realisasi biaya pelatihan tiap tahun yang ditampilkan pada grafik berikut.

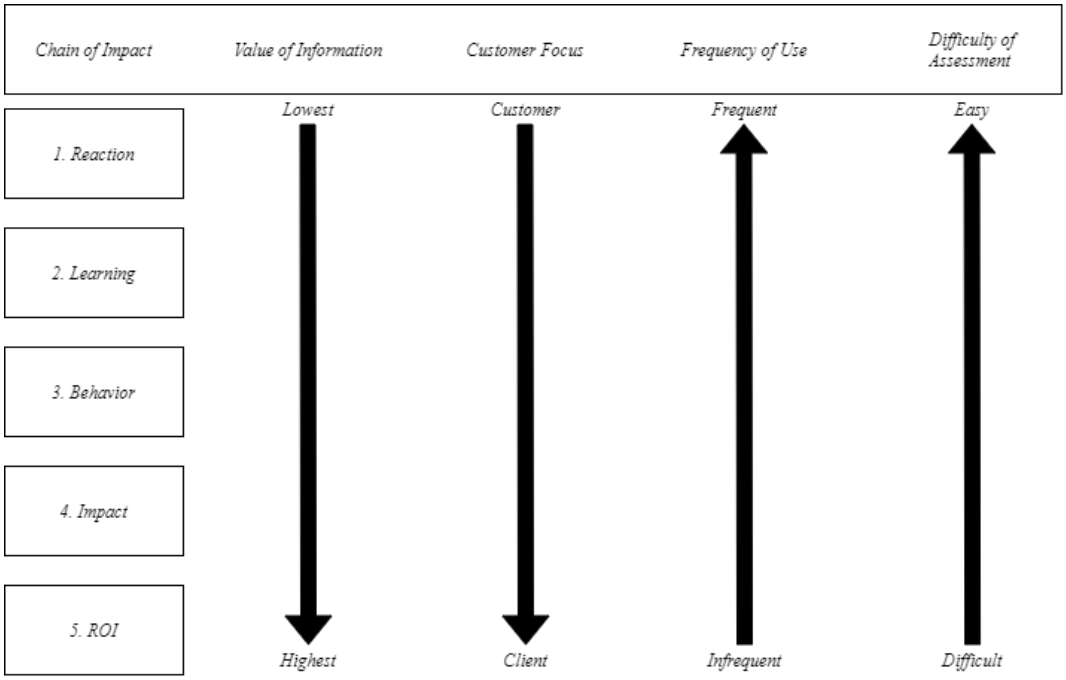


Gambar 1. 4 Anggaran dan Realisasi Pendidikan dan Pelatihan PT Petrokimia Gresik
(Sumber: PT Petrokimia Gresik, 2021a)

Dari Gambar 1.4 tersebut dapat dilihat bahwa anggaran dan realisasi untuk program pelatihan meningkat dari tahun 2018 ke tahun 2019. Hal ini dikarenakan meningkatnya pula kebutuhan pengembangan sumber daya manusia untuk karyawan. Namun di tahun 2020 anggaran dan realisasi menurun karena pada tahun ini terjadi pandemi covid-19 yang mengakibatkan perusahaan perlu beradaptasi untuk menghemat segala pengeluaran melalui CRP (*Cost Reduction Program*) termasuk program pelatihan. Selain itu, banyak program yang telah beralih ke media *online* menggunakan *video conference* sehingga biaya pelatihan yang dikeluarkan juga menurun.

Pelatihan dilihat sebagai salah satu bentuk investasi untuk masa depan. Investasi dimana uang yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk melatih karyawan akan kembali kepada perusahaan dengan manfaat (*benefit*) yang dapat diukur (Basarab, 1990). Evaluasi pelatihan merupakan proses pengumpulan informasi secara sistematis mengenai perencanaan, nilai, tujuan, manfaat, efektivitas dan kesesuaian suatu topik pelatihan yang telah ditetapkan guna dimanfaatkan sebagai alat dalam pengambilan keputusan (Supriyati and Abraham, 2021). Ada beberapa metode dalam mengevaluasi suatu pelatihan, salah satunya adalah menggunakan

metode Kirkpatrick dan Phillips Model. Kirkpatrick membuat empat tahapan dalam evaluasi pelatihan, yakni *reaction*, *learning*, *behaviour* dan *results/impact*. Empat tahapan ini kemudian disempurnakan oleh Phillips dengan memasukkan *return on investment* pada tahapan kelima (Skillnets, 2005). Terlepas dari kenyataan bahwa model evaluasi yang diperkenalkan oleh Kirkpatrick telah berusia 62 tahun, kesederhanaan dari metode tersebut menyebabkan menjadi metode yang paling banyak digunakan untuk mengevaluasi program pelatihan di seluruh dunia. *American Society for Training and Development* (ASTD) melaporkan *feedback* dari hampir 300 eksekutif dan manajer HRD pada tahun 2000 mengungkapkan bahwa 67% organisasi menggunakan evaluasi model Kirkpatrick (Skillnets, 2005).



Gambar 1. 5 Karakteristik Evaluasi Masing-masing Level
(Sumber: Kristantia and Trisunarno, 2012)

Gambar 1.5 menunjukkan karakteristik evaluasi dari masing-masing level atau tahap. PT Petrokimia Gresik sendiri telah melakukan evaluasi pelatihan hingga pada level 3 yaitu *behavior*. Level 4 dan 5 masih belum dilakukan dikarenakan membutuhkan waktu yang lebih lama untuk mengevaluasi serta memiliki tingkat kesulitan dalam mengolah data yang lebih kompleks. Maka dari itu, penelitian tugas akhir ini bertujuan untuk menyusun pedoman evaluasi pelatihan dan melakukan perhitungan menggunakan pendekatan *Business Impact* dan *Return on Training Investment*. Dengan pendekatan ini, perusahaan dapat mengetahui *benefit* pelatihan

berdasarkan nilai finansialnya serta mengukur seberapa besar efektivitas pelatihan yang telah dilaksanakan. Hasil perhitungan tersebut juga akan digunakan sebagai salah satu indikator dalam Kriteria Penilaian Kinerja Unggul (KPKU) BUMN untuk mengukur kinerja perusahaan.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan pada sub bab sebelumnya, rumusan masalah yang akan diselesaikan dalam penelitian tugas akhir ini adalah bagaimana menyusun pedoman evaluasi pelatihan bidang kompetensi keuangan dan pemasaran serta mengevaluasi pelatihan *Cost Benefit Analysis* dan *Omni Channel Marketing Battle Plan* tahun 2019 menggunakan metode *Business Impact* dan *Return on Training Investment* (ROTI) pada PT Petrokimia Gresik.

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari dilakukannya penelitian tugas akhir antara lain sebagai berikut.

1. Menyusun pedoman evaluasi pelatihan untuk bidang kompetensi keuangan dan pemasaran dengan menggunakan pendekatan *Business Impact* dan *Return on Training Investment* (ROTI) pada PT Petrokimia Gresik.
2. Mengukur efektivitas biaya pelatihan dengan menghitung *Business Impact* dan *Return on Training Investment* (ROTI) pelatihan *Cost Benefit Analysis* dan *Omni Channel Marketing Battle Plan* tahun 2019 yang telah dilaksanakan PT Petrokimia Gresik.
3. Mengukur *improvement value* pelatihan *Cost Benefit Analysis* dan *Omni Channel Marketing Battle Plan* tahun 2019 yang telah dilaksanakan PT Petrokimia Gresik.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang ingin diperoleh dari penelitian tugas akhir adalah sebagai berikut.

1. Merancang pedoman evaluasi pelatihan pada bidang kompetensi keuangan dan pemasaran menggunakan metode *Business Impact* dan *Return on Training Investment* yang akan digunakan untuk mengukur efektivitas biaya pelatihan.
2. Melakukan perhitungan *Business Impact* dan *Return on Training Investment* pada topik pelatihan *Cost Benefit Analysis* dan *Omni Channel Marketing Battle Plan* tahun 2019 sebagai salah satu indikator dalam Kriteria Penilaian Kinerja Unggul (KPKU) BUMN.

1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup penelitian digunakan peneliti untuk memfokuskan penelitian dan menyederhanakan permasalahan pada penelitian tugas akhir ini. Berikut merupakan penjelasan dari ruang lingkup penelitian.

1.5.1 Batasan

Berikut merupakan batasan yang digunakan dalam penelitian tugas akhir.

1. Perhitungan *Business Impact* dan *Return on Training Investment* menggunakan data pada topik pelatihan *Cost Benefit Analysis* dan *Omni Channel Marketing* di tahun 2019.

1.5.2 Asumsi

Asumsi yang digunakan dalam penelitian tugas akhir sebagai berikut.

1. Tidak mengalami perubahan strategi dan kebijakan perusahaan selama penelitian tugas akhir berlangsung.

1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan penelitian tugas akhir merupakan uraian yang berisi tahapan dalam melakukan penelitian tugas akhir ini. Tahapan-tahapan laporan penelitian tugas akhir adalah sebagai berikut.

BAB 1 PENDAHULUAN

Pada bab ini menjelaskan hal-hal yang mendasari dilakukannya penelitian ini mencakup latar belakang, rumusan masalah, tujuan dan manfaat, ruang lingkup penelitian yang terdiri atas batasan dan asumsi, serta sistematika penulisan laporan penelitian.

BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini menjelaskan tentang dasar teori penelitian yang mendukung penelitian. Dasar teori penelitian ini bersumber pada buku, jurnal, penelitian sebelumnya dan berbagai jenis literatur lain guna membantu peneliti dalam menentukan dasar metode yang sesuai dengan permasalahan.

BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN

Pada bab ini menjelaskan langkah-langkah pengerjaan dan penggunaan metode penelitian. Metodologi digunakan sebagai panduan peneliti dalam melakukan tiap tahapan secara sistematis sehingga proses penelitian dapat berjalan secara tepat, terukur, dan terarah. Tahapan yang dilakukan pada penelitian ini meliputi tahap identifikasi kondisi eksisting, tahap pengumpulan data, tahap pengolahan data, tahap analisis dan interpretasi data serta tahap kesimpulan dan saran.

BAB 4 PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Pada bab ini berisi mengenai proses pengumpulan dan pengolahan data yang digunakan selama penelitian berlangsung. Pengolahan data dilakukan dengan bantuan metode *Business Impact* dan *Return on Training Investment* untuk mengukur efektivitas biaya pelatihan yang telah dikeluarkan oleh perusahaan.

BAB 5 ANALISIS DAN INTERPRETASI DATA

Pada bab ini menjelaskan analisis dan interpretasi dari hasil pengolahan data pada bab sebelumnya. Analisis tersebut akan digunakan sebagai acuan dalam penarikan kesimpulan dan saran pada penelitian tugas akhir ini.

BAB 6 KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini akan dilakukan penarikan kesimpulan dan pemberian saran berdasarkan penelitian yang telah dilakukan. Kesimpulan merupakan hasil atau jawaban dari tujuan penelitian yang telah dibuat, sedangkan saran merupakan bahan pertimbangan obyek amatan dalam melakukan perbaikan dan dapat digunakan sebagai acuan untuk penelitian selanjutnya.

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

BAB 2
TINJAUAN PUSTAKA

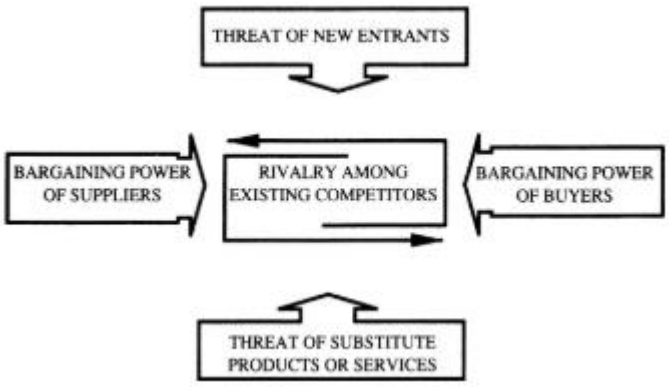
Pada bab ini akan dijelaskan mengenai landasan teori yang digunakan dalam penelitian tugas akhir ini. Teori berikut berasal dari beberapa sumber ilmiah seperti buku, artikel, jurnal, serta penelitian sebelumnya sesuai permasalahan yang diangkat pada tugas akhir ini. Tinjauan pustaka yang akan dibahas mencakup *Competitive Advantage*, Manajemen Sumber Daya Manusia, Pelatihan, Evaluasi Pelatihan, dan *Return on Training Investment* (ROTI).

2.1 *Competitive Advantage*

Di abad ke-21 ini seluruh aktivitas berjalan berdasarkan pengetahuan, informasi, dan ekonomi inovatif (Urbancova, 2013). Keberhasilan sebuah perusahaan tidak luput pada pengetahuan, pengalaman, kreativitas dan kualitas karyawan, serta lebih ditekankan pada pembelajaran, penelitian, dan pengembangan yang berkelanjutan (Urbancova, 2013). Faktor tersebut mengakibatkan seluruh sektor industri berkompetisi untuk menjadi yang lebih unggul. Dalam arena kompetisi, para peserta perlu memiliki daya saing yang tinggi agar menjadi yang terbaik dalam perlombaan tersebut. Persaingan industri menuntut perusahaan untuk mengevaluasi kembali kompetensi, teknologi, serta biaya yang digunakan dalam membuat suatu inovasi. (Bal and Erkan, 2019). *Competitive advantage* didefinisikan sebagai kemampuan suatu perusahaan dalam memperoleh profit ekonomi yang lebih banyak dibandingkan dengan pesaingnya dan diukur berdasarkan perbedaan profit ekonomi perusahaan dan pesaingnya (Saurabh, 2019; Mohammad and Wasiuzzaman, 2021). Daya saing perusahaan dapat berupa pemberian layanan yang lebih unggul daripada kompetitor, peluncuran produk yang berkualitas tinggi dan unggul, dan yang terpenting adalah memastikan bahwa daya saing tersebut dapat dirasakan oleh *customer* (Porter, 1985; Bal and Erkan, 2019).

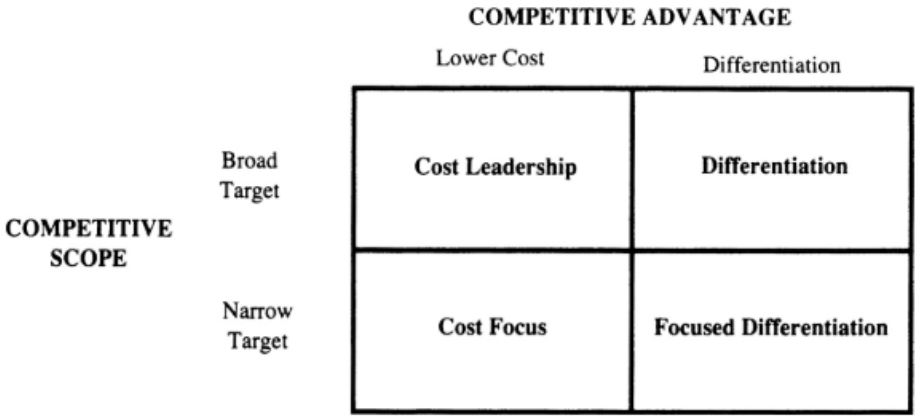
Strategi kompetitif tumbuh dari pemahaman yang mendalam mengenai struktur industri dan perubahannya. Dalam industri apapun, baik segi domestik maupun internasional, terdapat lima kekuatan kompetitif yang harus diperhatikan oleh perusahaan, diantaranya adalah ancaman pendatang baru, ancaman atas produk

atau jasa pengganti, kekuatan tawar menawar pemasok, kekuatan tawar menawar pembeli, dan persaingan diantara kompetitor yang lain (Porter, 2011). Lima kekuatan kompetitif tersebut dijelaskan pada gambar berikut ini.



Gambar 2. 1 Lima Kekuatan Kompetitif yang Menentukan Persaingan Industri
(Sumber: Porter, 2011)

Dalam periode jangka panjang, perusahaan akan berhasil apabila memiliki keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Ada dua hal yang mendasari keunggulan kompetitif, yaitu *lower cost* (biaya yang lebih murah) dan *differentiation* (pembeda). *Lower cost* adalah kemampuan perusahaan untuk merancang, memproduksi, dan memasarkan produk lebih efisien daripada pesaingnya. Sedangkan *differentiation* merupakan kemampuan perusahaan dalam memproduksi produk yang unik dengan nilai yang tinggi kepada pembeli dalam bentuk kualitas produk, fitur yang spesial dan berbeda dari yang lain, atau layanan purna jual (Porter, 2011). Dalam menghadapi persaingan yang sangat ketat, Michael Porter mengemukakan empat strategi utama yang akan meningkatkan keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) atau daya saing perusahaan diantaranya adalah *cost leadership*, *differentiation*, *cost focus*, dan *differentiation focus* (Porter, 2011; Bal and Erkan, 2019). Empat strategi ini didasari oleh pendekatan cakupan produk pasar (*competitive scope*) dimana perusahaan saling bersaing dalam pasar yang luas dan sempit.



Gambar 2. 2 ***Generic Strategies of Competitive Advantage***
(Sumber: Porter, 2011)

Pengertian dari masing-masing strategi adalah sebagai berikut.

a. Strategi Kepemimpinan Biaya (*Cost Leadership*)

   Adalah upaya mendapatkan keunggulan kompetitif dengan meningkatkan penjualan melalui persaingan harga terendah. Strategi ini cocok digunakan untuk perusahaan yang ingin menjadi pemimpin pasar berbasis biaya rendah dengan basis pelanggan yang luas. Strategi ini dilakukan dengan berbagai cara yakni:

   1. Meminimalisir biaya produksi untuk mencapai efisiensi biaya
   2. Menetapkan biaya termurah untuk meraih laba yang lebih tinggi
   3. Meraih pangsa pasar yang luas dengan harga yang lebih rendah

b. Strategi Diferensiasi

   Diferensiasi ialah memproduksi produk atau jasa yang berbeda dan lebih unggul dari para pesaing. Ada beberapa hal yang perlu dilakukan oleh perusahaan ketika menggunakan strategi tersebut.

   1. Melakukan riset, pengembangan, dan inovasi yang baik
   2. Membuat produk atau jasa dengan kualitas tinggi
   3. Menggunakan strategi penjualan dan pemasaran yang efektif sehingga konsumen memahami perbedaan manfaat yang ditawarkan

c. Strategi Fokus

   Strategi ini disebut juga sebagai strategi segmentasi dimana strategi ini digunakan untuk meningkatkan keunggulan kompetitif dengan

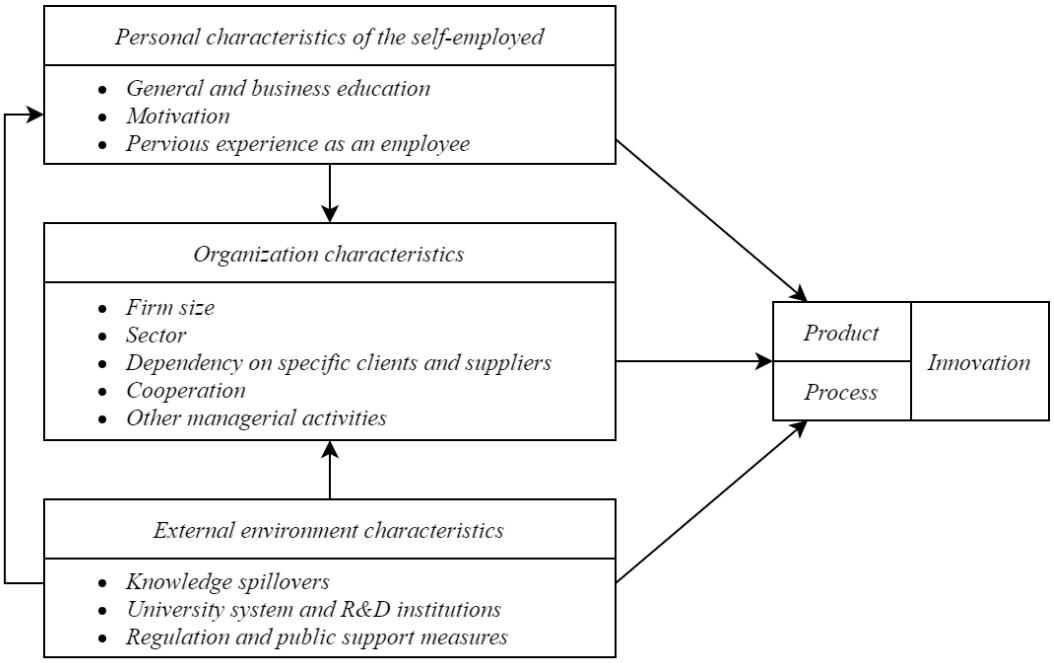
menerapkan kedua strategi sebelumnya namun dengan segmen pasar yang lebih kecil dan spesifik.

Menurut Luthans and Youssef (2004), sumber keunggulan kompetitif berasal dari sumber daya yang sulit ditiru oleh pesaing. Hal ini terjadi dikarenakan sumber tersebut diluar kemampuan finansial atau strategis mereka. Keunggulan kompetitif berasal dari kemampuan perusahaan dalam memaksimalkan kekuatan internalnya untuk merespon peluang eksternal sekaligus menghindari dari ancaman eksternal dan kelemahan internal. Keunggulan kompetitif digolongkan dalam 4 (empat) kategori, diantaranya adalah:

1. *Traditional Capital* adalah sumber keunggulan kompetitif yang merupakan pondasi perusahaan. Terbagi atas 3 hal, yakni:
    a. *Financial*
    b. *Structural/Physical*
    c. *Technological*
2. *Human Capital* adalah sumber keunggulan kompetitif yang berasal dari *hard competency* sumber daya manusia. Terbagi atas 2 hal, yakni:
    a. *Explicit Knowledge*
    b. *Tacit Knowledge*
3. *Social Capital* adalah sumber keunggulan kompetitif yang berasal dari lingkungan sosial. Terbagi atas 3 hal, yakni:
    a. *Networks*
    b. *Norms and Values*
    c. *Trust*
4. *Positive Psychological Capital* adalah sumber keunggulan kompetitif yang berasal dari keadaan perkembangan psikologis positif individu. Terbagi atas 4 hal, yakni:
    a. *Confidence*
    b. *Hope*
    c. *Optimism*
    d. *Resiliency*

Berdasarkan analisis dari kondisi internal dan eksternal perusahaan, sumber daya manusia adalah faktor yang paling berpengaruh dalam menghasilkan

ide-ide yang mungkin membantu perusahaan untuk memperoleh keunggulan kompititif yang bisa membedakan dengan para pesaingnya, setidaknya untuk jangka waktu tertentu (Urbancova, 2013). Maka dari itu sumber daya manusia sebagai aset perusahaan dipacu untuk selalu berinovasi terhadap produk atau jasa yang dihasilkan perusahaan. Berikut ini adalah faktor yang mempengaruhi sebuah inovasi yang tergambar dalam sebuah grafik.



Gambar 2. 3 Faktor Pengaruh Inovasi
(Sumber: Romero and Martínez-Román, 2012)

Seperti yang terlihat pada Gambar 2.3, ketiga tingkat faktor ini tidak berdiri sendiri, namun saling berkaitan satu dengan yang lain. Di satu sisi, karakteristik karyawan atau sumber daya manusia memiliki pengaruh langsung dan penting terhadap perusahaan, namun di sisi lain lingkungan eksternal juga turut memengaruhi karakteristik karyawan serta perusahaan (Romero and Martínez-Román, 2012).

2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan kumpulan aset dibawah kendali perusahaan yang memiliki hubungan kerja secara langsung dengan perusahaan. Merujuk pada segi praktiknya, manajemen sumber daya manusia adalah kegiatan organisasi yang terintegrasi untuk mengelola dan mengembangkan kumpulan aset

manusia serta memastikan bahwa aset tersebut digunakan untuk mencapai tujuan organisasi (Wright, Mcmahan and Mcwilliams, 1994; Cheng, 2013). Untuk memenuhi dan mengelola kebutuhan organisasi akan bakat dan keterampilan, fungsi manajemen sumber daya manusia melibatkan beberapa tugas dan praktik fungsional. Berikut ini fungsi dan tugas manajemen sumber daya manusia (Wirtky *et al.*, 2016; Noe *et al.*, 2020; Oehlhorn *et al.*, 2020).

Tabel 2. 1 Tugas dan Praktik Fungsional Manajemen Sumber Daya Manusia

Functional task	***Practices***
Planning *involves determining how many employees and what skills are required to best meet the organization's future operational requirements.*	***Job analysis*** *determines detailed information in terms of hard and soft skills needed in the short and long term.* ***Job design*** *defines the way work will be performed and the tasks that a given job entails.* ***HR planning*** *identifies the numbers and types of human resources required for meeting organizational goals.*
Resourcing *involves obtaining and productively employing the human resources necessary for fulfilling organizational needs.*	***Internal staffing*** *matches human resource requirements with possible supply from within the organization.* ***External recruitment*** *seeks applicants from outside the organization for potential employment.* ***Selection*** *identifies the best candidates with appropriate knowledge, skills, and abilities.*
Developing *employees is critical for organizations in order to improve employees job performance and prepare them for future tasks or positions.*	***Performance management*** *determines output and performance of personnel, compares it with targets, and analyses discrepancies.* ***Training*** *enables employees to learn job-related knowledge, skills, and behaviors.* ***Development*** *enables employees to acquire knowledge, skills and behaviors, improving their ability to meet changes in job requirements and in customer demands.*
Motivating *employees is essential in highly competitive labor markets. Motivational incentives result in higher performance and loyalty.*	***Compensation*** *administers reward in terms of pay and benefit linked to individual or group achievement.* ***Talent management*** *systematically retains employees and plans career opportunities.* ***Employee relations*** *maintains a positive work environment, improves collaboration in th eworkplace and helps corporate communication with diverse stakeholders*
Administrating and supporting *other functional tasks through predominantly repetitive practices is helpful to establish a cultural and legal environment and to reduce costs.*	***Personnel policies*** *cover desired beliefs, morals, and behaviors human resources should adhere to.* ***Labor compliance*** *ensures compliance with labor laws and regulations.* ***HR controlling*** *records, uses and analyzes human resource data to make evidence-based decisions.*

(Sumber: Oehlhorn *et al.*, 2020)

Perusahaan membutuhkan karyawan yang terampil dan penuh motivasi. Oleh karenanya, manajemen sumber daya manusia memiliki tugas untuk

menemukan, mempekerjakan, mempertahankan dan mengembangkan tenaga kerja yang sesuai dengan tuntutan perusahaan. Kebutuhan sumber daya manusia jangka panjang berdasarkan analisis internal serta tantangan dan peluang yang akan dihadapi perusahaan (Noe *et al.*, 2020; Oehlhorn *et al.*, 2020).

Pentingnya keberadaan manajemen sumber manusia pada perusahaan karena memiliki peran dan tanggung jawab dalam memastikan perusahaan mencapai keberhasilan melalui aksi, kerja sama, dan kontribusi aktif dari para manusianya. Secara khusus, manajemen sumber daya manusia bertujuan sebagai berikut (Simamora, 2006; Sedarmayanti, 2007).

1. Memungkinkan perusahaan mendapat dan mempertahankan karyawan yang memiliki kualitas tinggi, dapat dipercaya, dan memiliki motivasi tinggi seperti yang dibutuhkan perusahaan.
2. Meningkatkan dan memperbaiki kapasitas sumber daya manusia.
3. Mengembangkan sistem kerja dengan kinerja tinggi.
4. Menciptakan iklim kerja yang produktif dan harmonis.
5. Mengelola karyawan yang beragam, memperhitungkan perbedaan individu dan kelompok dalam kebutuhan penempatan, gaya kerja, dan aspirasi.

Adapun tujuan lain sumber daya manusia mencakup hal-hal berikut (Simamora, 2006).

1. Tujuan kemasyarakatan

   Secara sosial dan etis bertanggung jawab terhadap kebutuhan dan tantangan dari masyarakat serta meminimalisir pengaruh negatif dari tuntutan-tuntutan terhadap organisasi.
2. Tujuan organisasional

   Manajemen SDM merupakan aktivitas yang membantu organisasi dalam mencapai tujuan seperti mengolah karyawan secara efisien dan efektif, meningkatkan produktivitas perusahaan, mengkomunikasikan kebijakan sumber daya manusia kepada semua karyawan.
3. Tujuan fungsional

   Membantu karyawan meningkatkan kinerja agar dapat memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi.
4. Tujuan pribadi

Membantu karyawan dalam mencapai tujuan pribadi selama tujuan tersebut membantu kontribusi mereka untuk organisasi.

2.3 Pelatihan

Pengetahuan merupakan aspek fundamental dalam perkembangan inovasi dan teknologi baru (Urbancova, 2013). Meskipun perusahaan telah memilih karyawan sesuai kualifikasi dan kriteria yang diinginkan dalam meja perekrutan, sebagian besar perusahaan menyediakan cara bagi karyawan mereka untuk memperluas dan memperdalam pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan mereka. Maka dari itu, perusahaan menyediakan program pelatihan dan pengembangan karyawan (Noe *et al.*, 2011, 2020).

Pelatihan adalah upaya terencana untuk memungkinkan karyawan mempelajari pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan. Pelatihan merupakan salah satu program pengembangan yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam memenuhi tantangan dari berbagai pekerjaan baru atau yang sudah ada, termasuk tuntutan klien dan pelanggan dari pekerjaan tersebut (Noe *et al.*, 2011, 2020; Qodir, Muljono and Affandi, 2018). Program pelatihan dapat dilakukan mulai dari kelas yang formal hingga *one-on-one mentoring*, dan dapat dilakukan di tempat kerja ataupun secara *remote*. Apapun bentuknya, pelatihan diselenggarakan agar dapat memenuhi kebutuhan karyawan dan memotivasi karyawan sehingga nantinya dapat menunjang manfaat untuk perusahaan (Noe *et al.*, 2020).

Pelatihan merupakan sebuah investasi bagi perusahaan. Untuk itu, dalam pelaksanaannya program pelatihan perlu dirancang agar hasil yang dicapai dapat optimal. Program pelatihan yang efektif sebenarnya adalah pelatihan yang telah dirancang sebelumnya untuk mengajarkan dan melatih kemampuan dan perilaku peserta yang nantinya dapat membantu perusahaan dalam mencapai tujuan. Maka dari itu, profesional SDM melakukan pendekatan pelatihan dengan membangun desain instruksional pelatihan secara sistematis dalam memenuhi kebutuhan yang telah ditentukan (Noe *et al.*, 2011, 2020).

Gambar 2. 4 Tahapan Pelatihan
(Sumber: Noe *et al.*, 2020)

Gambar di atas merupakan tahapan dalam merancang pelatihan secara efektif. Tahap awal adalah analisis kebutuhan pelatihan yang sesuai dengan kompetensi standar perusahaan. Selanjutnya perusahaan perlu memastikan bahwa peserta siap untuk melaksanakan pelatihan secara sikap, motivasi, keterampilan dasar, dan lingkungan kerja mereka. Langkah ketiga adalah merencanakan program pelatihan meliputi tujuan program, vendor pelatihan, hingga metode penyampaian materi. Tahap selanjutnya adalah perusahaan mengimplementasikan program pelatihan. Terakhir, evaluasi pelatihan dilakukan untuk memberikan *feedback* dalam merancang program pelatihan di masa mendatang (Noe *et al.*, 2011, 2020).

2.3.1 Faktor Pengaruh Pelatihan

Berdasarkan Siregar (2018), paling sedikit terdapat tujuh faktor yang berpengaruh terhadap pelatihan, diantaranya adalah:

1. Penyelenggara

   Penyelenggara pelatihan merupakan komponen penting dalam mendukung keberhasilan suatu pelatihan. Profesionalisme sebuah lembaga pelatihan diperlukan karena penyelenggara yang memiliki akses terhadap sumber-sumber yang diperlukan dalam melaksanakan program pelatihan.

2. Instruktur/Pelatih

   Instruktur/pelatih adalah seseorang yang bertanggung jawab secara penuh untuk mengajarkan materi kepada peserta pelatihan. Seorang instruktur/pelatih harus kompeten dalam bidangnya dan dituntut kreatif agar tercipta suasana belajar yang nyaman, menyenangkan, dan efektif. Seorang instruktur harus selalu mengembangkan diri akan adanya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Hal ini sangat penting karena kualitas seorang instruktur/pelatih sangat mempengaruhi kualitas peserta pelatihan.

3. Peserta

   Dalam suatu penyelenggaraan program pelatihan, para peserta memiliki latar belakang yang heterogen seperti pendidikan dasar, pengalaman kerja, usia, dan lain sebagainya. Hal ini akan menyulitkan dan menghambat pelaksanaan pelatihan karena daya tangkap, persepsi, dan daya nalar mereka terhadap materi yang diberikan berbeda-beda. Karena itu karakteristik seorang peserta sangat diperlukan dalam suatu penyelenggaraan pelatihan agar dapat mencapai tujuan yang diharapkan bagi perusahaan maupun peserta.

4. Perencanaan Kebutuhan Pelatihan

   Perencanaan kebutuhan pelatihan harus didasarkan berdasarkan analisis dari tiga dimensi berikut (Scarpello and Ledvinka, 1988).

   1. Analisis kebutuhan sumber daya manusia secara kuantitatif dan kualitatif
   2. Analisis jabatan
   3. Perencanaan dan pengembangan karier

   Ada teori lain yang mengatakan bahwa pendekatan dalam penentuan kebutuhan pelatihan dilakukan dalam tiga tingkatan, yaitu tingkatan organisasi, tingkatan jabatan/tugas, dan tingkatan individu (Basri, Hasan and Rusdiana, 2015).

5. Kurikulum Pelatihan

   Kurikulum merupakan pedoman dan pengelolaan program pelatihan meliputi sistem pembelajaran, pemilihan sumber belajar, sistem evaluasi,

dan segala aktivitas yang bertujuan untuk mengembangkan pengetahuan peserta.

6. Sarana dan Prasarana

   Konsekuensi dari kurikulum dan program pelatihan yang telah dirancang adalah tersedianya sarana dan prasarana yang memadai. Sarana dan prasarana merupakan item yang penting untuk menunjang jalannya pelatihan.

7. Dana Pelatihan

   Biaya dalam menyelenggarakan pelatihan merupakan komponen terpenting karena berhubungan dengan seluruh faktor pelatihan. Keberhasilan suatu program pelatihan lebih banyak ditentukan oleh seberapa besar dana yang dianggarkan.

2.3.2 Karakteristik Pelatihan yang Efektif

Tidak semua pelatihan diciptakan sama. Sejauh mana pelatihan dapat memengaruhi pembelajaran, perubahan perilaku, kinerja, dan profitabilitas sangat bergantung pada bagaimana pelatihan tersebut dirancang dan disampaikan. Berikut adalah karakteristik pelatihan yang efektif dan telah dikaitkan dengan peningkatan hasil karyawan dan perusahaan:

1. Mulai dengan *training needs assessment*

   Pada tahap ini diperlukan analisis mengenai siapa yang perlu dilatih yaitu orang yang memiliki *gap* terhadap pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan standar jabatan tersebut, apa yang dibutuhkan untuk pelatihan yaitu pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan apa yang perlu ditingkatkan, dan bagaimana proses pelatihan akan didukung dan diselaraskan dengan tujuan strategis perusahaan (Surface, Harman and Federe, 2012).

2. Mengidentifikasi dan mengkomunikasikan tujuan, sasaran, dan hasil

   Identifikasi dilakukan berdasarkan hasil penilaian kebutuhan pelatihan dan harus dikomunikasikan kepada peserta pelatihan secara jelas dan mudah dipahami. Apabila komunikasi meliputi pesan tentang bagaimana pelatihan akan diterapkan dan apa hasil yang diharapkan sehingga peserta dapat lebih termotivasi untuk belajar (Noe, 2008).

3. Konten yang relevan

   Pelatihan yang efektif adalah pelatihan yang memiliki konten yang selaras dengan pekerjaan yang sedang dilakukan. Hal ini disebabkan penyelenggaran pelatihan berhubungan dengan kinerja karyawan sehingga apabila karyawan melaksanakan pelatihan yang tidak sesuai dengan bidangnya maka dampak pelatihan kurang terlihat (Noe and Colquitt, 2002).

4. Penyampaian pelatihan secara aktif

   Instruktur dalam pelatihan perlu menyampaikan materi secara aktif dengan adanya demonstrasi langsung materi yang meliputi pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan sehingga menghasilkan pelatihan yang berdampak besar apapun jenis topik pelatihannya (Noe and Colquitt, 2002).

5. Kesempatan untuk berlatih

   Program pelatihan yang efektif memberikan pengalaman kepada peserta untuk mencoba dan mempraktikkan pembelajaran apa saja yang telah dilakukan. Dengan menyediakan simulasi terhadap peserta, maka peserta dapat mencoba mengasah keterampilan tersebut dengan lebih nyaman dimana mereka dapat membuat kesalahan dan tidak khawatir terhadap konsekuensinya (Noe and Colquitt, 2002)

6. Adanya *feedback* selama pelatihan

   Instruktur pelatihan perlu memberikan *feedback* selama dan setelah mempraktikkan materi. Hal ini dilakukan untuk melatih peserta fokus terhadap materi yang dibawakan (Noe and Colquitt, 2002).

7. Lingkungan *pasca*-pelatihan

   Setelah pelatihan usai, penting bagi karyawan untuk mengasah keterampilan yang telah mereka pelajari pada pekerjaan yang ditekuni. Jika lingkungan kerja tidak mendukung hal tersebut, penelitian telah menunjukkan bahwa pelatihan akan berdampak kecil terhadap kinerja peserta dan utilitas perusahaan, yaitu dilihat pada sedikit atau tidak adanya *Return on Investment* (Arthur *et al.*, 2003).

2.4 Evaluasi Pelatihan

Berdasarkan Basarab (1990), evaluasi pelatihan adalah aktivitas mengumpulkan dan mengubah suatu informasi yang digunakan untuk mengukur efektivitas pelatihan dan membantu dalam pengambilan keputusan. Proses ini menghitung nilai keseluruhan biaya dan manfaat yang dikeluarkan oleh perusahaan.

2.4.1 Tujuan Evaluasi Pelatihan

Menurut Basarab (1990), ada beberapa tujuan mengapa perlu dilakukan sebuah evaluasi dalam pelatihan.

1. Mengukur tingkat keberhasilan suatu pelatihan dalam mencapai tujuan perusahaan.
2. Menyusun strategi untuk meningkatkan program pelatihan yang telah dilaksanakan.
3. Mengetahui efektivitas biaya pelatihan.

Pengukuran evaluasi pelatihan juga memiliki beberapa tujuan lain yang disampaikan oleh Skillnets (2005), yakni:

1. Memperlihatkan bahwa peningkatan performansi karyawan disebabkan oleh adanya pelatihan.
2. Sebagai validator terhadap pelatihan yang merupakan salah satu media bisnis.
3. Mengukur apakah biaya pelatihan yang dikeluarkan berdampak terhadap perusahaan.
4. Sebagai bahan pertimbangan dalam memperbaiki desain pelatihan.
5. Sebagai bahan pertimbangan dalam memilih metode pelatihan.

2.4.2 Jenis-jenis Evaluasi Pelatihan

1. Model CIPP

   Salah satu model evaluasi yang banyak digunakan di dunia pendidikan adalah model CIPP (*Context-Input-Process-Product*) yang dikembangkan oleh Stuffllebeam. Model ini menimbang empat dimensi yakni dimensi konteks, dimensi input, dimensi proses, dan dimensi produk (Mahmudi, 2011).

2. Kirkpatrick Model (*Four Levels of Evaluation*)

Evaluasi pelatihan bertujuan untuk mendorong sebuah perbaikan. Model evaluasi pelatihan ini dicetuskan oleh Donald Kirkpatrick pada tahun 1959 (Kirkpatrick, 1959; Basarab, 1990). Terdapat 4 tahap atau level dalam mengevaluasi pelatihan menurut metode ini.

Level 1: *Reaction*

Evaluasi reaksi didefinisikan sebagai apa yang peserta pelatihan pikirkan terkait program pelatihan meliputi materi, instruktur, fasilitas, metodologi pengajaran, mekanisme penyampaian, konten, dan lain sebagainya.

Hasil dari evaluasi ini menggambarkan tingkat kepuasan peserta terhadap pelatihan dan menunjukkan kemungkinan masalah dalam pelatihan dari sudut pandang peserta.

Level 2: *Learning*

Level 2 mengukur kemampuan peserta untuk menunjukkan teknik dan keterampilan yang dipelajari dalam pelatihan. Pada tahap ini dilakukan pengukuran kemampuan peserta dalam memahami dan menyerap materi.

Tujuan pelatihan terbagi ke dalam dua kategori yakni kognitif (pengetahuan) dan *behavioral (skills*). Kognitif diukur dengan media *pre-test* sebelum pelatihan dan *post-test* setelah pelatihan yang terkait dengan tujuan pelatihan. Konten dari *pre-test* dan *post-test* harus tepat dan setara karena perbedaan nilai antara kedua hasil tes ini yang akan memberikan bukti tentang pembelajaran yang diberikan selama pelatihan. Sedangkan *behavioral* diukur menggunakan *skills checklist* yang diberikan selama pelatihan berlangsung.

Level 3: *Behavior*

Istilah *behavior* digunakan dalam pengukuran kinerja pekerjaan. Evaluasi pada tahap ini mengukur seberapa baik keterampilan pelatihan (perilaku) yang telah diimplementasikan dalam pekerjaan peserta. Level 3 membandingkan perilaku ketika masa pelatihan dengan perilaku peserta *pasca* pelatihan yakni kinerja selama menjalankan

pekerjaan. Output dari evaluasi ini adalah untuk menentukan hal-hal berikut.

1. Perilaku saat pelatihan mana yang dapat diimplementasikan dalam pekerjaan.
2. Tingkat keberhasilan pelatihan dalam melatih perilaku tersebut.
3. Perilaku saat pelatihan mana yang tidak dapat diimplementasi dalam pekerjaan dan mengapa.
4. Perilaku dalam pekerjaan mana yang tidak didapatkan selama pelatihan berlangsung.

Hasil dari tingkat evaluasi ini digunakan untuk membantu dalam pengambilan keputusan yang terkait dengan perbaikan pelatihan atau identifikasi kebutuhan dan isi pelatihan.

Data pada tahap ini dapat diambil melalui berbagai cara seperti:

- Kuesioner untuk peserta, atasan peserta, rekan peserta, atau bawahan peserta.
- *Action plan* yang disusun saat pelatihan dan dipantau setelah pelatihan berakhir.
- Wawancara dengan peserta, atasan peserta, rekan peserta, atau bawahan peserta.
- Pengamatan/observasi terhadap peserta.

Level 4: *Results*

Pada tahap ini digunakan untuk menghubungkan hasil pelatihan dengan perbaikan atau dampaknya ke perusahaan. Beberapa hasil yang dapat ditelaah sebagai berikut.

- Penghematan biaya.
- Perbaikan output pekerjaan.
- Perubahan kualitas.

2.5 *Return on Training Investment* (ROTI)

Di banyak industri, program pelatihan yang relevan dan efektif menjadi faktor penting mendorong pertumbuhan perusahaan dan meningkatkan kinerja

sumber daya manusianya. Dalam praktik manajemen sumber daya manusia keunggulan kompetitif perusahaan didukung oleh aset manusia. Pelatihan merupakan aktivitas utama yang mempersiapkan karyawan dan menciptakan tenaga kerja yang berkualitas dan fleksibel (Bartel, 1994; Percival, Cozzarin and Formaneck, 2013). Pelatihan juga salah satu media dimana karyawan mendapat pembelajaran yang merupakan sebuah investasi perusahaan. Maka dari itu analisis diperlukan untuk menentukan sejauh mana investasi perusahaan yang dianggarkan untuk program pelatihan (Tharenou, Saks and Moore, 2007; Percival, Cozzarin and Formaneck, 2013).

2.5.1 Pengertian Return on Training Investment

Return on Investment merupakan metode evaluasi berbasis akuntansi untuk membandingkan biaya dan manfaat pelatihan dengan mengubah semua biaya dan manfaat menjadi ukuran finansial (Barker, 2001). Menghitung *Return on Investment* adalah praktik manajemen dalam menganalisis strategi dan operasi bisnis. Dalam konteks pelatihan, ROI adalah ukuran keuntungan finansial yang diperoleh perusahaan selama periode waktu tertentu sebagai imbalan atas investasi tertentu dalam program pelatihan (Skillnets, 2005).

ROI membandingkan *net benefit* dan *net cost* suatu program pelatihan dengan mengalikan nilai pecahan dengan 100 (Phillips, 2003). ROI dapat digunakan baik untuk mengestimasi investasi yang direncanakan dan mengevaluasi sejauh mana pengembalian dari investasi tersebut. Untuk mengukur ROI, perlu mengumpulkan data biaya dan manfaat yang terkait dengan program pelatihan (Skillnets, 2005).

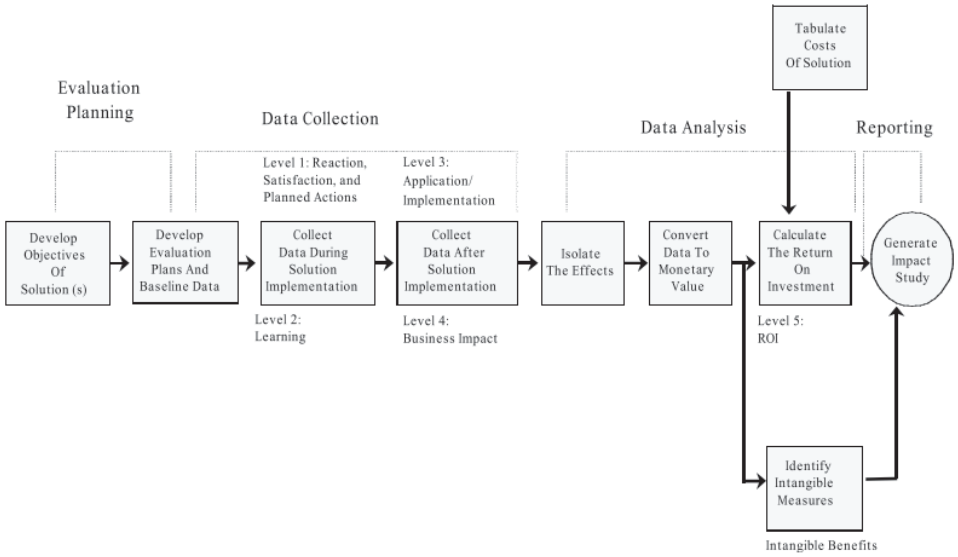
2.5.2 Model Evaluasi ROI

Jack Phillips telah memelopori upaya untuk mengembangkan, mensistematisasikan, dan meningkatkan metode evaluasi praktis yang digunakan oleh para professional dan manajer pelatihan di lapangan. Phillips menyajikan langkah-langkah yang menyeluruh yang terdiri atas 18 tahapan (Phillips, 1997).

1. Melakukan penilaian kebutuhan dan mengembangkan tujuan sementara.
2. Mengidentifikasi tujuan evaluasi.
3. Menetapkan data dasar.
4. Memilih desain/metode evaluasi.

5. Menentukan strategi evaluasi.
6. Menyelesaikan tujuan program.
7. Memperkirakan biaya/manfaat program.
8. Menyiapkan dan mempresentasikan proposal,
9. Merancang instrument evaluasi.
10. Menentukan dan mengembangkan isi program
11. Merancang atau memilih metode penyampaian
12. Menguji program dan membuat revisi.
13. Melaksanakan program.
14. Mengumpulkan data.
15. Menganalisis dan menginterpretasi data.
16. Membuat penyesuaian program.
17. Menghitung laba atas investasi.
18. Mengkomunikasikan hasil program.

Phillips juga mengemukakan model dalam mengukur ROI pada sektor manajemen sumber daya manusia. Model tersebut dijelaskan pada gambar di bawah ini.



Gambar 2. 5 Model Phillips ROI
(Sumber: Phillips, 1997)

Metodologi ini menerapkan serangkaian teknik yang memungkinkan praktisi untuk menyelesaikan hal-hal yang sulit seperti mengidentifikasi pelatihan

dan mengubahnya menjadi nilai moneter, mengisolasi efek pelatihan dari faktor lain, dan mengidentifikasi *intangible benefits.*

Studi lain mengatakan bahwa mengukur ROI terbagi ke dalam dampak secara ekonomi dan social. Pada level ekonomi, ROI terbagi dalam dua kategori, yakni *evaluative* dan *forecasting*. Berikut merupakan beberapa model ROI (Schueler and Loveder, 2020).

MODEL	DESCRIPTION
Cost-Benefit Analysis	Assigns monetary value to costs of the training programme to determine the cost-benefit ratio
Internal Rate of Return	Rate of interest that equals the returns from an investment to the cost of the investment
Kirkpatrick/Phillips Evaluation Model	4 levels of evaluation – Reaction, Learning, Behaviour, Results plus Level 5 ROI that converts 4th level to monetary value
Net Present Value	Compares the value of money now with the value in the future
Return on Expectation	Estimates returns to training relative to stakeholder expectations. Uses surveys and interviews
Social Return on Investment	Stakeholder-driven evaluation with cost-benefit analysis with a strong focus on social impact

Gambar 2. 6 Model ROI
(Sumber: Schueler and Loveder, 2020)

2.5.3 Kerangka Kerja Pengukuran ROTI

Merujuk pada penelitian oleh Schueler and Loveder (2020), berikut adalah kerangka kerja dalam mengukur *Return on Training Investment.*

1. Pengumpulan data

   Terdapat dua tahapan dalam proses mengumpulkan data, pertama adalah merancang data apa saja yang diperlukan selama penelitian, kedua dalah mencari data tersebut menggunakan berbagai metode seperti data administrasi, survei, wawancara, dan studi kasus. Beberapa data yang telah dikumpulkan perlu dikonversi kedalam nilai moneter. Tidak semua data memiliki nilai moneter, terutama biaya dan manfaat yang *intangible.* Oleh karena itu, perlu diberikan cara mengkonversi data ke nilai moneter menggunakan metode konversi yang sesuai.

Data juga memerlukan validasi sebelum dilakukan analisis ROTI. Artinya, data yang digunakan untuk menghitung ROTI harus mengukur apa yang seharusnya diukur. Data juga harus bersifat konsisten dan akurat.

2. Identifikasi biaya pelatihan dan manfaat pelatihan

   Menentukan biaya dan manfaat yang sesuai merupakan hal yang krusial karena dapat memengaruhi faktor lain.

   a. Biaya Pelatihan

      Ada 5 kategori biaya dalam pelatihan yang perlu diidentifikasi, yakni biaya program, biaya personil, biaya fasilitas, biaya materi pelatihan, dan biaya individu. Biaya program meliputi biaya mengikuti program, biaya desain materi, serta biaya khusus dalam program. Biaya personel mencakup upah instruktur, staf pendukung, tenaga kerja, dan *lost opportunity* bagi peserta. Biaya selanjutnya dikeluarkan untuk kebutuhan fasilitas dan peralatan. Selain itu ada pula biaya materi pelatihan dan biaya yang ditanggung oleh peserta pelatihan. Berikut adalah penjelasan dari 5 kategori tersebut.

TRAINING COSTS	DESCRIPTION
Programme	Tuition fees and government funding Course needs analysis/surveys and/or programme design and development costs Purchase of the course
Personnel	Wages/fees for full-time, part-time or external trainers. This may include additional fees for travel, lodging, overnight stay and off-site costs Additional training support staff and wages for human resources, administration and management staff Gross training wages for apprentices (plus subsidies) Staff labour costs for employer. For example, staff paid to attend training and lost time/productivity while participants in training (lost salaries plus benefits) Staff replacement costs (including recruitment costs)
Facility	Training room/venue hire and other facilities hiring costs Equipment and hardware On-site computer costs/hire
Training materials	Teaching and learning materials Instructional resources Printing, photocopying and administration
Individual	Student fees and charges Equipment, tools and protective clothing Transport, travel fees and parking costs Membership fees for student association, licence fees, computers, text books and materials, printing costs and other consumable materials Foregone earnings (loss of income during study)

Gambar 2. 7 Identifikasi Biaya Pelatihan
(Sumber: Schueler and Loveder, 2020)

Biaya pelatihan juga dikategorikan kedalam biaya langsung dan tidak langsung yang digunakan untuk memperkuat analisis ROTI menjadi lebih akurat dan kredibel. Biaya langsung lebih mudah diukur dan memiliki ukuran objektif, contohnya adalah biaya penyedia pelatihan, biaya materi pelatihan, dan biaya akomodasi. Sebaliknya, biaya tidak langsung harus diturunkan dari variable lain. Sebagai contoh, biaya tidak langsung mencakup upah peserta, biaya penggantian karyawan sementara.

b. Manfaat Pelatihan

Selain biaya, manfaat merupakan faktor penting lain yang perlu dicermati untuk mengukur ROTI sebuah pelatihan. Ada tiga sudut pandang dalam mengukur manfaat pelatihan, yakni secara individual, karyawan, dan ekonomi/lingkungan.

1. Indikator ROTI untuk individu menargetkan jumlah peserta yang terkait dengan pekerjaan, pencapaian keterampilan, peningkatan status atau partisipasi aktif, peningkatan pendapatan, dan peringkat kepuasan.
2. Indikator ROTI untuk *employer* berfokus pada ukuran yang memiliki kaitan dengan waktu, kualitas, penghematan biaya, peringkat kepuasan karyawan, tingkat ketidakhadiran dan kecelakaan, serta penghematan biaya lingkungan.
3. Indikator ROTI untuk ekonomi/masyarakat yakni melihat angka PDB langsung, jumlah siswa menurut kualifikasi dan jaringan sosial, skala kesehatan, tingkat partisipasi dan tingkat aktivitas bisnis.

   Berikut merupakan penjabaran manfaat dari tiga aspek tersebut.

ROI INDICATORS	EXAMPLE OF MEASURES
Individuals	
Employability skills	Number of students attaining non-technical skills and knowledge required to get a job. Skills include communication, self-management, planning, teamwork, decision making and problem solving
Employment	Number of students employed after training (full-time/part-time work). If the occupation is known this can be linked to a wage and converted to a monetary value
Improved employment status	Number of TVET graduates who improve their employment situation. Categories include casual to permanent, part-time to full-time or promotion to a higher level position. A monetary value can be estimated if the occupation is reported
Wages/earnings	Increased gross earnings after tax, weekly earnings, income earnings per hour, pre-tax hourly wages or annual earnings
Entrepreneurship	Number of students attaining skills, knowledge and mindset to transform ideas into action. Includes business planning, resource allocation, innovation, creativity, project management, financing, business skills, customers, marketing for social enterprises and commercial ventures. Number of start-ups, social enterprises or community projects
Well-being	Satisfaction with job/work or financial situation using rating scales of one to five – 'not satisfied' to 'very satisfied' – or derived from interviews
Foundation skill gains	Number of students attaining language, literacy and numeracy skills (reading, writing, oral communication, numeracy and learning skills) and financial literacy. The impact of literacy skills can be measured by an improvement in performance (e.g. reduced errors in the workplace) and this can be converted to hours saved and monetized by hourly wage
Socio-economic status	Number of TVET graduates reporting improved employment (part-time to full-time, self-employment), increased household income, ability to make ends meet (survey question) , positive change to remoteness or living standards
Social inclusion	Number of students who are a member of a club, organization or social network. Civic participation includes volunteering, sporting bodies and other social communities

Gambar 2. 8 Manfaat Individu
(Sumber: Schueler and Loveder, 2020)

Business

Increased productivity	Reduced management, supervision or trainee/employee time to complete tasks can be converted to hours and associated hourly rates ($). Other examples include increased response time to service orders ($), reduced downtime (hours, $), reduced shutdowns (hours, $)
Profitability	Cost savings from reduced absenteeism and recruitment cost savings from reduced turnover. Other examples include increased sales ($), reduced management/ supervision/employee labour cost savings and time ($) and waste reduction measured by removal costs ($)
Quality product/ service	Customer satisfaction/service measured on rating scales of one to five, or 'unsatisfactory' to 'very satisfied. Can be measured indirectly by, for example, increase in revenue, reduced number of complaints and time handling complaints ($), reduction in rework costs (can be measured as % of labour costs), and decreased errors or defects and cost per unit ($)
Business innovation	Number of new products/services, number of new competencies attained related to innovation, percentage of employees/management time spent on strategic innovation practices ($), and percentage of employees trained on new tools and technologies
Employee well-being	Satisfaction with job or financial situation using self-reported rating scale one to five or 'not satisfied' to 'fully' satisfied, and improved self-confidence, morale or reduced stress as measured by rating scales or qualitative measures from interviews or case studies. A measure of stress reduction can be linked, for example, to absenteeism or retention ($)
Employee engagement	Decrease in absenteeism measured by number of workers x absenteeism rate x unit of absenteeism ($), turnover decrease measured by number of workers x turnover rate x unit of turnover ($), and increase retention and reduction in advertising and induction costs.
Workplace safety	Injury rate measured by reduced workplace premium insurance ($), reduced number of injuries, decreased number of incidents reported, and Lost Time Injury (LTI) indicator.
Environmental sustainability	Waste reduction measured by reduction in waste removal costs ($) or energy savings indicated by reduction in energy costs ($)

Gambar 2. 9 Manfaat Bisnis
(Sumber: Schueler and Loveder, 2020)

Economy/society	
Economic growth	Gross domestic product (GDP), real GDP (labour productivity)
Labour market participation	Increase in the TVET graduate labour market participation
Unemployment rate	Decrease in the TVET graduate unemployment rate
Skilled workforce	Number of TVET qualifications by level for graduates who complete training by industry group, occupation or trade, or level of higher earnings by qualification and productivity level as measured by wages ($)
Entrepreneurial activity	Number of business start-ups, number of jobs created and number of patents/ inventions filed. Other examples include increase in enterprise size or growth, number of social enterprises or community development projects and value creation indicators
Health	Self-rated health based on rating scales one to five or 'unsatisfied' to 'fully satisfied'. Other examples include Body Mass Index (BMI) derived from individual weight and height and chronic health condition indicator from survey questions
Social cohesion	Indicator of crime reduction, civic unrest status, freedom status (in terms of political rights and civic liberties)
Social equity	Positive change in the participation rate of disadvantaged groups in TVET in relation to low socio-economic status, disability, location remoteness and cultural/language barriers
Social capital	Number and type of social networks. Others include indication of civic engagement through volunteering, active citizenship, member of clubs, organizations and social groups

Gambar 2. 10 Manfaat Ekonomi/Lingkungan
(Sumber: Schueler and Loveder, 2020)

Manfaat pelatihan dibedakan menjadi *tangible* dan *intangible*. *Tangible benefit* merupakan manfaat pelatihan yang dapat diukur langsung ke dalam nilai moneter. Sedangkan *intangible benefit* lebih susah untuk mengkonversi ke dalam nilai moneter. Beberapa *intangible benefit* dapat dihitung seperti jumlah individu yang dipekerjakan setelah pelatihan dan jumlah bisnis uang baru dimulai akibat aktivitas kewirausahaan. Manfaat lain dapat disajikan ke dalam persentase seperti kasus partisipasi angkatan kerja dan tingkat pengangguran. Jika data tidak dapat dikonversi ke nilai moneter, maka dapat dibiarkan sebagai *intangible benefit.*

3. Identifikasi faktor isolasi

   Peningkatan kinerja dapat dipengaruhi oleh banyak faktor. Meskipun pelatihan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja, sulit untuk memisahkan dampak pelatihan dari pengaruh variabel lain. Oleh karena itu, penting untuk memvalidasi hasil dari analisis deskriptif dan mengisolasi faktor variabel lain. Misalnya, untuk menguji hasil analisis

deskriptif menggunakan regresi multivariat dan linier regresi. Berikut ini merupakan metode lain yang digunakan untuk mengisolasi efek pelatihan.

Tabel 2. 2 Metode Isolasi Pelatihan

Metode Isolasi	Jumlah Penggunaan
Use of Conrol Groups	2
Trend Line Analysis	1
Forecasting Methods	
Performers Estimate of Impact	11
Supervisors Estimate of Impact	10
Managements Estimate of Impact	13
Subordinates Report of Other Factors	
Use of Experts/Orevious Studies	1
Calculate/Estimate The Impact of Other Factors	
Customer Input	1

(Sumber: Skillnets, 2005)

4. Konversi data ke *monetary value*

Sebelum mengukur ke dalam ROI, data perlu diubah menjadi *monetary value*. Data ini berasal dari *hard data* dan *soft data*. *Hard data* merupakan data yang mudah diukur dan dimonetisasi, sebaliknya *soft data* merupakan data yang sulit dimonetisasi. *Hard data* terdiri atas *output increase, time savings, quality improvement, dan cost savings.* Sedangkan *soft data* terbagi menjadi *work habits, customer service, work satisfaction, employee development* dan *initiative/innovation*. Penjelasan *hard data* dan *soft data* sebagai berikut.

a. Output Increase

Perubahan output merupakan salah satu tujuan pelatihan yang paling banyak ditemui. Memiliki pengertian yakni peningkatan jumlah output pekerjaan yang dihasilkan oleh individu. Berikut ini merupakan contoh peningkatan output yang dapat dihitung dari sebelum dan sesudah pelatihan.

- Rata-rata penjualan
- Rata-rata keuntungan per penjualan
- Peningkatan produktivitas

b. Time Savings

Beberapa program pelatihan ditujukan untuk mempercepat pekerjaan peserta dalam melakukan tugasnya. Penghematan waktu merupakan hal yang penting karena waktu karyawan adalah uang yang berupa gaji, upah,

dan tunjangan yang dibayarkan langsung kepada karyawan. Berikut ini adalah contoh penghematan waktu.

- Upah/gaji, penghematan bisa diukur menggunakan jumlah jam penghematan x biaya gaji karyawan per jam.
- *Processing time*
- *On time shipments*

c. Quality Improvement

Merupakan peningkatan kualitas pekerjaan oleh individu. Pelatihan diselenggarakan untuk mengatasi *gap* kompetensi karyawan yang dibuktikan dengan kualitas produk buruk atau terlalu tinggi tingkat kesalahannya. Menghitung peningkatan kualitas memiliki beberapa komponen:

- *Scrap/Waste*
- *Rework*
- *Product Liability*
- *Internal Losses*

d. Cost Savings

Pelatihan juga mampu meningkatkan kompetensi karyawan sehingga dapat menghemat biaya dalam melakukan pekerjaannya. Contoh penghematan biaya adalah sebagai berikut.

- Biaya produk per unit
- Biaya Operasi

e. Work Habits

Contoh perilaku atau kebiasaan karyawan yang dapat dilakukan perhitungan adalah sebagai berikut.

- Jumlah Ketidakhadiran
- Jumlah Keterlambatan
- Jumlah Pelanggaran dalam K3

f. Customer Service

Pelayanan karyawan terhadap pelanggan dapat didekati dengan melakukan perhitungan dalam hal:

- Jumlah keluhan pelanggan

- Jumlah kepuasan pelanggan
- Jumlah kehilangan pelanggan

g. Work Satisfaction

Berikut adalah contoh kepuasan karyawan yang dapat dilakukan perhitungan.

- Keluhan karyawan
- Kepuasan kerja
- Loyalitas karyawan

h. Employee Development

Pelatihan bertujuan untuk mengembangkan karyawan. Contoh pengembangan karyawan yang dapat diukur adalah.

- Jumlah promosi
- Jumlah kenaikan gaji
- Jumlah program pengembangan kompetensi yang dihadiri

i. Initiative/Innovation

Pengembangan karyawan dapat memunculkan inisiatif dan meningkatkan kualitas dalam berinovasi. Untuk itu, berikut adalah contoh inisiatif karyawan yang dapat diukur.

- Implementasi ide baru
- Produk atau layanan yang baru dikembangkan

Ada sejumlah teknik yang dapat digunakan untuk mencapai nilai moneter. Ukuran indikator berdasarkan penghematan waktu, kualitas, atau biaya lebih mudah dinilai dan dimonetisasi. Sedangkan indikator upah dan penghasilan sudah dimonetisasi.

Pertama, untuk menghitung nilai moneter, identifikasi unit perbaikan dan tentukan nilai setiap unit. Kemudian tentukan perubahan kinerja unit. Berikut ini ada beberapa metode yang digunakan untuk mengidentifikasi nilai dari ukuran perubahan (Phillips and Phillips, 2015).

1. *Standard values* digunakan untuk mengukur omzet, produktivitas, dan kualitas.
2. Nilai waktu dapat diubah menjadi bentuk finansial dengan dikaitkan terhadap jam kerja individu, upah individu dapat dimonetisasi.

3. *Internal/external experts* dapat memperkirakan suatu ukuran.
4. Database eksternal dapat digunakan untuk menghitung nilai satuan ukuran, termasuk penelitian, industri, dan kumpulan data pemerintah.
5. Ukuran kualitatif dapat dikaitkan dengan variabel lain yang lebih mudah diukur dan dikonversi ke dalam nilai moneter.

5. Menghitung *Business Impact*

   Business Impact merupakan tahap ke-4 dari evaluasi model Kirkpatrick. Pada tahap ini dilakukan perhitungan dampak pelatihan terhadap perusahaan dengan ukuran *manfaat* menggunakan Formula 1.

   $$Peningkatan\ Kinerja = (\Delta)\ Capaian\ KPI\ Individu\ \times Faktor\ Isolasi\ Pelatihan \times Confidence\ Level \quad \text{(Formula 1)}$$

6. Menghitung *Return on Training Investment*

   Setelah menjumlahkan semua biaya dan manfaat pelatihan, ROTI digunakan untuk menghitung manfaat pelatihan atas biaya investasinya. Semakin tinggi nilai ROTI maka semakin besar keuntungan yang diperoleh, berikut adalah rumus yang digunakan dalam menghitung ROTI.

   $$Benefit - cost\ ratio = \frac{Training\ Benefits}{Training\ Costs} \quad \text{(Formula 2)}$$

   $$ROI(\%) = \frac{(Training\ Benefits - Training\ Costs)}{Training\ Costs} \times 100\% \quad \text{(Formula 3)}$$

   $$ROI(\%) = \frac{Net\ Training\ Benefits}{Training\ Costs} \times 100\% \quad \text{(Formula 4)}$$

   Berikut ini adalah contoh perhitungan ROTI.

MEASURE	CALCULATION	ANNUAL ($AUD)
Injury rate reduction	Insurance premium reduced from 5% to 3.7%, saving approx. $1,300 per week	$67,860
Energy savings	Projected annual savings based on initial monthly savings	$42,000
Labour savings	Efficient practices save 316 hours per year @ $26 per hour	$8,216
Recycling waste	Waste collection costs reduced from $5,500 to $4,000, saving $1,500 per month	$18,000
	Total training benefits	**$136,076**
Literacy training programme	Employer contribution	$10,000
Staff labour costs	Staff paid to attend training	$73,000
Lean Manufacturing Programme	Cost $85,000, less $64,800 Government rebate	$20,200
	Total training costs	**$103,200**

Worked example of ROI Calculation

Benefit-cost ratio

$$= \frac{\$136,076}{\$103,200} = 1.31:1$$

For every $1 dollar invested there is a $1.31 training benefit

Net training benefits

$136,076 - $103,200 = $32,876

ROI

$$\text{ROI (\%)} = \frac{\$136,076 - \$103,200}{\$103,200} \times 100 = 31.8\%$$

For every $1 dollar invested, $0.31 is returned after the investment is deducted

Gambar 2. 11 Contoh Perhitungan ROTI
Sumber:(Skillnets, 2005)

2.6 Penelitian Sebelumnya

Pada sub bab ini akan dijelaskan mengenai penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan topik penelitian ini. Penelitian terdahulu memiliki topik terkait evaluasi pelatihan dengan menggunakan metode serupa yakni Kirkpatrick dan Phillips *Method*. Perbedaan pada penelitian tugas akhir ini terletak pada bidang kompetensi yang akan disusun pedoman evaluasi pelatihannya serta jenis pelatihan yang akan diukur menggunakan *Business Impact d*an *Return on Training*

Investment. Tabel berikut menyajikan penelitian-penelitian terdahulu yang memiliki topik cukup relevan dengan penelitian tugas akhir ini.

Tabel 2. 3 Penelitian Terdahulu

No	Penulis	Tahun	Kategori	Judul Penelitian	Objek	Metode yang digunakan
1	Esthadi Wahyu Septony dan M. Firdaus Abadi	2009	Kerja Praktik	Perancangan Sistem Evaluasi Pelatihan dari Segi Efektivitas dan Penyelenggaraan Menggunakan Metode Kuesioner dan Analisa GAP (Studi Kasus Pelatihan Motivasi Berprestasi PT. Semen Gresik)	PT Semen Gresik	Kuesioner dan *Gap Analysis*
2	Prita Kristantia	2012	Tugas Akhir	Evaluasi Pelatihan untuk Operator dengan Menggunakan Metode Return on Investment di PT. H.M. Sampoerna, Tbk	PT HM Sampoerna	Kirkpatrick, ROTI
3	Rendy Herda Achmadi	2017	Tugas Akhir	Analisis Dan Evaluasi Peningkatan Efisiensi Training Menggunakan Roti Analysis Dan Kirkpatrick Four Level Pada Seksi RKC 1-2 PT. Semen Indonesia (PERSERO)	PT Semen Indonesia Persero	Kirkpatrick, ROTI

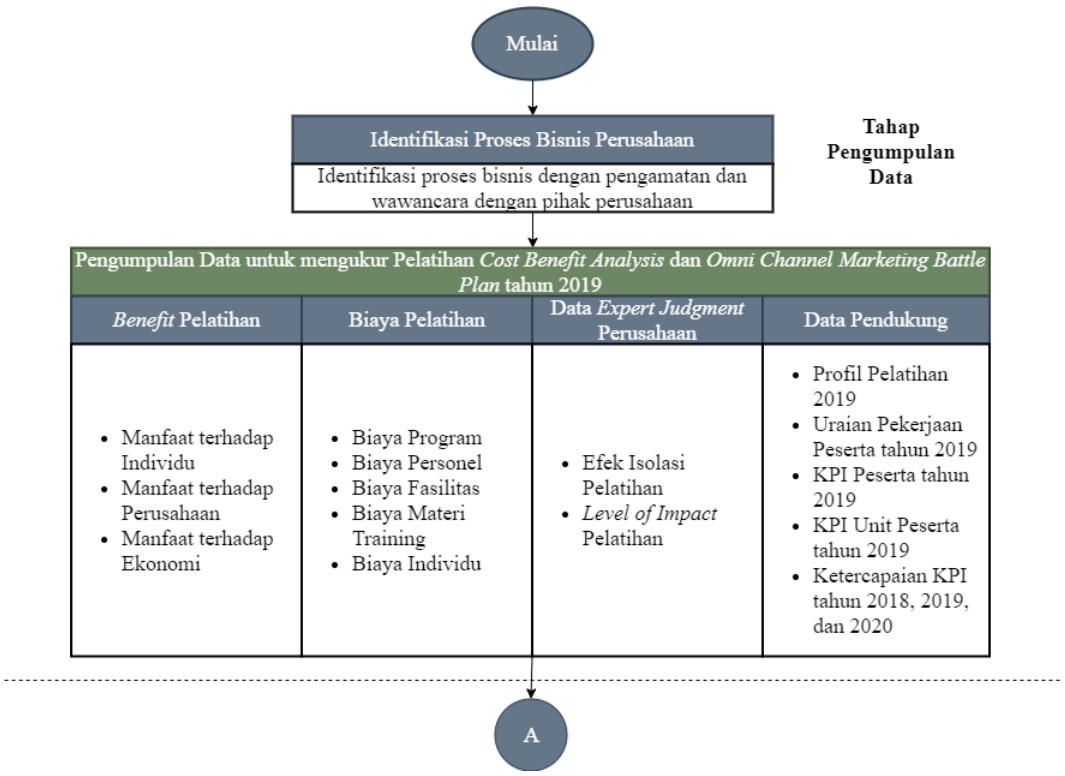
(Halaman ini sengaja dikosongkan)

BAB 3
METODOLOGI PENELITIAN

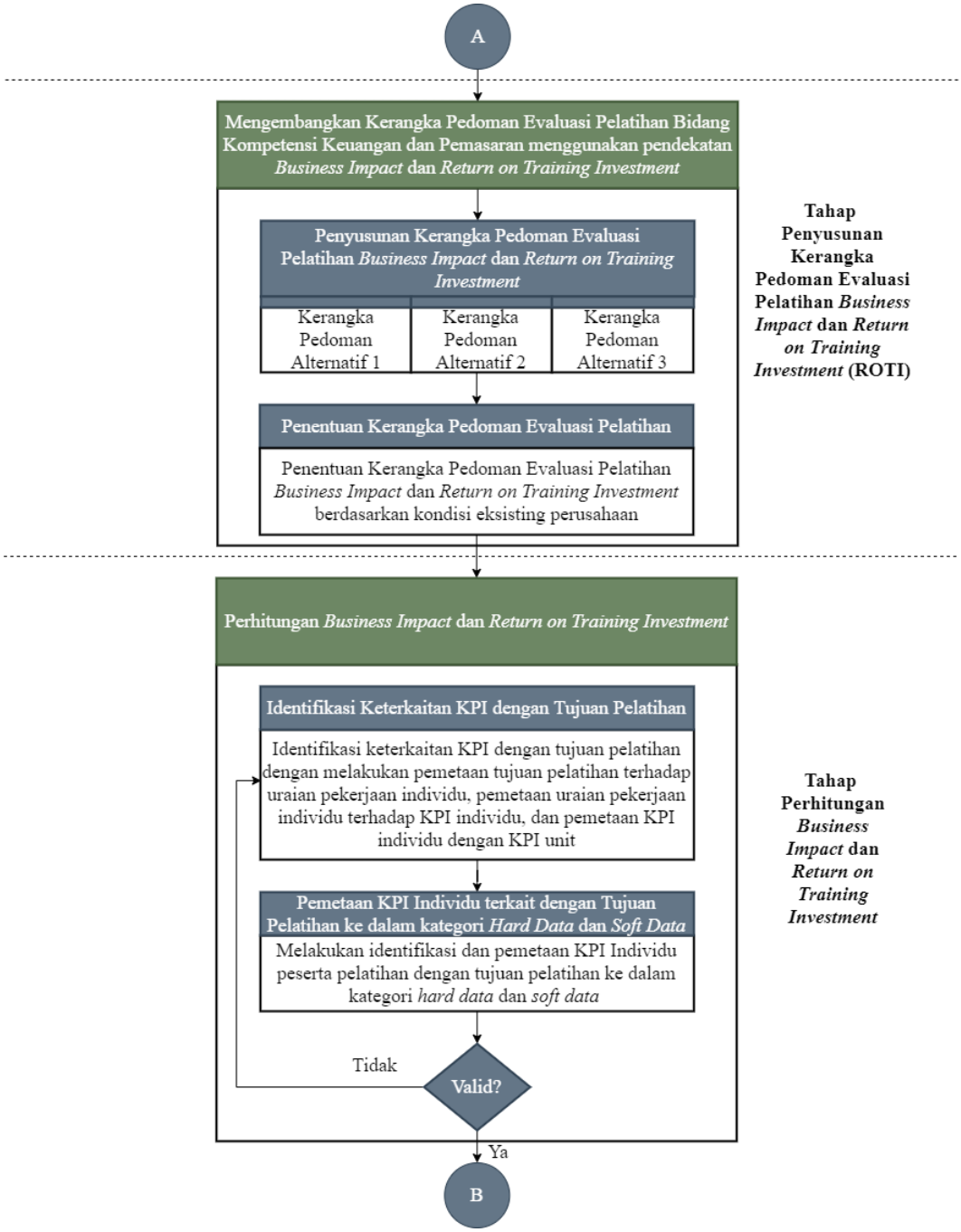
Pada bab ini akan dijelaskan mengenai tahapan-tahapan dalam melakukan penelitian. Secara garis besar, tahapan-tahapan penelitian ini meliputi pengumpulan data, penyusunan kerangka pedoman evaluasi pelatihan, perhitungan *business impact* dan *return on training investment* (ROTI), serta penarikan kesimpulan dan saran.

3.1 *Flowchart* Penelitian

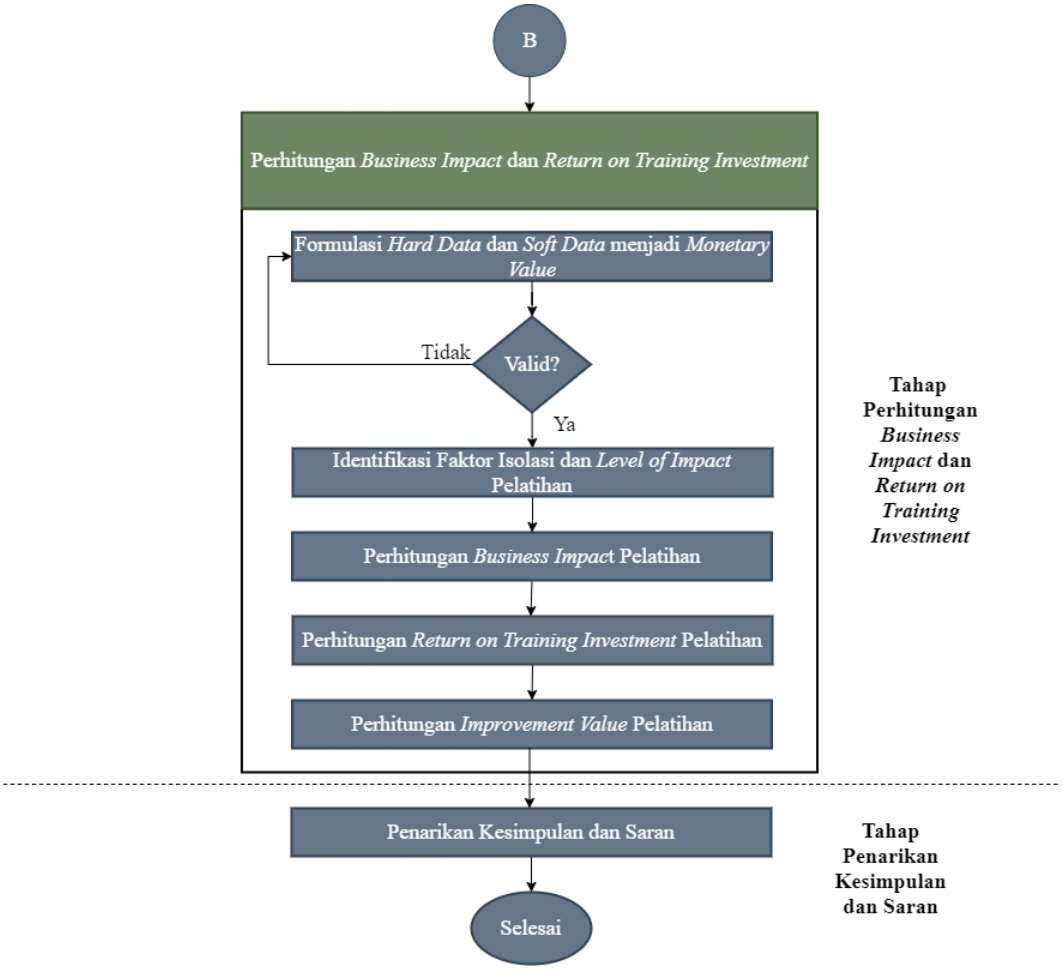
Pada sub bab ini akan digambarkan tahap pengerjaan penelitian tugas akhir dalam bentuk *flowchart*. Berikut merupakan *flowchart* penelitian tersebut.



Gambar 3. 1 *Flowchart* Penelitian Tugas Akhir



Gambar 3. 1 *Flowchart* Penelitian Tugas Akhir (Lanjutan)



Gambar 3. 1 *Flowchart* Penelitian Tugas Akhir (Lanjutan)

3.2 Penjelasan *Flowchart* Penelitian

Pada sub bab ini akan dijelaskan mengenai *flowchart* penelitian tugas akhir yang telah ditampilkan pada sub bab 3.1. Pada pengerjaan tugas akhir ini terdapat empat tahap utama yang dilakukan dalam penelitian ini diantaranya adalah tahap pengumpulan data, tahap penyusunan kerangka pedoman evaluasi pelatihan, tahap perhitungan *business impact* dan *return on training investment* (ROTI), dan yang terakhir adalah tahap penarikan kesimpulan dan saran. Berikut ini merupakan penjelasan dari setiap tahapan dalam *flowchart* penelitian tersebut.

3.2.1 Tahap Pengumpulan Data

Tahap ini merupakan tahap awal dalam pengerjaan laporan penelitian tugas akhir. Tahap ini membahas mengenai identifikasi proses bisnis perusahaan khususnya dalam lingkup sumber daya manusia yang memiliki tanggung jawab dalam hal perencanaan program pengembangan hingga evaluasi program

pengembangan. Pengumpulan data digunakan sebagai input dalam melaksanakan penelitian ini. Ada empat kategori data yang perlu dikumpulkan guna menunjang pencapaian tujuan penelitian, diantaranya adalah *benefit* pelatihan, biaya pelatihan, data *expert judgment* perusahaan, serta data pendukung lainnya. Berikut ini merupakan rincian dari data-data tersebut.

1. *Benefit* Pelatihan

   Benefit pelatihan merupakan manfaat yang diperoleh dari penyelenggaraan program pelatihan. Ada dua kategori dalam manfaat pelatihan, yakni manfaat secara ekonomi dan manfaat secara sosial. Manfaat tersebut terbagi menjadi tiga indikator yakni manfaat terhadap individu, manfaat terhadap perusahaan, dan manfaat terhadap ekonomi.

2. Biaya Pelatihan

   Biaya pelatihan merupakan biaya yang dikeluarkan dalam sebuah program pelatihan. Biaya ini diklasifikasikan ke dalam lima kategori utama, yakni:

   1. Biaya program.
   2. Biaya personel.
   3. Biaya fasilitas.
   4. Biaya materi pelatihan.
   5. Biaya individu.

3. Data *Expert Judgment* Perusahaan

   Kinerja individu peserta pelatihan dipengaruhi oleh banyak faktor. Meskipun pelatihan dapat memengaruhi hasil kinerja, perlu dilakukan pemisahan dampak pelatihan dari pengaruh variabel lainnya agar pengolahan data menjadi lebih komprehensif. Oleh karena itu, penelitian ini memerlukan data faktor isolasi pelatihan dan *level of impact* pelatihan untuk memisahkan variabel yang lain dan untuk mengukur besar dampak pelatihan secara *direct* dan *indirect*. Data ini didapatkan dari validator pelatihan yang merupakan atasan langsung peserta pelatihan.

4. Data Pendukung

   Pengukuran evaluasi pelatihan ini memerlukan beberapa data pendukung diantaranya adalah profil pelatihan tahun 2019 yang meliputi topik pelatihan, judul pelatihan, tanggal pelatihan, penyelenggara, tujuan

pelatihan, dan peserta pelatihan. Kemudian penelitian ini membutuhkan data lain seperti uraian pekerjaan peserta pelatihan tahun 2019, KPI peserta pelatihan tahun 2019, KPI unit kerja peserta pelatihan tahun 2019, serta ketercapaian KPI tahun 2018, 2019, dan 2020.

3.2.2 Tahap Penyusunan Kerangka Pedoman Evaluasi Pelatihan

Pada tahap ini akan dilakukan penyusunan kerangka pedoman evaluasi pelatihan bidang kompetensi keuangan dan pemasaran dengan mengimplementasi pada pengukuran evaluasi pelatihan *Cost Benefit Analysis* dan *Omni Channel Marketing Battle Plan* tahun 2019 menggunakan metode *Business Impact* dan *Return on Training Investment.* Terdapat beberapa sub tahapan dalam tahap ini, berikut adalah penjelasan dari setiap sub tahapan penyusunan kerangka pedoman evaluasi pelatihan.

1. Penyusunan Kerangka Pedoman Evaluasi Pelatihan *Business Impact* dan *Return on Training Investment*

Pada tahap ini dilakukan penyusunan kerangka pedoman evaluasi pelatihan *Business Impact* dan *Return on Training Investment*. Terdapat 3 pilihan alternatif kerangka pedoman yang dibuat berdasarkan kondisi eksisting perusahaan, ketercukupan data pendukung, dan tingkat komprehensif hasil yang ingin dicapai.

2. Penentuan Kerangka Pedoman Evaluasi Pelatihan

Masing-masing pedoman memiliki kelebihan dan kekurangan yang nantinya akan dipilih sesuai dengan pertimbangan yang telah disebutkan sebelumnya.

3.2.3 Tahap Perhitungan Business Impact dan Return on Training Investment (ROTI)

Pada tahap ini akan dilakukan perhitungan *business impact* dan *return on training investment* (ROTI) berdasarkan penentuan kerangka pedoman evaluasi pelatihan yang telah dilakukan sebelumnya. Tahap ini memiliki beberapa sub tahapan yang akan dijelaskan pada uraian di bawah ini.

1. Identifikasi Keterkaitan KPI dengan Tujuan Pelatihan

Setelah melakukan penentuan kerangka pedoman evaluasi pelatihan *Business Impact* dan *Return on Training Investment*, kemudian dilakukan identifikasi keterkaitan KPI dengan tujuan pelatihan. Keterkaitan menggambarkan

jenis hubungan antara satu item dengan item yang lain. Hubungan antar item tersebut terbagi menjadi keterkaitan secara langsung (*direc*t) dan keterkaitan secara tidak langsung (*indirect*). Proses pemetaan ini dilakukan oleh seorang validator pelatihan. Syarat untuk menjadi seorang validator pelatihan adalah memiliki jabatan minimal satu tingkat di atas peserta pelatihan yang memiliki kapabilitas untuk menganalisis kinerja peserta pelatihan pasca pelatihan. Proses pengerjaan pada tahap ini dimulai dari memetakan tujuan pelatihan dengan uraian pekerjaan peserta, kemudian dari uraian pekerjaan peserta yang telah terkait akan dipetakan dengan KPI individu peserta. KPI individu peserta terkait kemudian dipetakan terhadap KPI unit kerja peserta. Penggunaan uraian pekerjaan dalam memetakan keterkaitan KPI dengan tujuan pelatihan dikarenakan adanya keterbatasan data KPI individu sehingga sulit mencari keterkaitan secara langsung. Oleh sebab itu, uraian pekerjaan dibutuhkan untuk menjembatani hubungan antara KPI dengan tujuan pelatihan. Pemetaan KPI dengan tujuan pelatihan bertujuan untuk melihat sejauh mana pelatihan berdampak pada pencapaian KPI peserta pelatihan.

2. Pemetaan KPI Individu Terkait dengan Tujuan Pelatihan ke dalam Kategori *Hard Data* dan *Soft Data*

Setelah melakukan proses identifikasi keterkaitan KPI dengan tujuan pelatihan, selanjutnya adalah tahap memetakan data tersebut ke dalam kategori *hard data* dan *soft data*. *Hard data* merupakan data yang bersumber pada fakta yang dapat diukur secara kuantitatif. Sedangkan *soft data* merupakan data yang berasal dari observasi kualitatif. *Hard data* dikelompokkan menjadi *output increase*, *time savings*, *quality improvement*, dan *cost savings*. Sementara itu, *soft data* dikelompokkan menjadi *work habits*, *customer service*, *work satisfaction*, *employee development*, dan *initiative/innovation*. KPI yang dipetakan ke dalam kategori *hard data* dan *soft data* ialah KPI yang memiliki hubungan keterkaitan dengan Uraian Pekerjaan (UP) dan *Learning Objectives* (LO) atau Tujuan Pelatihan yang telah diidentifikasi pada proses sebelumnya.

Setelah dilakukan identifikasi mengenai KPI dengan tujuan pelatihan, kemudian dilakukan validasi oleh pihak perusahaan sehingga didapatkan keterkaitan KPI dengan tujuan pelatihan yang sesuai dengan kondisi perusahaan. Berikut adalah *template form* validasi yang digunakan untuk memvalidasi

keterkaitan *Learning Objective* (LO) atau Tujuan Pelatihan, Uraian Pekerjaan (UP), *Key Performance Indicator* (KPI), serta *Hard Data* dan *Soft Data*. Di bawah ini akan ditunjukkan *template* tabel yang digunakan dalam melakukan pengumpulan data.

Tabel 3. 1 *Template* Form Validasi Keterkaitan *Learning Objective* (LO) dengan Uraian Pekerjaan (UP)

No	Topik Pelatihan	Judul Pelatihan	Tujuan Pelatihan (LO)	Nama Peserta	Jabatan	Keterkaitan LO dengan UP	Valid/Tidak	Tambahan Keterangan	Direct/Indirect	INDEX	UP Individu	*Direct/Indirect*	Tambahan Keterangan

Tabel 3. 2 *Template* Form Validasi Keterkaitan Uraian Pekerjaan (UP) terkait dengan KPI Individu

Nama Peserta	INDEX	UP Individu Terkait		Keterkaitan UP Individu Terkait dengan KPI Individu	Valid/Tidak	Tambahan Keterangan	Direct/Indirect	INDEX	KPI Individu 2019	*Direct/Indirect*	Tambahan Keterangan

Tabel 3. 3 *Template* Form Validasi Keterkaitan KPI Individu terkait dengan KPI Unit Kerja

INDEX	KPI Individu Terkait		Keterkaitan KPI Individu dengan KPI Unit Kerja	Valid/Tidak	Tambahan Keterangan	Direct/Indirect	Unit Kerja	INDEX	KPI Unit Kerja	*Direct/Indirect*	Tambahan Keterangan

Tabel 3. 4 Template Form Validasi Keterkaitan KPI Individu terkait dengan *Hard Data* dan *Soft Data*

INDEX	KPI Individu terkait KPI Unit Kerja		*Hard Data*												*Soft Data*														
			Output Increase	Valid/Tidak Valid	Tambahan keterangan	Time Savings	Valid/Tidak Valid	Tambahan keterangan	Quality Improvement	Valid/Tidak Valid	Tambahan keterangan	Cost Savings	Valid/Tidak Valid	Tambahan keterangan	Work Habits	Valid/Tidak Valid	Tambahan keterangan	Customer Service	Valid/Tidak Valid	Tambahan keterangan	Work Satisfaction	Valid/Tidak Valid	Tambahan keterangan	Employee Development	Valid/Tidak Valid	Tambahan keterangan	Intiative/Innovation	Valid/Tidak Valid	Tambahan keterangan

Pada Tabel 3.1 menunjukkan *template* form validasi keterkaitan *learning objective* dengan uraian pekerjaan. Tabel tersebut digunakan untuk memvalidasi hubungan tujuan pelatihan terhadap uraian pekerjaan peserta berdasarkan kondisi perusahaan dari sudut pandang atasan langsung peserta pelatihan sebagai seorang validator. Pada bagian ini validator pelatihan mengisi kolom yang berwarna kuning untuk memvalidasi apakah valid atau tidak hubungan LO dengan UP yang telah penulis identifikasi serta apakah keterkaitan tersebut bersifat langsung atau tidak langsung. Setelah menyelesaikan Tabel 3.1, maka validator akan melanjutkan ke Tabel 3.2. Hasil validasi pada tabel pertama akan menjadi input dari tabel ini yakni uraian pekerjaan terkait. Uraian pekerjaan terkait akan divalidasi hubungannya dengan KPI individu. Hubungan ini juga menilai apakah antar satu item dengan item lainnya memiliki hubungan secara langsung atau tidak langsung. Selanjutnya menuju ke Tabel 3.3 dimana hasil pengolahan tabel sebelumnya menjadi input di tabel ini yakni KPI individu terkait. Atasan langsung sebagai validator akan menilai bagaimana hubungan KPI individu terkait dengan KPI unit kerja apakah memiliki hubungan secara langsung atau tidak langsung. Terakhir validator mengisi form validasi keterkaitan KPI individu terkait ke dalam kategori *hard data* dan *soft data*. Input dari tabel ini merupakan KPI Individu yang terkait dengan UP dan LO pelatihan. *Hard data* merupakan data yang bersumber pada fakta yang dapat diukur secara kuantitatif. Sedangkan *soft data* merupakan data yang berasal dari observasi kualitatif. *Hard data* terdiri atas *output increase, time savings, quality improvement, dan cost savings.* Sedangkan *soft data* terbagi menjadi *work habits, customer service, work satisfaction, employee development* dan *initiative/innovation*.

Adapun penjelasan dari *hard data* adalah sebagai berikut.

Tabel 3. 5 Keterangan *Hard Data*

No	*Hard Data*	Keterangan
1	*Output Increase*	Peningkatan jumlah output pekerjaan yang dihasilkan oleh individu
2	*Time Savings*	Penghematan waktu yang dihasilkan oleh individu ketika melaksanakan sebuah pekerjaan
3	*Quality Improvement*	Peningkatan kualitas pekerjaan oleh individu
4	*Cost Savings*	Penghematan biaya ketika melaksanakan sebuah pekerjaan

Sedangkan penjelasan mengenai *soft data* dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 3. 6 Keterangan *Soft Data*

No	*Soft Data*	Keterangan
1	*Work Habits*	Perilaku atau kebiasaan yang dilakukan individu saat bekerja
2	*Customer Service*	Peningkatan kualitas pelayanan terhadap konsumen oleh individu
3	*Work Satisfaction*	Peningkatan kepuasan kerja individu
4	*Employee Development*	Peningkatan kapasitas pengembangan diri individu yang menunjang pekerjaan
5	*Initiative/Innovation*	Peningkatan inisiatif atau kualitas inovasi oleh individu terkait pekerjaan

3. Formulasi *Hard Data* dan *Soft Data* Menjadi *Monetary Value*

Pada tahap ini dilakukan formulasi *monetary value* terhadap *hard data* dan *soft data* yang telah disusun sebelumnya. Adapun bentuk formulasi *hard data* dan *soft data* yang digunakan sebagai berikut (Basarab, 1990).

a. Output Increase

Perubahan output merupakan salah satu tujuan pelatihan yang paling banyak ditemui. Berikut ini merupakan contoh peningkatan output yang dapat dihitung dari sebelum dan sesudah pelatihan.

- Rata-rata penjualan
- Rata-rata keuntungan per penjualan
- Peningkatan produktivitas

b. Time Savings

Beberapa program pelatihan ditujukan untuk mempercepat pekerjaan peserta dalam melakukan tugasnya. Penghematan waktu merupakan hal yang penting karena waktu karyawan adalah uang yang berupa gaji, upah, dan tunjangan yang dibayarkan langsung kepada karyawan. Berikut ini adalah contoh penghematan waktu.

- Upah/gaji, penghematan bisa diukur menggunakan jumlah jam penghematan x biaya gaji karyawan per jam.
- *Processing time*
- *On time shipments*

c. *Quality Improvement*

Pelatihan diselenggarakan untuk mengatasi *gap* kompetensi karyawan yang dibuktikan dengan kualitas produk buruk atau terlalu tinggi tingkat kesalahannya. Menghitung peningkatan kualitas memiliki beberapa komponen:

- *Scrap/Waste*
- *Rework*
- *Product Liability*
- *Internal Losses*

d. *Cost Savings*

Pelatihan juga mampu meningkatkan kompetensi karyawan sehingga dapat menghemat biaya dalam melakukan pekerjaannya. Contoh penghematan biaya adalah sebagai berikut.

- Biaya produk per unit
- Biaya Operasi

e. *Work Habits*

Contoh perilaku atau kebiasaan karyawan yang dapat dilakukan perhitungan adalah sebagai berikut.

- Jumlah Ketidakhadiran
- Jumlah Keterlambatan
- Jumlah Pelanggaran dalam K3

f. *Customer Service*

Pelayanan karyawan terhadap pelanggan dapat didekati dengan melakukan perhitungan dalam hal:

- Jumlah keluhan pelanggan
- Jumlah kepuasan pelanggan
- Jumlah kehilangan pelanggan

g. Work Satisfaction

Berikut adalah contoh kepuasan karyawan yang dapat dilakukan perhitungan.

- Keluhan karyawan
- Kepuasan kerja
- Loyalitas karyawan

h. Employee Development

Pelatihan bertujuan untuk mengembangkan karyawan. Contoh pengembangan karyawan yang dapat diukur adalah.

- Jumlah promosi
- Jumlah kenaikan gaji
- Jumlah program pengembangan kompetensi yang dihadiri

i. Initiative/Innovation

Pengembangan karyawan dapat memunculkan inisiatif dan meningkatkan kualitas dalam berinovasi. Untuk itu, berikut adalah contoh inisiatif karyawan yang dapat diukur.

- Implementasi ide baru
- Produk atau layanan yang baru dikembangkan

Selanjutnya merupakan validasi oleh pihak perusahaan sehingga ditemukan formulasi *monetary value* terhadap *hard* data dan *soft data* yang sesuai dengan kondisi perusahaan.

4. Identifikasi Faktor Isolasi dan *Level of Impact* Pelatihan

Setelah melakukan formulasi *monetary value* terhadap *hard* data dan *soft data*, langkah selanjutnya adalah mengidentifikasi faktor isolasi pelatihan dan *level of impact* pelatihan yang didapatkan dari *expert judgement* perusahaan.

5. Perhitungan *Business Impact* Pelatihan

Tahapan berikutnya adalah menghitung *business impact* pelatihan *Cost Benefit Analysis* dan *Omni Channel Marketing Battle Plan* tahun 2019. Formula 1 yang digunakan dalam perhitungan *Business Impact* yakni pengukuran peningkatan kinerja. Berikut merupakan bentuk dari formula tersebut.

$$Peningkatan\ Kinerja = (\Delta)\ Capaian\ KPI\ Individu\ \times Faktor\ Isolasi\ Pelatihan \times Confidence\ Level \quad \text{(Formula 1)}$$

6. Perhitungan *Return on Training Investment*

Input dari hasil pengolahan data *Business Impact* digunakan dalam perhitungan *Return on Training Investment*. Pada tahap ini dilakukan pengolahan data untuk mengukur *benefit* pelatihan yang akan diterima sehubungan dengan biaya investasinya. Perhitungan ROTI menggunakan total biaya pelatihan dan *benefit* pelatihan yang telah dimonetisasi pada tahap sebelumnya. Kemudian dihitung menggunakan Formula 2 *Benefit Cost Ratio* (BCR) dengan membandingkan antara *benefit* pelatihan dengan biaya pelatihan.

$$Benefit - cost\ ratio = \frac{Training\ Benefits}{Training\ Costs} \quad \text{(Formula 2)}$$

Kesimpulan dari perhitungan tersebut adalah untuk setiap Rupiah (Rp) yang diinvestasikan, ada manfaat pelatihan sebesar X Rupiah (Rp). Setelah itu dilanjutkan menggunakan rumus ROI (%) sebagai berikut:

$$ROI(\%) = \frac{(Training\ Benefits - Training\ Costs)}{Training\ Costs} \times 100\% \quad \text{(Formula 3)}$$

$$ROI(\%) = \frac{Net\ Training\ Benefits}{Training\ Costs} \times 100\% \quad \text{(Formula 4)}$$

Dari perhitungan dengan formula ROI (%) di atas dapat disimpulkan bahwa untuk setiap Rupiah (Rp) yang diinvestasikan akan dikembalikan sebesar X Rupiah (Rp) setelah investasi dikurangi

7. Perhitungan *Improvement Value* Pelatihan

Pada tahap ini dilakukan perhitungan *improvement value* pelatihan berdasarkan perbandingan ketercapaian KPI di tahun 2018, 2019, dan 2020. Output dari perhitungan ini adalah dapat mengetahui apakah pelatihan yang telah dilaksanakan memiliki dampak terhadap KPI perusahaan.

3.2.4 Tahap Penarikan Kesimpulan dan Saran

Tahapan terakhir pada penelitian ini adalah penarikan kesimpulan berdasarkan hasil analisis dan interpretasi data yang disusun untuk menjawab tujuan penelitian. Selain itu, akan diberikan saran-saran perbaikan yang dapat digunakan sebagai rekomendasi bagi obyek amatan dan penelitian selanjutnya.

BAB 4
PENGUMPULAN DATA

Pada bab ini akan dipaparkan mengenai data yang digunakan untuk penelitian tugas akhir. Pengumpulan data berisi tentang profil perusahaan, proses bisnis perusahaan, *benefit* pelatihan meliputi uraian pekerjaan peserta, *key performance indicator* (KPI) peserta, dan *key performance indicator* (KPI) unit peserta, serta biaya pelatihan.

4.1 Profil Perusahaan

PT Petrokimia Gresik merupakan salah satu anak perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yaitu PT Pupuk Indonesia *Holding Company* yang bergerak di bidang produksi pupuk, non-pupuk, bahan kimia dan jasa lainnya seperti jasa konstruksi dan *engineering*. Adapun logo dari perusahaan PT Petrokimia Gresik adalah sebagai berikut.

Gambar 4. 1 Logo Perusahaan
(Sumber: PT Petrokimia Gresik, 2019)

PT Petrokimia Gresik merupakan pabrik pupuk terbesar di Indonesia yang pada awalnya disebut Proyek Petrokimia Surabaya, sesuai dengan Keputusan Presiden No. 260 Tahun 1960 dan ketetapan MPRS Nomor II/MPRS/1960. Kontrak pembangunan Proyek Petrokimia Surabaya ditandatangani pada tanggal 10 Agustus 1964 sebagai proyek Prioritas dalam Pola Pembangunan Nasional Semesta Berencana Tahap I (Tahun 1961–1969) yang kemudian diresmikan oleh Presiden Republik Indonesia pada tanggal 10 Juli 1972. Tanggal 10 Juli ditetapkan sebagai hari jadi PT Petrokimia Gresik. PT Petrokimia Gresik telah mengalami beberapa perubahan status diantaranya pada tahun 1971 sesuai PP No. 35/1971 perusahaan berubah menjadi Perusahaan Umum (Perum). Tiga tahun kemudian, tepatnya pada tahun 1974, perusahaan berubah status menjadi Perseroan Terbatas (PT) sesuai

dengan PP No. 35/1974 jo PP No. 14/1975. Pada tahun 1997, PT Petrokimia Gresik menjadi anggota Holding PT Pupuk Sriwidjaja (Persero) sesuai dengan PP No. 28/1997. Seiring berjalannya waktu dan perkembangan perekonomian nasional, PT Petrokimia Gresik mengalami perubahan status menjadi anggota *Holding* PT Pupuk Indonesia *Holding Company* (Persero) pada tahun 2012 sesuai dengan SK Kementerian Hukum dan HAM Republik Indonesia, nomor: AHU-17695.AH.01.02 tahun 2012 dengan kepemilikan saham PT Pupuk Indonesia sebesar 99,9975% dan Yayasan Petrokimia Gresik sebesar 0,0025%.

PT Petrokimia Gresik berlokasi di Kabupaten Gresik, Provinsi Jawa Timur dengan menempati lahan seluas 450 Hektar sebagai kawasan industri yang dikelola secara terpadu. PT Petrokimia Gresik mengoperasikan 23 pabrik yang terdiri dari 16 pabrik yang memproduksi pupuk Urea, ZA, ZK, Fosfat, NPK dan Phonska, serta 7 pabrik yang memproduksi produk non-pupuk diantaranya amoniak, asam sulfat, asam fosfat, alumunium fluorida, CO2 Liquid dan Asam Klorida. Saat ini, perusahaan memiliki kapasitas produksi mencapai 8,9 juta ton/tahun. PT Petrokimia Gresik terus tumbuh dan berkembang dengan berinovasi dan bertransformasi untuk menjadi produsen pupuk terbesar dan terlengkap di Indonesia yang memproduksi berbagai macam pupuk, dan bahan kimia untuk solusi agroindustri.

4.1.1 Visi dan Misi PT Petrokimia Gresik

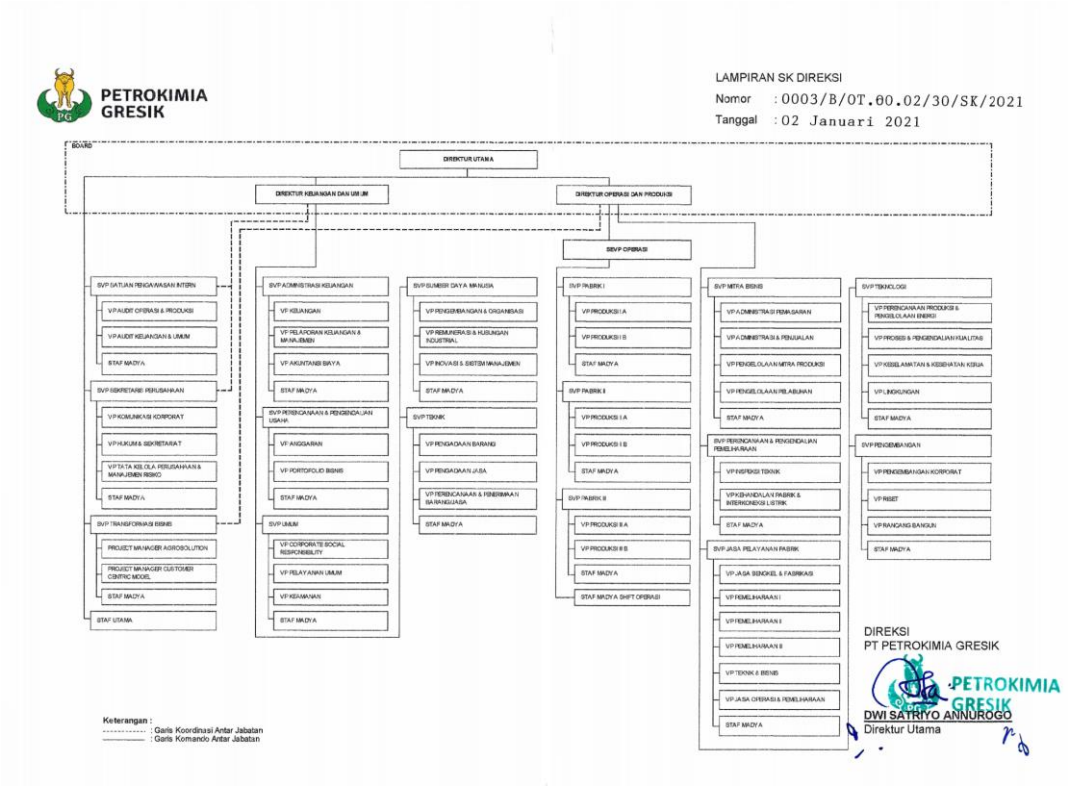
Visi merupakan suatu pernyataan tentang pandangan atau gambaran yang ingin dicapai perusahaan di masa yang akan datang. Visi dari PT Petrokimia Gresik yaitu “Menjadi produsen pupuk dan produk kimia lainnya yang berdaya saing tinggi dan produknya yang paling diminati konsumen”. Untuk dapat mencapai visinya, PT Petrokimia Gresik selalu berinovasi dan memanfaatkan sumber daya yang ada dengan optimal sehingga mampu menghasilkan produk-produk berkualitas unggul sehingga dapat menjadikan PT Petrokimia Gresik sebagai perusahaan pupuk terbesar dan terlengkap di Indonesia.

Misi merupakan sasaran atau tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan dalam waktu dekat atau saat ini. Misi menggambarkan cara yang dilakukan perusahaan untuk mencapai visi perusahaan. Misi dari PT Petrokimia Gresik yaitu:

1. Mendukung penyediaan pupuk nasional untuk tercapainya program swasembada pangan.
2. Meningkatkan hasil usaha untuk menunjang kelancaran kegiatan operasional dan pengembangan usaha perusahaan.
3. Mengembangkan potensi usaha untuk mendukung industri kimia nasional dan berperan aktif dalam *community development*.

Selain visi dan misi perusahaan, PT Petrokimia Gresik juga memiliki nilai perusahaan yang selalu ditanamkan pada masing-masing elemen perusahaan yaitu turut melaksanakan dan menunjang kebijakan dan program pemerintah di bidang ekonomi dan pembangunan nasional, khususnya di bidang industri, perdagangan, dan jasa. Adapun nilai tersebut dituangkan dalam tata nilai AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif).

4.1.2 Struktur Organisasi PT Petrokimia Gresik



Gambar 4. 2 Struktur Organisasi Perusahaan
(Sumber: PT Petrokimia Gresik, 2021d)

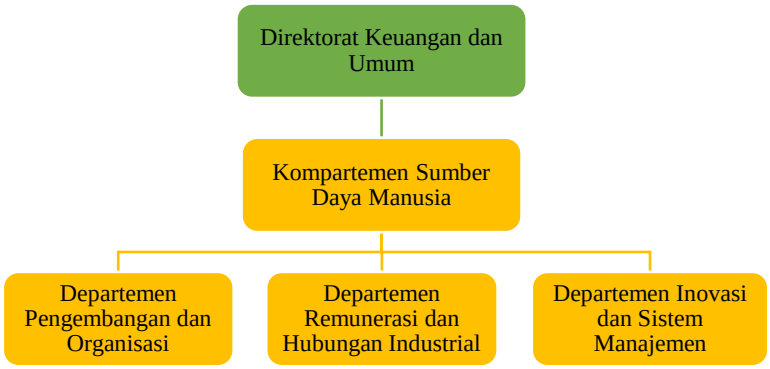
PT Petrokimia Gresik mengalami perubahan struktur organisasi dan telah disahkan pada tanggal 2 Januari 2021 melalui SK Direksi Nomor 0003/B/0T.00.02/30/SK/2021. PT Petrokimia Gresik dipimpin oleh jajaran seorang

direktur utama yang membawahi 2 direktur lainnya yaitu Direktur Keuangan dan Umum dan Direktur Operasi dan Produksi. Selain itu, terdapat tiga jabatan langsung dibawah direktur utama yang tidak termasuk dalam jajaran direksi diantaranya adalah Satuan Pengawasan Intern, Sekretaris Perusahaan, dan Transformasi Bisnis. Setiap direktur membawahi beberapa kompartemen yang dipimpin oleh *Senior Vice President* (SVP), serta memiliki beberapa departemen yang dipimpin oleh seorang *Vice President* (VP).

4.2 Proses Bisnis Perusahaan

PT Petrokimia Gresik memiliki struktur organisasi yang besar dengan total 15 kompartemen dan 45 departemen. Dalam menjalankan bisnisnya, PT Petrokimia Gresik memiliki kompetensi inti perusahaan yakni *manufacturing*, *distribution*, *marketing* dan *trading*. Selain itu, ada pula kompetensi penunjang lainnya seperti audit, *engineering*, keuangan, manajemen pengadaan, manajemen sumber daya manusia, pemeliharaan, dan perencanaan serta pengembangan.

Manajemen sumber daya manusia PT Petrokimia Gresik menjadi tanggungjawab dari Kompartemen Sumber Daya Manusia. Tugas pokok kompartemen ini adalah untuk menciptakan sumber daya manusia yang tangguh, kompeten, profesional, dan berintegritas tinggi guna mendukung pertumbuhan dan keberlanjutan bisnis perusahaan. Kompartemen Sumber Daya Manusia membawahi 3 departemen yang meliputi Departemen Pengembangan dan Organisasi, Departemen Remunerasi dan Hubungan Industrial, dan Departemen Inovasi dan Sistem Manajemen. Berikut merupakan struktur organisasi Kompartemen SDM.



Gambar 4. 3 Struktur Organisasi Kompartemen SDM
(Sumber: PT Petrokimia Gresik, 2021)

Berdasarkan struktur organisasi tersebut, Kompartemen SDM membagikan tugas dan tanggungjawab khusus untuk masing-masing departemen. Salah satu departemen yang dibawahi oleh Kompartemen SDM adalah Departemen Pengembangan dan Organisasi. Departemen ini menaungi 4 unit kerja, yaitu Pendidikan dan Pelatihan (Diklat), Organisasi dan Jabatan, Manajemen Karir, dan Perancangan Pembangunan Personil. Berikut merupakan struktur organisasi Departemen Pengembangan dan Organisasi:

Gambar 4. 4 Struktur Organisasi Departemen Pengembangan dan Organisasi
(Sumber: PT Petrokimia Gresik, 2021)

Adapun tugas dan tanggungjawab Departemen Pengembangan dan Organisasi, yaitu:

1. Menetapkan pengelolaan karier melalui jalur karier, perencanaan suksesi, rotasi, mutasi, dan promosi karyawan.
2. Menetapkan sistem dan mengevaluasi efektivitas program rencana pengembangan SDM.

3. Mengelola penyusunan kompetensi dan asesmen untuk identifikasi gap.
4. Mengembangkan strategi *manpower planning*.
5. Mengelola perancangan dan pengembangan organisasi *serta job management*.

Pada poin ke-2 dalam penjelasan tugas dan tanggungjawab Departemen Pengembangan dan Organisasi yakni menetapkan sistem dan mengevaluasi efektivitas program rencana pengembangan SDM merupakan fungsi kerja Unit Kerja Pendidikan dan Pelatihan. Unit ini memiliki berbagai program kerja yang terbagi menjadi beberapa kategori, diantaranya adalah:

1. Perencanaan Diklat
2. Penyelenggaraan Diklat
3. *Digital Learning Experience*
4. Evaluasi Diklat
5. Program Kerjasama Lainnya

Sesuai dengan ruang lingkup yang akan diteliti dalam penelitian tugas akhir ini yaitu evaluasi program pelatihan. Program pelatihan PT Petrokimia Gresik dikelola oleh Unit Kerja Pendidikan dan Pelatihan. Program pelatihan ini dibagi berdasarkan kompetensi *hardskill* dan *softskill* dengan mengacu pada bidang-bidang yang telah ditetapkan. Bidang-bidang tersebut merupakan kompetensi inti perusahaan antara lain *manufacturing*, *distribution*, *marketing* dan *trading*, serta bidang penunjang.

4.3 Profil Pelatihan

Pelatihan adalah upaya terencana untuk memungkinkan karyawan mempelajari pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan. Pada penelitian ini, penulis mengangkat topik mengenai pelatihan yang telah dilaksanakan oleh PT Petrokimia Gresik di tahun 2019. Pelatihan ini tergolong dalam kompetensi *hardskill* di dalam bidang penunjang yakni keuangan dan pemasaran.

Data mengenai pelatihan digunakan untuk mengetahui karakteristik pelatihan, seperti nama pelatihan, nama penyelenggara pelatihan, bidang

kompetensi, kurikulum pelatihan, tanggal pelatihan, durasi waktu pelatihan, serta tujuan pelatihan. Judul pelatihan yang akan dijadikan objek penelitian ini adalah pelatihan *Cost Benefit Analysis* yang merupakan pelatihan di bidang keuangan dan *Omni Channel Marketing Battle Plan* yang merupakan pelatihan di bidang pemasaran. Berikut merupakan profil pelatihan dari pelatihan pertama yang menjadi objek amatan, yakni *Cost Benefit Analysis*.

Tabel 4. 1 Profil Pelatihan *Cost Benefit Analysis*

Profil Pelatihan		
Nama Pelatihan	*Cost Benefit Analysis*	
Nama Penyelenggara Pelatihan	Media Edutama Indonesia	
Bidang Kompetensi	Keuangan	
Kurikulum Pelatihan	Belajar yang sistematis, pendekatan yang komprehensif untuk mengidentifikasi dan mendukung keputusan yang efektif dengan mengevaluasi dan membandingkan semua faktor terkait yang terlibat, baik *tangible* dan *intangible*. Menjelajahi dasar-dasar analisis biaya manfaat. Mempelajari keuntungan bersih dan bagaimana menghitung biaya rasio *payback period* dan diskon. Outline Pelatihan: 1. Dasar-dasar *Cost Benefit Analysis* 2. Manfaat NET dan Cara Perhitungan 3. *Benefit Cost* Rasio *4. The Payback Period* 5. Kendala pada Pilihan Alternatif *6. Discounting* 7. Analisis Sensitivitas 8. Jenis-jenis Biaya 9. Mengukur Manfaat *10. Present Value Analysis*	
Tanggal Pelatihan	30 Juli 2019 – 01 Agustus 2019	
Durasi Waktu Pelatihan	3 hari	
Tujuan Pelatihan	LO-1	Menggunakan sistem pembobotan sederhana untuk membuat keputusan
	LO-2	Penjelasan diskonto
	LO-3	Membedakan antara biaya dan manfaat negatif
	LO-4	Menilai biaya hangus dibandingkan biaya masa depan
	LO-5	Melakukan *break-even analysis*

Profil Pelatihan		
	LO-6	Menghitung langsung dan tidak langsung biaya/manfaat
	LO-7	Membedakan antara manfaat *tangible* dan *intangible* Mendefinisikan dan menghitung bunga sederhana dan majemuk

(Sumber: PT Petrokimia Gresik, 2019)

Pelatihan selanjutnya yang merupakan pelatihan kedua yang menjadi objek amatan ialah *Omni Channel Marketing Battle Plan.*

Tabel 4. 2 Profil Pelatihan *Omni Channel Marketing Battle Plan*

Profil Pelatihan		
Nama Pelatihan	*Omni Channel Marketing Battle Plan*	
Nama Penyelenggara Pelatihan	MarkPlus	
Bidang Kompetensi	Pemasaran	
Kurikulum Pelatihan	Peran tim marketing untuk memahami tentang merancang strategi perencanaan marketing yang *online-offline*. Selain itu, *marketing battle plan* merencanakan strategi marketing yang taktis untuk menyesuaikan strategi dan taktis marketing sesuai dengan posisi perusahaan di market. Kurikulum *Omni Channel Marketing Battle Plan*: 1. *New Marketing Landscape* 2. *Defining Battle Ground* 3. *Targeting Customer Segmentation* 4. *Create Strong brand Positioning* 5. *Selecting Marketing Battle Plan* 6. *Choosing the Rights Strategic Square* 7. *Executing Marketing Battleplan Roadmap*	
Tanggal Pelatihan	26 Februari 2019 – 28 Februari 2019	
Durasi Waktu Pelatihan	3 hari	
Tujuan Pelatihan	LO-1	Memahami lanskap *marketing* perusahaan dan kompetitor
	LO-2	Mengetahui strategi yang harus diambil oleh perusahaan
	LO-3	Menentukan *channel* yang tepat untuk melakukan kegiatan *marketing* sesuai dengan target segmen

Profil Pelatihan		
	LO-4	Membuat *positioning brand* yang kuat
	LO-5	Melakukan taktik *marketing* yang sesuai dengan strategi

(Sumber: PT Petrokimia Gresik, 2019)

4.4 *Benefit* Pelatihan

Benefit pelatihan merupakan indikator manfaat yang diperoleh dari penyelenggaran program pelatihan yang nantinya akan diubah menjadi *monetary value.* Terdapat tiga kategori dalam manfaat pelatihan berdasarkan perspektif pengukuran yakni manfaat terhadap individu, manfaat terhadap perusahaan, dan manfaat terhadap ekonomi. Manfaat-manfaat tersebut juga dibagi berdasarkan manfaat yang bisa diukur (*tangible)* atau yang tidak bisa diukur (*intangible*). Berikut ini merupakan contoh-contoh manfaat pelatihan berdasarkan ketiga perspektif tersebut.

Tabel 4. 3 Manfaat Pelatihan Berdasarkan Perspektif

No	Kategori Manfaat Pelatihan	Contoh *Tangible Benefit*	Contoh *Intangible Benefit*
1	Individu	• *Employment/higher employability* • *Higher salaries* • *Higher savings levels* • *Improved working conditions* • *Professional mobility* • *Productivity (highly skilled)*	• *Higher education pathway* • *Pathway to further study* • *Improved self-esteem* • *Communication skills* • *Engagement, social inclusion* • *Improved problem solving* • *Improved health and well-being* • *Improved economic standards of living* • *Life satisfaction*
2	Perusahaan	• *Productivity* • *Sales and profitability* • *Customer service and satisfaction* • *Occupational health and safety* • *Quality product and services*	• *Motivated workforce* • *Improved organizational climate and culture.* • *Increased literacy in workplace* • *Employee skill gains* • *Employee well-being*

No	Kategori Manfaat Pelatihan	Contoh *Tangible Benefit*	Contoh *Intangible Benefit*
		• *Saving on material and capital costs*	• *Employee workplace practices*
3	Ekonomi	• *Higher employability* • *Increased participation in the workforce* • *Decrease in unemployment levels* • *Productivity gains* • *Higher skilled workforce*	• *Improved health* • *Improved environment* • *Reduced national crime* • *Increased social cohesion* • *Increased social inclusion* • *Strengthened social capital* • *Active citizenship* • *Technological change adaptation*

(Sumber: Schueler and Loveder, 2020)

Benefit pelatihan inilah yang akan menjadi input dalam formula pengukuran *business impact.* Dalam penelitian ini, pengukuran *benefit* pelatihan diukur melalui proses identifikasi keterkaitan KPI dengan tujuan pelatihan untuk mengukur dampak pelatihan. Keterkaitan tersebut menghubungkan antara satu item dengan item yang lain. Proses ini juga menggunakan uraian pekerjaan dalam memetakan keterkaitan KPI dengan tujuan pelatihan dikarenakan ada keterbatasan data KPI individu sehingga sulit mencari keterkaitan secara langsung. Uraian pekerjaan digunakan untuk menjembatani hubungan tersebut. Sehingga data yang digunakan untuk mengukur manfaat pelatihan diantaranya adalah Uraian Pekerjaan (UP) Peserta Pelatihan, *Key Performance Indicator* (KPI) Peserta Pelatihan, dan *Key Performance Indicator* (KPI) Unit Peserta Pelatihan.

4.4.1 Uraian Pekerjaan (UP) Peserta Pelatihan

Uraian Pekerjaan (UP) merupakan suatu catatan mengenai tugas, wewenang, dan tanggung jawab suatu jabatan tertentu. Uraian pekerjaan pada penelitian kali ini dikumpulkan dari uraian pekerjaan milik peserta pelatihan pada tahun 2019. Ada dua judul pelatihan yang dijadikan objek penelitian yakni *Cost Benefit Analysis* dan *Omni Channel Marketing Battle Plan.* Berikut adalah nama-nama peserta pelatihan beserta jabatan peserta pelatihan.

Tabel 4. 4 Nama dan Jabatan Peserta Pelatihan

No	Judul Pelatihan	Nama Peserta	Jabatan Peserta
1	*Cost Benefit Analysis*	Fathy Wahyu Al Hafiish, S.T.	Staf Muda Administrasi Bahan Baku/Barang Dagangan/Batubara & Transportasi Internal
		Eko Rhoma Diyanto, S.T.	Staf Muda Penerimaan Material
2	*Omni Channel Marketing Battle Plan*	Pinto	Staf Muda Penjualan Pupuk Korporasi Wilayah Jawa Timur, Jawa Tengah, Kalimantan, Sulawesi & Indonesia Timur
		Aditya Risqi Pratama	Staf Pratama Penjualan Pupuk Korporasi Wilayah Jawa Timur, Jawa Tengah, Kalimantan, Sulawesi & Indonesia Timur

(Sumber: PT Petrokimia Gresik, 2019)

Selanjutnya, akan dijelaskan mengenai uraian pekerjaan dari peserta di atas yang dapat dilihat pada uraian di bawah ini.

a. Uraian Pekerjaan Fathy Wahyu Al Hafiish, S.T. pada Unit Kerja Pengelolaan Bahan Baku & Transportasi Internal

Uraian pekerjaan pertama adalah dari salah satu peserta pelatihan *Cost Benefit Analysis* yang bernama Fathy Wahyu Al Hafiish, S.T. Peserta ini menempati Unit Kerja Pengelolaan Bahan Baku & Transportasi Internal. Berikut merupakan penjelasan dari Uraian Pekerjaan Individu peserta pelatihan tersebut.

Tabel 4. 5 Uraian Pekerjaan Fathy Wahyu Al Hafiish, S.T.

Topik Pelatihan	Judul Pelatihan	Nama Peserta	Jabatan Peserta	Index	Uraian Pekerjaan Individu
Financial Justification	*Cost Benefit Analysis*	Fathy Wahyu Al Hafiish, S.T.	Staf Muda Administrasi Bahan Baku/Barang Dagangan/Batubara & Transportasi Internal	UP-1.1	Memastikan pengelolaan inovasi dan 5R (Ringkas, Rapi, Resik, Rawat, dan Rajin) di lingkup bagian Pengelolaan Bahan Baku & Transportasi Internal
				UP-1.2	Memastikan penerapan Sistem Manajemen Mutu (SMM), Sistem Manajemen Lingkungan (SML), Sistem Manajemen Keselamatan Kesehatan Kerja (SMK3), Sistem Manajemen Risiko, Sistem Manajemen Pengamanan (SMP), *Good Corporate Governanc*e (GCG), dan Sistem Manajemen lainnya yang berlaku di Perusahaan
				UP-1.3	Memastikan penerapan kedisiplinan karyawan di lingkup Bagian Pengelolaan Bahan Baku & Transportasi Internal
				UP-1.4	Memastikan optimalisasi penggunaan sumber daya yang menjadi tanggung jawab
				UP-1.5	Memastikan pengelolaan dan pendistribusian data/informasi/laporan mengenai bidang yang menjadi tanggung jawabnya baik untuk kepentingan internal maupun eksternal perusahaan sesuai dengan tingkat kebutuhan dan

Topik Pelatihan	Judul Pelatihan	Nama Peserta	Jabatan Peserta	Index	Uraian Pekerjaan Individu
					berdasarkan ketentuan yang berlaku
				UP-1.6	Memastikan pembinaan dan pengembangan personil termasuk penilaian kinerja dan evaluasi secara periodik
				UP-1.7	Merencanakan target Kerja dan Anggaran di lingkup Bagian Pengelolaan Bahan Baku & Transportasi Internal dalam rangka mendukung pencapaian KPI/SKI
				UP-1.8	Meninjau *draft* Struktur Organisasi, Uraian Pekerjaan serta petunjuk pelaksanaan kerja (prosedur/instruksi kerja) di lingkup Bagian Pengelolaan Bahan Baku & Transportasi Internal sebagai dasar acuan pelaksanaan kerja sesuai dengan visi, misi & *value* perusahaan
				UP-1.9	Menetapkan laporan secara berkala maupun insidental atas pelaksanaan Rencana Kerja di lingkup Bagian Pengelolaan Bahan Baku & Transportasi Internal kepada pihak yang berkepentingan
				UP-1.10	Mengelola pelaksanaan penyimpanan dan pemeliharaan bahan baku di gudang sesuai dengan ketentuan yang berlaku
				UP-1.11	Mengelola kegiatan *inventory* serta rekonsiliasi atau *stock* opname bahan baku di

Topik Pelatihan	Judul Pelatihan	Nama Peserta	Jabatan Peserta	Index	Uraian Pekerjaan Individu
					gudang untuk mengetahui kesesuaian antara fisik dan administrasi
				UP-1.12	Mengkoordinasikan pelayanan pemberian bahan baku sesuai *pick list* dari *user* atau unit kerja peminta
				UP-1.13	Mengkoordinasikan permintaan armada dan melakukan pengawasan pemindahan barang di lapangan
				UP-1.14	Memastikan pelaksanaan *entry* data ke SAP untuk status barang datang
				UP-1.15	Memastikan pelaksanaan mutasi fisik bahan/barang dengan menyediakan *space* gudang internal maupun eksternal apabila diperlukan dalam menjaga kesesuaian antara fisik dan administrasi secara aman dari aspek lingkungan dan K3
				UP-1.16	Melakukan *ploting* untuk penempatan penyimpanan barang di gudang sesuai dengan karakteristik bahan baku

(Sumber: PT Petrokimia Gresik, 2019)

Dari lampiran data di atas dapat diketahui bahwa Fathy Wahyu Al Hafiish, S.T. memiliki 16 poin tanggungjawab yang kemudian menjadi Uraian Pekerjaan Individu.

b. Uraian Pekerjaan Eko Rhoma Diyanto, S.T. pada Unit Kerja Gudang Material

Uraian pekerjaan berikutnya adalah dari salah satu peserta pelatihan *Cost Benefit Analysis* yang bernama Eko Rhoma Diyanto, S.T. Peserta ini menempati Unit Kerja Gudang Material. Berikut merupakan penjelasan dari Uraian Pekerjaan Individu peserta pelatihan tersebut.

Tabel 4. 6 Uraian Pekerjaan Eko Rhoma Diyanto, S.T.

Topik Pelatihan	Judul Pelatihan	Nama Peserta	Jabatan Peserta	Index	Uraian Pekerjaan Individu
Financial Justification	*Cost Benefit Analysis*	Eko Rhoma Diyanto, S.T.	Staf Muda Penerimaan Material	UP-2.1	Memastikan pengelolaan inovasi dan 5R (Ringkas, Rapi, Resik, Rawat, dan Rajin) di lingkup bagian Gudang Material
				UP-2.2	Memastikan penerapan Sistem Manajemen Mutu (SMM), Sistem Manajemen Lingkungan (SML), Sistem Manajemen Keselamatan & Kesehatan Kerja (SMK3), Sistem Manajemen Risiko, *Good Corporate Governance* (GCG) dan Sistem Manajemen lainnya yang berlaku di Perusahaan
				UP-2.3	Memastikan penerapan kedisiplinan karyawan di lingkup Bagian Gudang Material
				UP-2.4	Memastikan optimalisasi penggunaan sumber daya yang menjadi tanggung jawab
				UP-2.5	Memastikan pengelolaan dan pendistribusian data/informasi/laporan mengenai bidang yang menjadi tanggung jawabnya baik untuk kepentingan internal maupun eksternal perusahaan sesuai dengan tingkat kebutuhan dan

Topik Pelatihan	Judul Pelatihan	Nama Peserta	Jabatan Peserta	Index	Uraian Pekerjaan Individu
					berdasarkan ketentuan yang berlaku
				UP-2.6	Memastikan pembinaan dan pengembangan personil termasuk penilaian kinerja dan evaluasi secara periodik
				UP-2.7	Merencanakan target kerja dan anggaran di lingkup Bagian Gudang Material dalam rangka mendukung *pencapaian Key Performance Indicator* (KPI)/Sasaran Kerja Individu (SKI)
				UP-2.8	Meninjau *draft* struktur organisasi, uraian pekerjaan serta petunjuk pelaksanaan kerja (prosedur/instruksi kerja) di lingkup Bagian Gudang Material sebagai dasar acuan pelaksanaan kerja sesuai dengan visi, misi & *value* perusahaan
				UP-2.9	Menetapkan laporan secara berkala maupun insidental atas pelaksanaan rencana kerja di lingkup Bagian Gudang Material kepada pihak yang berkepentingan
				UP-2.10	Mengelola verifikasi penerimaan barang/material melalui pemeriksaan fisik dan uji mutu serta kelengkapan dan kebenaran dokumen
				UP-2.11	Mengelola pelaksanaan penyimpanan dan pemeliharaan bahan Penolong dan *spare part* di gudang sesuai dengan ketentuan yang berlaku
				UP-2.12	Memastikan pelayanan pengambilan barang atau distribusi sesuai *pick list* dari *User*/Unit Kerja Peminta
				UP-2.13	Memastikan pelaksanaan *entry* data ke SAP untuk status barang datang dan membuat surat pemberitahuan penolakan

Topik Pelatihan	Judul Pelatihan	Nama Peserta	Jabatan Peserta	Index	Uraian Pekerjaan Individu
					barang kepada vendor apabila barang yang di-supply tidak sesuai dengan *Purchase Order* (PO)
				UP-2.14	Memastikan pelaksanaan mutasi fisik bahan/barang dengan menyediakan *space* gudang internal maupun eksternal apabila diperlukan dalam menjaga kesesuaian antara fisik dan administrasi secara aman dari aspek lingkungan dan K3

(Sumber: PT Petrokimia Gresik, 2019)

Dari lampiran data di atas dapat diketahui bahwa Eko Rhoma Diyanto, S.T. memiliki 14 poin tanggungjawab yang kemudian menjadi Uraian Pekerjaan Individu.

c. Uraian Pekerjaan Pinto pada Unit Kerja Penjualan Pupuk Korporasi Wilayah Jatim, Jateng, Kalimantan, Sulawesi & Intim

Uraian pekerjaan berikutnya adalah dari salah satu peserta pelatihan *Omni Channel Marketing Battle Plan* yang bernama Pinto. Peserta ini menempati Unit Kerja Penjualan Pupuk Korporasi Wilayah Jawa Timur, Jawa Tengah, Kalimantan, Sulawesi & Indonesia Timur. Berikut merupakan penjelasan dari Uraian Pekerjaan Individu peserta pelatihan tersebut.

Tabel 4. 7 Uraian Pekerjaan Pinto

Topik Pelatihan	Judul Pelatihan	Nama Peserta	Jabatan Peserta	Index	Uraian Pekerjaan Individu
Sales Startegy & Planning	*Omni Channel Marketing Battle Plan*	Pinto	Staf Muda Penjualan Pupuk Korporasi Wilayah Jawa Timur, Jawa Tengah, Kalimantan, Sulawesi & Indonesia Timur	UP-1.1	Memastikan pengelolaan inovasi dan 5R (Ringkas, Rapi, Resik, Rawat, dan Rajin) di lingkup bagian Penjualan Pupuk Korporasi Wilayah Jatim, Jateng, Kalimantan, Sulawesi & Intim
				UP-1.2	Memastikan peneraan Sistem Manajemen Keselamatan & Kesehatan Kerja (SMK3), Sistem

Topik Pelatihan	Judul Pelatihan	Nama Peserta	Jabatan Peserta	Index	Uraian Pekerjaan Individu
					Manajemen Lingkungan (SML), Sistem Manajemen Mutu (SMM), Sistem Manajemen Risiko, *Good Corporate Governance* (GCG) dan Sistem Manajemen lainnya yang berlaku di Perusahaan
				UP-1.3	Memastikan penerapan kedisiplinan karyawan di lingkup Bagian Penjualan Pupuk korporasi Wilayah Jatim, Jateng, Kalimantan, Sulawesi & Intim
				UP-1.4	Memastikan optimalisasi penggunaan sumber daya yang menjadi tanggung jawab
				UP-1.5	Memastikan pengelolaan dan pendistribusian data/informasi/laporan mengenai bidang yang menjadi tanggung jawabnya baik untuk kepentingan internal maupun eksternal perusahaan sesuai dengan tingkat kebutuhan dan berdasarkan ketentuan yang berlaku
				UP-1.6	Memastikan pembinaan dan pengembangan personil termasuk penilaian kinerja dan evaluasi secara periodik
				UP-1.7	Merencanakan target Kerja dan Anggaran di lingkup Bagian Penjualan Pupuk Korporasi Wilayah Jatim, Jateng, Kalimantan, Sulawesi & Intim dalam rangka mendukung pencapaian Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP)/*Key Performance Indicator*

Topik Pelatihan	Judul Pelatihan	Nama Peserta	Jabatan Peserta	Index	Uraian Pekerjaan Individu
					(KPI)/Sasaran Kerja Individu (SKI)
				UP-1.8	Meninjau *draft* Struktur Organisasi, Uraian Pekerjaan serta petunjuk pelaksanaan kerja (prosedur/instruksi kerja) di lingkup Bagian Penjualan Pupuk Korporasi Wilayah Jatim, Jateng, Kalimantan, Sulawesi & Intim sebagai dasar acuan pelaksanaan kerja sesuai dengan visi, misi & *value* perusahaan
				UP-1.9	Menetapkan laporan secara berkala maupun insidental atas pelaksanaan Rencana Kerja di lingkup Bagian Penjualan Pupuk Korporasi Wilayah Jatim, Jateng, Kalimantan, Sulawesi & Intim kepada pihak yang berkepentingan
				UP-1.10	Mengoordinasikan kegiatan komunikasi dengan konsumen dan calon konsumen untuk memperkenalkan produk pupuk non subsidi
				UP-1.11	Menyusun rencana penjualan produk skala korporasi di Wilayah Jatim, Jateng, Kalimantan, Sulawesi & Intim sesuai dengan target yang ditetapkan perusahaan
				UP-1.12	*Monitoring* transaksi dan mengoordinasikan kegiatan penjualan produk pupuk non subsidi skala korporasi di Wilayah Jatim, Jateng, Kalimantan, Sulawesi & Intim sesuai dengan prosedur yang berlaku

Topik Pelatihan	Judul Pelatihan	Nama Peserta	Jabatan Peserta	Index	Uraian Pekerjaan Individu
				UP-1.13	Mengoordinasikan kegiatan penjualan produk pupuk non subsidi untuk pasar ekspor sesuai dengan prosedur yang berlaku
				UP-1.14	Melakukan evaluasi kinerja penjualan produk di wilayah Sumatera dan Jawa Barat sesuai dengan prosedur yang berlaku
				UP-1.15	Mengusulkan harga jual yang optimal untuk mendapatkan harga jual yang kompetitif
				UP-1.16	Memastikan pengelolaan pelaksanaan sistem dan pola pelayanan purna jual, antara lain kunjungan konsumen, *gathering* konsumen, atau program *reward* untuk konsumen, dan penanganan komplain kepada konsumen yang efektif dan efisien

(Sumber: PT Petrokimia Gresik, 2019)

Dari lampiran data di atas dapat diketahui bahwa Pinto memiliki 16 poin tanggungjawab yang kemudian menjadi Uraian Pekerjaan Individu.

d. Uraian Pekerjaan Aditya Risqi Pratama pada Unit Kerja Penjualan Pupuk Korporasi Wilayah Jatim, Jateng, Kalimantan, Sulawesi & Intim

Uraian pekerjaan berikutnya adalah dari salah satu peserta pelatihan *Omni Channel Marketing Battle Plan* yang bernama Aditya Risqi Pratama. Peserta ini menempati Unit Kerja Penjualan Pupuk Korporasi Wilayah Jawa Timur, Jawa Tengah, Kalimantan, Sulawesi & Indonesia Timur. Berikut merupakan penjelasan dari Uraian Pekerjaan Individu peserta pelatihan tersebut.

Tabel 4. 8 Uraian Pekerjaan Aditya Risqi Pratama

Topik Pelatihan	Judul Pelatihan	Nama Peserta	Jabatan Peserta	Index	Uraian Pekerjaan Individu
Sales Startegy	*Omni Channel Marketing*	Aditya Risqi Pratama	Staf Pratama Penjualan Pupuk Korporasi Wilayah	UP-2.1	Memastikan pengelolaan inovasi dan 5R (Ringkas,

Topik Pelatihan	Judul Pelatihan	Nama Peserta	Jabatan Peserta	Index	Uraian Pekerjaan Individu
& Planning	*Battle Plan*		Jawa Timur, Jawa Tengah, Kalimantan, Sulawesi & Indonesia Timur		Rapi, Resik, Rawat, dan Rajin) di lingkup bagian Penjualan Pupuk Korporasi Wilayah Jatim, Jateng, Kalimantan, Sulawesi & Intim
				UP-2.2	Memastikan peneraan Sistem Manajemen Keselamatan & Kesehatan Kerja (SMK3), Sistem Manajemen Lingkungan (SML), Sistem Manajemen Mutu (SMM), Sistem Manajemen Risiko, *Good Corporate Governance* (GCG) dan Sistem Manajemen lainnya yang berlaku di Perusahaan
				UP-2.3	Memastikan penerapan kedisiplinan karyawan di lingkup Bagian Penjualan Pupuk korporasi Wilayah Jatim, Jateng, Kalimantan, Sulawesi & Intim
				UP-2.4	Memastikan optimalisasi penggunaan sumber daya yang menjadi tanggung jawab
				UP-2.5	Memastikan pengelolaan dan pendistribusian data/informasi/laporan mengenai bidang yang menjadi tanggung jawabnya baik untuk kepentingan internal maupun eksternal perusahaan sesuai dengan tingkat kebutuhan dan berdasarkan ketentuan yang berlaku
				UP-2.6	Memastikan pembinaan dan

Topik Pelatihan	Judul Pelatihan	Nama Peserta	Jabatan Peserta	Index	Uraian Pekerjaan Individu
					pengembangan personil termasuk penilaian kinerja dan evaluasi secara periodik
				UP-2.7	Merencanakan target Kerja dan Anggaran di lingkup Bagian Penjualan Pupuk Korporasi Wilayah Jatim, Jateng, Kalimantan, Sulawesi & Intim dalam rangka mendukung pencapaian Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP)/*Key Performance Indicator* (KPI)/Sasaran Kerja Individu (SKI)
				UP-2.8	Meninjau *draft* Struktur Organisasi, Uraian Pekerjaan serta petunjuk pelaksanaan kerja (prosedur/instruksi kerja) di lingkup Bagian Penjualan Pupuk Korporasi Wilayah Jatim, Jateng, Kalimantan, Sulawesi & Intim sebagai dasar acuan pelaksanaan kerja sesuai dengan visi, misi & *value* perusahaan
				UP-2.9	Menetapkan laporan secara berkala maupun insidental atas pelaksanaan Rencana Kerja di lingkup Bagian Penjualan Pupuk Korporasi Wilayah Jatim, Jateng, Kalimantan, Sulawesi & Intim kepada pihak yang berkepentingan
				UP-2.10	Mengoordinasikan kegiatan komunikasi

Topik Pelatihan	Judul Pelatihan	Nama Peserta	Jabatan Peserta	Index	Uraian Pekerjaan Individu
					dengan konsumen dan calon konsumen untuk memperkenalkan produk pupuk non subsidi
				UP-2.11	Menyusun rencana penjualan produk skala korporasi di Wilayah Jatim, Jateng, Kalimantan, Sulawesi & Intim sesuai dengan target yang ditetapkan perusahaan
				UP-2.12	*Monitoring* transaksi dan mengoordinasikan kegiatan penjualan produk pupuk non subsidi skala korporasi di Wilayah Jatim, Jateng, Kalimantan, Sulawesi & Intim sesuai dengan prosedur yang berlaku
				UP-2.13	Mengoordinasikan kegiatan penjualan produk pupuk non subsidi untuk pasar ekspor sesuai dengan prosedur yang berlaku
				UP-2.14	Melakukan evaluasi kinerja penjualan produk di wilayah Sumatera dan Jawa Barat sesuai dengan prosedur yang berlaku
				UP-2.15	Mengusulkan harga jual yang optimal untuk mendapatkan harga jual yang kompetitif
				UP-2.16	Memastikan pengelolaan pelaksanaan sistem dan pola pelayanan purna jual, antara lain kunjungan konsumen, *gathering* konsumen, atau program *reward* untuk konsumen, dan penanganan komplain kepada konsumen

Topik Pelatihan	Judul Pelatihan	Nama Peserta	Jabatan Peserta	Index	Uraian Pekerjaan Individu
					yang efektif dan efisien

(Sumber: PT Petrokimia Gresik, 2019)

Dari lampiran data di atas dapat diketahui bahwa Aditya Risqi Pratama memiliki 16 poin tanggungjawab yang kemudian menjadi Uraian Pekerjaan Individu.

4.4.2 Key Performance Indicator (KPI) Peserta Pelatihan

Key Performance Indicator (KPI) merupakan alat ukur yang digunakan untuk menggambarkan efektivitas perusahaan dalam mencapai tujuan bisnisnya. Pada penelitian ini KPI peserta pelatihan digunakan sebagai indikator performansi karyawan sebagai *benefit* pelatihan dengan memetakan antara tujuan pelatihan dengan KPI peserta pelatihan. Poin-poin pada KPI peserta pelatihan ini nantinya akan dikaitkan dengan poin-poin pada UP peserta pelatihan. Berikut penjelasan KPI peserta pelatihan sesuai dengan nama peserta pada Tabel 4.4.

a. *Key Performance Indicator* (KPI) Fathy Wahyu Al Hafiish, S.T.

KPI Individu berikut berasal dari salah satu peserta pelatihan pada pelatihan *Cost Benefit Analysis* bernama Fathy Wahyu Al Hafiish, S.T. yang menempati Unit Kerja Pengelolaan Bahan Baku & Transportasi Internal. Berikut merupakan penjelasan dari KPI Individu peserta pelatihan tersebut.

Tabel 4. 9 *Key Performance Indicator* (KPI) Fathy Wahyu Al Hafiish, S.T.

Judul Pelatihan	Nama Peserta	Jabatan Peserta	Index	KPI Individu 2019
Cost Benefit Analysis	Fathy Wahyu Al Hafiish, S.T.	Staf Muda Administrasi Bahan Baku/Barang Dagangan/Batubara & Transportasi Internal	KPI-I.1.1	Persentase Net Profit Margin
			KPI-I.1.2	Keterlibatan Karyawan dalam Inovasi di Unit Kerja
			KPI-I.1.3	Zero Kecelakaan Kerja
			KPI-I.1.4	Persentase Realisasi Pengelolaan Anggaran Stock Opname Gd. Produksi
			KPI-I.1.5	Persentase Realisasi Pengelolaan Anggaran Stock Opname Gd. PPBJ
			KPI-I.1.6	Persentase Realisasi Pengelolaan Anggaran Jasa Insidentil GBB (Pengantongan, Penyobekan, Bentengan)

Judul Pelatihan	Nama Peserta	Jabatan Peserta	Index	KPI Individu 2019
			KPI-I.1.7	Persentase Realisasi Pengelolaan Anggaran Jasa Rutin GBB (Angkutan, Alber, Pemindahan, Cleaning)
			KPI-I.1.8	Jumlah Pelaporan BA Kapal
			KPI-I.1.9	Jumlah Pelaporan BA Pelayanan ke Produksi
			KPI-I.1.10	Jumlah Pelaporan BA Pengantongan
			KPI-I.1.11	Jumlah Pembuatan Laporan Stock BB & BD Bagian Lola BB & TI
			KPI-I.1.12	Jumlah Pembuatan Laporan CRP Bagian Lola BB & TI
			KPI-I.1.13	Jumlah Pembuatan Laporan Realisasi SR, BA Kegiatan Jasa & BA Riksama Jasa Insidentil GBB (Pengantongan, Penyobekan, Bentengan)
			KPI-I.1.14	Jumlah Pembuatan Laporan Realisasi SR, BA Kegiatan Jasa, & BA Riksama Jasa Rutin GBB (Stock Opname, Angkutan, Alber, Pemindahan, Cleaning)
			KPI-I.1.15	Ketepatan waktu pembuatan SR & RKS Kontrak baru

(Sumber: PT Petrokimia Gresik, 2019)

Dari lampiran data di atas dapat diketahui bahwa Fathy Wahyu Al Hafiish, S.T. memiliki 15 poin tanggungjawab yang kemudian menjadi KPI Individu.

b. *Key Performance Indicator* (KPI) Eko Rhoma Diyanto, S.T.

KPI Individu berikut berasal dari salah satu peserta pelatihan pada pelatihan *Cost Benefit Analysis* bernama Eko Rhoma Diyanto, S.T. yang menempati Unit Kerja Gudang Material. Berikut merupakan penjelasan dari KPI Individu peserta pelatihan tersebut.

Tabel 4. 10 *Key Performance Indicator* (KPI) Eko Rhoma Diyanto, S.T.

Judul Pelatihan	Nama Peserta	Jabatan Peserta	Index	KPI Individu 2019
Cost Benefit Analysis	Eko Rhoma Diyanto, S.T.	Staf Muda Penerimaan Material	KPI-I-2.1	Persentase Net Profit Margin
			KPI-I-2.2	Keterlibatan Karyawan dalam Inovasi di Unit Kerja
			KPI-I-2.3	Zero Kecelakaan Kerja
			KPI-I-2.4	Persentase Realisasi Pemenuhan Verifikasi Barang Investasi Terproses GR103

Judul Pelatihan	Nama Peserta	Jabatan Peserta	Index	KPI Individu 2019
			KPI-I-2.5	Persentase Realisasi Pemenuhan Rata-rata Waktu Verifikasi Barang Rutin Terproses GR103

(Sumber: PT Petrokimia Gresik, 2019)

Dari lampiran data di atas dapat diketahui bahwa Eko Rhoma Diyanto, S.T. memiliki 5 poin tanggungjawab yang kemudian menjadi KPI Individu.

c. *Key Performance Indicator* (KPI) Pinto

KPI Individu untuk peserta pelatihan Pinto tidak disebutkan karena tidak adanya data dari PT Petrokimia Gresik. Penyebabnya dikarenakan peserta tersebut telah pensiun di tahun 2019, sehingga peserta tidak menyusun KPI di tahun 2019. Oleh karena itu, keterkaitan antara tujuan pelatihan dengan KPI akan langsung dilanjutkan dari poin-poin uraian pekerjaan ke poin-poin KPI Unit Kerja peserta.

d. *Key Performance Indicator* (KPI) Aditya Risqi Prtama

KPI Individu berikut berasal dari salah satu peserta pelatihan pada pelatihan *Omni Channel Marketing Battle Plan* bernama Aditya Risqi Pratama yang menempati Unit Kerja Penjualan Pupuk Korporasi Wilayah Jawa Timur, Jawa Tengah, Kalimantan, Sulawesi & Indonesia Timur. Berikut merupakan penjelasan dari KPI Individu peserta pelatihan tersebut.

Tabel 4. 11 *Key Performance Indicator* (KPI) Aditya Risqi Pratama

Judul Pelatihan	Nama Peserta	Jabatan Peserta	Index	KPI Individu 2019
Omni Channel Marketing Battle Plan	Aditya Risqi Pratama	Staf Pemula Penjualan Pupuk Korporasi Wilayah Jawa Timur, Jawa Tengah, Kalimantan, Sulawesi & Indonesia Timur	KPI-I-2.1	Persentase Net Profit Margin
			KPI-I-2.2	Persentase Realisasi Operational Profit Margin (OPM) untuk Penjualan Produk Pupuk Korporasi
			KPI-I-2.3	Persentase Realisasi Kuantum Penyaluran NPK Komersil per Bagian
			KPI-I-2.4	Jumlah Tonase Realisasi Kuantum Penyaluran Non PSO Korporasi per Bagian
			KPI-I-2.5	Pembuatan Rencana Penjualan per Bagian
			KPI-I-2.6	Pembuatan Rencana Penjualan per staf penjualan
			KPI-I-2.7	Monitoring Transaksi Penjualan yang ditangani
			KPI-I-2.8	Realisasi Kuantum Penjualan Produk Urea Ekspor

Judul Pelatihan	Nama Peserta	Jabatan Peserta	Index	KPI Individu 2019
			KPI-I-2.9	Keterlibatan Karyawan dalam Inovasi di Unit Kerja
			KPI-I-2.10	Zero Kecelakaan kerja
			KPI-I-2.11	Persentase Kehadiran Sidang P2K3 Kompartemen Bulanan
			KPI-I-2.12	Ketepatan waktu approval laporan pemantauan bulanan
			KPI-I-2.13	Mendukung tercapainya Sinergi Group PI
			KPI-I-2.14	Jumlah Kunjungan Pelanggan maupun Calon pelanggan Potensial
			KPI-I-2.15	Laporan Kunjungan Penawaran Pupuk ke Perusahaan setelah kunjungan
			KPI-I-2.16	Pembuatan Rekap Keluhan Pelanggan

(Sumber: PT Petrokimia Gresik, 2019)

Dari lampiran data di atas dapat diketahui bahwa Aditya Risqi Pratama memiliki 16 poin tanggungjawab yang kemudian menjadi KPI Individu.

4.4.3 Key Performance Indicator (KPI) Unit Peserta Pelatihan

Key Performance Indicator (KPI) Unit digunakan untuk mengukur dampak kinerja bagi setiap unit kerja di PT Petrokimia Gresik. KPI Unit berfungsi untuk mengukur performansi unit kerja. Poin-poin pada KPI Unit ini kemudian dikaitkan dengan poin-poin pada KPI Individu peserta pelatihan. Untuk itu penjelasan KPI Unit Kerja peserta pelatihan akan dijabarkan sebagai berikut.

a. KPI Unit Kerja Fathy Wahyu Al Hafiish, S.T.

KPI Unit pertama berasal dari peserta pelatihan *Cost Benefit Analysis* yang bernama Fathy Wahyu Al Hafiish, S.T. yang menempati Unit Kerja Pengelolaan Bahan Baku & Transportasi Internal. Berikut merupakan penjelasan dari KPI Unit peserta pelatihan tersebut.

Tabel 4. 12 *Key Performance Indicator* (KPI) Unit Fathy Wahyu Al Hafiish, S.T.

Judul Pelatihan	Nama Peserta	Jabatan Peserta	Unit Kerja	Index	KPI Unit Kerja
Cost Benefit Analysis	Fathy Wahyu Al Hafiish, S.T.	Staf Muda Administrasi Bahan Baku/Barang Dagangan/Batubara	Pengelolaan Bahan Baku & Transportasi Internal	KPI-U-1.1	Tersedianya Rencana Kerja dan Anggaran di lingkup Bagian Pengelolaan Bahan Baku &

Judul Pelatihan	Nama Peserta	Jabatan Peserta	Unit Kerja	Index	KPI Unit Kerja
		& Transportasi Internal			Transportasi Internal
				KPI-U-1.2	Tersedianya Usulan Draft Struktur Organisasi, Uraian Pekerjaan dan draft petunjuk pelaksanaan kerja (Prosedur) di lingkup Bagian Pengelolaan Bahan Baku & Transportasi Internal sesuai dengan visi, misi dan value perusahaan
				KPI-U-1.3	Tersedianya Laporan Realisasi Rencana Kerja Bagian Pengelolaan Bahan Baku & Transportasi Internal
				KPI-U-1.4	Realisasi Bahan Baku tersimpan di Gudang PKG
				KPI-U-1.5.1	Realisasi penurunan deviasi Stock Fisik vs Administrasi terhadap standar deviasi stock
				KPI-U-1.5.2	Realisasi pelaksanaan Stock opname
				KPI-U-1.6.1	Realisasi pelayanan Bahan Baku
				KPI-U-1.6.2	Terlaksananya entry data ke ERP untuk status barang terlayani
				KPI-U-1.7.1	Tersedianya memo/Email permintaan armada
				KPI-U-1.7.2	Tersedianya kartu kontrol pengawasan
				KPI-U-1.8	Terlaksananya entry data ke ERP

Judul Pelatihan	Nama Peserta	Jabatan Peserta	Unit Kerja	Index	KPI Unit Kerja
					untuk status barang datang
				KPI-U-1.9	Terlaksananya mutasi fisik bahan/barang
				KPI-U-1.10	Tersedianya Draft Plotting Bongkar

(Sumber: PT Petrokimia Gresik, 2019)

Dari lampiran data di atas dapat diketahui bahwa KPI Unit Kerja Pengelolaan Bahan Baku & Transportasi Internal memiliki 10 poin yang kemudian menjadi KPI Unit.

b. KPI Unit Kerja Eko Rhoma Diyanto, S.T.

KPI Unit selanjutnya berasal dari peserta pelatihan *Cost Benefit Analysis* yang bernama Eko Rhoma Diyanto, S.T. yang menempati Unit Kerja Gudang Material. Berikut merupakan penjelasan dari KPI Unit peserta pelatihan tersebut.

Tabel 4. 13 *Key Performance Indicator* (KPI) Unit Eko Rhoma Diyanto, S.T.

Judul Pelatihan	Nama Peserta	Jabatan Peserta	Unit Kerja	Index	KPI Unit Kerja
Cost Benefit Analysis	Eko Rhoma Diyanto, S.T.	Staf Muda Penerimaan Material	Gudang Material	KPI-U-2.1	Tersedianya rencana kerja dan anggaran di lingkup Bagian Gudang Material
				KPI-U-2.2	Tersedianya usulan draft struktur organisasi, uraian pekerjaan dan draft petunjuk pelaksanaan kerja (prosedur) di lingkup Bagian Gudang Material sesuai dengan visi, misi dan value perusahaan
				KPI-U-2.3	Tersedianya laporan realisasi rencana kerja Bagian Gudang Material
				KPI-U-2.4	Realisasi pemenuhan verifikasi barang investasi dan rutin
				KPI-U-2.5	Realisasi bahan penolong dan spare part tersimpan di Gudang PKG
				KPI-U-2.6.1	Realisasi nilai pelayanan material vs reservasi & PO STO (Service Level) terhadap standar Service Level Pupuk Indonesia
				KPI-U-2.6.2	Realisasi Nilai ITO terhadap standar ITO Pupuk Indonesia

Judul Pelatihan	Nama Peserta	Jabatan Peserta	Unit Kerja	Index	KPI Unit Kerja
				KPI-U-2.6.3	Realisasi penurunan deviasi Stock Fisik vs administrasi terhadap standar deviasi stock
				KPI-U-2.6.4	Realisasi Pengurangan Nilai persediaan kategori non moving tahun berjalan terhadap tahun sebelumnya
				KPI-U-2.7	Terlaksananya pelayanan pengambilan barang atau distribusi sesuai pick list dari User/Unit Kerja Peminta
				KPI-U-2.8	Terlaksananya entry data ke ERP untuk status barang datang
				KPI-U-2.9	Terlaksananya mutasi fisik bahan/barang

(Sumber: PT Petrokimia Gresik, 2019)

Dari lampiran data di atas dapat diketahui bahwa KPI Unit Kerja Gudang Material memiliki 9 poin yang kemudian menjadi KPI Unit.

c. KPI Unit Kerja Pinto

KPI Unit selanjutnya berasal dari peserta pelatihan *Omni Channel Marketing Battle Plan* yang bernama Pinto yang menempati Unit Kerja Penjualan Pupuk Korporasi Wilayah Jawa Timur, Jawa Tengah, Kalimantan, Sulawesi & Indonesia Timur. Berikut merupakan penjelasan dari KPI Unit peserta pelatihan tersebut.

Tabel 4. 14 *Key Performance Indicator* (KPI) Unit Pinto

Judul Pelatihan	Nama Peserta	Jabatan Peserta	Unit Kerja	Index	KPI Unit Kerja
Omni Channel Marketing Battle Plan	Pinto	Staf Muda Penjualan Pupuk Korporasi Wilayah Jawa Timur, Jawa Tengah, Kalimantan, Sulawesi & Indonesia Timur	Penjualan Pupuk Korporasi Wilayah Jatim, Jateng, Kalimantan, Sulawesi & Intim	KPI-U-1.1	Tersusunnya target Rencana Kerja dan Anggaran di lingkup Bagian Penjualan Pupuk Korporasi Wilayah Jatim, Jateng, Kalimantan, Sulawesi & Intim
				KPI-U-1.2	Tersedianya Usulan Draft Struktur Organisasi, Uraian Pekerjaan dan draft petunjuk pelaksanaan kerja (Prosedur) di lingkup Bagian Penjualan Pupuk Korporasi Wilayah Jatim, Jateng, Kalimantan, Sulawesi & Intim sesuai dengan visi, misi dan value perusahaan
				KPI-U-1.3	Tersedianya Laporan Realisasi Rencana Kerja Bagian

Judul Pelatihan	Nama Peserta	Jabatan Peserta	Unit Kerja	Index	KPI Unit Kerja
					Penjualan Pupuk Korporasi Wilayah Jatim, Jateng, Kalimantan, Sulawesi & Intim
				KPI-U-1.4.1	Terlaksana kegiatan komunikasi dengan konsumen n calon konsumen
				KPI-U-1.4.2	Didapatkan data konsumen, antara lain kebutuhan konsumen, preferensi harga, dan kompetitor potensial
				KPI-U-1.5	Tersedianya rencana penjualan produk bulanan
				KPI-U-1.6.1	Tersedianya Rekap monitoring transaksi penjualan produk bulanan
				KPI-U-1.6.2	Tercapainya omzet penjualan produk pupuk non subsidi skala korporasi di wilayah Jatim, Jateng, Kali, Sul, dan Intim sesuai dengan target penjualan yang ditetapkan
				KPI-U-1.6.3	Tersedia dan siapnya dokumen-dokumen penjualan/penagihan dan pengiriman pupuk non subsidi skala korporasi
				KPI-U-1.6.4	Termonitornya pelaksanaan penyerahterimaan produk pupuk non subsidi skala korporasi di wilayah Sumatera dan Jawa Barat hingga produk diterima oleh Pelanggan
				KPI-U-1.7.1	Tercapainya omzet penjualan produk pupuk non subsidi untuk pasar ekspor sesuai dengan target penjualan yang ditetapkan
				KPI-U-1.7.2	Tersedia dan siapnya dokumen-dokumen penjualan/penagihan dan pengiriman pupuk non subsidi untuk pasar ekspor
				KPI-U-1.7.3	Termonitornya pelaksanaan ekspor pupuk non subsidi hingga produk diterima oleh Pelanggan
				KPI-U-1.8	Tersedianya evaluasi kinerja penjualan produk di wilayah Jatim, Jateng, Kal, Sul, dan Intim setiap bulan
				KPI-U-1.9	Tersedianya draft usulan harga jual
				KPI-U-1.10	Terlaksananya sistem dan pola pelayanan kepada konsumen untuk pelayanan purna jual

Judul Pelatihan	Nama Peserta	Jabatan Peserta	Unit Kerja	Index	KPI Unit Kerja
					produk-produk pupuk non subsidi dalam rangka memenuhi target penjualan yang telah ditentukan

(Sumber: PT Petrokimia Gresik, 2019)

Dari lampiran data di atas dapat diketahui bahwa KPI Unit Kerja Penjualan Pupuk Korporasi Wilayah Jawa Timur, Jawa Tengah, Kalimantan, Sulawesi & Indonesia Timur memiliki 10 poin yang kemudian menjadi KPI Unit.

d. KPI Unit Kerja Aditya Risqi Pratama

KPI Unit selanjutnya berasal dari peserta pelatihan *Omni Channel Marketing Battle Plan* yang bernama Aditya Risqi Pratama yang menempati Unit Kerja Penjualan Pupuk Korporasi Wilayah Jawa Timur, Jawa Tengah, Kalimantan, Sulawesi & Indonesia Timur. Berikut merupakan penjelasan dari KPI Unit peserta pelatihan tersebut.

Tabel 4. 15 *Key Performance Indicator* (KPI) Unit Aditya Risqi Pratama

Judul Pelatihan	Nama Peserta	Jabatan Peserta	Unit Kerja	Index	KPI Unit Kerja
Omni Channel Marketing Battle Plan	ADITYA RISQI PRATAMA	Staf Pratama Penjualan Pupuk Korporasi Wilayah Jawa Timur, Jawa Tengah, Kalimantan, Sulawesi & Indonesia Timur	Penjualan Pupuk Korporasi Wilayah Jatim, Jateng, Kalimantan, Sulawesi & Intim	KPI-U-2.1	Tersusunnya target Rencana Kerja dan Anggaran di lingkup Bagian Penjualan Pupuk Korporasi Wilayah Jatim, Jateng, Kalimantan, Sulawesi & Intim
				KPI-U-2.2	Tersedianya Usulan Draft Struktur Organisasi, Uraian Pekerjaan dan draft petunjuk pelaksanaan kerja (Prosedur) di lingkup Bagian Penjualan Pupuk Korporasi Wilayah Jatim, Jateng, Kalimantan, Sulawesi & Intim sesuai dengan visi, misi dan value perusahaan
				KPI-U-2.3	Tersedianya Laporan Realisasi Rencana Kerja Bagian Penjualan Pupuk Korporasi Wilayah Jatim, Jateng, Kalimantan, Sulawesi & Intim
				KPI-U-2.4.1	Terlaksana kegiatan komunikasi dengan konsumen n calon konsumen

Judul Pelatihan	Nama Peserta	Jabatan Peserta	Unit Kerja	Index	KPI Unit Kerja
				KPI-U-2.4.2	Didapatkan data konsumen, antara lain kebutuhan konsumen, preferensi harga, dan kompetitor potensial
				KPI-U-2.5	Tersedianya rencana penjualan produk bulanan
				KPI-U-2.6.1	Tersedianya Rekap monitoring transaksi penjualan produk bulanan
				KPI-U-2.6.2	Tercapainya omzet penjualan produk pupuk non subsidi skala korporasi di wilayah Jatim, Jateng, Kali, Sul, dan Intim sesuai dengan target penjualan yang ditetapkan
				KPI-U-2.6.3	Tersedia dan siapnya dokumen-dokumen penjualan/penagihan dan pengiriman pupuk non subsidi skala korporasi
				KPI-U-2.6.4	Termonitornya pelaksanaan penyerahterimaan produk pupuk non subsidi skala korporasi di wilayah Sumatera dan Jawa Barat hingga produk diterima oleh Pelanggan
				KPI-U-2.7.1	Tercapainya omzet penjualan produk pupuk non subsidi untuk pasar ekspor sesuai dengan target penjualan yang ditetapkan
				KPI-U-2.7.2	Tersedia dan siapnya dokumen-dokumen penjualan/penagihan dan pengiriman pupuk non subsidi untuk pasar ekspor
				KPI-U-2.7.3	Termonitornya pelaksanaan ekspor pupuk non subsidi hingga produk diterima oleh Pelanggan
				KPI-U-2.8	Tersedianya evaluasi kinerja penjualan produk di wilayah Jatim, Jateng, Kal, Sul, dan Intim setiap bulan
				KPI-U-2.9	Tersedianya draft usulan harga jual
				KPI-U-2.10	Terlaksananya sistem dan pola pelayanan kepada konsumen untuk pelayanan purna jual produk-produk pupuk non subsidi dalam

Judul Pelatihan	Nama Peserta	Jabatan Peserta	Unit Kerja	Index	KPI Unit Kerja
					rangka memenuhi target penjualan yang telah ditentukan

(Sumber: PT Petrokimia Gresik, 2019)

Dari lampiran data di atas dapat diketahui bahwa KPI Unit Kerja Penjualan Pupuk Korporasi Wilayah Jawa Timur, Jawa Tengah, Kalimantan, Sulawesi & Indonesia Timur memiliki 10 poin yang kemudian menjadi KPI Unit.

4.5 Biaya Pelatihan

Biaya pelatihan merupakan salah satu komponen penting yang akan dijadikan variabel dalam mengukur *Business Impact* serta *Return on Training Investment.* Dalam unit kerja Pendidikan dan Pelatihan, ada tiga macam anggaran yang dikelola, yakni anggaran pendidikan dan pelatihan, anggaran bina wilayah, dan anggaran perpustakaan. Porsi anggaran pendidikan dan pelatihan dibagi lagi menjadi diklat induksi, diklat *leadership & managerial*, diklat kompetensi, tugas belajar, diklat purna tugas, sertifikasi, dan kegiatan sosialisasi & *awareness*.

Pelatihan yang menjadi objek amatan penulis termasuk ke dalam diklat kompetensi. Struktur biaya dalam pelatihan dibagi menjadi 3 kategori, yakni pelatihan *inhouse* dengan fasilitator lembaga eksternal, pelatihan *inhouse* dengan fasilitator internal, serta pelatihan *public/outhouse*. Berikut merupakan deskripsi rincian biaya dari ketiga kategori tersebut.

Tabel 4. 16 Deskripsi Rincian Biaya Pelatihan

Kategori	Struktur Biaya	Deskripsi
Pelatihan *Inhouse* dengan Fasilitator Lembaga Eksternal	Biaya Penyelenggara/Pelatihan	Biaya pelatihan per judul pelatihan
	Biaya Akomodasi Pemateri (Penginapan dan Transportasi)	Biaya untuk memenuhi kebutuhan penginapan dan transportasi pemateri selama pelatihan
	Biaya Konsumsi	Biaya untuk konsumsi selama pelatihan baik pemateri maupun peserta
	Biaya Pendukung Pelatihan	Biaya untuk mendukung pelaksanaan pelatihan. Contoh: ATK
Pelatihan *Inhouse* dengan Fasilitator Internal	Biaya Honor Pemateri	Biaya jasa pemateri dalam melakukan pelatihan
	Biaya Penyusunan Materi	Biaya jasa pemateri dalam menyusun materi
	Biaya Pendukung Pelatihan	Biaya untuk mendukung pelaksanaan pelatihan. Contoh: ATK
	Biaya Konsumsi	Biaya untuk konsumsi selama pelatihan baik pemateri maupun peserta
	Biaya Penggandaan Materi	Biaya untuk penggandaan materi sesuai dengan total peserta pelatihan
Pelatihan *Public/Outhouse*	Biaya Penyelenggara/Pelatihan	Biaya pelatihan per judul pelatihan per peserta pelatihan
	Biaya Uang Harian Perjalanan Dinas	Biaya untuk memenuhi keperluan sehari-hari peserta

Kategori	Struktur Biaya	Deskripsi
		dalam menjalankan perintah perjalanan dinas
	Biaya Akomodasi Peserta (Penginapan)	Biaya untuk memenuhi kebutuhan penginapan peserta selama pelatihan
	Biaya Transportasi (Taxi, Pesawat, Kereta)	Biaya untuk memenuhi kebutuhan transportasi peserta selama pelatihan

(Sumber: PT Petrokimia Gresik, 2021)

Adapun rincian biaya pelatihan pertama yang menjadi objek amatan pada pengerjaan tugas akhir ini, yakni *Cost Benefit Analysis* dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 4. 17 Biaya Pelatihan *Cost Benefit Analysis*

Biaya Pelatihan					
Nama Pelatihan		*Cost Benefit Analysis*			
Jumlah Peserta		2		orang	
No	**Keterangan**	**Biaya**		**Total Biaya**	
1	Hotel	Rp	2.120.000	Rp	4.240.000
2	Tiket	Rp	3.416.600	Rp	6.833.200
3	Biaya Pelatihan	Rp	5.000.000	Rp	10.000.000
4	Taxi	Rp	600.000	Rp	1.200.000
5	Uang Harian Perjalanan Dinas	Rp	1.500.000	Rp	3.000.000
Total		**Rp**	**12.636.600**	**Rp**	**25.273.200**

(Sumber: PT Petrokimia Gresik, 2019)

Selanjutnya, berikut merupakan rincian biaya pelatihan kedua yang menjadi obejek amatan pada pengerjaan tugas akhir ini, yakni *Omni Channel Marketing Battle Plan*.

Tabel 4. 18 Biaya Pelatihan *Omni Channel Marketing Battle Plan*

Biaya Pelatihan					
Nama Pelatihan		*Omni Channel Marketing Battle Plan*			
Jumlah Peserta		2		orang	
No	**Keterangan**	**Biaya**		**Total Biaya**	
1	Hotel	Rp	2.144.918	Rp	4.289.836
2	Tiket	Rp	243.500	Rp	487.000
3	Biaya Pelatihan	Rp	5.000.000	Rp	10.000.000
4	Taxi	Rp	625.000	Rp	1.250.000
5	Uang Harian Perjalanan Dinas	Rp	1.437.500	Rp	2.875.000
Total		**Rp**	**9.450.918**	**Rp**	**18.901.836**

Sumber:(PT Petrokimia Gresik, 2019)

Setelah terkumpul data dari total biaya kedua pelatihan, selanjutnya data tersebut akan dilibatkan ke dalam perhitungan *Return on Training Investment* (ROTI).

BAB 5
PENYUSUNAN KERANGKA PEDOMAN EVALUASI PELATIHAN *BUSINESS IMPACT* DAN *RETURN ON TRAINING INVESTMENT (ROTI)*

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai penyusunan kerangka pedoman evaluasi pelatihan *business impact* dan *return on training investment* (ROTI) serta penentuan kerangka pedoman evaluasi pelatihan.

5.1 Penyusunan Kerangka Pedoman Evaluasi Pelatihan *Business Impact* dan *Return on Training Investment*

Setelah dilakukan pengumpulan data terhadap objek amatan. Langkah selanjutnya adalah menyusun kerangka pedoman evaluasi pelatihan *business impact* dan *return on training investment* (ROTI). Tahap ini ditujukan untuk memberikan arahan dan panduan dalam mengukur efektivitas pelatihan mulai dari proses pengumpulan data hingga perhitungan akhir evaluasi. Panduan ini akan memperlihatkan kerangka kerja dengan pendekatan yang dilakukan sesuai dengan kondisi dan karakteristik data perusahaan.

Ada beberapa model yang dapat dilakukan untuk mengukur *return on training investment* (ROTI) suatu pelatihan. Model-model ini terbagi menjadi 2 kategori berdasarkan penggunaan atau fungsinya, yakni:

1. Menentukan ROI berdasarkan biaya yang telah dikeluarkan (fungsi evaluatif).
2. Menyelidiki potensi pengembalian (*return*) apabila pengeluaran/pendanaan diubah (fungsi *forecasting*).

Berikut merupakan deskripsi dari masing-masing model dalam menghitung ROI.

Tabel 5. 1 Model *Return on Investment* (ROI)

Model *Return on Investment* (ROI)	
Model	**Deskripsi**
Cost-Benefit Analysis	Menetapkan nilai moneter untuk biaya program pelatihan untuk menentukan rasio biaya-manfaat
Internal Rate of Return	Tingkat bunga yang sama dengan pengembalian dari investasi ke biaya investasi

Model *Return on Investment* (ROI)	
Model	**Deskripsi**
Kirkpatrick/Phillips Evaluation Model	4 level evaluasi - *Reaction, Learning, Behaviour, Results* ditambah level 5 ROI yang mengubah level 4 menjadi nilai moneter
Net Present Value	Membandingkan nilai uang sekarang dengan nilai di masa depan
Return on Expectation	Estimasi hasil pelatihan relatif terhadap harapan *stakehoder*. Menggunakan survei dan wawancara
Social Return on Investment	Evaluasi berbasis kepentingan *stakeholder* dengan analisis biaya-manfaat dengan fokus kuat pada dampak sosial

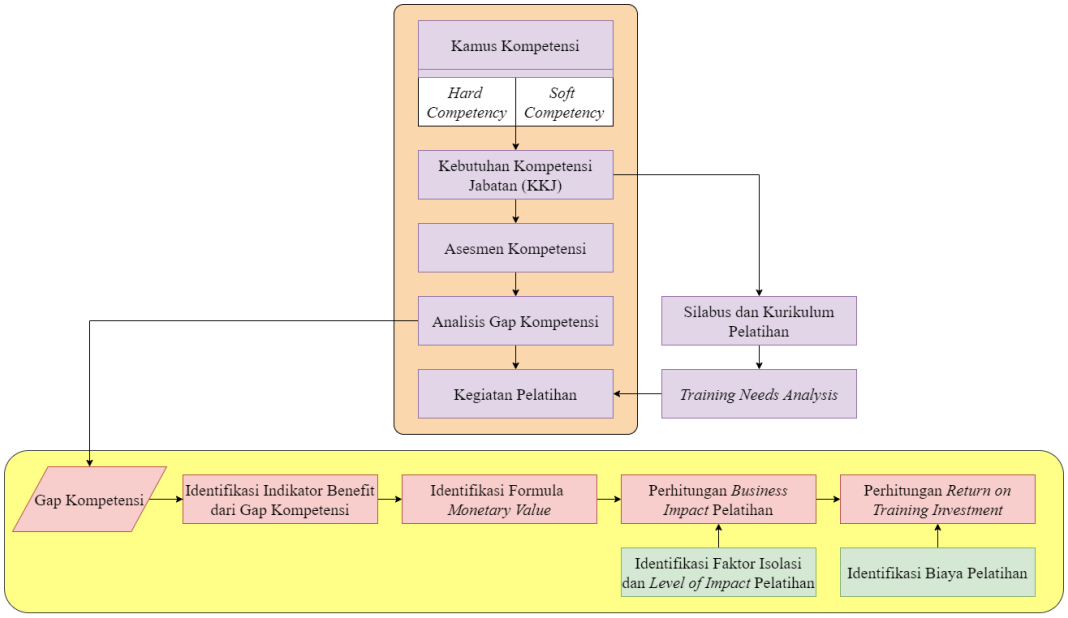
(Sumber: Schueler and Loveder, 2020)

Berdasarkan deskripsi dari model ROI di atas, penelitian tugas akhir ini menggunakan model Kirkpatrick/Phillips *Evaluation Model* serta *Cost-Benefit Analysis* untuk menentukan rasio biaya/manfaat. Model ini dipilih karena sesuai dengan tujuan penelitian yakni untuk mengukur efektivitas biaya pelatihan.

Pada penelitian tugas akhir ini, penulis merancang 3 alternatif pedoman yang selanjutnya disebut sebagai kerangka pedoman alternatif 1, kerangka pedoman alternatif 2, dan kerangka pedoman alternatif 3. Masing-masing kerangka pedoman memiliki proses pengerjaan yang berbeda disesuaikan dengan kondisi dan karakteristik data perusahaan. Secara garis besar, Kerangka Pedoman Alternatif 1 adalah pedoman yang digunakan saat perusahaan memiliki kondisi ideal dimana kebutuhan pelatihan didapat dari gap kompetensi karyawan serta proses *Training Needs Analysis* sudah berdasarkan silabus dan kurikulum. Gap kompetensi ini dilihat dari asesmen kompetensi karyawan berdasarkan jabatan. Kemudian, Kerangka Pedoman Alternatif 2 adalah pedoman yang digunakan saat perusahaan belum memiliki analisis gap kompetensi sehingga perlu mengaitkan tujuan pelatihan dengan KPI peserta pelatihan yang bertujuan untuk mengetahui peningkatan performansi apa yang ditimbulkan berdasarkan pelatihan yang diikuti peserta sebelumnya. Sedangkan Kerangka Pedoman Alternatif 3 adalah pedoman yang menggunakan *Critical Success Factors* (CSF) sebagai pengganti KPI dalam Kerangka Pedoman Alternatif 2 yang bertujuan untuk meningkatkan fleksibilitas dalam pengukuran *business impact* dan *return on training investment* (ROTI). Penjelasan lebih rinci mengenai ketiga kerangka pedoman tersebut akan dijelaskan pada uraian di bawah ini.

5.1.1 *Kerangka Pedoman Alternatif 1*

Kerangka Pedoman Alternatif 1 merupakan pedoman yang digunakan apabila perusahaan sudah memiliki kampus kompetensi baik *hard competency* dan *soft competency* yang diturunkan ke dalam kebutuhan kompetensi jabatan (KKJ). KKJ ini yang akan dikembangkan menjadi silabus dan kurikulum pelatihan karyawan. Karyawan yang memiliki kompetensi didalam KKJ selanjutnya dilakukan asesmen kompetensi sehingga dapat diketahui kompetensi mana yang belum tercapai dari standar. Proses tersebut merupakan analisis gap kompetensi karyawan dan menghasilkan output berupa kegiatan pelatihan. Kegiatan pelatihan ini sebelumnya juga sudah dirancang melalui *Training Needs Analysis* berdasarkan silabus dan kurikulum pelatihan. Kerangka pedoman alternatif 1 ditunjukkan seperti gambar di bawah ini.



Gambar 5. 1 Kerangka Pedoman Alternatif 1

Adapun langkah-langkah yang dilakukan untuk mengukur *Business Impact* dan *Return on Training Investment* (ROTI) sesuai dengan Kerangka Pedoman Alternatif 1 adalah sebagai berikut.

LANGKAH 1: PENGUMPULAN DATA

Ada tiga tahap utama dalam proses pengumpulan data, yakni menyusun daftar kebutuhan data, mengumpulkan sumber data, dan menetapkan kualitas data. Berikut merupakan pedoman untuk mendukung proses pengumpulan data.

a. Menetapkan prinsip pengumpulan data

Sebagai langkah pertama untuk mengumpulkan data berdasarkan kerangka kerja dan indikator *return on training investment* (ROTI), ada sejumlah prinsip yang digunakan sebagai panduan dalam menjalankan proses evaluasi pelatihan, yakni:

1. Definisikan target *stakeholder* dan tujuan dalam mengukur *return on training investment* (ROTI) dengan baik.
2. Indikator pengukuran *return on training investment* (ROTI) dirancang sedemikian rupa sehingga cukup spesifik, tetapi juga cukup umum untuk diterapkan di berbagai konteks dan lingkungan pelatihan.
3. Fokus terhadap identifikasi sumber data yang memiliki keterkaitan dengan indicator pengukuran *return on training investment* (ROTI).
4. Lakukan pendekatan dalam mengadopsi transparansi data serta identifikasi faktor-faktor yang dapat memengaruhi jenis dan kualitas data
5. Pendefinisian data-data yang berhubungan dengan konteks serta *stakeholder* yang berpengaruh untuk memahami kerja pengukuran *return on training investment* (ROTI).

b. Menyiapkan daftar kebutuhan data

Proses pengumpulan data memerlukan susunan daftar kebutuhan data, menetapkan sumber data dan kelengkapan data, serta memperhatikan kesenjangan informasi dan segala bentuk penyimpangan data. Data-data yang perlu disediakan dalam proses pengumpulan data pada kerangka pedoman alternatif 1 ialah:

1. Kamus Kompetensi
2. Kebutuhan Kompetensi Jabatan (KKJ)
3. Hasil Asesmen Kompetensi Individu
4. Analisis Gap Kompetensi
5. Silabus dan Kurikulum Pelatihan
6. *Training Needs Analysis*
7. *Key Performance Indicator* (KPI)
8. Uraian Pekerjaan (UP)

c. Mengumpulkan Sumber Data

Langkah-langkah untuk menetapkan sumber data yang tersedia yang dapat digunakan sebagai indikator pengukuran *return on training investment* (ROTI) meliputi:

1. Identifikasi sumber data yang terkait dengan indikator *return on training investment* (ROTI), seperti:
    a. Gap kompetensi yang berasal dari hasil asesmen kompetensi karyawan dengan menilai KPI Individu yang tidak tercapai.
    b. Capaian KPI Individu pada periode sebelum pelatihan dan setelah pelatihan.
    c. Data biaya pelatihan
2. Tentukan ketersediaan data dan tingkat aksesibilitas.
3. Tentukan jenis sumber data, baik data kuantitatif maupun data kualitatif. Contoh: kumpulan data administratif, koleksi internasional, studi kasus, atau survei jangka panjang
4. Dokumentasikan deskripsi data, termasuk tahun data dan sumber data.
5. Tentukan cakupan data atau profil populasi, misalnya tingkat karyawan, tingkat unit kerja, atau tingkat korporat
6. Catat faktor-faktor yang memengaruhi hasil pengukuran dan jelaskan potensi *outcome*.

d. Menetapkan kualitas data

Untuk menetapkan kualitas data dan menafsirkan data secara akurat, sejumlah langkah perlu dipertimbangkan:

1. Identifikasi batasan data
2. Catat kesenjangan informasi atau data menurut *stakeholder* terhadap indikator pengukuran *return on training investment* (ROTI)
3. Jelaskan setiap penyimpangan dalam data
4. Tentukan dasar-dasar kontekstual dari data tersebut

LANGKAH 2: IDENTIFIKASI INDIKATOR *BENEFIT* DARI GAP KOMPETENSI

Langkah selanjutnya adalah melakukan identifikasi indikator *benefit* dari gap kompetensi karyawan. Kompetensi karyawan dibedakan menjadi *hard competency*

dan *soft competency*. Kompetensi karyawan di dalam KKJ dipetakan dengan capaian KPI karyawan tersebut. Berikut merupakan contoh indikator *benefit* yang dapat digunakan dalam pengukuran *business impact* dan *return on training investment* (ROTI).

1. *Hard competency* dapat berupa *output increase, time savings, quality improvement,* dan *cost savings.*
2. *Soft competency* dapat berupa *work habits, customer service, work satisfaction, employee development* dan *initiative/innovation*.

LANGKAH 3: IDENTIFIKASI FORMULA *MONETARY VALUE*

Berikutnya adalah identifikasi formula *monetary value*. Adapun langkah-langkah dalam mengidentifikasi formula *monetary value* dijelaskan pada poin-poin di bawah ini.

1. Tentukan KPI Individu yang telah berkaitan dengan gap kompetensi.
2. Tentukan variabel proksi dari KPI Individu tersebut untuk menghitung nilai moneter.

Dalam menentukan variabel proksi untuk mengkonversi KPI ke dalam satuan moneter, ada beberapa metode yang dapat digunakan, diantaranya adalah:

1. Nilai standar untuk memperoleh pengukuran, khususnya dalam hal pendapatan (omzet), produktivitas, dan parameter kualitas.
2. Nilai waktu dapat dimonetisasi berdasarkan jam kerja individu dan nilai upah yang telah ditetapkan.
3. Ekspert internal/eksternal dapat memperkirakan satuan dari parameter pengukuran (KPI Individu).
4. Database eksternal dapat digunakan untuk menghitung nilai satuan ukuran, seperti data penelitian, industri, dan kumpulan data pemerintah.
5. Menghubungkan ukuran kualitatif dengan pendekatan variabel lain yang lebih mudah diukur yang juga dapat dikonversi menjadi nilai moneter. Misalnya, kepuasan pelanggan dapat dihubungkan dengan pendapatan perusahaan yang terpengaruh.

LANGKAH 4: IDENTIFIKASI FAKTOR ISOLASI DAN *LEVEL OF IMPACT* PELATIHAN

Dalam menghitung *business impact* diperlukan komponen lain yakni faktor isolasi dan *level of impact* pelatihan untuk mengukur seberapa besar dampak pelatihan terhadap indikator benefit. Capaian kinerja karyawan dipengaruhi oleh banyak faktor. Meskipun pelatihan termasuk salah satu faktor yang mempengaruhi capaian kinerja karyawan, sulit untuk memisahkan dampak pelatihan dari pengaruh faktor-faktor lain. Oleh karena itu, penting untuk memvalidasi hasil dari analisis deskriptif dan mengisolasi faktor mediasi. Efek isolasi pengaruh pelatihan perlu dilakukan guna memastikan besarnya pengaruh sejati pelatihan terhadap indikator *benefit* yang digunakan. Tabel berikut ini akan menjelaskan beberapa metode dalam mengukur faktor isolasi pelatihan.

Tabel 5. 2 Metode Faktor Isolasi

No	Nama Metode	Deskripsi Metode	Kelebihan	Kekurangan	Kebutuhan Data
1	*Control Groups*	Membandingkan kinerja antara dua kelompok, yakni kelompok dengan peserta yang mengikuti pelatihan dan kelompok lain dengan peserta yang tidak mengikuti pelatihan. Kinerja dari kedua kelompok ini akan dibandingkan, kemudian ditentukan faktor isolasi pelatihan.	Paling akurat di antara metode yang lain	1. Sangat sulit untuk mendapatkan *control groups* yang benar-benar identik dengan kelompok yang mengikuti program pelatihan selain dari pengaruh pelatihan itu sendiri. 2. Apabila kelompok-kelompok yang dibandingkan tersebut berada di lokasi yang berbeda, maka terdapat pengaruh lingkungan yang berbeda pula.	1. Capaian kinerja individu grup peserta pelatihan 2. Capaian kinerja individu grup non peserta pelatihan 3. Data-data pelatihan lain di luar yang sedang diukur

No	Nama Metode	Deskripsi Metode	Kelebihan	Kekurangan	Kebutuhan Data
2	*Trend Line Analysis*	Mengidentifikasi kecenderungan (*trend*) realisasi capaian pada dua periode berbeda untuk memperkirakan pengaruh pelatihan dengan menggunakan data capaian kinerja historis yang telah ada. Data capaian kinerja sebelum dan setelah pelatihan ditunjukkan dalam sebuah grafik yang kemudian menggambarkan suatu kecenderungan (*trend*) yang berbeda antar kedua periode tersebut. Selisih antara nilai *trend* setelah pelatihan dengan nilai *trend* sebelum pelatihan itu kemudian yang menjadi faktor isolasi efek pelatihan.	Sederhana, murah, dan relatif mudah digunakan	1. Hanya dapat diterapkan pada pekerjaan yang memiliki data historis yang relatif lengkap dan memadai 2. Harus memenuhi asumsi bahwa tren yang telah berkembang sebelum pelatihan diharapkan berlanjut ketika program pelatihan belum dilaksanakan	1. Capaian kinerja individu sebelum pelatihan per bulan 2. Capaian kinerja individu setelah pelatihan per bulan
3	*Forecasting*	Hampir sama dengan *Trend Line Analysis* (sesama metode statistik), namun digambarkan dalam bentuk grafik dan dihitung dalam bentuk persamaan matematika (Y = a+bx)	Sederhana, murah, dan relatif mudah digunakan	Hanya dapat diterapkan pada pekerjaan yang memiliki data historis yang relatif lengkap dan memadai	1. Capaian kinerja individu sebelum pelatihan per bulan 2. Capaian kinerja individu setelah pelatihan per bulan
4	*Participant, Supervisor, Management Estimate*	Penentuan efek isolasi pelatihan dengan meminta responden yakni peserta, atasan peserta, atau manajemen perusahaan untuk memperkirakan faktor isolasi beserta pengaruh pekerja terhadap pekerjaan dalam ukuran persentase (output: faktor isolasi dan *confidence level*)	Sederhana, murah, dan relatif mudah digunakan	Subjektivitas tinggi	1. Profil pelatihan 2. Peserta pelatihan 3. PIC peserta pelatihan

No	Nama Metode	Deskripsi Metode	Kelebihan	Kekurangan	Kebutuhan Data
5	*Expert Estimate*	Hampir sama dengan *participant/supervisor/management estimate*, namun responden pada metode ini merupakan ahli atau pakar di bidang pengukuran evaluasi pelatihan	Apabila menggunakan tenaga ahli yang tepat, maka *expert judgement* yang diberikan bisa mengakomodir pertimbangan lain di bidang pengukuran evaluasi pelatihan	Tidak akuratnya estimasi disebabkan oleh ketidakterlibatan dalam program pelatihan	1. Profil pelatihan 2. Peserta pelatihan 3. PIC peserta pelatihan
6	*Others Factors Input*	Metode yang mengukur terlebih dahulu besaran pengaruh (faktor isolasi) dari faktor-faktor lain di luar pelatihan	-	Hanya bisa diimplementasikan apabila faktor isolasi di luar pelatihan lebih mudah dicari dibanding faktor isolasi pelatihan itu sendiri	1. Faktor isolasi dari faktor-faktor lain di luar pelatihan (bisa lebih dari satu)

Dalam menentukan metode faktor isolasi pada proses pengukuran *business impact* dan *return on training investment* (ROTI) terdapat sejumlah langkah yang dapat digunakan, yakni:

1. Susun metode-metode faktor isolasi seperti pada tabel di atas.
2. Identifikasi sumber data dari masing-masing metode dan catat ketersediaan data dari perusahaan.
3. Seleksi metode faktor isolasi yang paling sesuai dengan kondisi eksisting perusahaan.
4. Kumpulkan data yang diperlukan sesuai dengan metode yang dipilih.
5. Hitung faktor isolasi pelatihan tersebut.

Sedangkan untuk *level of impact* pelatihan diukur melalui *expert judgement* perusahaan yakni atasan peserta pelatihan sebagai validator dengan menetapkan persentase indikator *benefit* pelatihan yang berdampak secara langsung atau tidak langsung (*direct/indirect*) terhadap peningkatan kinerja peserta pelatihan. Tujuan dari identifikasi *level of impact* pelatihan adalah untuk mengetahui bobot jenis hubungan langsung atau tidak langsung antara keseluruhan capaian kinerja dengan pelatihan. Adapun langkah-langkah yang dapat diambil adalah:

1. Buatlah form untuk melakukan survei kepada *expert judgement* perusahaan
2. Isi form tersebut dengan pertanyaan "Berapakah persentase perbandingan bobot yang sesuai untuk pengaruh Direct dibanding Indirect?"
3. Kumpulkan data dari pengisian form survei tersebut.
4. Gunakan persentase *level of impact* yang telah terkumpul untuk proses pengukuran *business impact* selanjutnya.

LANGKAH 5: PERHITUNGAN *BUSINESS IMPACT*

Setelah seluruh data pendukung diperoleh, Langkah berikutnya adalah perhitungan *business impact* dari pelatihan yang akan diukur. Adapun langkah-langkah dalam melakukan pengukuran *business impact* sebagai berikut.

1. Tentukan KPI Individu dari peserta pelatihan yang akan diukur.
2. Tentukan jenis keterkaitan KPI Individu terhadap pelatihan apakah langsung atau tidak langsung (*direct/indirect*).
3. Tentukan bobot persentase jenis keterkaitan KPI Individu terhadap pelatihan yang merupakan *level of impact* pelatihan.

4. Tentukan konversi formula *monetary value* untuk setiap KPI Individu.
5. Catat capaian KPI Individu pada periode sebelum pelatihan.
6. Catat capaian KPI Individu pada periode setelah pelatihan.
7. Hitung selisih (Δ) dari capaian KPI Individu setelah periode pelatihan dengan capaian KPI Individu sebelum pelatihan.
8. Tetapkan faktor isolasi pelatihan.
9. Tetapkan *confidence level.*
10. Hitung *business impact* yang merupakan peningkatan kinerja dipengaruhi pelatihan menggunakan formula berikut:

    $$Peningkatan\ Kinerja = (\Delta)\ Capaian\ KPI\ Individu\ \times Faktor\ Isolasi\ Pelatihan \times Confidence\ Level \quad \text{(Formula 1)}$$

Hasil dari perhitungan peningkatan kinerja dengan menggunakan formula di atas merupakan output dalam perhitungan *business impact* pelatihan. Berikut merupakan template tabel yang digunakan dalam perhitungan *business impact* pelatihan.

Tabel 5. 3 Template Perhitungan *Business Impact* Pelatihan

Index	**KPI Individu 2019 (1)**	**Jenis Keterkaitan (2)**	**Bobot (3)**	**Monetary Value Formula (4)**	**Capaian KPI Individu**			**Faktor Isolasi (8)**	***Confidence Level* (9)**	**Peningkatan Kinerja Dipengaruhi Pelatihan (10) = (3) x (7) x (8) x (9)**
					Sebelum Pelatihan (5)	**Setelah Pelatihan (6)**	**(Δ) (7) = (6) - (5)**			
Total Manfaat Pelatihan										

LANGKAH 6: PERHITUNGAN *RETURN ON TRAINING INVESTMENT*

Langkah terakhir dalam kerangka pedoman alternatif 1 adalah melakukan perhitungan *return on training investment* (ROTI) dari pelatihan yang diteliti. *Input* dari hasil pengolahan data *Business Impact* digunakan dalam perhitungan *Return on Training Investment*. Perhitungan ROTI menggunakan total biaya pelatihan dan *benefit* pelatihan yang telah dimonetisasi pada tahap sebelumnya. Kemudian dihitung menggunakan rumus *Benefit Cost Ratio* (BCR) dengan membandingkan antara *benefit* pelatihan dengan biaya pelatihan. Adapun langkah-langkah dalam melakukan pengukuran *business impact* sebagai berikut.

1. Tentukan nama pelatihan yang akan dilakukan perhitungan.
2. Tentukan *benefit* pelatihan berdasarkan output dari perhitungan *business impact.*
3. Tentukan total biaya pelatihan.
4. Hitung *Net Training Benefits* yang merupakan selisih (Δ) dari *Training Benefits* dan *Training Costs*
5. Hitung *Benefit Cost Ratio* (BCR) menggunakan formula berikut.

   $$Benefit - cost\ ratio = \frac{Training\ Benefits}{Training\ Costs} \qquad \text{(Formula 2)}$$

   Kesimpulan dari perhitungan tersebut adalah untuk setiap Rupiah (Rp) yang diinvestasikan, ada manfaat pelatihan sebesar X Rupiah (Rp).
6. Hitung *Return on Training Investment* (ROTI) menggunakan rumus ROI (%) sebagai berikut.

   $$ROI(\%) = \frac{(Training\ Benefits - Training\ Costs)}{Training\ Costs} \times 100\% \qquad \text{(Formula 3)}$$

   $$ROI(\%) = \frac{Net\ Training\ Benefits}{Training\ Costs} \times 100\% \qquad \text{(Formula 4)}$$

   Dari perhitungan dengan formula ROI (%) di atas dapat disimpulkan bahwa untuk setiap Rupiah (Rp) yang diinvestasikan akan dikembalikan sebesar X Rupiah (Rp) setelah investasi dikurangi.

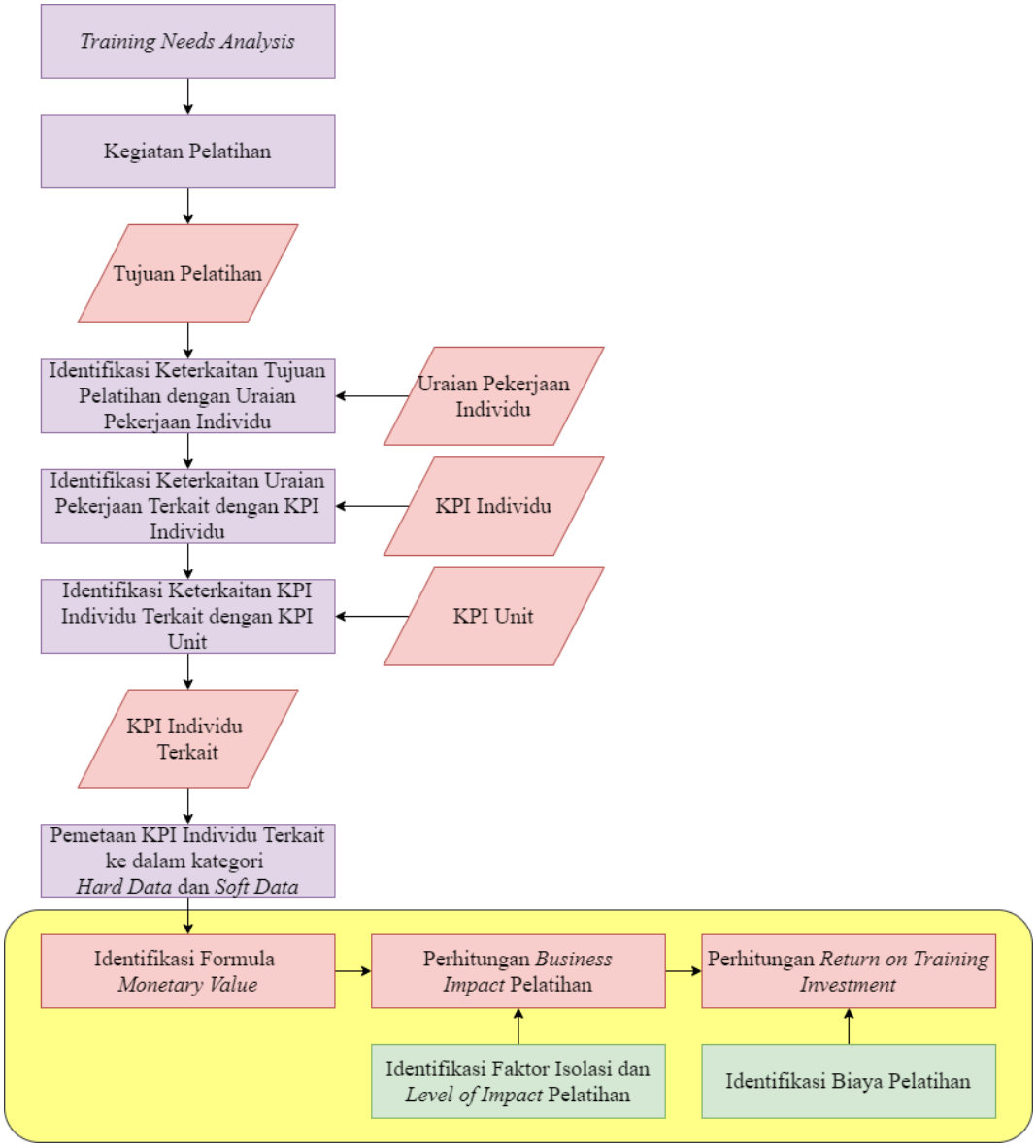
Hasil dari perhitungan di atas merupakan output dalam perhitungan *Return on Training Investment* (ROTI) pelatihan. Berikut merupakan template tabel yang digunakan dalam perhitungan *Return on Training Investment* (ROTI) pelatihan.

Tabel 5. 4 Template Perhitungan *Return on Training Investment* (ROTI)

Nama Pelatihan (1)	***Training Benefits* (2)**	***Training Costs* (3)**	***Net Training Benefits* (Δ) (4) = (2) – (3)**	**BCR (5) = $\frac{(4)}{(3)}$**	**ROI (%) (6) = (4)/(3) x 100%**

5.1.2 Kerangka Pedoman Alternatif 2

Kerangka Pedoman Alternatif 2 adalah pedoman yang digunakan saat perusahaan belum memiliki analisis gap kompetensi sehingga perlu mengaitkan tujuan pelatihan dengan KPI peserta pelatihan yang bertujuan untuk mengetahui peningkatan performansi apa yang ditimbulkan berdasarkan pelatihan yang diikuti peserta sebelumnya. Kerangka pedoman alternatif 2 ditunjukkan seperti gambar di bawah ini.



Gambar 5. 2 Kerangka Pedoman Alternatif 2

Adapun langkah-langkah yang dilakukan untuk mengukur *Business Impact* dan *Return on Training Investment* (ROTI) sesuai dengan Kerangka Pedoman Alternatif 2 adalah sebagai berikut.

LANGKAH 1: PENGUMPULAN DATA

Ada tiga tahap utama dalam proses pengumpulan data, yakni menyusun daftar kebutuhan data, mengumpulkan sumber data, dan menetapkan kualitas data. Berikut merupakan pedoman untuk mendukung proses pengumpulan data.

a. Menetapkan prinsip pengumpulan data

Sebagai langkah pertama untuk mengumpulkan data berdasarkan kerangka kerja dan indikator *return on training investment* (ROTI), ada sejumlah prinsip yang digunakan sebagai panduan dalam menjalankan proses evaluasi pelatihan, yakni:

1. Definisikan target *stakeholder* dan tujuan dalam mengukur *return on training investment* (ROTI) dengan baik.
2. Indikator pengukuran *return on training investment* (ROTI) dirancang sedemikian rupa sehingga cukup spesifik, tetapi juga cukup umum untuk diterapkan di berbagai konteks dan lingkungan pelatihan.
3. Fokus terhadap identifikasi sumber data yang memiliki keterkaitan dengan indicator pengukuran *return on training investment* (ROTI).
4. Lakukan pendekatan dalam mengadopsi transparansi data serta identifikasi faktor-faktor yang dapat memengaruhi jenis dan kualitas data
5. Pendefinisian data-data yang berhubungan dengan konteks serta *stakeholder* yang berpengaruh untuk memahami kerja pengukuran *return on training investment* (ROTI).

b. Menyiapkan daftar kebutuhan data

Proses pengumpulan data memerlukan susunan daftar kebutuhan data, menetapkan sumber data dan kelengkapan data, serta memperhatikan kesenjangan informasi dan segala bentuk penyimpangan data. Kerangka pedoman 2 adalah kondisi dimana perusahaan masih belum memiliki analisis gap kompetensi, sehingga tujuan pelatihan perlu dikaitkan dengan KPI Individu peserta pelatihan untuk menentukan dampak pelatihan terhadap kinerja karyawan. Data-data yang perlu disediakan dalam proses pengumpulan data pada kerangka pedoman alternatif 2 ialah:

1. *Key Performance Indicator* (KPI)
2. Uraian Pekerjaan (UP)
3. Profil Pelatihan

c. Mengumpulkan Sumber Data

Langkah-langkah untuk menetapkan sumber data yang tersedia yang dapat digunakan sebagai indikator pengukuran *return on training investment* (ROTI) meliputi:

1. Identifikasi sumber data yang terkait dengan indikator *return on training investment* (ROTI), seperti:

a. Profil Pelatihan meliputi nama pelatihan, nama penyelenggara, bidang kompetensi pelatihan, kurikulum pelatihan, tanggal pelatihan, durasi waktu pelatihan, dan tujuan pelatihan (*learning objective*).
b. Uraian Pekerja (UP) Individu
c. KPI Individu
d. KPI Unit Peserta Pelatihan
e. Capaian KPI Individu pada periode sebelum pelatihan dan setelah pelatihan.
f. Data biaya pelatihan

2. Tentukan ketersediaan data dan tingkat aksesibilitas.
3. Tentukan jenis sumber data, baik data kuantitatif maupun data kualitatif. Contoh: kumpulan data administratif, koleksi internasional, studi kasus, atau survei jangka panjang
4. Dokumentasikan deskripsi data, termasuk tahun data dan sumber data.
5. Tentukan cakupan data atau profil populasi, misalnya tingkat karyawan, tingkat unit kerja, atau tingkat korporat
6. Catat faktor-faktor yang memengaruhi hasil pengukuran dan jelaskan potensi *outcome*.

d. Menetapkan kualitas data

Untuk menetapkan kualitas data dan menafsirkan data secara akurat, sejumlah langkah perlu dipertimbangkan:

1. Identifikasi batasan data
2. Catat kesenjangan informasi atau data menurut *stakeholder* terhadap indikator pengukuran *return on training investment* (ROTI)
3. Jelaskan setiap penyimpangan dalam data
4. Tentukan dasar-dasar kontekstual dari data tersebut

LANGKAH 2: IDENTIFIKASI KETERKAITAN TUJUAN PELATIHAN DENGAN URAIAN PEKERJAAN INDIVIDU

Langkah selanjutnya adalah melakukan identifikasi keterkaitan tujuan pelatihan dengan uraian pekerjaan individu peserta pelatihan. Adapun langkah-langkah

dalam mengidentifikasi keterkaitan tujuan pelatihan dengan uraian pekerjaan individu dijelaskan pada poin-poin di bawah ini.

1. Tuliskan tujuan pelatihan dan beri index untuk masing-masing poin tujuan pelatihan.
2. Tuliskan uraian pekerjaan individu peserta pelatihan dan beri index untuk masing-masing poin uraian pekerjaan individu.
3. Cari tahu lebih dalam konteks tujuan pelatihan dan uraian pekerjaan individu peserta pelatihan di setiap poinnya.
4. Lakukan analisis dari setiap tujuan pelatihan yang berpotensi memberi pengaruh kepada setiap uraian pekerjaan individu.
5. Tuliskan poin-poin tujuan pelatihan yang memiliki pengaruh tersebut terhadap setiap uraian pekerjaan individu peserta pelatihan.
6. Tentukan keterkaitan pada masing-masing poin apakah berkaitan secara langsung atau tidak langsung.

Hal yang perlu diperhatikan adalah hubungan antara tujuan pelatihan dan uraian pekerjaan individu dapat bersifat *many to many* yang artinya banyak poin pada tujuan pelatihan dapat memiliki hubungan ke banyak poin uraian pekerjaan individu. Kemudian, uraian pekerjaan individu tidak seluruhnya harus berkaitan dengan tujuan pelatihan. Hasil dari proses identifikasi keterkaitan ini adalah Uraian Pekerjaan Individu yang telah terkait dengan Tujuan Pelatihan, yang kemudian akan dijadikan input pada proses keterkaitan berikutnya. Berikut merupakan template tabel yang digunakan dalam identifikasi keterkaitan tujuan pelatihan dengan uraian pekerjaan individu.

Tabel 5. 5 Template Keterkaitan Tujuan Pelatihan dengan Uraian Pekerjaan Individu

Topik Pelatihan	Judul Pelatihan	Index	Tujuan Pelatihan (LO) (1)	Nama Peserta	Jabatan	Keterkaitan LO dengan UP Individu (5)	Direct/Indirect (6)	Index	UP Individu (2)

LANGKAH 3: IDENTIFIKASI KETERKAITAN URAIAN PEKERJAAN INDIVIDU TERKAIT DENGAN KPI INDIVIDU

Langkah berikutnya setelah mengidentifikasi keterkaitan tujuan pelatihan dengan uraian pekerjaan individu adalah dengan mengidentifikasi keterkaitan uraian pekerjaan individu terkait dengan KPI Individu. Uraian pekerjaan individu yang telah terkait digunakan sebagai penjembatan dalam mengaitkan hubungan antara KPI Individu dengan tujuan pelatihan. Proses ini bertujuan untuk mengidentifikasi dampak pelatihan yang diselenggarakan terhadap kinerja karyawan maupun kinerja unit. Adapun langkah-langkah dalam mengidentifikasi keterkaitan uraian pekerjaan individu terkait dengan KPI Individu dijelaskan pada poin-poin di bawah ini.

1. Tuliskan uraian pekerjaan individu terkait yang merupakan output pada proses keterkaitan sebelumnya.
2. Tuliskan KPI Individu peserta pelatihan dan beri index untuk masing-masing poin KPI Individu.
3. Cari tahu lebih dalam konteks uraian pekerjaan individu terkait dan KPI Individu peserta pelatihan di setiap poinnya.
4. Lakukan analisis dari setiap uraian pekerjaan individu terkait yang berpotensi memberi pengaruh kepada setiap KPI Individu.
5. Tuliskan poin-poin uraian pekerjaan individu terkait yang memiliki pengaruh tersebut terhadap setiap KPI Individu peserta pelatihan.
6. Tentukan keterkaitan pada masing-masing poin apakah berkaitan secara langsung atau tidak langsung.

Hal yang perlu diperhatikan adalah hubungan antara uraian pekerjaan individu terkait dan KPI Individu dapat bersifat *many to many* yang artinya banyak poin pada uraian pekerjaan individu terkait dapat memiliki hubungan ke banyak poin KPI Individu. Kemudian, KPI Individu tidak seluruhnya harus berkaitan dengan uraian pekerjaan individu terkait. Hasil dari proses identifikasi keterkaitan ini adalah KPI Individu yang telah terkait dengan Uraian Pekerjaan, yang kemudian akan dijadikan input pada proses keterkaitan berikutnya. Berikut merupakan template tabel yang digunakan dalam identifikasi keterkaitan uraian pekerjaan individu terkait dengan KPI Individu.

Tabel 5. 6 Template Keterkaitan Uraian Pekerjaan Individu Terkait dengan KPI Individu

Topik Pelatihan	Judul Pelatihan	Nama Peserta	Jabatan	Index	UP Individu Terkait (1)	Keterkaitan UP Individu Terkait dengan KPI Individu (5)	Direct/Indirect (6)	Index	KPI Individu (2)

LANGKAH 4: IDENTIFIKASI KETERKAITAN KPI INDIVIDU TERKAIT DENGAN KPI UNIT

Langkah selanjutnya setelah mengidentifikasi keterkaitan uraian pekerjaan individu terkait dengan KPI Individu adalah dengan mengidentifikasi keterkaitan KPI Individu terkait dengan KPI Unit. Adapun langkah-langkah dalam mengidentifikasi keterkaitan KPI Individu terkait dengan KPI Unit dijelaskan pada poin-poin di bawah ini.

1. Tuliskan KPI Individu terkait yang merupakan output pada proses keterkaitan sebelumnya.
2. Tuliskan KPI Unit peserta pelatihan dan beri index untuk masing-masing poin KPI Unit.
3. Cari tahu lebih dalam konteks KPI Individu terkait dan KPI Unit peserta pelatihan di setiap poinnya.
4. Lakukan analisis dari setiap KPI Individu terkait yang berpotensi memberi pengaruh kepada setiap KPI Unit.
5. Tuliskan poin-poin KPI Individu terkait yang memiliki pengaruh tersebut terhadap setiap KPI Unit peserta pelatihan.
6. Tentukan keterkaitan pada masing-masing poin apakah berkaitan secara langsung atau tidak langsung.

Hal yang perlu diperhatikan adalah hubungan antara KPI Individu terkait dan KPI Unit dapat bersifat *many to many* yang artinya banyak poin pada KPI Individu terkait dapat memiliki hubungan ke banyak poin KPI Unit. Kemudian, KPI Unit tidak seluruhnya harus berkaitan dengan KPI Individu terkait. Hasil dari proses identifikasi keterkaitan ini adalah KPI Individu yang telah terkait dengan KPI Unit, yang kemudian akan dijadikan input pada proses pemetaan ke dalam kategori *hard data* dan *soft data*. Berikut merupakan template tabel yang digunakan dalam identifikasi keterkaitan KPI Individu terkait dengan KPI Unit.

Tabel 5. 7 Template Keterkaitan KPI Individu Terkait dengan KPI Unit

Topik Pelatihan	Judul Pelatihan	Nama Peserta	Jabatan	Index	KPI Individu Terkait (1)	Keterkaitan KPI Individu Terkait dengan KPI Unit (5)	Direct/Indirect (6)	Index	KPI Unit (2)

LANGKAH 5: PEMETAAN KPI INDIVIDU TERKAIT KE HARD/SOFT DATA

Langkah ke-5 pada kerangka pedoman alternatif 2 adalah pemetaan KPI Individu terkait ke dalam kategori *hard data* dan *soft data*. Input dari proses ini adalah KPI Individu yang telah terkait dengan KPI Unit pada proses identifikasi keterkaitan sebelumnya. Proses ini digunakan untuk mengelompokkan KPI Individu terkait ke dalam kategori *hard data* dan *soft data* sesuai dengan sifat data tersebut, yang kemudian akan digunakan untuk menentukan dampak pelatihan secara finansial. *Hard data* merupakan data yang bersumber pada fakta yang dapat diukur secara kuantitatif, bersifat objektif, dan mudah dikonversi ke nilai moneter. Sedangkan *soft data* merupakan data yang berasal dari observasi kualitatif, bersifat subjektif, dan perlu dilakukan pendekatan untuk mengkonversi ke nilai moneter. *Hard data* dikelompokkan menjadi *output increase*, *time savings*, *quality improvement*, dan *cost savings*. Sementara itu, *soft data* dikelompokkan menjadi *work habits*, *customer service*, *work satisfaction*, *employee development*, dan *initiative/innovation*. Berikut merupakan contoh pengelompokan *hard data* dan *soft data*.

Tabel 5. 8 Contoh Pengelompokan *Hard Data* dan *Soft Data*

Pengelompokan Data			
Hard Data			
Output Increase	***Time Savings***	***Quality Improvement***	***Cost Savings***
• *Unit Produced* • *Tons Manufactured* • *Items Assembled* • *Money Collected* • *Items Sold* • *Inventory Turnover* • *Task Completed* • *Output per Hour*	• *Equipment Downtime* • *Overtime* • *On Time Shipments* • *Time to Project Completion* • *Processing Time* • *Supervisory Time* • *Learning Time* • *Efficiency* • *Order Response*	• *Reject* • *Scrap* • *Waste* • *Error Rates* • *Rework* • *Product Defects* • *Product Failures* • *Inventory Adjustment* • *Number of Accident*	• *Unit Cost* • *Overhead Cost* • *Operating Cost* • *Number of Cost Reduction*

• *Productivity* • *Shipment*				
Soft Data				
Work Habits	***Customer Service***	***Work Satisfaction***	***Employee Development***	***Initiative/Innovation***
• *Absenteeism* • *Tardiness* • *Violation of Safety Rules* • *Number of Communication Breakdown* • *First Aid Treatment*	• *Customer Complaint* • *Customer Satisfaction* • *Customer Loyalty* • *Customer Retention* • *Lost Customer*	• *Employee Complaint* • *Job Satisfaction* • *Employee Turnover* • *Employee Loyalty*	• *Number of Promotions* • *Number of Pay Increases* • *Number of Learning Programs Attended* • *Increase in Job Effectiveness*	• *Implementation of New Ideas* • *New Products and Services Developed*

Adapun penjelasan dari *hard data* adalah sebagai berikut.

Tabel 5. 9 Keterangan *Hard Data*

No	*Hard Data*	Keterangan
1	*Output Increase*	Peningkatan jumlah output pekerjaan yang dihasilkan oleh individu
2	*Time Savings*	Penghematan waktu yang dihasilkan oleh individu ketika melaksanakan sebuah pekerjaan
3	*Quality Improvement*	Peningkatan kualitas pekerjaan oleh individu
4	*Cost Savings*	Penghematan biaya ketika melaksanakan sebuah pekerjaan

Sedangkan penjelasan mengenai *soft data* dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 5. 10 Keterangan *Soft Data*

No	*Soft Data*	Keterangan
1	*Work Habits*	Perilaku atau kebiasaan yang dilakukan individu saat bekerja
2	*Customer Service*	Peningkatan kualitas pelayanan terhadap konsumen oleh individu
3	*Work Satisfaction*	Peningkatan kepuasan kerja individu
4	*Employee Development*	Peningkatan kapasitas pengembangan diri individu yang menunjang pekerjaan
5	*Initiative/Innovation*	Peningkatan inisiatif atau kualitas inovasi oleh individu terkait pekerjaan

LANGKAH 6: IDENTIFIKASI FORMULA *MONETARY VALUE*

Untuk dapat menghitung *return on training investment* (ROTI), KPI Individu yang menjadi indikator *benefit* pelatihan perlu diubah ke dalam *monetary value*. Langkah pertama yang harus dilakukan adalah menentukan formula dari setiap KPI Individu. Formula KPI Individu merupakan rumus yang digunakan untuk menghitung KPI Individu tersebut. Selanjutnya, dari formula KPI Individu dilakukan identifikasi formula *monetary value* menggunakan variable proksi dari KPI Individu tersebut. Dalam menentukan variabel proksi untuk mengkonversi KPI ke dalam satuan moneter, ada beberapa metode yang dapat digunakan, diantaranya adalah:

1. Nilai standar untuk memperoleh pengukuran, khususnya dalam hal pendapatan (omzet), produktivitas, dan parameter kualitas.

2. Nilai waktu dapat dimonetisasi berdasarkan jam kerja individu dan nilai upah yang telah ditetapkan.
3. Ekspert internal/eksternal dapat memperkirakan satuan dari parameter pengukuran (KPI Individu).
4. Database eksternal dapat digunakan untuk menghitung nilai satuan ukuran, seperti data penelitian, industri, dan kumpulan data pemerintah.
5. Menghubungkan ukuran kualitatif dengan pendekatan variabel lain yang lebih mudah diukur yang juga dapat dikonversi menjadi nilai moneter. Misalnya, kepuasan pelanggan dapat dihubungkan dengan pendapatan perusahaan yang terpengaruh.

LANGKAH 7: IDENTIFIKASI ISOLASI EFEK DAN *LEVEL OF IMPACT* PELATIHAN

Dalam menghitung *business impact* diperlukan komponen lain yakni faktor isolasi dan *level of impact* pelatihan untuk mengukur seberapa besar dampak pelatihan terhadap indikator benefit. Capaian kinerja karyawan dipengaruhi oleh banyak faktor. Meskipun pelatihan termasuk salah satu faktor yang mempengaruhi capaian kinerja karyawan, sulit untuk memisahkan dampak pelatihan dari pengaruh faktor-faktor lain. Oleh karena itu, penting untuk memvalidasi hasil dari analisis deskriptif dan mengisolasi faktor mediasi. Efek isolasi pengaruh pelatihan perlu dilakukan guna memastikan besarnya pengaruh sejati pelatihan terhadap indikator *benefit* yang digunakan. Tabel berikut ini akan menjelaskan beberapa metode dalam mengukur faktor isolasi pelatihan.

Tabel 5. 11 Metode Faktor Isolasi

No	Nama Metode	Deskripsi Metode	Kelebihan	Kekurangan	Kebutuhan Data
1	*Control Groups*	Membandingkan kinerja antara dua kelompok, yakni kelompok dengan peserta yang mengikuti pelatihan dan kelompok lain dengan peserta yang tidak mengikuti pelatihan. Kinerja dari kedua kelompok ini akan dibandingkan, kemudian ditentukan faktor isolasi pelatihan.	Paling akurat di antara metode yang lain	1. Sangat sulit untuk mendapatkan *control groups* yang benar-benar identik dengan kelompok yang mengikuti program pelatihan selain dari pengaruh pelatihan itu sendiri. 2. Apabila kelompok-kelompok yang dibandingkan tersebut berada di lokasi yang berbeda, maka terdapat pengaruh lingkungan yang berbeda pula.	1. Capaian kinerja individu grup peserta pelatihan 2. Capaian kinerja individu grup non peserta pelatihan 3. Data-data pelatihan lain di luar yang sedang diukur

No	Nama Metode	Deskripsi Metode	Kelebihan	Kekurangan	Kebutuhan Data
2	*Trend Line Analysis*	Mengidentifikasi kecenderungan (*trend*) realisasi capaian pada dua periode berbeda untuk memperkirakan pengaruh pelatihan dengan menggunakan data capaian kinerja historis yang telah ada. Data capaian kinerja sebelum dan setelah pelatihan ditunjukkan dalam sebuah grafik yang kemudian menggambarkan suatu kecenderungan (*trend*) yang berbeda antar kedua periode tersebut. Selisih antara nilai *trend* setelah pelatihan dengan nilai *trend* sebelum pelatihan itu kemudian yang menjadi faktor isolasi efek pelatihan.	Sederhana, murah, dan relatif mudah digunakan	1. Hanya dapat diterapkan pada pekerjaan yang memiliki data historis yang relatif lengkap dan memadai 2. Harus memenuhi asumsi bahwa tren yang telah berkembang sebelum pelatihan diharapkan berlanjut ketika program pelatihan belum dilaksanakan	1. Capaian kinerja individu sebelum pelatihan per bulan 2. Capaian kinerja individu setelah pelatihan per bulan
3	*Forecasting*	Hampir sama dengan *Trend Line Analysis* (sesama metode statistik), namun digambarkan dalam bentuk grafik dan dihitung dalam bentuk persamaan matematika (Y = a+bx)	Sederhana, murah, dan relatif mudah digunakan	Hanya dapat diterapkan pada pekerjaan yang memiliki data historis yang relatif lengkap dan memadai	1. Capaian kinerja individu sebelum pelatihan per bulan 2. Capaian kinerja individu setelah pelatihan per bulan
4	*Participant, Supervisor, Management Estimate*	Penentuan efek isolasi pelatihan dengan meminta responden yakni peserta, atasan peserta, atau manajemen perusahaan untuk memperkirakan faktor isolasi beserta pengaruh pekerja terhadap pekerjaan dalam ukuran persentase (output: faktor isolasi dan *confidence level*)	Sederhana, murah, dan relatif mudah digunakan	Subjektivitas tinggi	1. Profil pelatihan 2. Peserta pelatihan 3. PIC peserta pelatihan

No	Nama Metode	Deskripsi Metode	Kelebihan	Kekurangan	Kebutuhan Data
5	*Expert Estimate*	Hampir sama dengan *participant/supervisor/management estimate*, namun responden pada metode ini merupakan ahli atau pakar di bidang pengukuran evaluasi pelatihan	Apabila menggunakan tenaga ahli yang tepat, maka *expert judgement* yang diberikan bisa mengakomodir pertimbangan lain di bidang pengukuran evaluasi pelatihan	Tidak akuratnya estimasi disebabkan oleh ketidakterlibatan dalam program pelatihan	1. Profil pelatihan 2. Peserta pelatihan 3. PIC peserta pelatihan
6	*Others Factors Input*	Metode yang mengukur terlebih dahulu besaran pengaruh (faktor isolasi) dari faktor-faktor lain di luar pelatihan	-	Hanya bisa diimplementasikan apabila faktor isolasi di luar pelatihan lebih mudah dicari dibanding faktor isolasi pelatihan itu sendiri	1. Faktor isolasi dari faktor-faktor lain di luar pelatihan (bisa lebih dari satu)

Dalam menentukan metode faktor isolasi pada proses pengukuran *business impact* dan *return on training investment* (ROTI) terdapat sejumlah langkah yang dapat digunakan, yakni:

1. Susun metode-metode faktor isolasi seperti pada tabel di atas.
2. Identifikasi sumber data dari masing-masing metode dan catat ketersediaan data dari perusahaan.
3. Seleksi metode faktor isolasi yang paling sesuai dengan kondisi eksisting perusahaan.
4. Kumpulkan data yang diperlukan sesuai dengan metode yang dipilih.
5. Hitung faktor isolasi pelatihan tersebut.

Sedangkan untuk *level of impact* pelatihan diukur melalui *expert judgement* perusahaan yakni atasan peserta pelatihan sebagai validator dengan menetapkan persentase indikator *benefit* pelatihan yang berdampak secara langsung atau tidak langsung (*direct/indirect*) terhadap peningkatan kinerja peserta pelatihan. Tujuan dari identifikasi *level of impact* pelatihan adalah untuk mengetahui bobot jenis hubungan langsung atau tidak langsung antara keseluruhan capaian kinerja dengan pelatihan. Adapun langkah-langkah yang dapat diambil adalah:

1. Buatlah form untuk melakukan survei kepada *expert judgement* perusahaan
2. Isi form tersebut dengan pertanyaan "Berapakah persentase perbandingan bobot yang sesuai untuk pengaruh Direct dibanding Indirect?"
3. Kumpulkan data dari pengisian form survei tersebut.

Gunakan persentase *level of impact* yang telah terkumpul untuk proses pengukuran *business impact* selanjutnya.

LANGKAH 8: PERHITUNGAN *BUSINESS IMPACT*

Setelah seluruh data pendukung diperoleh, Langkah berikutnya adalah perhitungan *business impact* dari pelatihan yang akan diukur. Adapun langkah-langkah dalam melakukan pengukuran *business impact* sebagai berikut.

1. Tentukan KPI Individu dari peserta pelatihan yang akan diukur.
2. Tentukan jenis keterkaitan KPI Individu terhadap pelatihan apakah langsung atau tidak langsung (*direct/indirect*).
3. Tentukan bobot persentase jenis keterkaitan KPI Individu terhadap pelatihan yang merupakan *level of impact* pelatihan.

4. Tentukan konversi formula *monetary value* untuk setiap KPI Individu.
5. Catat capaian KPI Individu pada periode sebelum pelatihan.
6. Catat capaian KPI Individu pada periode setelah pelatihan.
7. Hitung selisih (Δ) dari capaian KPI Individu setelah periode pelatihan dengan capaian KPI Individu sebelum pelatihan.
8. Tetapkan faktor isolasi pelatihan.
9. Tetapkan *confidence level.*
10. Hitung *business impact* yang merupakan peningkatan kinerja dipengaruhi pelatihan menggunakan formula berikut:

    $$Peningkatan\ Kinerja = (\Delta)\ Capaian\ KPI\ Individu\ \times Faktor\ Isolasi\ Pelatihan \times Confidence\ Level$$ (Formula 1)

Hasil dari perhitungan peningkatan kinerja dengan menggunakan formula di atas merupakan output dalam perhitungan *business impact* pelatihan. Berikut merupakan template tabel yang digunakan dalam perhitungan *business impact* pelatihan.

Tabel 5. 12 Template Perhitungan *Business Impact* Pelatihan

Index	**KPI Individu 2019 (1)**	**Jenis Keterkaitan (2)**	**Bobot (3)**	**Monetary Value Formula (4)**	**Capaian KPI Individu**			**Faktor Isolasi (8)**	***Confidence Level* (9)**	**Peningkatan Kinerja Dipengaruhi Pelatihan (10) = (3) x (7) x (8) x (9)**
					Sebelum Pelatihan (5)	**Setelah Pelatihan (6)**	**(Δ) (7) = (6) - (5)**			
Total Manfaat Pelatihan										

LANGKAH 9: PERHITUNGAN *RETURN ON TRAINING INVESTMENT*

Langkah terakhir dalam kerangka pedoman alternatif 1 adalah melakukan perhitungan *return on training investment* (ROTI) dari pelatihan yang diteliti. *Input* dari hasil pengolahan data *Business Impact* digunakan dalam perhitungan *Return on Training Investment*. Perhitungan ROTI menggunakan total biaya pelatihan dan *benefit* pelatihan yang telah dimonetisasi pada tahap sebelumnya. Kemudian dihitung menggunakan rumus *Benefit Cost Ratio* (BCR) dengan membandingkan antara *benefit* pelatihan dengan biaya pelatihan. Adapun langkah-langkah dalam melakukan pengukuran *business impact* sebagai berikut.

1. Tentukan nama pelatihan yang akan dilakukan perhitungan.
2. Tentukan *benefit* pelatihan berdasarkan output dari perhitungan *business impact.*
3. Tentukan total biaya pelatihan.
4. Hitung *Net Training Benefits* yang merupakan selisih (Δ) dari *Training Benefits* dan *Training Costs*
5. Hitung *Benefit Cost Ratio* (BCR) menggunakan formula berikut.

   $$Benefit - cost\ ratio = \frac{Training\ Benefits}{Training\ Costs} \quad \text{(Formula 2)}$$

   Kesimpulan dari perhitungan tersebut adalah untuk setiap Rupiah (Rp) yang diinvestasikan, ada manfaat pelatihan sebesar X Rupiah (Rp).
6. Hitung *Return on Training Investment* (ROTI) menggunakan rumus ROI (%) sebagai berikut.

   $$ROI(\%) = \frac{(Training\ Benefits - Training\ Costs)}{Training\ Costs} \times 100\% \quad \text{(Formula 3)}$$

   $$ROI(\%) = \frac{Net\ Training\ Benefits}{Training\ Costs} \times 100\% \quad \text{(Formula 4)}$$

   Dari perhitungan dengan formula ROI (%) di atas dapat disimpulkan bahwa untuk setiap Rupiah (Rp) yang diinvestasikan akan dikembalikan sebesar X Rupiah (Rp) setelah investasi dikurangi.

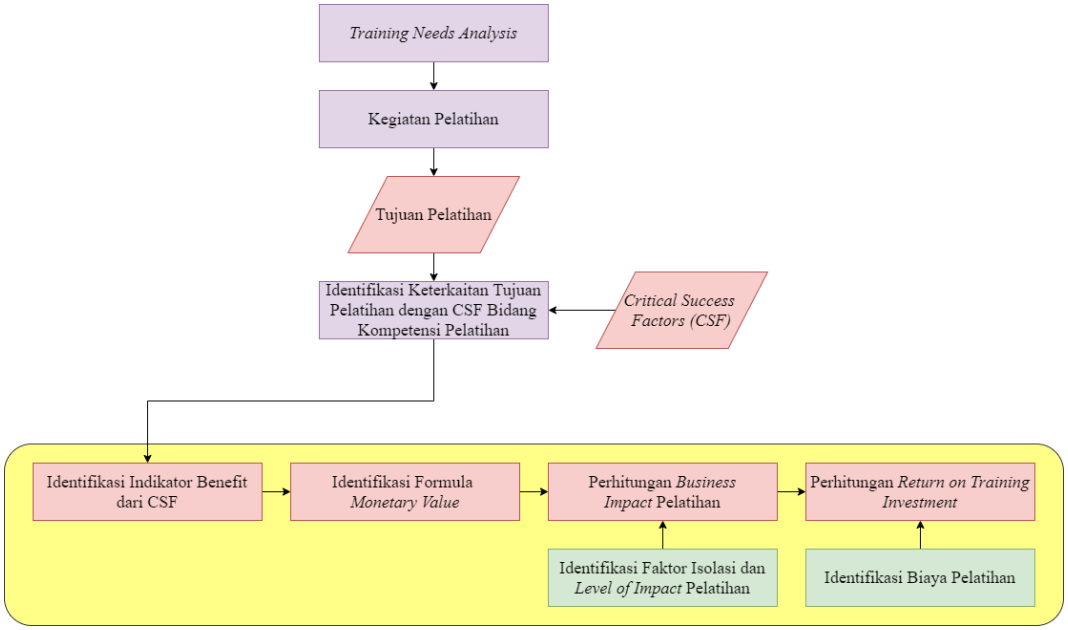
Hasil dari perhitungan di atas merupakan output dalam perhitungan *Return on Training Investment* (ROTI) pelatihan. Berikut merupakan template tabel yang digunakan dalam perhitungan *Return on Training Investment* (ROTI) pelatihan.

Tabel 5. 13 Template Perhitungan *Return on Training Investment* (ROTI)

Nama Pelatihan (1)	***Training Benefits* (2)**	***Training Costs* (3)**	***Net Training Benefits* (Δ) (4) = (2) – (3)**	**BCR (5) = $\frac{(4)}{(3)}$**	**ROI (%) (6) = (4)/(3) x 100%**

5.1.3 Kerangka Pedoman Alternatif 3

Kerangka Pedoman Alternatif 3 adalah pedoman yang menggunakan *Critical Success Factors* (CSF) sebagai pengganti KPI dalam Kerangka Pedoman Alternatif 2 yang bertujuan untuk meningkatkan fleksibilitas dalam pengukuran *business impact* dan *return on training investment* (ROTI). *Critical Success Factors* (CSF) yang juga dikenal sebagai *Key Results Areas,* adalah wilayah tertentu atau hal-hal yang penting bagi keberhasilan suatu organisasi. CSF berasal dari turunan visi dan misi organisasi yang berisi hal-hal inti yang perlu dicapai dan bagaimana cara mencapainya. Setelah mengidentifikasi CSF, perusahaan dapat mengembangkan KPI dari CSF tersebut. KPI adalah kriteria spesifik dan terukur yang digunakan manajer untuk menilai kinerja baik individu, unit, ataupun korporat. KPI juga digunakan sebagai indikasi apakah CSF telah terpenuhi. Berdasarkan sifatnya, CSF memiliki sifat yang lebih general, sedangkan KPI bersifat lebih detail dan kuantitatif. Kerangka pedoman alternatif 3 ditunjukkan seperti gambar di bawah ini.



Gambar 5. 3 Kerangka Pedoman Alternatif 3

Adapun langkah-langkah yang dilakukan untuk mengukur *Business Impact* dan *Return on Training Investment* (ROTI) sesuai dengan Kerangka Pedoman Alternatif 3 adalah sebagai berikut.

LANGKAH 1: PENGUMPULAN DATA

Ada tiga tahap utama dalam proses pengumpulan data, yakni menyusun daftar kebutuhan data, mengumpulkan sumber data, dan menetapkan kualitas data. Berikut merupakan pedoman untuk mendukung proses pengumpulan data.

a. Menetapkan prinsip pengumpulan data

Sebagai langkah pertama untuk mengumpulkan data berdasarkan kerangka kerja dan indikator *return on training investment* (ROTI), ada sejumlah prinsip yang digunakan sebagai panduan dalam menjalankan proses evaluasi pelatihan, yakni:

1. Definisikan target *stakeholder* dan tujuan dalam mengukur *return on training investment* (ROTI) dengan baik.
2. Indikator pengukuran *return on training investment* (ROTI) dirancang sedemikian rupa sehingga cukup spesifik, tetapi juga cukup umum untuk diterapkan di berbagai konteks dan lingkungan pelatihan.
3. Fokus terhadap identifikasi sumber data yang memiliki keterkaitan dengan indicator pengukuran *return on training investment* (ROTI).

4. Lakukan pendekatan dalam mengadopsi transparansi data serta identifikasi faktor-faktor yang dapat memengaruhi jenis dan kualitas data
5. Pendefinisian data-data yang berhubungan dengan konteks serta *stakeholder* yang berpengaruh untuk memahami kerja pengukuran *return on training investment* (ROTI).

b. Menyiapkan daftar kebutuhan data

Proses pengumpulan data memerlukan susunan daftar kebutuhan data, menetapkan sumber data dan kelengkapan data, serta memperhatikan kesenjangan informasi dan segala bentuk penyimpangan data. Data-data yang perlu disediakan dalam proses pengumpulan data pada kerangka pedoman alternatif 3 ialah:

1. *Critical Success Factors (CSF)*

c. Mengumpulkan Sumber Data

Langkah-langkah untuk menetapkan sumber data yang tersedia yang dapat digunakan sebagai indikator pengukuran *return on training investment* (ROTI) meliputi:

1. Identifikasi sumber data yang terkait dengan indikator *return on training investment* (ROTI), seperti:
    a. Profil Pelatihan meliputi nama pelatihan, nama penyelenggara, bidang kompetensi pelatihan, kurikulum pelatihan, tanggal pelatihan, durasi waktu pelatihan, dan tujuan pelatihan (*learning objective*).
    b. Capaian CSF pada periode sebelum pelatihan dan setelah pelatihan.
    c. Data biaya pelatihan
2. Tentukan ketersediaan data dan tingkat aksesibilitas.
3. Tentukan jenis sumber data, baik data kuantitatif maupun data kualitatif. Contoh: kumpulan data administratif, koleksi internasional, studi kasus, atau survei jangka panjang
4. Dokumentasikan deskripsi data, termasuk tahun data dan sumber data.
5. Tentukan cakupan data atau profil populasi, misalnya tingkat karyawan, tingkat unit kerja, atau tingkat korporat
6. Catat faktor-faktor yang memengaruhi hasil pengukuran dan jelaskan potensi *outcome*.

d. Menetapkan kualitas data

Untuk menetapkan kualitas data dan menafsirkan data secara akurat, sejumlah langkah perlu dipertimbangkan:

1. Identifikasi batasan data
2. Catat kesenjangan informasi atau data menurut *stakeholder* terhadap indikator pengukuran *return on training investment* (ROTI)
3. Jelaskan setiap penyimpangan dalam data
4. Tentukan dasar-dasar kontekstual dari data tersebut

LANGKAH 2: IDENTIFIKASI KETERKAITAN TUJUAN PELATIHAN DENGAN *CRITICAL SUCCESS FACTORS* (CSF)

Data *Critical Success Factors* (CSF) merupakan data yang merepresentasikan Rencana Jangka Panjang perusahaan (RJPP) dari KPI unit kerja dari peserta pelatihan yang akan diukur. CSF dibentuk berdasarkan strategi, kebijakan, maupun program kegiatan yang terdapat pada RJPPP unit kerja. Berikut ini adalah contoh *Critical Success Factors* (CSF) yang telah ditentukan dari bidang kompetensi keuangan dan pemasaran.

Tabel 5. 14 Contoh *Critical Success Factors* (CSF) Bidang Keuangan dan Pemasaran

Bidang Kompetensi	Index	*Critical Success Factors (CSF)*	Definisi Operasional	Sumber
Keuangan	CSF 1	Efisiensi Pencatatan Transaksi Perusahaan	Meningkatkan keandalan waktu pencatatan transaksi perusahaan sesuai dengan Pedoman Standar Akuntansi Keuangan	RJPP Petrokimia Gresik
	CSF 2	Efisiensi Penggunaan Kredit Bersama PI Grup	Meningkatkan efisiensi penggunaan kredit bersama PI Grup untuk pendanaan proyek dan operasional serta fasilitas peminjaman jangka menengah	RJPP Petrokimia Gresik
	CSF 3	Efektivitas Implementasi *National Pooling Account*	Mengaplikasikan *National Pooling Account* dengan berkoordinasi bersama Pupuk Indonesia	RJPP Petrokimia Gresik
	CSF 4	Efisiensi Waktu Piutang Subsidi Tahun Berjalan	Meningkatkan keandalan waktu pembayaran piutang subsidi tahun berjalan dan mengupayakan dibayar oleh pemerintah	RJPP Petrokimia Gresik
	CSF 5	Efisiensi Program *Cost Reduction* Berkelanjutan	Meningkatkan pelaksanaan program *cost reduction* berkelanjutan dengan selektif melakukan penarikan peminjaman dan pengendalian anggaran	RJPP Petrokimia Gresik
	CSF 6	Efisiensi *Cash Ratio*	Meningkatkan efisiensi *cash ratio* yakni besarnya uang kas perusahaan yang tersedia untuk melunasi kewajiban jangka pendek	KPI SVP Administrasi Keuangan 2020

Bidang Kompetensi	Index	*Critical Success Factors (CSF)*	Definisi Operasional	Sumber
	CSF 7	Efisiensi *Current Ratio*	Meningkatkan efisiensi *current ratio* yakni untuk mengukur kemampuan aktiva lancar yang dimiliki perusahaan dapat digunakan untuk menutupi utang jangka pendek	KPI SVP Administrasi Keuangan 2021
	CSF 8	Efisiensi *Collection Period* (Perputaran Piutang)	Meningkatkan efisiensi *collection period ratio* yakni untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam mengumpulkan jumlah piutang dalam setiap jangka waktu tertentu	KPI SVP Administrasi Keuangan 2022
	CSF 9	Efisiensi Total Modal Sendiri Terhadap Total Aset	Meningkatkan level keamanan peminjaman yang dimiliki perusahaan, semakin tinggi rasio menunjukkan semakin kecil jumlah modal pinjaman yang digunakan untuk membiayai aktiva perusahaan	KPI SVP Administrasi Keuangan 2023
	CSF 10	Peningkatan Keandalan Laporan Perhitungan Tahunan	Meningkatkan keandalan waktu dalam menyajikan data dan informasi atas kinerja perusahaan selama 1 tahun periode berjalan	KPI SVP Administrasi Keuangan 2024
	CSF 11	Peningkatan Keandalan Laporan Manajemen	Meningkatkan keandalan waktu dalam menyajikan ringkasan laporan kinerja perusahaan per bulan	KPI SVP Administrasi Keuangan 2025
	CSF 12	Pemenuhan Nilai Akurasi Perhitungan Pendapatan Subsidi	Memenuhi standar akurasi perhitungan pendapatan subsidi dengan acuan hasil perhitungan dari BPK	KPI SVP Administrasi Keuangan 2026

Bidang Kompetensi	Index	*Critical Success Factors (CSF)*	Definisi Operasional	Sumber
	CSF 13	Pemenuhan Tingkat Akurasi Proyeksi Harga Pokok Penjualan (HPP)	Memastikan akurasi proyek HPP untuk aktiva penjualan agar mencapai target yang ditetapkan	KPI VP Akuntansi Biaya 2020
	CSF 14	Pemenuhan Pelaporan Pajak	Memenuhi keandalan waktu pelaporan pajak yang meliputi PPh Badan, PPh Masa, dan PPN Masa	KPI VP Keuangan 2020
	CSF 15	Pemenuhan SLA Pembayaran Tagihan	Memenuhi keandalan waktu penyelesaian seluruh pembayaran tagihan dengan akurat	KPI VP Keuangan 2020
	CSF 16	Pemenuhan Cakupan Asuransi Terhadap Fix Aset dan Pengangkutan	Memenuhi tingkat cakupan jaminan asuransi atas fix aset dan pengangkutan yang dimiliki perusahaan berdasarkan hasil kajian risiko	KPI VP Keuangan 2020
Pemasaran	CSF 1	Pemenuhan Service Level *Agreement* (SLA) Penjualan Korporasi	Memenuhi keandalan waktu penyelesaian seluruh pembayaran tagihan terkait penjualan korporasi dengan akurat	RJPP Petrokimia Gresik
	CSF 2	Penurunan Indeks Keluhan Pelanggan	Menekan indeks keluhan pelanggan eksternal terhadap produk yang diterima	KPI SVP Pemasaran dan Logistik 2020
	CSF 3	Peningkatan Persentase Brand *Awareness*	Meningkatkan tingkat kesadaran konsumen terhadap produk perusahaan	KPI SVP Pemasaran dan Logistik 2020
	CSF 4	Peningkatan Penjualan Produk	Meningkatkan penjualan produk yang dimiliki perusahaan	KPI SVP Pemasaran dan Logistik 2020

Bidang Kompetensi	Index	*Critical Success Factors (CSF)*	Definisi Operasional	Sumber
	CSF 5	Efisiensi Penyaluran Pupuk Bersubsidi	Meningkatkan efektivitas dan efisiensi realisasi penyaluran pupuk bersubsidi terhadap target alokasi dari Kementerian Pertanian	KPI SVP Pemasaran dan Logistik 2020
	CSF 6	Pemenuhan Kuantitas Produk Non Subsidi	Memenuhi kuantitas produk non subsidi sesuai permintaan dan jangka waktu yang ditetapkan berdasarkan ketersediaan hasil produksi	KPI VP Distribusi Wilayah I 2020
	CSF 7	Penurunan Produk *Outspec*	Menekan produk *outspec* dengan menjaga standar kualitas produk setelah diterima dari bagian produksi	KPI VP Distribusi Wilayah I 2020
	CSF 8	Efisiensi Realisasi *Farmers Filed Day* (Program Sosialisasi dan Demontrasi Plot)	Peningkatan realisasi *Farmers Filed Day* yakni program sosialisasi kepada petani dan demontrasi plot yang telah direncanakan	KPI VP Promosi & Perencanaan Pemasaran 2020

Setelah mengetahui CSF untuk masing-masing bidang kompetensi, langkah selanjutnya adalah melakukan identifikasi keterkaitan tujuan pelatihan dengan *Critical Success Factors* (CSF). Adapun langkah-langkah dalam mengidentifikasi keterkaitan tujuan pelatihan dengan *Critical Success Factors* (CSF) dijelaskan pada poin-poin di bawah ini.

1. Tuliskan tujuan pelatihan dan beri index untuk masing-masing poin tujuan pelatihan.
2. Tuliskan *Critical Success Factors* (CSF) dan beri index untuk masing-masing poin *Critical Success Factors* (CSF).
3. Cari tahu lebih dalam konteks tujuan pelatihan dan *Critical Success Factors* (CSF) disetiap poinnya.
4. Lakukan analisis dari setiap tujuan pelatihan yang berpotensi memberi pengaruh kepada setiap *Critical Success Factors* (CSF).
5. Tuliskan poin-poin tujuan pelatihan yang memiliki pengaruh tersebut terhadap setiap *Critical Success Factors* (CSF).
6. Tentukan keterkaitan pada masing-masing poin apakah berkaitan secara langsung atau tidak langsung.

Hal yang perlu diperhatikan adalah hubungan antara tujuan pelatihan dan *Critical Success Factors* (CSF) dapat bersifat *many to many* yang artinya banyak poin pada tujuan pelatihan dapat memiliki hubungan ke banyak poin *Critical Success Factors* (CSF). Kemudian, *Critical Success Factors* (CSF) tidak seluruhnya harus berkaitan dengan tujuan pelatihan. Hasil dari proses identifikasi keterkaitan ini adalah *Critical Success Factors* (CSF) yang telah terkait dengan Tujuan Pelatihan. Berikut merupakan template tabel yang digunakan dalam identifikasi keterkaitan tujuan pelatihan dengan uraian pekerjaan individu.

Tabel 5. 15 Template Keterkaitan Tujuan Pelatihan dengan CSF

Topik Pelatihan	Judul Pelatihan	Index	Tujuan Pelatihan (LO) (1)	Nama Peserta	Jabatan	Keterkaitan LO dengan CSF (5)	Direct/Indirect (6)	Index	CSF (2)

LANGKAH 3: IDENTIFIKASI INDIKATOR *BENEFIT* DARI CSF

Langkah selanjutnya adalah melakukan identifikasi indikator *benefit* dari *Critical Success Factors* (CSF). *Critical Success Factors* (CSF) dibedakan menjadi *hard* dan *soft.* Kategori *hard* merupakan CSF yang memiliki sifat dapat diukur secara kuantitatif, bersifat objektif, dan mudah dikonversi ke nilai moneter. Sedangkan kategori *soft* merupakan CSF yang berasal dari observasi kualitatif, bersifat subjektif, dan perlu dilakukan pendekatan untuk mengkonversi ke nilai moneter. Berikut merupakan contoh indikator *benefit* yang dapat digunakan dalam pengukuran *business impact* dan *return on training investment* (ROTI).

1. *Hard competency* dapat berupa *output increase, time savings, quality improvement,* dan *cost savings.*
2. *Soft competency* dapat berupa *work habits, customer service, work satisfaction, employee development* dan *initiative/innovation*.

LANGKAH 4: IDENTIFIKASI FORMULA *MONETARY VALUE*

Berikutnya adalah identifikasi formula *monetary value*. Adapun langkah-langkah dalam mengidentifikasi formula *monetary value* dijelaskan pada poin-poin di bawah ini.

1. Tentukan CSF yang telah berkaitan dengan tujuan pelatihan.
2. Tentukan variabel proksi dari CSF tersebut untuk menghitung nilai moneter.

Dalam menentukan variabel proksi untuk mengkonversi CSF ke dalam satuan moneter, ada beberapa metode yang dapat digunakan, diantaranya adalah:

1. Nilai standar untuk memperoleh pengukuran, khususnya dalam hal pendapatan (omzet), produktivitas, dan parameter kualitas.
2. Nilai waktu dapat dimonetisasi berdasarkan jam kerja individu dan nilai upah yang telah ditetapkan.
3. Ekspert internal/eksternal dapat memperkirakan satuan dari parameter pengukuran (CSF).
4. Database eksternal dapat digunakan untuk menghitung nilai satuan ukuran, seperti data penelitian, industri, dan kumpulan data pemerintah.
5. Menghubungkan ukuran kualitatif dengan pendekatan variabel lain yang lebih mudah diukur yang juga dapat dikonversi menjadi nilai moneter.

Misalnya, kepuasan pelanggan dapat dihubungkan dengan pendapatan perusahaan yang terpengaruh.

LANGKAH 5: IDENTIFIKASI FAKTOR ISOLASI DAN *LEVEL OF IMPACT* PELATIHAN

Dalam menghitung *business impact* diperlukan komponen lain yakni faktor isolasi dan *level of impact* pelatihan untuk mengukur seberapa besar dampak pelatihan terhadap indikator benefit. Capaian kinerja karyawan dipengaruhi oleh banyak faktor. Meskipun pelatihan termasuk salah satu faktor yang mempengaruhi capaian kinerja karyawan, sulit untuk memisahkan dampak pelatihan dari pengaruh faktor-faktor lain. Oleh karena itu, penting untuk memvalidasi hasil dari analisis deskriptif dan mengisolasi faktor mediasi. Efek isolasi pengaruh pelatihan perlu dilakukan guna memastikan besarnya pengaruh sejati pelatihan terhadap indikator *benefit* yang digunakan. Tabel berikut ini akan menjelaskan beberapa metode dalam mengukur faktor isolasi pelatihan.

Tabel 5. 16 Metode Faktor Isolasi

No	Nama Metode	Deskripsi Metode	Kelebihan	Kekurangan	Kebutuhan Data
1	*Control Groups*	Membandingkan kinerja antara dua kelompok, yakni kelompok dengan peserta yang mengikuti pelatihan dan kelompok lain dengan peserta yang tidak mengikuti pelatihan. Kinerja dari kedua kelompok ini akan dibandingkan, kemudian ditentukan faktor isolasi pelatihan.	Paling akurat di antara metode yang lain	1. Sangat sulit untuk mendapatkan *control groups* yang benar-benar identik dengan kelompok yang mengikuti program pelatihan selain dari pengaruh pelatihan itu sendiri. 2. Apabila kelompok-kelompok yang dibandingkan tersebut berada di lokasi yang berbeda, maka terdapat pengaruh lingkungan yang berbeda pula.	1. Capaian kinerja individu grup peserta pelatihan 2. Capaian kinerja individu grup non peserta pelatihan 3. Data-data pelatihan lain di luar yang sedang diukur

No	Nama Metode	Deskripsi Metode	Kelebihan	Kekurangan	Kebutuhan Data
2	*Trend Line Analysis*	Mengidentifikasi kecenderungan (*trend*) realisasi capaian pada dua periode berbeda untuk memperkirakan pengaruh pelatihan dengan menggunakan data capaian kinerja historis yang telah ada. Data capaian kinerja sebelum dan setelah pelatihan ditunjukkan dalam sebuah grafik yang kemudian menggambarkan suatu kecenderungan (*trend*) yang berbeda antar kedua periode tersebut. Selisih antara nilai *trend* setelah pelatihan dengan nilai *trend* sebelum pelatihan itu kemudian yang menjadi faktor isolasi efek pelatihan.	Sederhana, murah, dan relatif mudah digunakan	1. Hanya dapat diterapkan pada pekerjaan yang memiliki data historis yang relatif lengkap dan memadai 2. Harus memenuhi asumsi bahwa tren yang telah berkembang sebelum pelatihan diharapkan berlanjut ketika program pelatihan belum dilaksanakan	1. Capaian kinerja individu sebelum pelatihan per bulan 2. Capaian kinerja individu setelah pelatihan per bulan
3	*Forecasting*	Hampir sama dengan *Trend Line Analysis* (sesama metode statistik), namun digambarkan dalam bentuk grafik dan dihitung dalam bentuk persamaan matematika (Y = a+bx)	Sederhana, murah, dan relatif mudah digunakan	Hanya dapat diterapkan pada pekerjaan yang memiliki data historis yang relatif lengkap dan memadai	1. Capaian kinerja individu sebelum pelatihan per bulan 2. Capaian kinerja individu setelah pelatihan per bulan
4	*Participant, Supervisor, Management Estimate*	Penentuan efek isolasi pelatihan dengan meminta responden yakni peserta, atasan peserta, atau manajemen perusahaan untuk memperkirakan faktor isolasi beserta pengaruh pekerja terhadap pekerjaan dalam ukuran persentase (output: faktor isolasi dan *confidence level*)	Sederhana, murah, dan relatif mudah digunakan	Subjektivitas tinggi	1. Profil pelatihan 2. Peserta pelatihan 3. PIC peserta pelatihan

No	Nama Metode	Deskripsi Metode	Kelebihan	Kekurangan	Kebutuhan Data
5	*Expert Estimate*	Hampir sama dengan *participant/supervisor/management estimate*, namun responden pada metode ini merupakan ahli atau pakar di bidang pengukuran evaluasi pelatihan	Apabila menggunakan tenaga ahli yang tepat, maka *expert judgement* yang diberikan bisa mengakomodir pertimbangan lain di bidang pengukuran evaluasi pelatihan	Tidak akuratnya estimasi disebabkan oleh ketidakterlibatan dalam program pelatihan	1. Profil pelatihan 2. Peserta pelatihan 3. PIC peserta pelatihan
6	*Others Factors Input*	Metode yang mengukur terlebih dahulu besaran pengaruh (faktor isolasi) dari faktor-faktor lain di luar pelatihan	-	Hanya bisa diimplementasikan apabila faktor isolasi di luar pelatihan lebih mudah dicari dibanding faktor isolasi pelatihan itu sendiri	1. Faktor isolasi dari faktor-faktor lain di luar pelatihan (bisa lebih dari satu)

Dalam menentukan metode faktor isolasi pada proses pengukuran *business impact* dan *return on training investment* (ROTI) terdapat sejumlah langkah yang dapat digunakan, yakni:

1. Susun metode-metode faktor isolasi seperti pada tabel di atas.
2. Identifikasi sumber data dari masing-masing metode dan catat ketersediaan data dari perusahaan.
3. Seleksi metode faktor isolasi yang paling sesuai dengan kondisi eksisting perusahaan.
4. Kumpulkan data yang diperlukan sesuai dengan metode yang dipilih.
5. Hitung faktor isolasi pelatihan tersebut.

Sedangkan untuk *level of impact* pelatihan diukur melalui *expert judgement* perusahaan yakni atasan peserta pelatihan sebagai validator dengan menetapkan persentase indikator *benefit* pelatihan yang berdampak secara langsung atau tidak langsung (*direct/indirect*) terhadap peningkatan kinerja peserta pelatihan. Tujuan dari identifikasi *level of impact* pelatihan adalah untuk mengetahui bobot jenis hubungan langsung atau tidak langsung antara keseluruhan capaian kinerja dengan pelatihan. Adapun langkah-langkah yang dapat diambil adalah:

1. Buatlah form untuk melakukan survei kepada *expert judgement* perusahaan
2. Isi form tersebut dengan pertanyaan "Berapakah persentase perbandingan bobot yang sesuai untuk pengaruh Direct dibanding Indirect?"
3. Kumpulkan data dari pengisian form survei tersebut.
4. Gunakan persentase *level of impact* yang telah terkumpul untuk proses pengukuran *business impact* selanjutnya.

LANGKAH 6: PERHITUNGAN *BUSINESS IMPACT*

Setelah seluruh data pendukung diperoleh, Langkah berikutnya adalah perhitungan *business impact* dari pelatihan yang akan diukur. Adapun langkah-langkah dalam melakukan pengukuran *business impact* sebagai berikut.

1. Tentukan CSF dari peserta pelatihan yang akan diukur.
2. Tentukan jenis keterkaitan CSF terhadap pelatihan apakah langsung atau tidak langsung (*direct/indirect*).
3. Tentukan bobot persentase jenis keterkaitan CSF terhadap pelatihan yang merupakan *level of impact* pelatihan.

4. Tentukan konversi formula *monetary value* untuk setiap CSF.
5. Catat capaian CSF pada periode sebelum pelatihan.
6. Catat capaian CSF Individu pada periode setelah pelatihan.
7. Hitung selisih (Δ) dari capaian CSF setelah periode pelatihan dengan capaian CSF sebelum pelatihan.
8. Tetapkan faktor isolasi pelatihan.
9. Tetapkan *confidence level.*
10. Hitung *business impact* yang merupakan peningkatan kinerja dipengaruhi pelatihan menggunakan formula berikut:

    $$Peningkatan\ Kinerja = (\Delta)\ Capaian\ KPI\ Individu\ \times Faktor\ Isolasi\ Pelatihan \times Confidence\ Level \quad \text{(Formula 1)}$$

    Hasil dari perhitungan peningkatan kinerja dengan menggunakan formula di atas merupakan output dalam perhitungan *business impact* pelatihan. Berikut merupakan template tabel yang digunakan dalam perhitungan *business impact* pelatihan.

Tabel 5. 17 Template Perhitungan *Business Impact* Pelatihan

Index	CSF (1)	Jenis Keterkaitan (2)	Bobot (3)	Monetary Value Formula (4)	Capaian CSF			Faktor Isolasi (8)	*Confidence Level* (9)	Peningkatan Kinerja Dipengaruhi Pelatihan (10) = (3) x (7) x (8) x (9)
					Sebelum Pelatihan (5)	Setelah Pelatihan (6)	(Δ) (7) = (6) - (5)			
Total Manfaat Pelatihan										

LANGKAH 7: PERHITUNGAN *RETURN ON TRAINING INVESTEMENT*

Langkah terakhir dalam kerangka pedoman alternatif 3 adalah melakukan perhitungan *return on training investment* (ROTI) dari pelatihan yang diteliti. *Input* dari hasil pengolahan data *Business Impact* digunakan dalam perhitungan *Return on Training Investment*. Perhitungan ROTI menggunakan total biaya pelatihan dan *benefit* pelatihan yang telah dimonetisasi pada tahap sebelumnya. Kemudian dihitung menggunakan rumus *Benefit Cost Ratio* (BCR) dengan membandingkan antara *benefit* pelatihan dengan biaya pelatihan. Adapun langkah-langkah dalam melakukan pengukuran *business impact* sebagai berikut.

1. Tentukan nama pelatihan yang akan dilakukan perhitungan.
2. Tentukan *benefit* pelatihan berdasarkan output dari perhitungan *business impact.*
3. Tentukan total biaya pelatihan.
4. Hitung *Net Training Benefits* yang merupakan selisih (Δ) dari *Training Benefits* dan *Training Costs*
5. Hitung *Benefit Cost Ratio* (BCR) menggunakan formula berikut.

   $$Benefit - cost\ ratio = \frac{Training\ Benefits}{Training\ Costs} \qquad \text{(Formula 2)}$$

   Kesimpulan dari perhitungan tersebut adalah untuk setiap Rupiah (Rp) yang diinvestasikan, ada manfaat pelatihan sebesar X Rupiah (Rp).
6. Hitung *Return on Training Investment* (ROTI) menggunakan rumus ROI (%) sebagai berikut.

   $$ROI(\%) = \frac{(Training\ Benefits - Training\ Costs)}{Training\ Costs} \times 100\% \qquad \text{(Formula 3)}$$

   $$ROI(\%) = \frac{Net\ Training\ Benefits}{Training\ Costs} \times 100\% \qquad \text{(Formula 4)}$$

   Dari perhitungan dengan formula ROI (%) di atas dapat disimpulkan bahwa untuk setiap Rupiah (Rp) yang diinvestasikan akan dikembalikan sebesar X Rupiah (Rp) setelah investasi dikurangi.

Hasil dari perhitungan di atas merupakan output dalam perhitungan *Return on Training Investment* (ROTI) pelatihan. Berikut merupakan template tabel yang digunakan dalam perhitungan *Return on Training Investment* (ROTI) pelatihan.

Tabel 5. 18 Template Perhitungan *Return on Training Investment* (ROTI)

Nama Pelatihan (1)	*Training Benefits* (2)	*Training Costs* (3)	*Net Training Benefits* (Δ) (4) = (2) – (3)	BCR (5) = $\frac{(4)}{(3)}$	ROI (%) (6) = (4)/(3) x 100%

5.2 Penentuan Kerangka Pedoman Evaluasi Pelatihan

Pada bagian ini akan dilakukan penentuan kerangka pedoman evaluasi pelatihan yang akan digunakan untuk mengukur dampak pelatihan *Cost Benefit Analysis* dan *Omni Channel Marketing Battle Plan*. Berikut akan dijelaskan mengenai keunggulan dan kelemahan dari masing-masing pedoman alternatif.

Tabel 5. 19 Keunggulan dan Kelemahan Pedoman Alternatif

Perbandingan	Alternatif 1	Alternatif 2	Alternatif 3
Keunggulan	Lebih akurat karena langsung bersentuhan dengan objek (KPI Individu)	Lebih akurat karena langsung bersentuhan dengan objek (KPI Individu)	Lebih fleksibel dan tidak terlalu sensitif bagi perusahaan karena apabila KPI berubah, pedoman masih tetap digunakan
Kelemahan	Kurang fleksibel dan harus memiliki data-data pendukung terlebih dahulu	Kurang fleksibel dan harus memiliki data-data pendukung terlebih dahulu	Kurang akurat karena tidak langsung bersentuhan dengan objek (KPI Individu)

Melihat kondisi eksisting PT Petrokimia Gresik saat ini yakni masih belum memiliki kampus kompetensi yang diturunkan ke dalam kebutuhan kompetensi jabatan (KKJ) sehingga pelatihan yang dilaksanakan masih belum berdasarkan gap kompetensi karyawan. Untuk itu, kerangka pedoman alternatif 1 tidak dapat digunakan. Selanjutnya, perbedaan dari kerangka pedoman alternatif 2 dan 3 adalah di bagian indikator *benefit*, untuk kerangka pedoman alternatif 2 menggunakan KPI Individu, sedangkan kerangka pedoman alternatif 3 menggunakan *Critical Success Factors* (CSF). Dalam pengerjaan tugas akhir ini akan menggunakan kerangka pedoman alternatif 2 dikarenakan keunggulannya yakni lebih akurat dan perusahaan memiliki data-data kebutuhan yang diperlukan. Pemilihan kerangka pedoman alternatif 2 diharapkan dapat mengukur *benefit* pelatihan yang sesuai dan akurat sehingga perusahaan dapat mempertimbangkan kembali apakah pelatihan tersebut akan bermanfaat dilakukan di masa depan.

BAB 6

PERHITUNGAN *BUSINESS IMPACT* DAN *RETURN ON TRAINING INVESTMENT*

Pada bab ini akan dilakukan perhitungan *business impact* dan *return on training investment.* Pembahasan pada bab ini meliputi identifikasi keterkaitan KPI (*Key Performance Indicator*) dengan tujuan pelatihan, pemetaan KPI individu terkait ke *hard/soft data*, validasi keterkaitan KPI individu dengan tujuan pelatihan ke *hard/soft* data, formulasi *hard data* dan *soft data* menjadi *monetary value*, validasi formula konversi nilai moneter, identifikasi faktor isolasi dan *level of impact* pelatihan, perhitungan *business impact* pelatihan, perhitungan *return on training investment*, dan perhitungan *improvement value* pelatihan.

6.1 Identifikasi Keterkaitan KPI dengan Tujuan Pelatihan

Identifikasi keterkaitan KPI dengan tujuan pelatihan merupakan tahapan lanjutan setelah pengumpulan data dalam mengukur evaluasi pelatihan *business impact* dan *return on training investment* (ROTI). Proses identifikasi keterkaitan KPI dengan tujuan pelatihan dilakukan dengan melakukan pemetaan tujuan pelatihan terhadap uraian pekerjaan (UP) individu, pemetaan uraian pekerjaan (UP) individu terkait terhadap *key performance indicator* (KPI) individu, serta pemetaan *key performance indicator* (KPI) individu terkait terhadap *key performance indicator* (KPI) unit.

6.1.1 Pemetaan Tujuan Pelatihan dengan Uraian Pekerjaan Individu

Langkah pertama untuk mencari keterkaitan KPI dengan tujuan pelatihan adalah dengan memetakan tujuan pelatihan dengan uraian pekerjaan individu peserta pelatihan. Hasil dari proses pemetaan ini merupakan uraian pekerjaan individu yang telah terkait untuk kemudian menjadi input dalam proses pemetaan selanjutnya. Detail pemetaan untuk setiap peserta pelatihan pada setiap pelatihan dapat dilihat pada **Lampiran 1.**

Tabel 6. 1 Pemetaan Tujuan Pelatihan dengan Uraian Pekerjaan Fathy Wahyu Al Hafiish, S.T.

Topik Pelatihan	Judul Pelatihan	Index	Tujuan Pelatihan (LO)	Nama Peserta	Jabatan	Keterkaitan LO dengan UP	Direct/Indirect	Index	UP Individu
Financial Justification	Cost Benefit Analysis	LO-1	Mengunakan sistem pembobotan sederhana untuk membuat keputusan	Fathy Wahyu Al Hafiish, S.T.	Staf Muda Administrasi Bahan Baku/Barang Dagangan/Batubara & Transportasi Internal	LO-6, LO-7	Indirect	UP-1.4	Memastikan optimalisasi penggunaan sumber daya yang menjadi tanggung jawab
		LO-2	Penjelasan diskonto			LO-6	Indirect	UP-1.5	Memastikan pengelolaan dan pendistribusian data/informasi/laporan mengenai bidang yang menjadi tanggung jawabnya baik untuk kepentingan internal maupun eksternal perusahaan sesuai dengan tingkat kebutuhan dan berdasarkan ketentuan yang berlaku
		LO-3	Membedakan antara biaya dan manfaat negatif			LO-1, LO-6, LO-7	Direct	UP-1.7	Merencanakan target Kerja dan Anggaran di lingkup Bagian Pengelolaan Bahan Baku & Transportasi Internal dalam rangka mendukung pencapaian KPI/SKI

Topik Pelatihan	Judul Pelatihan	Index	Tujuan Pelatihan (LO)	Nama Peserta	Jabatan	Keterkaitan LO dengan UP	Direct/Indirect	Index	UP Individu
		LO-4	Menilai biaya hangus dibandingkan biaya masa depan						
		LO-5	Melakukan break-even analysis						
		LO-6	Menghitung langsung dan tidak langsung biaya/manfaat						
		LO-7	Membedakan antara manfaat tangible dan intangible						
		LO-8	Mendefinisikan dan menghitung bunga sederhana dan majemuk						

6.1.2 Pemetaan Uraian Pekerjaan Individu Terkait dengan KPI Individu

Setelah melakukan pemetaan tujuan pelatihan dengan uraian pekerja peserta, didapatkan output Uraian Pekerja Individu terkait. Selanjutnya adalah memetakan Uraian Pekerjaan Individu terkait dengan KPI Individu. Hasil dari proses pemetaan ini merupakan KPI Individu yang telah terkait untuk kemudian menjadi input dalam proses pemetaan selanjutnya. Detail pemetaan untuk setiap peserta pelatihan pada setiap pelatihan dapat dilihat pada **Lampiran 2.**

Tabel 6. 2 Pemetaan Uraian Pekerjaan Individu Terkait dengan KPI Individu Fathy Wahyu Al Hafiish, S.T.

Judul Pelatihan	Nama Peserta	Jabatan	Index	UP Individu Terkait	Keterkaitan UP Individu Terkait dengan KPI Individu	Direct/Indirect	Index	KPI Individu 2019
Cost Benefit Analysis	Fathy Wahyu Al Hafiish, S.T.	Staf Muda Administrasi Bahan Baku/Barang Dagangan/Batubara & Transportasi Internal	UP-1.4	Memastikan optimalisasi penggunaan sumber daya yang menjadi tanggung jawab	UP-1.4, UP-1.7	Indirect	KPI-I.1.1	Persentase Net Profit Margin
			UP-1.5	Memastikan pengelolaan dan pendistribusian data/informasi/laporan mengenai bidang yang menjadi tanggung jawabnya baik untuk kepentingan internal maupun eksternal perusahaan sesuai dengan tingkat kebutuhan dan berdasarkan ketentuan yang berlaku	UP 1.7	Direct	KPI-I.1.4	Persentase Realisasi Pengelolaan Anggaran Stock Opname Gd. Produksi
			UP-1.7	Merencanakan target Kerja dan Anggaran di lingkup Bagian Pengelolaan Bahan Baku & Transportasi Internal dalam rangka mendukung pencapaian KPI/SKI	UP 1.7	Direct	KPI-I.1.5	Persentase Realisasi Pengelolaan Anggaran Stock Opname Gd. PPBJ
					UP 1.7	Direct	KPI-I.1.6	Persentase Realisasi Pengelolaan Anggaran Jasa Insidentil GBB

Judul Pelatihan	Nama Peserta	Jabatan	Index	UP Individu Terkait		Keterkaitan UP Individu Terkait dengan KPI Individu	Direct/Indirect	Index	KPI Individu 2019
									(Pengantongan, Penyobekan, Bentengan)
						UP 1.7	Direct	KPI-I.1.7	Persentase Realisasi Pengelolaan Anggaran Jasa Rutin GBB (Angkutan, Alber, Pemindahan, Cleaning)
						UP 1.4, UP 1.5, UP 1.7	Direct	KPI-I.1.8	Jumlah Pelaporan BA Kapal
						UP 1.4, UP 1.5, UP 1.7	Direct	KPI-I.1.9	Jumlah Pelaporan BA Pelayanan ke Produksi
						UP 1.4, UP 1.5, UP 1.7	Direct	KPI-I.1.10	Jumlah Pelaporan BA Pengantongan
						UP 1.4, UP 1.5, UP 1.7	Direct	KPI-I.1.11	Jumlah Pembuatan Laporan Stock BB & BD Bagian Lola BB & TI

Judul Pelatihan	Nama Peserta	Jabatan	Index	UP Individu Terkait		Keterkaitan UP Individu Terkait dengan KPI Individu	Direct/Indirect	Index	KPI Individu 2019
						UP 1.4, UP 1.5, UP 1.7	Direct	KPI-I.1.12	Jumlah Pembuatan Laporan CRP Bagian Lola BB & TI
						UP 1.4, UP 1.5, UP 1.7	Direct	KPI-I.1.13	Jumlah Pembuatan Laporan Realisasi SR, BA Kegiatan Jasa & BA Riksama Jasa Insidentil GBB (Pengantongan, Penyobekan, Bentengan)
						UP 1.4, UP 1.5, UP 1.7	Direct	KPI-I.1.14	Jumlah Pembuatan Laporan Realisasi SR, BA Kegiatan Jasa, & BA Riksama Jasa Rutin GBB (Stock Opname, Angkutan, Alber, Pemindahan, Cleaning)
						UP 1.4, UP 1.5, UP 1.7	Direct	KPI-I.1.15	Ketepatan waktu pembuatan SR &

Judul Pelatihan	Nama Peserta	Jabatan	Index	UP Individu Terkait		Keterkaitan UP Individu Terkait dengan KPI Individu	Direct/Indirect	Index	KPI Individu 2019
									RKS Kontrak baru

6.1.3 Pemetaan KPI Individu Terkait dengan KPI Unit

Setelah melakukan pemetaan Uraian Pekerjaan Individu terkait dengan KPI Individu didapatkan output KPI Individu terkait. Selanjutnya adalah memetakan KPI Individu terkait dengan KPI Unit. Hasil dari proses pemetaan ini merupakan KPI Individu yang telah terkait dengan KPI Unit untuk kemudian menjadi input dalam proses pemetaan selanjutnya. Detail pemetaan untuk setiap peserta pelatihan pada setiap pelatihan dapat dilihat pada **Lampiran 3.**

Tabel 6. 3 Pemetaan KPI Individu Terkait dengan KPI Unit Fathy Wahyu Al Hafiish, S.T.

Judul Pelatihan	Nama Peserta	Jabatan	Index	KPI Individu Terkait	Keterkaitan KPI Individu dengan KPI Unit Kerja	Direct/Indirect	Unit Kerja	Index	KPI Unit Kerja
Cost Benefit Analysis	Fathy Wahyu Al Hafiish, S.T.	Staf Muda Administrasi Bahan Baku/Barang Dagangan/Batubara & Transportasi Internal	KPI-I.1.1	Persentase Net Profit Margin	KPI-I-1.4, KPI-I-1.5, KPI-I-1.6, KPI-I-1.7, KPI-I-1.12, KPI-I-1.13, KPI-I-1.14, KPI-I-1.15	Direct	Pengelolaan Bahan Baku & Transportasi Internal	KPI-U-1.1	Tersedianya Rencana Kerja dan Anggaran di lingkup Bagian Pengelolaan Bahan Baku & Transportasi Internal
			KPI-I.1.4	Persentase Realisasi Pengelolaan Anggaran Stock Opname Gd. Produksi	KPI-I-1.4, KPI-I-1.5, KPI-I-1.6, KPI-I-1.7, KPI-I-1.8, KPI-I-1.9, KPI-I-1.10, KPI-I-1.11, KPI-I-1.12, KPI-I-1.13, KPI-I-1.14, KPI-I-1.15	Direct		KPI-U-1.3	Tersedianya Laporan Realisasi Rencana Kerja Bagian Pengelolaan Bahan Baku & Transportasi Internal
			KPI-I.1.5	Persentase Realisasi Pengelolaan Anggaran Stock Opname Gd. PPBJ	KPI-I-1.11	Direct		KPI-U-1.4	Realisasi Bahan Baku tersimpan di Gudang PKG
			KPI-I.1.6	Persentase Realisasi Pengelolaan Anggaran Jasa Insidentil GBB	KPI-I-1.4, KPI-I-1.5	Indirect		KPI-U-1.5.1	Realisasi penurunan deviasi Stock Fisik vs Administrasi

Judul Pelatihan	Nama Peserta	Jabatan	Index	KPI Individu Terkait	Keterkaitan KPI Individu dengan KPI Unit Kerja	Direct/Indirect	Unit Kerja	Index	KPI Unit Kerja
				(Pengantongan, Penyobekan, Bentengan)					terhadap standar deviasi stock
			KPI-I.1.7	Persentase Realisasi Pengelolaan Anggaran Jasa Rutin GBB (Angkutan, Alber, Pemindahan, Cleaning)	KPI-I-1.4, KPI-I-1.5, KPI-I-1.14, KPI-I-1.15	Direct		KPI-U-1.5.2	Realisasi pelaksanaan Stock opname
			KPI-I.1.8	Jumlah Pelaporan BA Kapal	KPI-I-1.7, KPI-I-1.9, KPI-I-1.14, KPI-I-1.15	Direct		KPI-U-1.6.1	Realisasi pelayanan Bahan Baku
			KPI-I.1.9	Jumlah Pelaporan BA Pelayanan ke Produksi	KPI-I-1.7	Direct		KPI-U-1.6.2	Terlaksananya entry data ke ERP untuk status barang terlayani
			KPI-I.1.10	Jumlah Pelaporan BA Pengantongan	KPI-I-1.8, KPI-I-1.9, KPI-I-1.10, KPI-I-1.11	Direct		KPI-U-1.7.2	Tersedianya kartu kontrol pengawasan
			KPI-I.1.11	Jumlah Pembuatan Laporan Stock BB & BD Bagian Lola BB & TI	KPI-I-1.8 , KPI-I-1.11	Direct		KPI-U-1.8	Terlaksananya entry data ke ERP untuk status barang datang
			KPI-I.1.12	Jumlah Pembuatan Laporan CRP Bagian Lola BB & TI	KPI-I-1.7, KPI-I-1.9, KPI-I-1.14, KPI-I-1.15	Direct		KPI-U-1.9	Terlaksananya mutasi fisik bahan/barang

Judul Pelatihan	Nama Peserta	Jabatan	Index	KPI Individu Terkait		Keterkaitan KPI Individu dengan KPI Unit Kerja	Direct/Indirect	Unit Kerja	Index	KPI Unit Kerja
			KPI-I.1.13	Jumlah Pembuatan Laporan Realisasi SR, BA Kegiatan Jasa & BA Riksama Jasa Insidentil GBB (Pengantongan, Penyobekan, Bentengan)						
			KPI-I.1.14	Jumlah Pembuatan Laporan Realisasi SR, BA Kegiatan Jasa, & BA Riksama Jasa Rutin GBB (Stock Opname, Angkutan, Alber, Pemindahan, Cleaning)						
			KPI-I.1.15	Ketepatan waktu pembuatan SR & RKS Kontrak baru						

6.2 Pemetaan KPI Individu Terkait ke *Hard/Soft* Data

Proses pemetaan selanjutnya adalah mengaitkan KPI Individu terkait ke dalam kategori *hard/soft* data yang merupakan output dari pemetaan KPI individu terkait dengan KPI unit. Proses ini digunakan untuk mengelompokkan KPI Individu terkait ke dalam kategori *hard data* dan *soft data* sesuai dengan sifat data tersebut, yang kemudiaan akan digunakan untuk menentukan dampak pelatihan secara finansial. Detail pemetaan untuk setiap peserta pelatihan pada setiap pelatihan dapat dilihat pada **Lampiran 4.**

Tabel 6. 4 Pemetaan KPI Individu Terkait ke Hard/Soft Data Fathy Wahyu Al Hafiish, S.T.

Judul Pelatihan	Nama Peserta	Jabatan	Index	KPI Individu terkait KPI Unit Kerja	Hard Data				Soft Data				
					Output Increase	Time Savings	Quality Improvement	Cost Savings	Work Habits	Customer Service	Work Satisfaction	Employee Development	Intiative/Innovation
Cost Benefit Analysis	Fathy Wahyu Al Hafiish, S.T.	Staf Muda Administrasi Bahan Baku/Barang Dagangan/Batubara & Transportasi Internal	KPI-I.1.4	Persentase Realisasi Pengelolaan Anggaran Stock Opname Gd. Produksi	KPI-I-1.4	KPI-I-1.15	KPI-I-1.8						
			KPI-I.1.5	Persentase Realisasi Pengelolaan Anggaran Stock Opname Gd. PPBJ	KPI-I-1.5		KPI-I-1.9						
			KPI-I.1.6	Persentase Realisasi Pengelolaan Anggaran Jasa Insidentil GBB (Pengantongan, Penyobekan	KPI-I-1.6		KPI-I-1.10						

Judul Pelatihan	Nama Peserta	Jabatan	Index	KPI Individu terkait KPI Unit Kerja	Hard Data				Soft Data				
					Output Increase	Time Savings	Quality Improvement	Cost Savings	Work Habits	Customer Service	Work Satisfaction	Employee Development	Intiative/Innovation
				, Bentengan)									
			KPI-I.1.7	Persentase Realisasi Pengelolaan Anggaran Jasa Rutin GBB (Angkutan, Alber, Pemindahan, Cleaning)	KPI-I-1.7		KPI-I-1.11						
			KPI-I.1.8	Jumlah Pelaporan BA Kapal			KPI-I-1.12						
			KPI-I.1.9	Jumlah Pelaporan BA Pelayanan ke Produksi			KPI-I-1.13						
			KPI-I.1.10	Jumlah Pelaporan BA Pengantongan			KPI-I-1.14						

Judul Pelatihan	Nama Peserta	Jabatan	Index	KPI Individu terkait KPI Unit Kerja	Hard Data				Soft Data				
					Output Increase	Time Savings	Quality Improvement	Cost Savings	Work Habits	Customer Service	Work Satisfaction	Employee Development	Intiative/Innovation
			KPI-I.1.11	Jumlah Pembuatan Laporan Stock BB & BD Bagian Lola BB & TI									
			KPI-I.1.12	Jumlah Pembuatan Laporan CRP Bagian Lola BB & TI									
			KPI-I.1.13	Jumlah Pembuatan Laporan Realisasi SR, BA Kegiatan Jasa & BA Riksama Jasa Insidentil GBB (Pengantongan,									

Judul Pelatihan	Nama Peserta	Jabatan	Index	KPI Individu terkait KPI Unit Kerja	Hard Data				Soft Data				
					Output Increase	Time Savings	Quality Improvement	Cost Savings	Work Habits	Customer Service	Work Satisfaction	Employee Development	Intiative/Innovation
				Penyobekan, Bentengan)									
			KPI-I.1.14	Jumlah Pembuatan Laporan Realisasi SR, BA Kegiatan Jasa, & BA Riksama Jasa Rutin GBB (Stock Opname, Angkutan, Alber, Pemindahan, Cleaning)									
			KPI-I.1.15	Ketepatan waktu pembuatan SR & RKS Kontrak baru									

6.3 Validasi Keterkaitan KPI Individu dengan Tujuan Pelatihan ke *Hard/Soft* Data

Pada tahap ini, keterkaitan KPI Individu dengan tujuan pelatihan ke dalam kategori *hard data* dan *soft data* dilakukan validasi oleh atasan langsung peserta pelatihan. Hal ini dilakukan agar keterkaitan yang sudah dibentuk sesuai dengan kondisi eksisting perusahaan. Berikut ini adalah rekapitulasi pengisian form validasi oleh atasan langsung peserta Fathy Wahyu Al Hafiish, S.T. Form pertama ialah validasi keterkaitan tujuan pelatihan dengan uraian pekerjaan individu. Validasi oleh atasan langsung dapat dilihat pada kolom berwarna kuning.

Tabel 6. 5 Form Validasi Keterkaitan Tujuan Pelatihan dengan Uraian Pekerjaan Individu Fathy Wahyu Al Hafiish, S.T.

Topik Pelatihan	Judul Pelatihan	Index	Tujuan Pelatihan (LO)	Nama Peserta	Jabatan	Keterkaitan LO dengan UP	Valid/Tidak	Tambahan Keterangan	Direct/Indirect	Index	UP Individu	Direct/Indirect	Tambahan Keterangan
Financial Justification	Cost Benefit Analysis	LO-1	Mengunakan sistem pembobotan sederhana untuk membuat keputusan	Fathy Wahyu Al Hafiish, S.T.	SMd Adm. BB/BD/Batubara & Transportasi Internal					UP-1.1	Memastikan pengelolaan inovasi dan 5R (Ringkas, Rapi, Resik, Rawat, dan Rajin) di lingkup bagian Pengelolaan Bahan Baku & Transportasi Internal		
		LO-2	Penjelasan diskonto							UP-1.2	Memastikan penerapan Sistem Manajemen Mutu (SMM), Sistem Manajemen Lingkungan (SML), Sistem Manajemen Keselamatan Kesehatan Kerja (SMK3), Sistem Manajemen Risiko, Sistem Manajemen Pengamanan		

Topik Pelatihan	Judul Pelatihan	Index	Tujuan Pelatihan (LO)	Nama Peserta	Jabatan	Keterkaitan LO dengan UP	Valid/Tidak	Tambahan Keterangan	Direct/Indirect	Index	UP Individu	Direct/Indirect	Tambahan Keterangan
											(SMP), Good Corporate Governance (GCG), dan Sistem Manajemen lainnya yang berlaku di Perusahaan		
		LO-3	Membedakan antara biaya dan manfaat negatif							UP-1.3	Memastikan penerapan kedisiplinan karyawan di lingkup Bagian Pengelolaan Bahan Baku & Transportasi Internal		
		LO-4	Menilai biaya hangus dibandingkan biaya masa depan			LO-6, LO-7	Valid		Indirect	UP-1.4	Memastikan optimalisasi penggunaan sumber daya yang menjadi tanggung jawab	Valid	
		LO-5	Melakukan break-even analysis				Valid	LO-6	Indirect	UP-1.5	Memastikan pengelolaan dan pendistribusian data/informasi/	Valid	

Topik Pelatihan	Judul Pelatihan	Index	Tujuan Pelatihan (LO)	Nama Peserta	Jabatan	Keterkaitan LO dengan UP	Valid/Tidak	Tambahan Keterangan	Direct/Indirect	Index	UP Individu	Direct/Indirect	Tambahan Keterangan
											laporan mengenai bidang yang menjadi tanggung jawabnya baik untuk kepentingan internal maupun eksternal perusahaan sesuai dengan tingkat kebutuhan dan berdasarkan ketentuan yang berlaku		
		LO-6	Menghitung langsung dan tidak langsung biaya/manfaat			LO-1, LO-2, LO-3, LO-4, LO-5, LO-6, LO-7, LO-8	Tidak Valid			UP-1.6	Memastikan pembinaan dan pengembangan personil termasuk penilaian kinerja dan evaluasi secara periodik		
		LO-7	Membedakan antara manfaat			LO-1	Valid	LO-6, LO-7 valid	Direct	UP-1.7	Merencanakan target Kerja dan Anggaran	Valid	

Topik Pelatihan	Judul Pelatihan	Index	Tujuan Pelatihan (LO)	Nama Peserta	Jabatan	Keterkaitan LO dengan UP	Valid/Tidak	Tambahan Keterangan	Direct/Indirect	Index	UP Individu	Direct/Indirect	Tambahan Keterangan
			tangible dan intangible								di lingkup Bagian Pengelolaan Bahan Baku & Transportasi Internal dalam rangka mendukung pencapaian KPI/SKI		
		LO-8	Mendefinisikan dan menghitung bunga sederhana dan majemuk							UP-1.8	Meninjau draft Struktur Organisasi, Uraian Pekerjaan serta petunjuk pelaksanaan kerja (prosedur/intruksi kerja) di lingkup Bagian Pengelolaan Bahan Baku & Transportasi Internal sebagai dasar acuan pelaksanaan kerja sesuai dengan visi,		

Topik Pelatihan	Judul Pelatihan	Index	Tujuan Pelatihan (LO)	Nama Peserta	Jabatan	Keterkaitan LO dengan UP	Valid/Tidak	Tambahan Keterangan	Direct/Indirect	Index	UP Individu	Direct/Indirect	Tambahan Keterangan
											misi & value perusahaan		
										UP-1.9	Menetapkan laporan secara berkala maupun insidentil atas pelaksanaan Rencana Kerja di lingkup Bagian Pengelolaan Bahan Baku & Transportasi Internal kepada pihak yang berkepentingan		
										UP-1.10	Mengelola pelaksanaan penyimpanan dan pemeliharaan bahan baku di gudang sesuai dengan ketentuan yang berlaku		

Topik Pelatihan	Judul Pelatihan	Index	Tujuan Pelatihan (LO)	Nama Peserta	Jabatan	Keterkaitan LO dengan UP	Valid/Tidak	Tambahan Keterangan	Direct/Indirect	Index	UP Individu	Direct/Indirect	Tambahan Keterangan
										UP-1.11	Mengelola kegiatan inventory serta rekonsiliasi atau stock opname bahan baku di gudang untuk mengetahui kesesuaian antara fisik dan administrasi		
										UP-1.12	Mengkoordinasikan pelayanan pemberian bahan baku sesuai pick list dari user atau unit kerja peminta		
										UP-1.13	Mengkoordinasikan permintaan armada dan melakukan pengawasan pemindahan barang di lapangan		

Topik Pelatihan	Judul Pelatihan	Index	Tujuan Pelatihan (LO)	Nama Peserta	Jabatan	Keterkaitan LO dengan UP	Valid/Tidak	Tambahan Keterangan	Direct/Indirect	Index	UP Individu	Direct/Indirect	Tambahan Keterangan
										UP-1.14	Memastikan pelaksanaan entry data ke SAP untuk status barang datang		
										UP-1.15	Memastikan pelaksanaan mutasi fisik bahan/barang dengan menyediakan space gudang internal maupun eksternal apabila diperlukan dalam menjaga kesesuaian antara fisik dan administrasi secara aman dari aspek lingkungan dan K3		
										UP-1.16	Melakukan ploting untuk penempatan penyimpanan		

Topik Pelatihan	Judul Pelatihan	Index	Tujuan Pelatihan (LO)	Nama Peserta	Jabatan	Keterkaitan LO dengan UP	Valid/Tidak	Tambahan Keterangan	Direct/Indirect	Index	UP Individu	Direct/Indirect	Tambahan Keterangan
											barang di gudang sesuai dengan karakteristik bahan baku		

Form selanjutnya adalah validasi keterkaitan uraian pekerjaan individu terkait dengan KPI individu.

Tabel 6. 6 Form Validasi Keterkaitan Uraian Pekerjaan Individu Terkait dengan KPI Individu

Nama Peserta	Index	UP Individu Terkait	Keterkaitan UP Individu Terkait dengan KPI Individu	Valid/Tidak	Tambahan Keterangan	Direct/Indirect	Index	KPI Individu 2019	Direct/Indirect	Tambahan Keterangan
FATHY WAHYU AL HAFIISH, S.T.	UP-1.4	Memastikan optimalisasi penggunaan sumber daya yang menjadi tanggung jawab	UP-1.4, UP-1.7	Valid		Indirect	KPI-I.1.1	Persentase Net Profit Margin	Valid	
	~~UP-1.6~~	~~Memastikan pembinaan dan pengembangan personil termasuk penilaian kinerja dan evaluasi secara periodik~~	UP-1.6	Tidak Valid			KPI-I.1.2	Keterlibatan Karyawan dalam Inovasi di Unit Kerja		
	UP-1.7	Merencanakan target Kerja dan Anggaran di lingkup Bagian Pengelolaan Bahan Baku & Transportasi Internal dalam rangka mendukung pencapaian KPI/SKI					KPI-I.1.3	Zero Kecelakaan Kerja		

Nama Peserta	Index	UP Individu Terkait		Keterkaitan UP Individu Terkait dengan KPI Individu	Valid/Tidak	Tambahan Keterangan	Direct/Indirect	Index	KPI Individu 2019	Direct/Indirect	Tambahan Keterangan
	Tambahan UP Individu Terkait				Valid	UP 1.7	Direct	KPI-I.1.4	Persentase Realisasi Pengelolaan Anggaran Stock Opname Gd. Produksi	Valid	
	UP-1.5	Memastikan pengelolaan dan pendistribusian data/informasi/laporan mengenai bidang yang menjadi tanggung jawabnya baik untuk kepentingan internal maupun eksternal perusahaan sesuai dengan tingkat kebutuhan dan berdasarkan ketentuan yang berlaku			Valid	UP 1.7	Direct	KPI-I.1.5	Persentase Realisasi Pengelolaan Anggaran Stock Opname Gd. PPBJ	Valid	

Nama Peserta	Index	UP Individu Terkait		Keterkaitan UP Individu Terkait dengan KPI Individu	Valid/Tidak	Tambahan Keterangan	Direct/Indirect	Index	KPI Individu 2019	Direct/Indirect	Tambahan Keterangan
					Valid	UP 1.7	Direct	KPI-I.1.6	Persentase Realisasi Pengelolaan Anggaran Jasa Insidentil GBB (Pengantongan, Penyobekan, Bentengan)	Valid	
					Valid	UP 1.7	Direct	KPI-I.1.7	Persentase Realisasi Pengelolaan Anggaran Jasa Rutin GBB (Angkutan, Alber, Pemindahan, Cleaning)	Valid	
					Valid	UP 1.4, UP 1.5, UP 1.7	Direct	KPI-I.1.8	Jumlah Pelaporan BA Kapal	Valid	
					Valid	UP 1.4, UP 1.5, UP 1.7	Direct	KPI-I.1.9	Jumlah Pelaporan BA Pelayanan ke Produksi	Valid	

Nama Peserta	Index	UP Individu Terkait		Keterkaitan UP Individu Terkait dengan KPI Individu	Valid/Tidak	Tambahan Keterangan	Direct/Indirect	Index	KPI Individu 2019	Direct/Indirect	Tambahan Keterangan
					Valid	UP 1.4, UP 1.5, UP 1.7	Direct	KPI-I.1.10	Jumlah Pelaporan BA Pengantongan	Valid	
					Valid	UP 1.4, UP 1.5, UP 1.7	Direct	KPI-I.1.11	Jumlah Pembuatan Laporan Stock BB & BD Bagian Lola BB & TI	Valid	
					Valid	UP 1.4, UP 1.5, UP 1.7	Direct	KPI-I.1.12	Jumlah Pembuatan Laporan CRP Bagian Lola BB & TI	Valid	
					Valid	UP 1.4, UP 1.5, UP 1.7	Direct	KPI-I.1.13	Jumlah Pembuatan Laporan Realisasi SR, BA Kegiatan Jasa & BA Riksama Jasa Insidentil GBB (Pengantongan, Penyobekan, Bentengan)	Valid	

Nama Peserta	Index	UP Individu Terkait		Keterkaitan UP Individu Terkait dengan KPI Individu	Valid/Tidak	Tambahan Keterangan	Direct/Indirect	Index	KPI Individu 2019	Direct/Indirect	Tambahan Keterangan
					Valid	UP 1.4, UP 1.5, UP 1.7	Direct	KPI-I.1.14	Jumlah Pembuatan Laporan Realisasi SR, BA Kegiatan Jasa, & BA Riksama Jasa Rutin GBB (Stock Opname, Angkutan, Alber, Pemindahan, Cleaning)	Valid	
				UP-1.6	Tidak Valid	UP 1.4, UP 1.5, UP 1.7 Valid	Direct	KPI-I.1.15	Ketepatan waktu pembuatan SR & RKS Kontrak baru	Valid	

Berikutnya adalah validasi keterkaitan KPI individu terkait dengan KPI unit kerja.

Tabel 6. 7 Form Validasi Keterkaitan KPI Individu Terkait dengan KPI Unit Kerja

Index	KPI Individu Terkait		Keterkaitan KPI Individu dengan KPI Unit Kerja	Valid/Tidak	Tambahan Keterangan	Direct/Indirect	Unit Kerja	Index	KPI Unit Kerja	Direct/Indirect	Tambahan Keterangan
KPI-I-1.1	Persentase Net Profit Margin			Valid	(KPI-I-1.4, KPI-I-1.5, KPI-I-1.6, KPI-I-1.7, KPI-I-1.12, KPI-I-1.13, KPI-I-1.14, KPI-I-1.15) Valid	Direct	Pengelolaan Bahan Baku & Transportasi Internal	KPI-U-1.1	Tersedianya Rencana Kerja dan Anggaran di lingkup Bagian Pengelolaan Bahan Baku & Transportasi Internal	Valid	
~~KPI-I-1.2~~	~~Keterlibatan Karyawan dalam Inovasi di Unit Kerja~~							KPI-U-1.2	Tersedianya Usulan Draft Struktur Organisasi, Uraian Pekerjaan dan draft petunjuk pelaksanaan kerja (Prosedur) di lingkup Bagian Pengelolaan		

Index	KPI Individu Terkait		Keterkaitan KPI Individu dengan KPI Unit Kerja	Valid/Tidak	Tambahan Keterangan	Direct/Indirect	Unit Kerja	Index	KPI Unit Kerja	Direct/Indirect	Tambahan Keterangan
									Bahan Baku & Transportasi Internal sesuai dengan visi, misi dan value perusahaan		
KPI-I-1.15	Ketepatan waktu pembuatan SR & RKS Kontrak baru			Valid	(KPI-I-1.4, KPI-I-1.5, KPI-I-1.6, KPI-I-1.7, KPI-I-1.8, KPI-I-1.9, KPI-I-1.10, KPI-I-1.11, KPI-I-1.12, KPI-I-1.13, KPI-I-1.14, KPI-I-1.15) Valid	Direct		KPI-U-1.3	Tersedianya Laporan Realisasi Rencana Kerja Bagian Pengelolaan Bahan Baku & Transportasi Internal	Valid	
Tambahan KPI Individu Terkait				Valid	KPI-I-1.11 Valid	Direct		KPI-U-1.4	Realisasi Bahan Baku tersimpan di Gudang PKG	Valid	

Index	KPI Individu Terkait		Keterkaitan KPI Individu dengan KPI Unit Kerja	Valid/Tidak	Tambahan Keterangan	Direct/Indirect	Unit Kerja	Index	KPI Unit Kerja	Direct/Indirect	Tambahan Keterangan
KPI-I-1.4	Persentase Realisasi Pengelolaan Anggaran Stock Opname Gd. Produksi			Valid	KPI-I-1.4, KPI-I-1.5 Valid	Indirect		KPI-U-1.5.1	Realisasi penurunan deviasi Stock Fisik vs Administrasi terhadap standar deviasi stock	Valid	
KPI-I-1.5	Persentase Realisasi Pengelolaan Anggaran Stock Opname Gd. PPBJ			Valid	KPI-I-1.4, KPI-I-1.5, KPI-I-1.14, KPI-I-1.15 Valid	Direct		KPI-U-1.5.2	Realisasi pelaksanaan Stock opname	Valid	KPI-I-1.15 Indirect
KPI-I-1.6	Persentase Realisasi Pengelolaan Anggaran Jasa Insidentil GBB (Pengantongan, Penyobekan, Bentengan)			Valid	KPI-I-1.7, KPI-I-1.9, KPI-I-1.14, KPI-I-1.15 Valid	Direct		KPI-U-1.6.1	Realisasi pelayanan Bahan Baku	Valid	KPI-I-1.15 Indirect
KPI-I-1.7	Persentase Realisasi Pengelolaan Anggaran Jasa			Valid	KPI--I-1.7	Direct		KPI-U-1.6.2	Terlaksananya entry data ke ERP untuk status	Valid	

Index	KPI Individu Terkait		Keterkaitan KPI Individu dengan KPI Unit Kerja	Valid/Tidak	Tambahan Keterangan	Direct/Indirect	Unit Kerja	Index	KPI Unit Kerja	Direct/Indirect	Tambahan Keterangan
	Rutin GBB (Angkutan, Alber, Pemindahan, Cleaning)								barang terlayani		
KPI-I-1.8	Jumlah Pelaporan BA Kapal							KPI-U-1.7.1	Tersedianya memo/Email permintaan armada		
KPI-I-1.9	Jumlah Pelaporan BA Pelayanan ke Produksi			Valid	KPI--I-1.8, KPI--I-1.9, KPI--I-1.10, KPI--I-1.11 Valid	Direct		KPI-U-1.7.2	Tersedianya kartu kontrol pengawasan	Valid	
KPI-I-1.10	Jumlah Pelaporan BA Pengantongan			Valid	KPI--I-1.8 , KPI--I-1.11 Valid	Direct		KPI-U-1.8	Terlaksananya entry data ke ERP untuk status barang datang	Valid	KPI-I-1.8 Indirect
KPI-I-1.11	Jumlah Pembuatan Laporan Stock BB & BD Bagian Lola BB & TI			Valid	KPI-I-1.7, KPI-I-1.9, KPI-I-1.14, KPI-I-1.15 Valid	Direct		KPI-U-1.9	Terlaksananya mutasi fisik bahan/barang	Valid	KPI-I-1.15 Indirect

Index	KPI Individu Terkait		Keterkaitan KPI Individu dengan KPI Unit Kerja	Valid/Tidak	Tambahan Keterangan	Direct/Indirect	Unit Kerja	Index	KPI Unit Kerja	Direct/Indirect	Tambahan Keterangan
KPI-I-1.12	Jumlah Pembuatan Laporan CRP Bagian Lola BB & TI							KPI-U-1.10	Tersedianya Draft Plotting Bongkar		
KPI-I-1.13	Jumlah Pembuatan Laporan Realisasi SR, BA Kegiatan Jasa & BA Riksama Jasa Insidentil GBB (Pengantongan, Penyobekan, Bentengan)										
KPI-I-1.14	Jumlah Pembuatan Laporan Realisasi SR, BA Kegiatan Jasa, & BA Riksama Jasa Rutin GBB (Stock Opname,										

Index	KPI Individu Terkait		Keterkaitan KPI Individu dengan KPI Unit Kerja	Valid/Tidak	Tambahan Keterangan	Direct/Indirect	Unit Kerja	Index	KPI Unit Kerja	Direct/Indirect	Tambahan Keterangan
	Angkutan, Alber, Pemindahan, Cleaning)										

Berikutnya adalah validasi keterkaitan KPI individu terkait ke dalam kategori *hard data* dan *soft data*.

Tabel 6. 8 Form Validasi Keterkaitan KPI Individu Terkait dengan *Hard Data* dan *Soft Data*

INDEX	KPI Individu terkait KPI Unit Kerja		Hard Data												Soft Data														
			Output Increase	Valid/Tidak Valid	Tambahan keterangan	Time Savings	Valid/Tidak Valid	Tambahan keterangan	Quality Improvement	Valid/Tidak Valid	Tambahan keterangan	Cost Savings	Valid/Tidak Valid	Tambahan keterangan	Work Habits	Valid/Tidak Valid	Tambahan keterangan	Customer Service	Valid/Tidak Valid	Tambahan keterangan	Work Satisfaction	Valid/Tidak Valid	Tambahan keterangan	Employee Development	Valid/Tidak Valid	Tambahan keterangan	Intiative/Innovation	Valid/Tidak Valid	Tambahan keterangan
~~KPI-I-1.1~~	~~Persentase Net Profit Margin~~		KPI-I-1.4	Valid		[KPI-I-1.15]	Valid		KPI-I-1.8	Valid																			
~~KPI-I-1.2~~	~~Keterlibatan Karyawan dalam Inovasi di Unit Kerja~~		KPI-I-1.5	Valid					KPI-I-1.9	Valid																			
KPI-I-1.15	Ketepatan waktu pembuatan SR & RKS Kontrak baru		KPI-I-1.6	Valid					KPI-I-1.10	Valid																			

INDEX	KPI Individu terkait KPI Unit Kerja	Hard Data												Soft Data														
		Output Increase	Valid/Tidak Valid	Tambahan keterangan	Time Savings	Valid/Tidak Valid	Tambahan keterangan	Quality Improvement	Valid/Tidak Valid	Tambahan keterangan	Cost Savings	Valid/Tidak Valid	Tambahan keterangan	Work Habits	Valid/Tidak Valid	Tambahan keterangan	Customer Service	Valid/Tidak Valid	Tambahan keterangan	Work Satisfaction	Valid/Tidak Valid	Tambahan keterangan	Employee Development	Valid/Tidak Valid	Tambahan keterangan	Intiative/Innovation	Valid/Tidak Valid	Tambahan keterangan
Tambahan KPI Individu terkait KPI Unit Kerja		KPI-I-1.7	Valid					KPI-I-1.11	Valid																			
KPI-I-1.4	Persentase Realisasi Pengelolaan Anggaran Stock Opname Gd. Produksi							KPI-I-1.12	Valid																			
KPI-I-1.5	Persentase Realisasi Pengelolaan Anggaran Stock Opname Gd. PPBJ							KPI-I-1.13	Valid																			
KPI-I-1.6	Persentase Realisasi Pengelolaan Anggaran Jasa Insidentil GBB (Pengantongan, Penyobekan, Bentengan)							KPI-I-1.14	Valid																			
KPI-I-1.7	Persentase Realisasi																											

INDEX	KPI Individu terkait KPI Unit Kerja		Hard Data												Soft Data														
			Output Increase	Valid/Tidak Valid	Tambahan keterangan	Time Savings	Valid/Tidak Valid	Tambahan keterangan	Quality Improvement	Valid/Tidak Valid	Tambahan keterangan	Cost Savings	Valid/Tidak Valid	Tambahan keterangan	Work Habits	Valid/Tidak Valid	Tambahan keterangan	Customer Service	Valid/Tidak Valid	Tambahan keterangan	Work Satisfaction	Valid/Tidak Valid	Tambahan keterangan	Employee Development	Valid/Tidak Valid	Tambahan keterangan	Intiative/Innovation	Valid/Tidak Valid	Tambahan keterangan
	Pengelolaan Anggaran Jasa Rutin GBB (Angkutan, Alber, Pemindahan, Cleaning)																												
KPI-I-1.8	Jumlah Pelaporan BA Kapal																												
KPI-I-1.9	Jumlah Pelaporan BA Pelayanan ke Produksi																												
KPI-I-1.10	Jumlah Pelaporan BA Pengantongan																												
KPI-I-1.11	Jumlah Pembuatan Laporan Stock BB & BD Bagian Lola BB & TI																												

INDEX	KPI Individu terkait KPI Unit Kerja		Hard Data												Soft Data														
			Output Increase	Valid/Tidak Valid	Tambahan keterangan	Time Savings	Valid/Tidak Valid	Tambahan keterangan	Quality Improvement	Valid/Tidak Valid	Tambahan keterangan	Cost Savings	Valid/Tidak Valid	Tambahan keterangan	Work Habits	Valid/Tidak Valid	Tambahan keterangan	Customer Service	Valid/Tidak Valid	Tambahan keterangan	Work Satisfaction	Valid/Tidak Valid	Tambahan keterangan	Employee Develonment	Valid/Tidak Valid	Tambahan keterangan	Intiative/Innovation	Valid/Tidak Valid	Tambahan keterangan
KPI-I-1.12	Jumlah Pembuatan Laporan CRP Bagian Lola BB & TI																												
KPI-I-1.13	Jumlah Pembuatan Laporan Realisasi SR, BA Kegiatan Jasa & BA Riksama Jasa Insidentil GBB (Pengantongan, Penyobekan, Bentengan)																												
KPI-I-1.14	Jumlah Pembuatan Laporan Realisasi SR, BA Kegiatan Jasa, & BA Riksama Jasa Rutin GBB (Stock																												

INDEX	KPI Individu terkait KPI Unit Kerja		Hard Data												Soft Data														
			Output Increase	Valid/Tidak Valid	Tambahan keterangan	Time Savings	Valid/Tidak Valid	Tambahan keterangan	Quality Improvement	Valid/Tidak Valid	Tambahan keterangan	Cost Savings	Valid/Tidak Valid	Tambahan keterangan	Work Habits	Valid/Tidak Valid	Tambahan keterangan	Customer Service	Valid/Tidak Valid	Tambahan keterangan	Work Satisfaction	Valid/Tidak Valid	Tambahan keterangan	Employee Development	Valid/Tidak Valid	Tambahan keterangan	Intiative/Innovation	Valid/Tidak Valid	Tambahan keterangan
	Opname, Angkutan, Alber, Pemindahan, Cleaning)																												

6.4 Formulasi *Hard Data* dan *Soft Data* Menjadi *Monetary Value*

Tahap berikutnya setelah melakukan validasi KPI Individu ke dalam kategori *hard data* dan *soft data* ialah melakukan formulasi *hard data* dan *soft data* menjadi *monetary value*. Langkah pertama yang harus dilakukan adalah menentukan formula dari setiap KPI Individu. Formula KPI Individu merupakan rumus yang digunakan untuk menghitung KPI Individu tersebut. Selanjutnya, dari formula KPI Individu dilakukan identifikasi formula *monetary value* menggunakan variable proksi dari KPI Individu tersebut. Detail formulasi *hard data* dan *soft data* menjadi *monetary value* untuk setiap peserta pelatihan pada setiap pelatihan dapat dilihat pada **Lampiran 5.**

Tabel 6. 9 Formulasi *Hard Data* dan *Soft Data* Menjadi *Monetary Value* Fathy Wahyu Al Hafiish, S.T.

Judul Pelatihan	Nama Peserta	Jabatan	Index	KPI Individu Terkait	Kategori Data		Validasi Formulasi		Validasi Monetary Value	
					Hard Data	Soft Data	KPI Formula	Sumber	Monetary Value Formula (Variabel Proxy)	Sumber
Cost Benefit Analysis	Fathy Wahyu Al Hafiish, S.T.	Staf Muda Administrasi Bahan Baku/Barang Dagangan/Batubara & Transportasi Internal	KPI-I.1.4	Persentase Realisasi Pengelolaan Anggaran Stock Opname Gd. Produksi	KPI-I-1.4		Jumlah Realisasi Stock Opname Gd. Produksi / Jumlah Anggaran Stock Opname Gd. Produksi x 100%	Dokumen KPI Petrokimia Gresik 2019	Efisiensi Realisasi Pengelolaan Anggaran Stock Opname Gd. Produksi (Realisasi - Anggaran)	Dokumen KPI Petrokimia Gresik 2019 + Boyd, K. (no date) Analyze in Material Price and Efficiency Variances in Cost Accounting. Available at: https://www.dummies.com/business/accounting/analyze-in-material-price-and-efficiency-variances-in-cost-accounting/.
			KPI-I.1.5	Persentase Realisasi Pengelolaan Anggaran Stock Opname Gd. PPBJ	KPI-I-1.5		Jumlah Realisasi Stock Opname Gd. PPBJ / Jumlah Anggaran Stock Opname Gd. PPBJ x 100%	Dokumen KPI Petrokimia Gresik 2019	Efisiensi Realisasi Pengelolaan Anggaran Stock Opname Gd. PPBJ (Realisasi - Anggaran)	Dokumen KPI Petrokimia Gresik 2019 + Boyd, K. (no date) Analyze in Material Price and Efficiency Variances in Cost Accounting.

Judul Pelatihan	Nama Peserta	Jabatan	Index	KPI Individu Terkait	Kategori Data		Validasi Formulasi		Validasi Monetary Value	
					Hard Data	Soft Data	KPI Formula	Sumber	Monetary Value Formula (Variabel Proxy)	Sumber
										Available at: https://www.dummies.com/business/accounting/analyze-in-material-price-and-efficiency-variances-in-cost-accounting/.
			KPI-I.1.6	Persentase Realisasi Pengelolaan Anggaran Jasa Insidentil GBB (Pengantongan, Penyobekan, Bentengan)	KPI-I-1.6		Jumlah Realisasi Jasa Insidentil GBB / Jumlah Anggaran Jasa Insidentil GBB x 100%	Dokumen KPI Petrokimia Gresik 2019	Efisiensi Realisasi Pengelolaan Anggaran Jasa Insidentil GBB (Realisasi - Anggaran)	Dokumen KPI Petrokimia Gresik 2019 + Boyd, K. (no date) Analyze in Material Price and Efficiency Variances in Cost Accounting. Available at: https://www.dummies.com/business/accounting/analyze-in-material-price-and-efficiency-variances-in-cost-accounting/.

Judul Pelatihan	Nama Peserta	Jabatan	Index	KPI Individu Terkait	Kategori Data		Validasi Formulasi		Validasi Monetary Value	
					Hard Data	Soft Data	KPI Formula	Sumber	Monetary Value Formula (Variabel Proxy)	Sumber
			KPI-I.1.7	Persentase Realisasi Pengelolaan Anggaran Jasa Rutin GBB (Angkutan, Alber, Pemindahan, Cleaning)	KPI-I-1.7		Jumlah Realisasi Jasa Rutin GBB / Jumlah Anggaran Jasa Rutin GBB x 100%	Dokumen KPI Petrokimia Gresik 2019	Efisiensi Realisasi Pengelolaan Anggaran Jasa Rutin GBB (Realisasi - Anggaran)	Dokumen KPI Petrokimia Gresik 2019 + Boyd, K. (no date) Analyze in Material Price and Efficiency Variances in Cost Accounting. Available at: https://www.dummies.com/business/accounting/analyze-in-material-price-and-efficiency-variances-in-cost-accounting/.
			KPI-I.1.8	Jumlah Pelaporan BA Kapal	KPI-I-1.8		Jumlah rata-rata pelaporan BA kapal dalam 1 bulan	Dokumen KPI Petrokimia Gresik 2019	Efisiensi waktu pelaporan BA kapal (jam) x Biaya tenaga kerja per jam	Eby, K. (2019) How to Calculate Productivity at All Levels: Employee, Organization, and Software, Smartsheet. Available at: https://www.sma

Judul Pelatihan	Nama Peserta	Jabatan	Index	KPI Individu Terkait	Kategori Data		Validasi Formulasi		Validasi Monetary Value	
					Hard Data	Soft Data	KPI Formula	Sumber	Monetary Value Formula (Variabel Proxy)	Sumber
										rtsheet.com/blog/how-calculate-productivity-all-levels-organization-employee-and-software. + How to calculate the cost of your projects with man hours (2018) ITM PLatform. Available at: https://www.itmplatform.com/en/blog/how-to-calculate-the-cost-of-your-projects-with-man-hours/.

Judul Pelatihan	Nama Peserta	Jabatan	Index	KPI Individu Terkait	Kategori Data		Validasi Formulasi		Validasi Monetary Value	
					Hard Data	Soft Data	KPI Formula	Sumber	Monetary Value Formula (Variabel Proxy)	Sumber
			KPI-I.1.9	Jumlah Pelaporan BA Pelayanan ke Produksi	KPI-I-1.9		Jumlah rata-rata pelaporan BA Pelayanan ke Produksi dalam 1 bulan	Dokumen KPI Petrokimia Gresik 2019	Efisiensi waktu pelaporan BA Pelayanan ke Produksi (jam) x Biaya tenaga kerja per jam	Eby, K. (2019) How to Calculate Productivity at All Levels: Employee, Organization, and Software, Smartsheet. Available at: https://www.smartsheet.com/blog/how-calculate-productivity-all-levels-organization-employee-and-software. + How to calculate the cost of your projects with man hours (2018) ITM PLatform. Available at: https://www.itmplatform.com/en/blog/how-to-calculate-the-cost-of-your-

Judul Pelatihan	Nama Peserta	Jabatan	Index	KPI Individu Terkait	Kategori Data		Validasi Formulasi		Validasi Monetary Value	
					Hard Data	Soft Data	KPI Formula	Sumber	Monetary Value Formula (Variabel Proxy)	Sumber
										projects-with-man-hours/.
			KPI-I.1.10	Jumlah Pelaporan BA Pengantongan	KPI-I-1.10		Jumlah rata-rata pelaporan BA Pengantongan dalam 1 bulan	Dokumen KPI Petrokimia Gresik 2019	Efisiensi waktu pelaporan BA Pengantongan (jam) x Biaya tenaga kerja per jam	Eby, K. (2019) How to Calculate Productivity at All Levels: Employee, Organization, and Software, Smartsheet. Available at: https://www.smartsheet.com/blog/how-calculate-productivity-all-levels-organization-employee-and-software. + How to calculate the cost of your projects with

Judul Pelatihan	Nama Peserta	Jabatan	Index	KPI Individu Terkait	Kategori Data		Validasi Formulasi		Validasi Monetary Value	
					Hard Data	Soft Data	KPI Formula	Sumber	Monetary Value Formula (Variabel Proxy)	Sumber
										man hours (2018) ITM PLatform. Available at: https://www.itmplatform.com/en/blog/how-to-calculate-the-cost-of-your-projects-with-man-hours/.
			KPI-I.1.11	Jumlah Pembuatan Laporan Stock BB & BD Bagian Lola BB & TI	KPI-I-1.11		Jumlah rata-rata Pembuatan Laporan Stock BB & BD Bagian Lola BB & TI dalam 1 bulan	Dokumen KPI Petrokimia Gresik 2019	Efisiensi waktu pembuatan Stock BB & BD Bagian Lola BB & TI (jam) x Biaya tenaga kerja per jam	Eby, K. (2019) How to Calculate Productivity at All Levels: Employee, Organization, and Software, Smartsheet. Available at: https://www.smartsheet.com/blog/how-calculate-productivity-all-levels-organization-employee-and-software. + How

Judul Pelatihan	Nama Peserta	Jabatan	Index	KPI Individu Terkait	Kategori Data		Validasi Formulasi		Validasi Monetary Value	
					Hard Data	Soft Data	KPI Formula	Sumber	Monetary Value Formula (Variabel Proxy)	Sumber
										to calculate the cost of your projects with man hours (2018) ITM PLatform. Available at: https://www.itmplatform.com/en/blog/how-to-calculate-the-cost-of-your-projects-with-man-hours/.
			KPI-I.1.12	Jumlah Pembuatan Laporan CRP Bagian Lola BB & TI	KPI-I-1.12		Jumlah rata-rata Pembuatan Laporan CRP Bagian Lola BB & TI dalam 1 bulan	Dokumen KPI Petrokimia Gresik 2019	Efisiensi Waktu pembuatan laporan CRP Bagian Lola BB & TI (jam) x Biaya tenaga kerja per jam	Eby, K. (2019) How to Calculate Productivity at All Levels: Employee, Organization, and Software, Smartsheet. Available at: https://www.smartsheet.com/blog/how-calculate-productivity-all-levels-

Judul Pelatihan	Nama Peserta	Jabatan	Index	KPI Individu Terkait	Kategori Data		Validasi Formulasi		Validasi Monetary Value	
					Hard Data	Soft Data	KPI Formula	Sumber	Monetary Value Formula (Variabel Proxy)	Sumber
										organization-employee-and-software. + How to calculate the cost of your projects with man hours (2018) ITM PLatform. Available at: https://www.itmplatform.com/en/blog/how-to-calculate-the-cost-of-your-projects-with-man-hours/.
			KPI-I.1.13	Jumlah Pembuatan Laporan Realisasi SR, BA Kegiatan Jasa & BA Riksama Jasa Insidentil GBB	KPI-I-1.13		Jumlah rata-rata Pembuatan Laporan Realisasi SR, BA Kegiatan Jasa & BA Riksama Jasa Insidentil GBB (Pengantongan, Penyobekan,	Dokumen KPI Petrokimia Gresik 2019	Efisiensi waktu pembuatan laporan Realisasi SR, BA Kegiatan Jasa BA Riksama Jasa Insidentil GBB (jam) x Biaya tenaga kerja per jam	Eby, K. (2019) How to Calculate Productivity at All Levels: Employee, Organization, and Software, Smartsheet. Available at: https://www.smartsheet.com/blog/

Judul Pelatihan	Nama Peserta	Jabatan	Index	KPI Individu Terkait	Kategori Data		Validasi Formulasi		Validasi Monetary Value	
					Hard Data	Soft Data	KPI Formula	Sumber	Monetary Value Formula (Variabel Proxy)	Sumber
				(Pengantongan, Penyobekan, Bentengan)			Bentengan) dalam 1 bulan			how-calculate-productivity-all-levels-organization-employee-and-software. + How to calculate the cost of your projects with man hours (2018) ITM PLatform. Available at: https://www.itmplatform.com/en/blog/how-to-calculate-the-cost-of-your-projects-with-man-hours/.
			KPI-I.1.14	Jumlah Pembuatan Laporan Realisasi SR, BA Kegiatan Jasa, & BA Riksama	KPI-I-1.14		Jumlah Pembuatan Laporan Realisasi SR, BA Kegiatan Jasa, & BA Riksama Jasa Rutin GBB (Stock Opname,	Dokumen KPI Petrokimia Gresik 2019	Efisiensi waktu pembuatan Laporan Realisasi SR, BA Kegiatan Jasa & BA Riksama Jasa Rutin GBB (jam) x Biaya	Eby, K. (2019) How to Calculate Productivity at All Levels: Employee, Organization, and Software, Smartsheet.

Judul Pelatihan	Nama Peserta	Jabatan	Index	KPI Individu Terkait	Kategori Data		Validasi Formulasi		Validasi Monetary Value	
					Hard Data	Soft Data	KPI Formula	Sumber	Monetary Value Formula (Variabel Proxy)	Sumber
				Jasa Rutin GBB (Stock Opname, Angkutan, Alber, Pemindahan, Cleaning)			Angkutan, Alber, Pemindahan, Cleaning)		tenaga kerja per jam	Available at: https://www.smartsheet.com/blog/how-calculate-productivity-all-levels-organization-employee-and-software. + How to calculate the cost of your projects with man hours (2018) ITM PLatform. Available at: https://www.itmplatform.com/en/blog/how-to-calculate-the-cost-of-your-projects-with-man-hours/.

Judul Pelatihan	Nama Peserta	Jabatan	Index	KPI Individu Terkait	Kategori Data		Validasi Formulasi		Validasi Monetary Value	
					Hard Data	Soft Data	KPI Formula	Sumber	Monetary Value Formula (Variabel Proxy)	Sumber
			KPI-I.1.15	Ketepatan waktu pembuatan SR & RKS Kontrak baru	KPI-I-1.15		Jumlah hari pelaksanaan dilakukan sebelum SP berakhir	Dokumen KPI Petrokimia Gresik 2019	Efisiensi waktu pembuatan SR & RKS Kontrak baru (jam) x Biaya tenaga kerja per jam	Eby, K. (2019) How to Calculate Productivity at All Levels: Employee, Organization, and Software, Smartsheet. Available at: https://www.smartsheet.com/blog/how-calculate-productivity-all-levels-organization-employee-and-software. + How to calculate the cost of your projects with man hours (2018) ITM PLatform. Available at: https://www.itmplatform.com/en/blog/how-to-calculate-the-cost-of-your-

Judul Pelatihan	Nama Peserta	Jabatan	Index	KPI Individu Terkait	Kategori Data		Validasi Formulasi		Validasi Monetary Value	
					Hard Data	Soft Data	KPI Formula	Sumber	Monetary Value Formula (Variabel Proxy)	Sumber
										projects-with-man-hours/.

6.5 Validasi Formula Konversi Nilai Moneter

Pada tahap ini, formula konversi nilai moneter dilakukan validasi oleh atasan langsung peserta pelatihan. Hal ini dilakukan agar formula konversi nilai moneter sesuai dengan kondisi eksisting perusahaan. Berikut ini adalah rekapitulasi pengisian form validasi formula konversi nilai moneter oleh atasan langsung peserta Fathy Wahyu Al Hafiish, S.T. Validasi oleh atasan langsung dapat dilihat pada kolom berwarna kuning.

Tabel 6. 10 Form Validasi Konversi Nilai Moneter

Topik Pelatihan	Judul Pelatihan	Nama Peserta	Jabatan	KPI Individu 2019	Kategori Data		Validasi Formulasi				Validasi Monetary Value			
					Hard Data	Soft Data	KPI Formula	Sumber	Valid/Tidak Valid	Keterangan Tambahan	Monetary Value Formula (Variabel Proxy)	Sumber	Valid/Tidak Valid	Keterangan Tambahan
Financial Justification	Cost Benefit Analysis	Fathy Wahyu Al Haffiish, S.T.	SMd Adm. BB/BD/ Batubara & Transportasi Internal	[KPI-I-1.4] Persentase Realisasi Pengelolaan Anggaran Stock Opname Gd. Produksi	KPI-I-1.4		Jumlah Realisasi Stock Opname Gd. Produksi / Jumlah Anggaran Stock Opname Gd. Produksi x 100%	Dokumen KPI Petrokimia Gresik 2019	Valid		Efisiensi Realisasi Pengelolaan Anggaran Stock Opname Gd. Produksi (Realisasi - Anggaran)	Dokumen KPI Petrokimia Gresik 2019 + Boyd, K. (no date) Analyze in Material Price and Efficiency Variances in Cost Accounting. Available at: https://www.dummies.com/business/accounting/analyze-in-	Valid	

Topik Pelatihan	Judul Pelatihan	Nama Peserta	Jabatan	KPI Individu 2019	Kategori Data		Validasi Formulasi				Validasi Monetary Value			
					Hard Data	Soft Data	KPI Formula	Sumber	Valid/Tidak Valid	Keterangan Tambahan	Monetary Value Formula (Variabel Proxy)	Sumber	Valid/Tidak Valid	Keterangan Tambahan
												material-price-and-efficiency-variances-in-cost-accounting/.		
				[KPI-I-1.5] Persentase Realisasi Pengelolaan Anggaran Stock Opname Gd. PPBJ	KPI-I-1.5		Jumlah Realisasi Stock Opname Gd. PPBJ / Jumlah Anggaran Stock Opname Gd. PPBJ x 100%	Dokumen KPI Petrokimia Gresik 2019	Valid		Efisiensi Realisasi Pengelolaan Anggaran Stock Opname Gd. PPBJ (Realisasi - Anggaran)	Dokumen KPI Petrokimia Gresik 2019 + Boyd, K. (no date) Analyze in Material Price and Efficiency Variances in Cost Accounting. Availabl	Valid	

Topik Pelatihan	Judul Pelatihan	Nama Peserta	Jabatan	KPI Individu 2019	Kategori Data		Validasi Formulasi				Validasi Monetary Value			
					Hard Data	Soft Data	KPI Formula	Sumber	Valid/Tidak Valid	Keterangan Tambahan	Monetary Value Formula (Variabel Proxy)	Sumber	Valid/Tidak Valid	Keterangan Tambahan
												e at: https://www.dummies.com/business/accounting/analyze-in-material-price-and-efficiency-variances-in-cost-accounting/.		
				[KPI-I-1.6] Persentase Realisasi Pengelolaan Anggaran Jasa	KPI-I-1.6		Jumlah Realisasi Jasa Insidentil GBB / Jumlah Anggaran Jasa Insidentil	Dokumen KPI Petrokimia Gresik 2019	Valid		Efisiensi Realisasi Pengelolaan Anggaran Jasa Insidentil GBB (Realisasi -	Dokumen KPI Petrokimia Gresik 2019 + Boyd, K. (no date) Analyze in Material	Valid	

Topik Pelatihan	Judul Pelatihan	Nama Peserta	Jabatan	KPI Individu 2019	Kategori Data		Validasi Formulasi				Validasi Monetary Value			
					Hard Data	Soft Data	KPI Formula	Sumber	Valid/Tidak Valid	Keterangan Tambahan	Monetary Value Formula (Variabel Proxy)	Sumber	Valid/Tidak Valid	Keterangan Tambahan
				Insidentil GBB (Pengantongan, Penyobekan, Bentengan)			GBB x 100%				Anggaran)	Price and Efficiency Variances in Cost Accounting. Available at: https://www.dummies.com/business/accounting/analyze-in-material-price-and-efficiency-variances-in-cost-accounting/.		
				[KPI-I-1.7]	KPI-I-1.7		Jumlah Realisasi	Dokumen KPI	Valid		Efisiensi Realisasi	Dokumen KPI	Valid	

Topik Pelatihan	Judul Pelatihan	Nama Peserta	Jabatan	KPI Individu 2019	Kategori Data		Validasi Formulasi				Validasi Monetary Value			
					Hard Data	Soft Data	KPI Formula	Sumber	Valid/Tidak Valid	Keterangan Tambahan	Monetary Value Formula (Variabel Proxy)	Sumber	Valid/Tidak Valid	Keterangan Tambahan
				Persentase Realisasi Pengelolaan Anggaran Jasa Rutin GBB (Angkutan, Alber, Pemindahan, Cleaning)			Jasa Rutin GBB / Jumlah Anggaran Jasa Rutin GBB x 100%	Petrokimia Gresik 2019			Pengelolaan Anggaran Jasa Rutin GBB (Realisasi - Anggaran)	Petrokimia Gresik 2019 + Boyd, K. (no date) Analyze in Material Price and Efficiency Variances in Cost Accounting. Available at: https://www.dummies.com/business/accounting/analyze-in-material-price-and-		

Topik Pelatihan	Judul Pelatihan	Nama Peserta	Jabatan	KPI Individu 2019	Kategori Data		Validasi Formulasi				Validasi Monetary Value			
					Hard Data	Soft Data	KPI Formula	Sumber	Valid/Tidak Valid	Keterangan Tambahan	Monetary Value Formula (Variabel Proxy)	Sumber	Valid/Tidak Valid	Keterangan Tambahan
												efficiency-variances-in-cost-accounting/.		
				[KPI-I-1.8] Jumlah Pelaporan BA Kapal	KPI-I-1.8		Jumlah rata-rata pelaporan BA kapal dalam 1 bulan	Dokumen KPI Petrokimia Gresik 2019	Valid		Efisiensi waktu pelaporan BA kapal (jam) x Biaya tenaga kerja per jam	Eby, K. (2019) How to Calculate Productivity at All Levels: Employee, Organization, and Software, Smartsheet. Available at: https://www.smartsheet.com/blog/h	Valid	

Topik Pelatihan	Judul Pelatihan	Nama Peserta	Jabatan	KPI Individu 2019	Kategori Data		Validasi Formulasi				Validasi Monetary Value			
					Hard Data	Soft Data	KPI Formula	Sumber	Valid/Tidak Valid	Keterangan Tambahan	Monetary Value Formula (Variabel Proxy)	Sumber	Valid/Tidak Valid	Keterangan Tambahan
												ow-calculate-productivity-all-levels-organization-employee-and-software. + How to calculate the cost of your projects with man hours (2018) ITM PLatform. Available at: https://www.itmplatform.co		

Topik Pelatihan	Judul Pelatihan	Nama Peserta	Jabatan	KPI Individu 2019	Kategori Data		Validasi Formulasi				Validasi Monetary Value			
					Hard Data	Soft Data	KPI Formula	Sumber	Valid/Tidak Valid	Keterangan Tambahan	Monetary Value Formula (Variabel Proxy)	Sumber	Valid/Tidak Valid	Keterangan Tambahan
												m/en/blog/how-to-calculate-the-cost-of-your-projects-with-man-hours/.		
				[KPI-I-1.9] Jumlah Pelaporan BA Pelayanan ke Produksi	KPI-I-1.9		Jumlah rata-rata pelaporan BA Pelayanan ke Produksi dalam 1 bulan	Dokumen KPI Petrokimia Gresik 2019	Valid		Efisiensi waktu pelaporan BA Pelayanan ke Produksi (jam) x Biaya tenaga kerja per jam	Eby, K. (2019) How to Calculate Productivity at All Levels: Employee, Organization, and Software, Smartsheet. Available at:	Valid	

Topik Pelatihan	Judul Pelatihan	Nama Peserta	Jabatan	KPI Individu 2019	Kategori Data		Validasi Formulasi				Validasi Monetary Value			
					Hard Data	Soft Data	KPI Formula	Sumber	Valid/Tidak Valid	Keterangan Tambahan	Monetary Value Formula (Variabel Proxy)	Sumber	Valid/Tidak Valid	Keterangan Tambahan
												https://www.smartsheet.com/blog/how-calculate-productivity-all-levels-organization-employee-and-software. + How to calculate the cost of your projects with man hours (2018) ITM PLatform. Availabl		

Topik Pelatihan	Judul Pelatihan	Nama Peserta	Jabatan	KPI Individu 2019	Kategori Data		Validasi Formulasi				Validasi Monetary Value			
					Hard Data	Soft Data	KPI Formula	Sumber	Valid/Tidak Valid	Keterangan Tambahan	Monetary Value Formula (Variabel Proxy)	Sumber	Valid/Tidak Valid	Keterangan Tambahan
												e at: https://www.itmplatform.com/en/blog/how-to-calculate-the-cost-of-your-projects-with-man-hours/.		
				[KPI-I-1.10] Jumlah Pelaporan BA Pengantongan	KPI-I-1.10		Jumlah rata-rata pelaporan BA Pengantongan dalam 1 bulan	Dokumen KPI Petrokimia Gresik 2019	Valid		Efisiensi waktu pelaporan BA Pengantongan (jam) x Biaya tenaga kerja per jam	Eby, K. (2019) How to Calculate Productivity at All Levels: Employee, Organization, and Software,	Valid	

Topik Pelatihan	Judul Pelatihan	Nama Peserta	Jabatan	KPI Individu 2019	Kategori Data		Validasi Formulasi				Validasi Monetary Value			
					Hard Data	Soft Data	KPI Formula	Sumber	Valid/Tidak Valid	Keterangan Tambahan	Monetary Value Formula (Variabel Proxy)	Sumber	Valid/Tidak Valid	Keterangan Tambahan
												Smartsheet. Available at: https://www.smartsheet.com/blog/how-calculate-productivity-all-levels-organization-employee-and-software. + How to calculate the cost of your projects with man hours (2018)		

Topik Pelatihan	Judul Pelatihan	Nama Peserta	Jabatan	KPI Individu 2019	Kategori Data		Validasi Formulasi				Validasi Monetary Value			
					Hard Data	Soft Data	KPI Formula	Sumber	Valid/Tidak Valid	Keterangan Tambahan	Monetary Value Formula (Variabel Proxy)	Sumber	Valid/Tidak Valid	Keterangan Tambahan
												ITM PLatform. Available at: https://www.itmplatform.com/en/blog/how-to-calculate-the-cost-of-your-projects-with-man-hours/.		
				[KPI-I-1.11] Jumlah Pembuatan Laporan Stock BB & BD	KPI-I-1.11		Jumlah rata-rata Pembuatan Laporan Stock BB & BD Bagian	Dokumen KPI Petrokimia Gresik 2019	Valid		Efisiensi waktu pembuatan Stock BB & BD Bagian Lola BB & TI	Eby, K. (2019) How to Calculate Productivity at All Levels: Employe	Valid	

Topik Pelatihan	Judul Pelatihan	Nama Peserta	Jabatan	KPI Individu 2019	Kategori Data		Validasi Formulasi				Validasi Monetary Value			
					Hard Data	Soft Data	KPI Formula	Sumber	Valid/Tidak Valid	Keterangan Tambahan	Monetary Value Formula (Variabel Proxy)	Sumber	Valid/Tidak Valid	Keterangan Tambahan
				Bagian Lola BB & TI			Lola BB & TI dalam 1 bulan				(jam) x Biaya tenaga kerja per jam	e, Organization, and Software, Smartsheet. Available at: https://www.smartsheet.com/blog/how-calculate-productivity-all-levels-organization-employee-and-software. + How to calculate the cost of your		

Topik Pelatihan	Judul Pelatihan	Nama Peserta	Jabatan	KPI Individu 2019	Kategori Data		Validasi Formulasi				Validasi Monetary Value			
					Hard Data	Soft Data	KPI Formula	Sumber	Valid/Tidak Valid	Keterangan Tambahan	Monetary Value Formula (Variabel Proxy)	Sumber	Valid/Tidak Valid	Keterangan Tambahan
												projects with man hours (2018) ITM PLatform. Available at: https://www.itmplatform.com/en/blog/how-to-calculate-the-cost-of-your-projects-with-man-hours/.		
				[KPI-I-1.12] Jumlah Pembuatan	KPI-I-1.12		Jumlah rata-rata Pembuatan Laporan	Dokumen KPI Petrokimia Gresik 2019	Valid		Efisiensi Waktu pembuatan laporan	Eby, K. (2019) How to Calculate Producti	Valid	

Topik Pelatihan	Judul Pelatihan	Nama Peserta	Jabatan	KPI Individu 2019	Kategori Data		Validasi Formulasi				Validasi Monetary Value			
					Hard Data	Soft Data	KPI Formula	Sumber	Valid/Tidak Valid	Keterangan Tambahan	Monetary Value Formula (Variabel Proxy)	Sumber	Valid/Tidak Valid	Keterangan Tambahan
				Laporan CRP Bagian Lola BB & TI			CRP Bagian Lola BB & TI dalam 1 bulan				CRP Bagian Lola BB & TI (jam) x Biaya tenaga kerja per jam	vity at All Levels: Employee, Organization, and Software, Smartsheet. Available at: https://www.smartsheet.com/blog/how-calculate-productivity-all-levels-organization-employee-and-software.		

Topik Pelatihan	Judul Pelatihan	Nama Peserta	Jabatan	KPI Individu 2019	Kategori Data		Validasi Formulasi				Validasi Monetary Value			
					Hard Data	Soft Data	KPI Formula	Sumber	Valid/Tidak Valid	Keterangan Tambahan	Monetary Value Formula (Variabel Proxy)	Sumber	Valid/Tidak Valid	Keterangan Tambahan
												+ How to calculate the cost of your projects with man hours (2018) ITM PLatform. Available at: https://www.itmplatform.com/en/blog/how-to-calculate-the-cost-of-your-projects-with-man-hours/.		

Topik Pelatihan	Judul Pelatihan	Nama Peserta	Jabatan	KPI Individu 2019	Kategori Data		Validasi Formulasi				Validasi Monetary Value			
					Hard Data	Soft Data	KPI Formula	Sumber	Valid/Tidak Valid	Keterangan Tambahan	Monetary Value Formula (Variabel Proxy)	Sumber	Valid/Tidak Valid	Keterangan Tambahan
				[KPI-I-1.13] Jumlah Pembuatan Laporan Realisasi SR, BA Kegiatan Jasa & BA Riksama Jasa Insidentil GBB (Pengantongan, Penyobekan, Bentengan)	KPI-I-1.13		Jumlah rata-rata Pembuatan Laporan Realisasi SR, BA Kegiatan Jasa & BA Riksama Jasa Insidentil GBB (Pengantongan, Penyobekan, Bentengan) dalam 1 bulan	Dokumen KPI Petrokimia Gresik 2019	Valid		Efisiensi waktu pembuatan laporan Realisasi SR, BA Kegiatan Jasa BA Riksama Jasa Insidentil GBB (jam) x Biaya tenaga kerja per jam	Eby, K. (2019) How to Calculate Productivity at All Levels: Employee, Organization, and Software, Smartsheet. Available at: https://www.smartsheet.com/blog/how-calculate-productivity-all-levels-	Valid	

Topik Pelatihan	Judul Pelatihan	Nama Peserta	Jabatan	KPI Individu 2019	Kategori Data		Validasi Formulasi				Validasi Monetary Value			
					Hard Data	Soft Data	KPI Formula	Sumber	Valid/Tidak Valid	Keterangan Tambahan	Monetary Value Formula (Variabel Proxy)	Sumber	Valid/Tidak Valid	Keterangan Tambahan
												organization-employee-and-software. + How to calculate the cost of your projects with man hours (2018) ITM PLatform. Available at: https://www.itmplatform.com/en/blog/how-to-calculate-the-cost-of-your-		

Topik Pelatihan	Judul Pelatihan	Nama Peserta	Jabatan	KPI Individu 2019	Kategori Data		Validasi Formulasi				Validasi Monetary Value			
					Hard Data	Soft Data	KPI Formula	Sumber	Valid/Tidak Valid	Keterangan Tambahan	Monetary Value Formula (Variabel Proxy)	Sumber	Valid/Tidak Valid	Keterangan Tambahan
												projects-with-man-hours/.		
				[KPI-I-1.14] Jumlah Pembuatan Laporan Realisasi SR, BA Kegiatan Jasa, & BA Riksama Jasa Rutin GBB (Stock Opname, Angkutan, Alber, Pemind	KPI-I-1.14		Jumlah Pembuatan Laporan Realisasi SR, BA Kegiatan Jasa, & BA Riksama Jasa Rutin GBB (Stock Opname, Angkutan, Alber, Pemindahan, Cleaning)	Dokumen KPI Petrokimia Gresik 2019	Valid		Efisiensi waktu pembuatan Laporan Realisasi SR, BA Kegiatan Jasa & BA Riksama Jasa Rutin GBB (jam) x Biaya tenaga kerja per jam	Eby, K. (2019) How to Calculate Productivity at All Levels: Employee, Organization, and Software, Smartsheet. Available at: https://www.smartsheet.com/blog/how-calculate	Valid	

Topik Pelatihan	Judul Pelatihan	Nama Peserta	Jabatan	KPI Individu 2019	Kategori Data		Validasi Formulasi				Validasi Monetary Value			
					Hard Data	Soft Data	KPI Formula	Sumber	Valid/Tidak Valid	Keterangan Tambahan	Monetary Value Formula (Variabel Proxy)	Sumber	Valid/Tidak Valid	Keterangan Tambahan
				ahan, Cleaning)								- productivity-all-levels-organization-employee-and-software. + How to calculate the cost of your projects with man hours (2018) ITM PLatform. Available at: https://www.itmplatform.com/en/blog/how-		

Topik Pelatihan	Judul Pelatihan	Nama Peserta	Jabatan	KPI Individu 2019	Kategori Data		Validasi Formulasi				Validasi Monetary Value			
					Hard Data	Soft Data	KPI Formula	Sumber	Valid/Tidak Valid	Keterangan Tambahan	Monetary Value Formula (Variabel Proxy)	Sumber	Valid/Tidak Valid	Keterangan Tambahan
												to-calculate-the-cost-of-your-projects-with-man-hours/.		
				[KPI-I-1.15] Ketepatan waktu pembuatan SR & RKS Kontrak baru	KPI-I-1.15		Jumlah hari pelaksanaan dilakukan sebelum SP berakhir	Dokumen KPI Petrokimia Gresik 2019	Valid		Efisiensi waktu pembuatan SR & RKS Kontrak baru (jam) x Biaya tenaga kerja per jam	Eby, K. (2019) How to Calculate Productivity at All Levels: Employee, Organization, and Software, Smartsheet. Available at: https://www.smar	Valid	

Topik Pelatihan	Judul Pelatihan	Nama Peserta	Jabatan	KPI Individu 2019	Kategori Data		Validasi Formulasi				Validasi Monetary Value			
					Hard Data	Soft Data	KPI Formula	Sumber	Valid/Tidak Valid	Keterangan Tambahan	Monetary Value Formula (Variabel Proxy)	Sumber	Valid/Tidak Valid	Keterangan Tambahan
												tsheet.com/blog/how-calculate-productivity-all-levels-organization-employee-and-software. + How to calculate the cost of your projects with man hours (2018) ITM PLatform. Available at: https://w		

Topik Pelatihan	Judul Pelatihan	Nama Peserta	Jabatan	KPI Individu 2019	Kategori Data		Validasi Formulasi				Validasi Monetary Value			
					Hard Data	Soft Data	KPI Formula	Sumber	Valid/Tidak Valid	Keterangan Tambahan	Monetary Value Formula (Variabel Proxy)	Sumber	Valid/Tidak Valid	Keterangan Tambahan
												ww.itmplatform.com/en/blog/how-to-calculate-the-cost-of-your-projects-with-man-hours/.		

6.6 Identifikasi Faktor Isolasi dan *Level of Impact* Pelatihan

Performansi karyawan dapat dipengaruhi oleh banyak faktor. Pelatihan merupakan salah satu faktor diantara faktor-faktor lain yang juga dapat memengaruhi performansi karyawan. Dalam mengukur dampak pelatihan, penting untuk memvalidasi hasil dari pengukuran dampak pelatihan dengan memisahkan atau mengisolasi variabel pengaruh pelatihan lain. Identifikasi faktor isolasi pelatihan bertujuan untuk memastikan besarnya pengaruh sejati pelatihan terhadap indikator keberhasilan yang digunakan. Dalam pengerjaan tugas akhir ini, penulis menggunakan metode *supervisor estimate* yakni menentukan efek isolasi pelatihan dengan meminta atasan langsung sebagai responden untuk memperkirakan faktor isolasi beserta pengaruh pekerja terhadap pekerjaan dalam ukuran persentase. Output dari metode ini adalah persentase faktor isolasi dan *confidence level*. Berikut hasil dari faktor isolasi pelatihan untuk setiap pelatihan.

Tabel 6. 11 Rekapitulasi Faktor Isolasi Pelatihan

No	Nama Responden	Pelatihan	Nama Peserta	Faktor Isolasi	Confidence Level
1	Sugeng Haryadi, S.T., M.T.	Cost Benefit Analysis	Eko Rhoma Diyanto, S.T.	70%	95%
2	Mohammad Sulaiman	Cost Benefit Analysis	Fathy Wahyu Al Hafiish, S.T.	40%	92%
3	Rian Perdana	Omni Channel Marketing Battle Plan	Pinto	20%	92%
4	Rian Perdana	Omni Channel Marketing Battle Plan	Aditya Risqi Pratama	20%	92%
5	Ricky Dwi Setyawan	Cathodic Protection Level I	Muhammad Zulfi Alfarisi	50%	90%
6	Saiful Imam	Cathodic Protection Level I	Faris Rasyadi	70%	95%

No	Nama Responden	Pelatihan	Nama Peserta	Faktor Isolasi	Confidence Level
7	Achmad Fadli	Managing Quality Control	Bagas Dwi Prayogo	25%	86%
8	Bagas	Managing Quality Control	Fandi Akhmad	25%	91%
9	Muhammad Agus Priyanto	Managing Quality Control	Indra Bagus Purnomo	40%	95%
10	Imam Fatchur	Managing Quality Control	Jazuli Mustofa	75%	91%

Berdasarkan dari hasil rekapitulasi faktor isolasi pelatihan, dilakukan perhitungan batas atas dan batas bawah untuk mengetahui data *outlier* dengan mencari rata-rata dan standar deviasi dari faktor isolasi maupun *confidence level*. Data *outlier* ditandai dengan kolom berwarna merah. Hasil dari perhitungan batas atas dan batas bawah adalah sebagai berikut.

Tabel 6. 12 Perhitungan Batas Atas dan Batas Bawah

Komponen	Faktor Isolasi	*Confidence Level*
Mean	43,50%	91,90%
StDev	21,74%	2,77%
Batas atas	65,24%	94,67%
Batas bawah	21,76%	89,13%

Setelah di dapatkan batas atas dan batas bawah dari faktor isolasi dan *confidence level*, maka data-data yang melewati batas atas dan bawah tersebut dihilangkan karena memiliki karakteristik yang cukup menyimpang dari kumpulan data yang lain. Hal ini dilakukan agar analisis dari data faktor isolasi dan *confidence level* tidak terjadi bias. Setelah data outlier dihilangkan, dihitung kembali rata-rata faktor isolasi dan *confidence level*. Berikut merupakan hasil perhitungan rata-rata faktor isolasi dan *confidence level*.

Tabel 6. 13 Perhitungan Rata-rata Faktor Isolasi dan *Confidence Level*

Data Setelah Outlier Dibuang	
Faktor Isolasi	***Confidence Level***
40%	92%
50%	92%
25%	92%
25%	90%
40%	91%
	91%
Rata-Rata	
36,00%	91,33%

Berdasarkan data rata-rata faktor isolasi dan *confidence level*, penelitian tugas akhir ini menggunakan faktor isolasi 36% dan confidence level 91,33% untuk menghitung *Business Impact* pada proses selanjutnya.

Sedangkan untuk perhitungan *level of impact* pelatihan diukur melalui validator yakni atasan langsung peserta pelatihan untuk menetapkan persentase indikator *benefit* pelatihan yang berdampak secara langsung atau tidak langsung (*direct/indirect)* terhadap peningkatan kinerja peserta pelatihan. Pembobotan ini direkap berdasarkan survei yang diberikan kepada validator. Berikut adalah hasil dari survei tersebut.

Tabel 6. 14 Rekapitulasi Pembobotan Direct/Indirect Pelatihan

No	Kategori Pemobobotan (Direct : Indirect)	Freq	%
1	50 % : 50 %	2	22,22%
2	60 % : 40 %	1	11,11%
3	70 % : 30 %	2	22,22%
4	**80 % : 20 %**	**3**	**33,33%**
5	90 % : 10 %	1	11,11%
Jumlah		9	100,00%

Dari tabel tersebut, dapat disimpulkan bahwa bobot dampak pelatihan secara langsung (*direct*) adalah 80%, sedangkan bobot dampak pelatihan secara tidak langsung (*indirect*) adalah 20%. Hasil ini didapatkan dari nilai modus pada responden.

6.7 Perhitungan *Business Impact* Pelatihan

Setelah dilakukan identifikasi keterkaitan KPI dengan tujuan pelatihan, pemetaan KPI Individu ke dalam *hard/soft* data, formulasi *hard/soft* data menjadi *monetary value*, serta identifikasi faktor isolasi dan *level of impact* pelatihan, proses

berikutnya adalah melakukan perhitungan *business impact* pelatihan untuk melihat besar dampak pelatihan *Cost Benefit Analysis* dan *Omni Channel Marketing Battle Plan* secara finansial pada PT Petrokimia Gresik. Perhitungan *business impact* ini mengkalikan selisih capaian KPI Individu dari sebelum pelatihan dengan setelah pelatihan dengan faktor isolasi pelatihan dan *confidence level*. Dari hasil perhitungan *business impact* ini, dapat terlihat dampak masing-masing pelatihan terhadap ketercapaian KPI Individu peserta.

6.7.1 Perhitungan Business Impact Pelatihan Cost Benefit Analysis

Pada pelatihan *Cost Benefit Analysis* terdapat dua peserta pelatihan yang bernama Fathy Wahyu Al Hafiish, S.T. dan Eko Rhoma Diyanto, S.T. *Business impact* pada pelatihan ini akan diukur melalui masing-masing peserta pelatihan dikarenakan masing-masing peserta memiliki indikator KPI Individu yang berbeda. Penjabaran perhitungan *business impact* untuk peserta Fathy Wahyu Al Hafiish, S.T. adalah sebagai berikut.

Tabel 6. 15 Perhitungan *Business Impact* Fathy Wahyu Al Hafiish, S.T.

INDEX	KPI Individu 2019 (1)	Jenis Keterkaitan (2)	Bobot (3)	Monetary Value Formula (4)	Capaian KPI Individu			Faktor Isolasi (8)	Confidence Level (9)	Peningkatan Kinerja Dipengaruhi Pelatihan (10) = (3) x (7) x (8) x (9)
					Sebelum Pelatihan (5)	Setelah Pelatihan (6)	(Δ) (7) = (6) - (5)			
KPI-I.1.4	Persentase Realisasi Pengelolaan Anggaran Stock Opname Gd. Produksi	Direct	80%	Efisiensi Realisasi Pengelolaan Anggaran Stock Opname Gd. Produksi (Realisasi - Anggaran)	Rp 145.000.000	Rp 103.296.725	Rp 41.703.275	36%	91%	Rp 10.969.629
KPI-I.1.5	Persentase Realisasi Pengelolaan Anggaran Stock Opname Gd. PPBJ	Direct	80%	Efisiensi Realisasi Pengelolaan Anggaran Stock Opname Gd. PPBJ (Realisasi - Anggaran)						
KPI-I.1.6	Persentase Realisasi Pengelolaan Anggaran Jasa Insidentil GBB (Pengantongan, Penyobekan, Bentengan)	Direct	80%	Efisiensi Realisasi Pengelolaan Anggaran Jasa Insdentil GBB (Realisasi - Anggaran)	Rp -	Rp -	Rp -	36%	91%	Rp -
KPI-I.1.7	Persentase Realisasi Pengelolaan Anggaran Jasa Rutin GBB	Direct	80%	Efisiensi Realisasi Pengelolaan Anggaran Jasa Rutin						

INDEX	KPI Individu 2019 (1)	Jenis Keterkaitan (2)	Bobot (3)	Monetary Value Formula (4)	Capaian KPI Individu			Faktor Isolasi (8)	Confidence Level (9)	Peningkatan Kinerja Dipengaruhi Pelatihan (10) = (3) x (7) x (8) x (9)
					Sebelum Pelatihan (5)	Setelah Pelatihan (6)	(Δ) (7) = (6) - (5)			
	(Angkutan, Alber, Pemindahan, Cleaning)			GBB (Realisasi - Anggaran)						
KPI-I.1.8	Jumlah Pelaporan BA Kapal	Direct	80%	Efisiensi waktu pelaporan BA kapal (jam) x Biaya tenaga kerja per jam	Rp 43.192	Rp 43.192	Rp -	36%	91%	Rp -
KPI-I.1.9	Jumlah Pelaporan BA Pelayanan ke Produksi	Direct	80%	Efisiensi waktu pelaporan BA Pelayanan ke Produksi (jam) x Biaya tenaga kerja per jam	Rp 43.192	Rp 43.192	Rp -	36%	91%	Rp -
KPI-I.1.10	Jumlah Pelaporan BA Pengantongan	Direct	80%	Efisiensi waktu pelaporan BA Pengantongan (jam) x Biaya tenaga kerja per jam	Rp 43.192	Rp 43.192	Rp -	36%	91%	Rp -
KPI-I.1.11	Jumlah Pembuatan Laporan Stock BB & BD Bagian Lola BB & TI	Direct	80%	Efisiensi waktu pembuatan Stock BB & BD Bagian Lola BB & TI (jam) x Biaya	Rp 43.192	Rp 43.192	Rp -	36%	91%	Rp -

INDEX	KPI Individu 2019 (1)	Jenis Keterkaitan (2)	Bobot (3)	Monetary Value Formula (4)	Capaian KPI Individu			Faktor Isolasi (8)	Confidence Level (9)	Peningkatan Kinerja Dipengaruhi Pelatihan (10) = (3) x (7) x (8) x (9)
					Sebelum Pelatihan (5)	Setelah Pelatihan (6)	(Δ) (7) = (6) - (5)			
				tenaga kerja per jam						
KPI-I.1.12	Jumlah Pembuatan Laporan CRP Bagian Lola BB & TI	Direct	80%	Efisiensi Waktu pembuatan laporan CRP Bagian Lola BB & TI (jam) x Biaya tenaga kerja per jam	Rp 43.192	Rp 43.192	Rp -	36%	91%	Rp -
KPI-I.1.13	Jumlah Pembuatan Laporan Realisasi SR, BA Kegiatan Jasa & BA Riksama Jasa Insidentil GBB (Pengantongan, Penyobekan, Bentengan)	Direct	80%	Efisiensi waktu pembuatan laporan Realisasi SR, BA Kegiatan Jasa BA Riksama Jasa Insidentil GBB (jam) x Biaya tenaga kerja per jam	Rp 43.192	Rp 43.192	Rp -	36%	91%	Rp -
KPI-I.1.14	Jumlah Pembuatan Laporan Realisasi SR, BA Kegiatan Jasa, & BA	Direct	80%	Efisiensi waktu pembuatan Laporan Realisasi SR, BA Kegiatan	Rp 43.192	Rp 43.192	Rp -	36%	91%	Rp -

INDEX	KPI Individu 2019 (1)	Jenis Keterkaitan (2)	Bobot (3)	Monetary Value Formula (4)	Capaian KPI Individu			Faktor Isolasi (8)	Confidence Level (9)	Peningkatan Kinerja Dipengaruhi Pelatihan (10) = (3) x (7) x (8) x (9)
					Sebelum Pelatihan (5)	Setelah Pelatihan (6)	(Δ) (7) = (6) - (5)			
	Riksama Jasa Rutin GBB (Stock Opname, Angkutan, Alber, Pemindahan, Cleaning)			Jasa & BA Riksama Jasa Rutin GBB (jam) x Biaya tenaga kerja per jam						
KPI-I.1.15	Ketepatan waktu pembuatan SR & RKS Kontrak baru	Direct	80%	Efisiensi waktu pembuatan SR & RKS Kontrak baru (jam) x Biaya tenaga kerja per jam	Rp 43.192	Rp 43.192	Rp -	36%	91%	Rp -
									BI	**Rp 10.969.629**

Dari hasil perhitungan *business impact* untuk peserta Fathy Wahyu Al Hafiish, S.T. terlihat bahwa total manfaat pelatihan yang didapatkan senilai Rp 10.969.629,- dengan mengalkulasikan 12 indikator KPI Individu. Untuk index KPI-I-1.4 dan KPI-I-1.5 dihitung menjadi satu dikarenakan anggaran dan realisasi stock opname gudang produksi dan gudang PPBJ pada unit kerja Pengelolaan Bahan Baku dan Transportasi Internal menjadi satu akun. Selanjutnya, untuk KPI-I-1.6 dan KPI-I-1.7 diasumsikan menjadi Rp 0 dikarenakan capaian KPI di tahun 2018 ke tahun 2019 menurun sehingga pelatihan tidak berkontribusi terhadap poin KPI Individu tersebut. Peserta pelatihan *Cost Benefit Analysis* berikutnya adalah Eko Rhoma Diyanto, S.T. Adapun penjabaran perhitungan sebagai berikut.

Tabel 6. 16 Perhitungan *Business Impact Eko Rhoma Diyanto, S.T.*

INDEX	KPI Individu 2019 (1)	Jenis Keterkaitan (2)	Bobot (3)	Monetary Value Formula (4)	Capaian KPI Individu			Faktor Isolasi (8)	Confidence Level (9)	Peningkatan Kinerja Dipengaruhi Pelatihan (10) = (3) x (7) x (8) x (9)
					Sebelum Pelatihan (5)	Setelah Pelatihan (6)	(Δ) (7) = (6) - (5)			
KPI-I-2.4	Persentase Realisasi Pemenuhan Verifikasi Barang Investasi Terproses GR103	Direct	80%	Efisiensi waktu proses verifikasi barang investasi (jam) x Biaya tenaga kerja per jam	Rp 216.095.551	Rp 180.079.626	Rp 36.015.925	36%	91%	Rp 9.473.629
KPI-I-2.5	Persentase Realisasi Pemenuhan Rata-rata Waktu Verifikasi Barang Rutin Terproses GR103	Direct	80%	Efisiensi waktu proses verifikasi barang rutin (jam) x Biaya tenaga kerja per jam	Rp 180.079.626	Rp 144.063.701	Rp 36.015.925	36%	91%	Rp 9.473.629
									BI	**Rp 18.947.258**

Dari hasil perhitungan *business impact* untuk peserta Eko Rhoma Diyanto, S.T. terlihat bahwa total manfaat pelatihan yang didapatkan senilai Rp 18.947.258,- dengan mengalkulasikan 2 indikator KPI Individu.

6.7.2 Perhitungan Business Impact Pelatihan Omni Channel Marketing Battle Plan

Pada pelatihan *Omni Channel Marketing Battle Plan* terdapat dua peserta pelatihan yang bernama Pinto dan Aditya Risqi Pratama. *Business impact* pada pelatihan ini akan diukur melalui masing-masing peserta pelatihan dikarenakan masing-masing peserta memiliki indikator KPI Individu yang berbeda. Penjabaran perhitungan *business impact* untuk peserta Pinto adalah sebagai berikut.

Tabel 6. 17 Perhitungan *Business Impact* Pinto

INDEX	KPI Individu 2019 (1)	Jenis Keterkaitan (2)	Bobot (3)	Monetary Value Formula (4)	Capaian KPI Individu			Faktor Isolasi (8)	Confidence Level (9)	Peningkatan Kinerja Dipengaruhi Pelatihan (10) = (3) x (7) x (8) x (9)
					Sebelum Pelatihan (5)	Setelah Pelatihan (6)	(Δ) (7) = (6) - (5)			
KPI-U-1	Tersusunnya target Rencana Kerja dan Anggaran di lingkup Bagian Penjualan Pupuk Korporasi Wilayah Jatim, Jateng, Kalimantan, Sulawesi & Intim	Direct	80%	Efisiensi waktu pembuatan RKAP (jam) x Biaya tenaga kerja per jam	Rp 478.763	Rp 383.010	Rp 95.753	36%	91%	Rp 25.187
KPI-U-3	Tersedianya Laporan Realisasi Rencana Kerja Bagian Penjualan Pupuk Korporasi Wilayah Jatim, Jateng, Kalimantan, Sulawesi & Intim	Direct	80%	Efisiensi waktu pembuatan laporan realisasi RKAP (jam) x Biaya tenaga kerja per jam	Rp 27.576.753	Rp 22.980.627	Rp 4.596.125	36%	91%	Rp 1.208.965
KPI-U-4.1	Terlaksana kegiatan komunikasi dengan konsumen n calon konsumen	Direct	80%	Peningkatan jumlah penawaran dan keikutsertaan tender di tahun N	Rp -	Rp -	Rp -	36%	91%	Rp -
KPI-U-4.2	Didapatkan data konsumen, antara lain kebutuhan konsumen,	Direct	80%	Peningkatan nilai order dari pelanggan x Harga jual	Rp -	Rp -	Rp -	36%	91%	Rp -

INDEX	KPI Individu 2019 (1)	Jenis Keterkaitan (2)	Bobot (3)	Monetary Value Formula (4)	Capaian KPI Individu			Faktor Isolasi (8)	Confidence Level (9)	Peningkatan Kinerja Dipengaruhi Pelatihan (10) = (3) x (7) x (8) x (9)
					Sebelum Pelatihan (5)	Setelah Pelatihan (6)	(Δ) (7) = (6) - (5)			
	preferensi harga, dan kompetitor potensial			produk yang diorder						
KPI-U-5	Tersedianya rencana penjualan produk bulanan	Direct	80%	Efisiensi waktu pembuatan laporan rencana penjualan (jam) x Biaya tenaga kerja per jam	Rp 957.526	Rp 861.774	Rp 95.753	36%	91%	Rp 25.187
KPI-U-6.1	Tersedianya Rekap monitoring transaksi penjualan produk bulanan	Direct	80%	Efisiensi waktu monitoring transaksi penjualan (jam) x Biaya tenaga kerja per jam	Rp 320.388.243	Rp 242.349.863	Rp 78.038.380	36%	91%	Rp 20.527.215
KPI-U-6.2	Tercapainya omzet penjualan produk pupuk non subsidi skala korporasi di wilayah Jatim, Jateng, Kali, Sul, dan Intim sesuai dengan target penjualan yang ditetapkan	Direct	80%	Peningkatan realisasi omzet penjualan produk pupuk non subsidi skala korporasi di wilayah Jatim, Jateng, Kali, Sul, dan Intim (Jumlah produk pupuk non subsidi skala korporasi di wilayah Jatim, Jateng, Kali, Sul,	Rp -	Rp -	Rp -	36%	91%	Rp -

INDEX	KPI Individu 2019 (1)	Jenis Keterkaitan (2)	Bobot (3)	Monetary Value Formula (4)	Capaian KPI Individu			Faktor Isolasi (8)	Confidence Level (9)	Peningkatan Kinerja Dipengaruhi Pelatihan (10) = (3) x (7) x (8) x (9)
					Sebelum Pelatihan (5)	Setelah Pelatihan (6)	(Δ) (7) = (6) - (5)			
				dan Intim x harga jual produk)						
KPI-U-6.3	Tersedia dan siapnya dokumen-dokumen penjualan/penagihan dan pengiriman pupuk non subsidi skala korporasi	Direct	80%	Efisiensi waktu pembuatan dokumen penjualan/penagihan dan pengiriman produk non subsidi skala korporasi (jam) x Biaya tenaga kerja per jam	Rp 957.526	Rp 861.774	Rp 95.753	36%	91%	Rp 25.187
KPI-U-6.4	Termonitornya pelaksanaan penyerahterimaan produk pupuk non subsidi skala korporasi di wilayah Sumatera dan Jawa Barat hingga produk	Direct	80%	Peningkatan tonase penjualan pupuk non subsidi skala korporasi di Wilayah Sumatera dan Jawa Barat dan penurunan tingkat keluhan	Rp1.164.662.623.207	Rp2.050.860.682.773	Rp886.198.059.566	36%	91%	Rp233.105.537.588

INDEX	KPI Individu 2019 (1)	Jenis Keterkaitan (2)	Bobot (3)	Monetary Value Formula (4)	Capaian KPI Individu			Faktor Isolasi (8)	Confidence Level (9)	Peningkatan Kinerja Dipengaruhi Pelatihan (10) = (3) x (7) x (8) x (9)
					Sebelum Pelatihan (5)	Setelah Pelatihan (6)	(Δ) (7) = (6) - (5)			
	diterima oleh Pelanggan			pelanggan pada tahun N						
KPI-U-7.1	Tercapainya omzet penjualan produk pupuk non subsidi untuk pasar ekspor sesuai dengan target penjualan yang ditetapkan	Direct	80%	Peningkatan realisasi omzet penjualan produk pupuk non subsidi untuk pasar ekspor (Jumlah produk pupuk non subsidi untuk pasar ekspor x harga jual produk)	Rp65.314.802.486	Rp126.099.250.547	Rp60.784.448.061	36%	91%	Rp15.988.741.218
KPI-U-7.2	Tersedia dan siapnya dokumen-dokumen penjualan/penagihan dan pengiriman pupuk non subsidi untuk pasar ekspor	Direct	80%	Efisiensi waktu pembuatan dokumen penjualan/penagihan dan pengiriman produk non subsidi untuk pasar ekspor (jam) x Biaya tenaga kerja per jam	Rp 72.101.718	Rp 54.578.989	Rp 17.522.728	36%	91%	Rp 4.609.178

INDEX	KPI Individu 2019 (1)	Jenis Keterkaitan (2)	Bobot (3)	Monetary Value Formula (4)	Capaian KPI Individu			Faktor Isolasi (8)	Confidence Level (9)	Peningkatan Kinerja Dipengaruhi Pelatihan (10) = (3) x (7) x (8) x (9)
					Sebelum Pelatihan (5)	Setelah Pelatihan (6)	(Δ) (7) = (6) - (5)			
KPI-U-7.3	Termonitornya pelaksanaan ekspor pupuk non subsidi hingga produk diterima oleh Pelanggan	Direct	80%	Penurunan tingkat keluhan pelanggan tahun N	N/A	N/A	N/A	36%	91%	N/A
KPI-U-9	Tersedianya draft usulan harga jual	Direct	80%	Efisiensi waktu pembuatan draft usulan (jam) x Biaya tenaga kerja per jam	Rp 1.149.031	Rp 957.526	Rp 191.505	36%	91%	Rp 50.374
									BI	**Rp16.015.212.510**

Dari hasil perhitungan *business impact* untuk peserta Pinto terlihat bahwa total manfaat pelatihan yang didapatkan senilai Rp16.015.212.510,- dengan mengalkulasikan 13 indikator KPI Individu. Untuk index KPI-U-4.1, KPI-U-4.2, KPI-U-6.2 diasumsikan menjadi Rp 0 dikarenakan capaian KPI di tahun 2018 ke tahun 2019 menurun sehingga pelatihan tidak berkontribusi terhadap poin KPI Individu tersebut. Selanjutnya, untuk index KPI-U-6.4 diasumsikan menjadi Rp 0 dikarenakan indikator KPI tersebut bukan termasuk wilayah penjualan peserta. Kemudian untuk index KPI-U-7.3 diasumsikan menjadi Rp 0 dikarenakan tidak tersedia data dari perusahaan. Peserta pelatihan *Omni Channel Marketing Battle Plan* berikutnya adalah Aditya Risqi Pratama. Adapun penjabaran perhitungan sebagai berikut.

Tabel 6. 18 Perhitungan *Business Impact Aditya Risqi Pratama*

INDEX	KPI Individu 2019 (1)	Jenis Keterkaitan (2)	Bobot (3)	Monetary Value Formula (4)	Capaian KPI Individu			Faktor Isolasi (8)	Confidence Level (9)	Peningkatan Kinerja Dipengaruhi Pelatihan (10) = (3) x (7) x (8) x (9)
					Sebelum Pelatihan (5)	Setelah Pelatihan (6)	(Δ) (7) = (6) - (5)			
KPI-I-2.1	Persentase Net Profit Margin	Indirect	20%	Peningkatan Jumlah Tonase Penjualan Pupuk Non Subsidi s.d. bulan-N x Harga Jual Produk Pupuk Non Subsidi	Rp -	Rp -	Rp -	36%	91%	Rp -
KPI-I-2.2	Persentase Realisasi Operational Profit Margin (OPM) untuk Penjualan Produk Pupuk Korporasi	Indirect	20%	Peningkatan Jumlah Tonase Penjualan Pupuk Non Subsidi s.d. bulan-N x Harga Jual Produk Pupuk Non Subsidi	Rp -	Rp -	Rp -	36%	91%	Rp -
KPI-I-2.3	Persentase Realisasi Kuantum Penyaluran NPK Komersil per Bagian	Direct	80%	Peningkatan Jumlah Tonase Penjualan NPK s.d. bulan-N x Harga Jual	Rp99.906.953.926	Rp135.104.839.562	Rp35.197.885.636	36%	91%	Rp9.258.451.838

INDEX	KPI Individu 2019 (1)	Jenis Keterkaitan (2)	Bobot (3)	Monetary Value Formula (4)	Capaian KPI Individu			Faktor Isolasi (8)	Confidence Level (9)	Peningkatan Kinerja Dipengaruhi Pelatihan (10) = (3) x (7) x (8) x (9)
					Sebelum Pelatihan (5)	Setelah Pelatihan (6)	(Δ) (7) = (6) - (5)			
				Produk NPK						
KPI-I-2.4	Jumlah Tonase Realisasi Kuantum Penyaluran Non PSO Korporasi per Bagian	Direct	80%	Peningkatan Jumlah Tonase Penjualan Produk Non PSO s.d. bulan-N x Harga Jual produk Non PSO	N/A	N/A	N/A	36%	91%	N/A
KPI-I-2.5	Pembuatan Rencana Penjualan per Bagian	Direct	80%	Efisiensi waktu pembuatan rencana penjualan per bagian (jam) x Biaya tenaga kerja per jam	Rp 610.381	Rp 549.343	Rp 61.038	36%	91%	Rp 16.055
KPI-I-2.6	Pembuatan Rencana Penjualan per staf penjualan	Direct	80%	Efisiensi waktu pembuatan rencana penjualan per staf penjualan (jam) x	Rp 610.381	Rp 549.343	Rp 61.038	36%	91%	Rp 16.055

INDEX	KPI Individu 2019 (1)	Jenis Keterkaitan (2)	Bobot (3)	Monetary Value Formula (4)	Capaian KPI Individu			Faktor Isolasi (8)	Confidence Level (9)	Peningkatan Kinerja Dipengaruhi Pelatihan (10) = (3) x (7) x (8) x (9)
					Sebelum Pelatihan (5)	Setelah Pelatihan (6)	(Δ) (7) = (6) - (5)			
				Biaya tenaga kerja per jam						
KPI-I-2.7	Monitoring Transaksi Penjualan yang ditangani	Direct	80%	Efisiensi waktu rekapitulasi transaksi penjualan menang kalah tender (jam) x Biaya tenaga kerja per jam	Rp 1.464.915	Rp 1.220.762	Rp 244.152	36%	91%	Rp 64.222
KPI-I-2.8	Realisasi Kuantum Penjualan Produk Urea Ekspor	Direct	80%	Peningkatan Jumlah Tonase Penjualan Produk Pupuk Urea Ekspor s.d. bulan-N x Harga jual produk pupuk urea ekspor	Rp 14.743.326.523	Rp 19.799.521.434	Rp 5.056.194.911	36%	91%	Rp 1.329.981.509
KPI-I-2.13	Mendukung tercapainya Sinergi Group PI	Indirect	20%	Peningkatan penjualan dengan Anak	Rp -	Rp -	Rp -	36%	91%	Rp -

INDEX	KPI Individu 2019 (1)	Jenis Keterkaitan (2)	Bobot (3)	Monetary Value Formula (4)	Capaian KPI Individu			Faktor Isolasi (8)	Confidence Level (9)	Peningkatan Kinerja Dipengaruhi Pelatihan (10) = (3) x (7) x (8) x (9)
					Sebelum Pelatihan (5)	Setelah Pelatihan (6)	(Δ) (7) = (6) - (5)			
				perusahaan PI (Rp)						
KPI-I-2.14	Jumlah Kunjungan Pelanggan maupun Calon pelanggan Potensial	Direct	80%	Peningkatan nilai order dari pelanggan x Harga jual produk yang diorder	Rp -	Rp -	Rp -	36%	91%	Rp -
KPI-I-2.15	Laporan Kunjungan Penawaran Pupuk ke Perusahaan setelah kunjungan	Direct	80%	Peningkatan realisasi penjualan dari jumlah penawaran yang terjadi x Harga jual produk	Rp -	Rp -	Rp -	36%	91%	Rp -
									BI	**Rp10.588.529.680**

Dari hasil perhitungan *business impact* untuk peserta Aditya Risqi Pratama terlihat bahwa total manfaat pelatihan yang didapatkan senilai Rp10.588.529.680,- dengan mengalkulasikan 11 indikator KPI Individu. Untuk index KPI-I-2.1, KPI-I-2.2, KPI-I-2.13, KPI-I-2.14, dan KPI-I-2.15 diasumsikan menjadi Rp 0 dikarenakan capaian KPI di tahun 2018 ke tahun 2019 menurun sehingga pelatihan tidak berkontribusi terhadap poin KPI Individu tersebut.. Kemudian untuk index KPI-I-2.4 diasumsikan menjadi Rp 0 dikarenakan tidak tersedia data dari perusahaan.

6.8 Perhitungan *Return on Training Investment*

Langkah terakhir dalam pengukuran evaluasi pelatihan pada PT Petrokimia Gresik adalah menghitung *Return on Training Investment* (ROTI).Perhitungan ini bertujuan untuk melihat seberapa besar *return* yang diperoleh perusahaan dari biaya investasi pelatihan. Perhitungan ini menggunakan formula *Benefit Cost Ratio* (BCR) dengan input yang berasal dari *business impact* sebagai *training benefit* dan *training cost.* Formula yang digunakan adalah sebagai berikut.

$$Benefit - cost\ ratio = \frac{Training\ Benefits}{Training\ Costs} \qquad \text{(Formula 2)}$$

Kesimpulan dari perhitungan tersebut adalah untuk setiap Rupiah (Rp) yang diinvestasikan, ada manfaat pelatihan sebesar X Rupiah (Rp). Adapun dalam menghitung *Return on Training Investment* (ROTI) menggunakan formula di bawah ini:

$$ROI(\%) = \frac{(Training\ Benefits - Training\ Costs)}{Training\ Costs} \times 100\% \qquad \text{(Formula 3)}$$

$$ROI(\%) = \frac{Net\ Training\ Benefits}{Training\ Costs} \times 100\% \qquad \text{(Formula 4)}$$

Dari hasil perhitungan *Return on Training Investment* (ROTI) ini, dapat disimpulkan bahwa untuk setiap Rupiah (Rp) yang diinvestasikan akan dikembalikan sebesar X Rupiah (Rp) setelah investasi dikurangi.

6.8.1 Perhitungan Return on Training Investment Pelatihan Cost Benefit Analysis

Pada pelatihan *Cost Benefit Analysis* terdapat dua peserta pelatihan yang bernama Fathy Wahyu Al Hafiish, S.T. dan Eko Rhoma Diyanto, S.T. *Return on*

Training Investment (ROTI) pada pelatihan ini akan diukur melalui masing-masing peserta pelatihan dikarenakan masing-masing peserta memiliki *business impact* yang berbeda. Penjabaran perhitungan *Return on Training Investment* (ROTI) untuk peserta Fathy Wahyu Al Hafiish, S.T. dan Eko Rhoma Diyanto, S.T. adalah sebagai berikut.

Tabel 6. 19 Perhitungan *Return on Training Investment* Pelatihan *Cost Benefit Analysis*

Nama Pelatihan	Peserta Pelatihan	Training Benefits (2)	Training Costs (3)	Net Training Benefits (Delta) (4) = (2)-(3)	BCR (5) = (2)/(3)	ROI (%) (6) = (4)/(3) x 100%
Cost Benefit Analysis	Fathy Wahyu Al Hafiish, S.T.	Rp 10.969.629	Rp 12.636.600	-Rp 1.666.971	Rp 0,87	-13%
Cost Benefit Analysis	Eko Rhoma Diyanto, S.T.	Rp 18.947.258	Rp 12.636.600	Rp 6.310.658	Rp 1,50	50%

Dari hasil perhitungan BCR di atas, dapat terlihat bahwa untuk pelatihan peserta Fathy Wahyu Al Hafiish, S.T. setiap 1 Rupiah yang diinvestasikan, ada manfaat pelatihan sebesar 0,87 Rupiah namun perusahaan rugi sejumlah 0,13 Rupiah. Begitu juga dengan perhitungan ROTI mendapatkan nilai -13% yang artinya hasil evaluasi pelaksanaan pelatihan terhadap Fathy Wahyu Al Hafiish, S.T. merupakan bentuk kerugian investasi. Hal ini dapat terjadi dikarenakan pelatihan kompetensi keuangan tidak terlalu berdampak terhadap peserta yang bekerja di unit kerja Pengelolaan Bahan Baku & Transportasi Internal dan kurang sesuai dengan KPI Individu sehingga investasi dalam pelatihan tersebut tidak mendapatkan *return* (pengembalian hasil investasi).

Selanjutnya untuk pelatihan peserta Eko Rhoma Diyanto, S.T., dari hasil perhitungan BCR maka setiap 1 Rupiah yang diinvestasikan, ada manfaat pelatihan sebesar 1,50 Rupiah sehingga pengembalian sebesar 50 Rupiah. Sedangkan dari perhitungan ROTI mendapatkan nilai 50% yang artinya hasil evaluasi pelaksanaan pelatihan terhadap Eko Rhoma Diyanto, S.T., merupakan bentuk *return* dari investasi pelatihan.

6.8.2 Perhitungan Return on Training Investment Pelatihan Omni Channel Marketing Battle Plan

Pada pelatihan Omni Channel Marketing Battle Plan terdapat dua peserta pelatihan yang bernama Pinto dan Aditya Risqi Pratama. *Return on Training Investment* (ROTI) pada pelatihan ini akan diukur melalui masing-masing peserta pelatihan dikarenakan masing-masing peserta memiliki *business impact* yang berbeda. Penjabaran perhitungan *Return on Training Investment* (ROTI) untuk peserta Pinto dan Aditya Risqi Pratama adalah sebagai berikut.

Tabel 6. 20 Perhitungan *Return on Training Investment* Pelatihan *Omni Channel Marketing Battle Plan*

Nama Pelatihan	Peserta Pelatihan	Training Benefits (2)	Training Costs (3)	Net Training Benefits (Delta) (4) = (2)-(3)	BCR (5) = (2)/(3)	ROI (%) (6) = (4)/(3) x 100%
Omni Channel Marketing Battle Plan	Pinto	Rp16.015.212.510	Rp 9.450.918	Rp16.005.761.592	Rp1.694,57	169357%
Omni Channel Marketing Battle Plan	Aditya Risqi Pratama	Rp10.588.529.680	Rp 9.450.918	Rp10.579.078.762	Rp1.120,37	111937%

Dari hasil perhitungan BCR di atas, dapat terlihat bahwa untuk pelatihan peserta Pinto setiap 1 Rupiah yang diinvestasikan, ada manfaat pelatihan sebesar 1.694,57 Rupiah sehingga pengembalian sebesar 1.693,57 Rupiah. Sedangkan dari perhitungan ROTI mendapatkan nilai 169357% yang artinya hasil evaluasi pelatihan terhadap Pinto merupakan bentuk *return* dari investasi pelatihan.

Selanjutnya untuk pelatihan peserta Aditya Risqi Pratama, dari hasil perhitungan BCR maka setiap 1 Rupiah yang diinvestasikan, ada manfaat pelatihan sebesar 1.120,37 Rupiah sehingga pengembalian sebesar 1.119,37 Rupiah. Sedangkan dari perhitungan ROTI mendapatkan nilai 111937% yang artinya hasil evaluasi pelatihan terhadap Aditya Risqi Pratama merupakan bentuk *return* dari investasi pelatihan.

6.9 Perhitungan *Improvement Value* Pelatihan

Setelah mengukur *business impact* dan *return on training investment* (ROTI) pelatihan, langkah berikutnya adalah menghitung *improvement value* pelatihan. *Improvement value* pelatihan digunakan untuk mengukur dampak pelatihan secara berkelanjutan, tidak hanya tahun setelah pelatihan, namun bisa berlanjut hingga tahun-tahun berikutnya. Perhitungan *improvement value* menggunakan perbandingan *business impact* di tahun 2019 dan 2020. Dari hasil perhitungan *improvement value* ini, dapat terlihat berapa persen peningkatan perbaikan di tahun berikutnya.

6.9.1 Perhitungan Improvement Value Pelatihan Cost Benefit Analysis

Pada pelatihan *Cost Benefit Analysis* terdapat dua peserta pelatihan yang bernama Fathy Wahyu Al Hafiish, S.T. dan Eko Rhoma Diyanto, S.T. *Improvement value* pada pelatihan ini akan diukur melalui masing-masing peserta pelatihan dikarenakan masing-masing peserta memiliki indikator KPI Individu yang berbeda dan hasil *business impact* yang berbeda pula. Penjabaran perhitungan *improvement value* untuk peserta Fathy Wahyu Al Hafiish, S.T. dan Eko Rhoma Diyanto, S.T. adalah sebagai berikut.

Tabel 6. 21 Perhitungan *Improvement Value* Pelatihan *Cost Benefit Analysis*

Nama Pelatihan	Peserta Pelatihan	Business Impact		Improvement Value (Delta)
		BI 2019	BI 2020	
Cost Benefit Analysis	Fathy Wahyu Al Hafiish, S.T.	Rp 10.969.629	Rp 69.610.906	535%
Cost Benefit Analysis	Eko Rhoma Diyanto, S.T.	Rp 18.947.258	Rp 28.420.887	50%

Dari data di atas, dapat terlihat bahwa untuk pelatihan peserta Fathy Wahyu Al Hafiish, S.T. berkontribusi memberikan *improvement value* sebesar 535%, sedangkan untuk pelatihan peserta Eko Rhoma Diyanto, S.T. berkontribusi memberikan *improvement value* sebesar 50%.

6.9.2 Perhitungan Improvement Value Pelatihan Omni Channel Marketing Battle Plan

Pada pelatihan *Omni Channel Marketing Battle Plan* terdapat dua peserta pelatihan yang bernama Pinto dan Aditya Risqi Pratama *Improvement value* pada pelatihan ini akan diukur melalui masing-masing peserta pelatihan dikarenakan masing-masing peserta memiliki indikator KPI Individu yang berbeda dan hasil *business impact* yang berbeda pula. Penjabaran perhitungan *improvement value* untuk peserta Pinto adalah sebagai berikut.

Tabel 6. 22 Perhitungan *Improvement Value* Pelatihan *Omni Channel Marketing Battle Plan*

Nama Pelatihan	Peserta Pelatihan	Business Impact		Improvement Value (Delta)
		BI 2019	BI 2020	
Omni Channel Marketing Battle Plan	Pinto	Rp 16.015.212.510	Rp -	N/A
Omni Channel Marketing Battle Plan	Aditya Risqi Pratama	Rp 1.330.077.842	Rp 1.812.808.213	36%

Dari data di atas, dapat terlihat bahwa untuk pelatihan peserta Pinto tidak diketahui besaran *improvement value* dikarenakan peserta tersebut telah pensiun di bulan Oktober 2019, sedangkan untuk pelatihan peserta Aditya Risqi Pratama berkontribusi memberikan *improvement value* sebesar 36%.

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

BAB 7
KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai kesimpulan dan saran dari pengerjaan penelitian tugas akhir ini. Kesimpulan merupakan jawaban dari tujuan penulisan tugas akhir dan saran merupakan harapan penulis untuk perbaikan pada penelitian berikutnya.

7.1 Kesimpulan

1. Pada penelitian tugas akhir ini terbentuk 3 kerangka alternatif pedoman dalam mengukur evaluasi pelatihan *Business Impact* dan *Return on Training Investment* (ROTI). Masing-masing kerangka pedoman memiliki proses pengerjaan yang berbeda disesuaikan dengan kondisi dan karakteristik data perusahaan. Secara garis besar, Kerangka Pedoman Alternatif 1 adalah pedoman yang digunakan saat perusahaan memiliki kondisi ideal dimana kebutuhan pelatihan didapat dari gap kompetensi karyawan serta proses *Training Needs Analysis* sudah berdasarkan silabus dan kurikulum. Gap kompetensi ini dilihat dari asesmen kompetensi karyawan berdasarkan jabatan. Kemudian, Kerangka Pedoman Alternatif 2 adalah pedoman yang digunakan saat perusahaan belum memiliki analisis gap kompetensi sehingga perlu mengaitkan tujuan pelatihan dengan KPI peserta pelatihan yang bertujuan untuk mengetahui peningkatan performansi apa yang ditimbulkan berdasarkan pelatihan yang diikuti peserta sebelumnya. Sedangkan Kerangka Pedoman Alternatif 3 adalah pedoman yang menggunakan *Critical Success Factors* (CSF) sebagai pengganti KPI dalam Kerangka Pedoman Alternatif 2 yang bertujuan untuk meningkatkan fleksibilitas dalam pengukuran *business impact* dan *return on training investment* (ROTI). Sesuai dengan kondisi PT Petrokimia Gresik saat ini, maka kerangka pedoman alternatif 2 yang dipilih.
2. Penelitian tugas akhir ini mengukur evaluasi pelatihan *Cost Benefit Analysis* dan *Omni Channel Marketing Battle Plan.* Pada pelatihan *Cost*

Benefit Analysis terdapat dua peserta pelatihan yang bernama Fathy Wahyu Al Hafiish, S.T. dan Eko Rhoma Diyanto, S.T. Berdasarkan kerangka pedoman alternatif 2 untuk mengukur *Business Impact* didapatkan Rp 10.969.629,- untuk total manfaat pelatihan peserta Fathy Wahyu Al Hafiish, S.T., sedangkan untuk total manfaat pelatihan peserta Eko Rhoma Diyanto, S.T. sebesar Rp 18.947.258,-. Pelatihan berikutnya adalah pelatihan *Omni Channel Marketing Battle Plan* terdapat dua peserta pelatihan yang bernama Pinto dan Aditya Risqi Pratama. Berdasarkan kerangka pedoman alternatif 2 untuk mengukur *Business Impact* didapatkan Rp 16.015.212.510,- untuk total manfaat pelatihan peserta Pinto, sedangkan untuk total manfaat pelatihan peserta Aditya Risqi Pratama sebesar Rp 10.588.529.680,-

3. Dari perhitungan *Return on Training Investment* (ROTI) pelatihan *Cost Benefit Analysis* dan *Omni Channel Marketing Battle Plan* didapatkan -13% untuk ROTI peserta Fathy Wahyu Al Hafiish, S.T., 50% untuk ROTI peserta Eko Rhoma Diyanto, S.T., 169357% untuk ROTI peserta Pinto, dan 111937% untuk ROTI peserta Aditya Risqi Pratama. Angka negatif yang ditimbulkan dalam perhitungan ROTI pada peserta Fathy Wahyu Al Hafiish, S.T., dapat disebabkan oleh ketidaksesuaian pelatihan kompetensi keuangan terhadap KPI Individu peserta sehingga pelatihan tidak terlalu berdampak.
4. Berdasarkan perhitungan *Improvement Value* pelatihan *Cost Benefit Analysis* dan *Omni Channel Marketing Battle Plan* didapatkan 535% untuk peserta Fathy Wahyu Al Hafiish, S.T., 50% untuk peserta Eko Rhoma Diyanto, S.T., tidak tersedia untuk peserta Pinto, dan 36% untuk peserta Aditya Risqi Pratama.

7.2 Saran

Saran untuk PT Petrokimia Gresik dan penelitian selanjutnya yaitu:

1. PT Petrokimia Gresik dapat menggunakan kerangka pedoman evaluasi pelatihan *Business Impact* dan *Return on Training Investment* (ROTI) lain yang telah dibentuk untuk mengukur dampak pelatihan secara finansial

dengan memilih alternatif pedoman yang sesuai dengan kondisi eksisting perusahaan, selanjutnya diharapkan PT Petrokimia Gresik dapat menggunakan kerangka pedoman alternatif 1 karena dinilai paling akurat.

2. PT Petrokimia Gresik dapat mengevaluasi pelaksanaan pelatihan yang telah terlaksana sebelumnya dengan menyesuaikan kebutuhan pelatihan berdasarkan gap kompetensi peserta. Hal ini dilakukan agar investasi pelatihan dapat bermanfaat kepada perusahaan dan menghasilkan *return* bagi perusahaan.
3. Untuk penelitian selanjutnya, dapat diberikan rekomendasi perhitungan dengan menggunakan metode faktor isolasi *control groups* agar perhitungan dampak pelatihan dapat lebih akurat sehingga mampu menilai *Business Impact* dan *Return on Training Investment* (ROTI) lebih komprehensif.

DAFTAR PUSTAKA

Arthur, W. *et al.* (2003) 'Effectiveness of training in organizations: A meta-analysis of design and evaluation features', *ournal of Applied Psychology*, 88, pp. 234–245.

Bal, H. Ç. and Erkan, Ç. (2019) 'Industry 4.0 and Competitiveness', *Procedia Computer Science*, 158, pp. 625–631. doi: 10.1016/j.procs.2019.09.096.

Barker, K. (2001) 'Return on Training Investment: an environmental scan and literature review', *FuturEd, Spring. www. ahrdcc. com/ahrdah/RO*, (June), pp. 1–78. Available at: http://www.futured.com/pdf/ROTI-Backgrounder.pdf.

Bartel, A. P. (1994) 'Productivity gains from the implementation of employee training programs', *Industrial Relations*, 33(4), pp. 411–25.

Basarab, D. J. (1990) 'Calculating the Return on Training Investment', *American Journal of Evaluation*, 11(3), pp. 177–185. doi: 10.1177/109821409001100302.

Basri, Hasan and Rusdiana (2015) *Manajemen Pendidikan dan Pelatihan*. Bandung: CV. Pustaka Setia.

Cheng, D. (2013) *Resource management, Core Topics in Cardiothoracic Critical Care*. doi: 10.1017/CBO9781139062381.069.

Chirstensen, C. M. (2001) 'The Past and Future of Competitive Advantage', *MIT Sloan Management Review*, 42(2), pp. 105–109. doi: 10.2307/j.ctvxkn79b.14.

DALZIEL, M. (1992) *Building Competitive Advantage Through People, Achieving the Perfect Fit*. Hay/McBer. doi: 10.1016/b978-0-88415-625-3.50005-5.

Daulay, E. T. (2020) 'Petrokimia Gresik, Sahabat Petani dan Solusi Agroindustri', *Triasnews*. Available at: https://triasnews.com/petrokimia-gresik-sahabat-petani-dan-solusi-agroindustri/.

Hussain, F. (2016) *The Chief HR Officer: Defining the New Role of Human Resource Leaders, South Asian Journal of Management*.

Kasmir (2016) *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.

Kirkpatrick, D. L. (1959) 'Techniques for Evaluating Training Programs', *Training*

Director's Journal.

Kristantia, P. and Trisunarno, L. (2012) 'Evaluasi Pelatihan Untuk Operator Dengan Menggunakan Metode Return on Investment Di Pt. H.M. Sampoerna Tbk', *Jurnal Teknik Pomits*, 1(1), pp. 1–5.

Lee, J. and Kao, A. (2014) 'Industry 4.0 Factory in Big Data Environment', *tec. News, HARTING's Technology Newsletter*, 26(Industry 4.0 Factory in Big Data Environment), pp. 8–9.

Lust, J. A. (1998) *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results.*, *Academy of Management Review*. doi: 10.5465/amr.1998.192977.

Luthans, F. and Youssef, C. M. (2004) 'Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage', *Organizational Dynamics*, 33(2), pp. 143–160. doi: 10.1016/j.orgdyn.2004.01.003.

Mahmudi, I. (2011) 'CIPP: Suatu Model Evaluasi Program Pendidikan', *At-Ta'dib*. doi: http://dx.doi.org/10.21111/at-tadib.v6i1.551.

Mohammad, W. M. W. and Wasiuzzaman, S. (2021) 'Environmental, Social and Governance (ESG) disclosure, competitive advantage and performance of firms in Malaysia', *Cleaner Environmental Systems*, 2(September 2020), p. 100015. doi: 10.1016/j.cesys.2021.100015.

Noe, R. A. (2008) *Employee training and development*. 4th edn. Boston: Irwin-McGraw.

Noe, R. A. *et al.* (2011) *Fundamentals of Human Resource Management*. 4th edn. New York: The McGraw-Hill Companies.

Noe, R. A. *et al.* (2020) *Fundamentals of Human Resource Management*. 8th edn. New York: McGraw-Hill Education.

Noe, R. A. and Colquitt, J. A. (2002) *Planning for training impact: Principles of training effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.

Oehlhorn, C. E. *et al.* (2020) 'Human resource management and its impact on strategic business-IT alignment: A literature review and avenues for future research', *Journal of Strategic Information Systems*, 29(4), p. 101641. doi: 10.1016/j.jsis.2020.101641.

Percival, J. C., Cozzarin, B. P. and Formaneck, S. D. (2013) 'Return on investment for workplace training: The Canadian experience', *International Journal of Training and Development*, 17(1), pp. 20–32. doi: 10.1111/ijtd.12002.

Phillips, J. (1997) *Return on Investment in Training and Performance Improvement Programs*. Houston: Gulf Publishing.

Phillips, J. J. (2003) *Return on investment in training and performance improvement programmes.*

Phillips, J. and Phillips, P. (2015) *Handbook of Training Evaluation and Measurement Methods*. 4th edn. Abingdon: Routledge.

Porter, M. E. (1985) 'Technology and competitive advantage (chapter 5 in competitive advantage book)', *Journal of Business Strategy*, 5(3), pp. 60–78.

Porter, M. E. (2011) *Competitive advantage of nations: creating and sustaining superior performance*. Simon and Schuster.

PT Petrokimia Gresik (2019) *Makna Logo*. Available at: https://petrokimia-gresik.com/page/makna-logo?hl=en.

PT Petrokimia Gresik (2020) 'RAHMAD PRIBADI BAWA PETROKIMIA GRESIK RAIH PENGHARGAAN TRANSFORMASI ORGANISASI TERBAIK'. Available at: https://petrokimia-gresik.com/news/rahmad-pribadi-bawa-petrokimia-gresik-raih-penghargaan-transformasi-organisasi-terbaik?hl=id.

PT Petrokimia Gresik (2021a) *Anggaran dan Realisasi Pendidikan dan Pelatihan PT Petrokimia Gresik*.

PT Petrokimia Gresik (2021b) 'PENGEMBANGAN TALENTA UNGGUL PETROKIMIA GRESIK TERBAIK DI ANUGERAH BUMN 2021'. Available at: https://petrokimia-gresik.com/news/pengembangan-talenta-unggul-petrokimia-gresik-terbaik-di-anugerah-bumn-2021?hl=id.

PT Petrokimia Gresik (2021c) *Rencana Jangka Panjang (RJP) PG Tahun 2020-2024*.

PT Petrokimia Gresik (2021d) *Struktur Organisasi*. Available at: https://petrokimia-gresik.com/page/stuktur-organisasi.

Qin, J., Liu, Y. and Grosvenor, R. (2016) 'A Categorical Framework of Manufacturing for Industry 4.0 and beyond', *Procedia CIRP*, 52, pp. 173–

178. doi: 10.1016/j.procir.2016.08.005.

Qodir, A., Muljono, P. and Affandi, M. J. (2018) 'Analisis Kebutuhan Pelatihan Pustakawan Berbasis Kompetensi Inti', *Jurnal Pustakawan Indonesia*, 16(1), pp. 28–35. Available at: http://journal.ipb.ac.id/index.php/jpi/article/view/25671.

Ratnasari, M. D. and Sunuharyo, B. S. (2018) 'Pengaruh Materi Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Efektivitas Pelatihan Karyawan Melalui Variabel Mediator Kemampuan Kerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Pt Petrokimia Gresik)', *Jurnal Administrasi Bisnis*, 58(1), pp. 210–218. Available at: http://administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id/index.php/jab/article/download/2423/2818.

Romero, I. and Martínez-Román, J. A. (2012) 'Self-employment and innovation. Exploring the determinants of innovative behavior in small businesses', *Research Policy*, 41(1), pp. 178–189. doi: 10.1016/j.respol.2011.07.005.

Saurabh, S. (2019) *Economic Value Added for Competitive Advantage A Case of Indian Enterprises, Cambridge Scholar Publishing*.

Scarpello, V. G. and Ledvinka, J. (1988) *Personnel / Human resource management*. Boston: Pws-Kent Publishing Company.

Schueler, J. and Loveder, P. (2020) *Understanding the return on investment from TVET : A practical guide, National Centre for Vocational Education Research (NCVER)*.

Sedarmayanti (2007) *Manajemen sumber daya manusia, reformasi birokrasi dan manajemen pegawai negeri sipil*. Bandung: Refika Aditama.

Simamora, H. (2006) 'Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi 3)'.

Siregar, E. (2018) 'FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI MANAJEMEN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN (DIKLAT) DALAM UPAYA PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA (SDM)', *Jurnal Dinamika Pendidikan*, 11(2), pp. 109–196.

Skillnets (2005) 'Measuring the Impact of Training and Development in the Workplace', pp. 1–67.

Supriyati, Y. and Abraham, I. (2021) 'Model Pengembangan Kirkpatrick Plus Level 5 (Return On Training Invesment) (Kirkpatrick Plus Level 5

Development Model)', *Jurnal Ilmiah Mandala Education*, 7(1), pp. 134–143.

Surface, E. A., Harman, R. P. and Federe, M. (2012) 'Aligning Learning Capability with Strategy: A Training Needs Assessment (TNA) Case Study', *SWA CONSULTING INC RALEIGH NC.*

Takiguchi, M. (2000) 'Role of HLA in HIV-1 infection', *Uirusu. Journal of virology*, 50(1), pp. 47–55. doi: 10.2222/jsv.50.47.

Tharenou, P., Saks, A. and Moore, C. (2007) 'A review and critique of research on training and organizational-level outcomes', *Human Resource Management Review*, pp. 251–73.

Ulrich, D. *et al.* (2010) 'HR Transformation: Building Human Resources from the outside in', *NHRD Network Journal*, 3(4), pp. 102–102. doi: 10.1177/0974173920100421.

Urbancova, H. (2013) 'Competitive Advantage Achievement through Innovation and Knowledge', *Journal of Competitiveness*, 5(1), pp. 82–96. doi: 10.7441/joc.2013.01.06.

Vaidya, S., Ambad, P. and Bhosle, S. (2018) 'Industry 4.0 - A Glimpse', *Procedia Manufacturing*, 20, pp. 233–238. doi: 10.1016/j.promfg.2018.02.034.

Wirtky, T. *et al.* (2016) 'On the untapped value of e-HRM: A literature review', *Communications of the Association for Information Systems*, 38(1), pp. 20–83. doi: 10.17705/1CAIS.03802.

Wright, P. M., Mcmahan, G. C. and Mcwilliams, A. (1994) 'The International Journal of Human Resource Management Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective', *The International Journal of Human Resource Management*, 5(2), pp. 301–326.

Zhou, K., Liu, T. and Zhou, L. (2016) 'Industry 4.0: Towards future industrial opportunities and challenges', *2015 12th International Conference on Fuzzy Systems and Knowledge Discovery, FSKD 2015*, pp. 2147–2152. doi: 10.1109/FSKD.2015.7382284.

LAMPIRAN

1. Pemetaan Tujuan Pelatihan dengan Uraian Pekerjaan Individu

Berikut ini adalah hasil rekapitulasi pemetaan tujuan pelatihan dengan uraian pekerjaan individu peserta pelatihan.

Lampiran 1. 1 Pemetaan Tujuan Pelatihan dengan Uraian Pekerjaan Eko Rhoma Diyanto, S.T.

Topik Pelatihan	Judul Pelatihan	Index	Tujuan Pelatihan (LO)	Nama Peserta	Jabatan	Keterkaitan LO dengan UP	Direct/Indirect	Index	UP Individu
Financial Justification	Cost Benefit Analysis	LO-1	Mengunakan sistem pembobotan sederhana untuk membuat keputusan	Eko Rhoma Diyanto, S.T.	Staf Muda Penerimaan Material	LO-6, LO-7	Indirect	UP-2.4	Memastikan optimalisasi penggunaan sumber daya yang menjadi tanggung jawab
		LO-2	Penjelasan diskonto			LO-6	Indirect	UP-2.5	Memastikan pengelolaan dan pendistribusian data/informasi/laporan mengenai bidang yang menjadi tanggung jawabnya baik untuk kepentingan internal maupun eksternal perusahaan sesuai dengan tingkat kebutuhan dan berdasarkan ketentuan yang berlaku
		LO-3	Membedakan antara biaya dan manfaat negatif			LO-1, LO-6, LO-7	Direct	UP-2.7	Merencanakan target kerja dan anggaran di lingkup Bagian Gudang Material dalam rangka mendukung pencapaian Key Performance Indicator (KPI)/Sasaran Kerja Individu (SKI)
		LO-4	Menilai biaya hangus dibandingkan biaya masa depan						

Topik Pelatihan	Judul Pelatihan	Index	Tujuan Pelatihan (LO)	Nama Peserta	Jabatan	Keterkaitan LO dengan UP	Direct/Indirect	Index	UP Individu
		LO-5	Melakukan break-even analysis						
		LO-6	Menghitung langsung dan tidak langsung biaya/manfaat						
		LO-7	Membedakan antara manfaat tangible dan intangible						
		LO-8	Mendefinisikan dan menghitung bunga sederhana dan majemuk						

Lampiran 1. 2 Pemetaan Tujuan Pelatihan dengan Uraian Pekerjaan Pinto

Topik Pelatihan	Judul Pelatihan	Index	Tujuan Pelatihan (LO)	Nama Peserta	Jabatan	Keterkaitan LO dengan UP	Direct/Indirect	Index	UP Individu
Sales Startegy & Planning	Omni Channel Marketing Battle Plan	LO-1	Memahami lanskap marketing perusahaan dan kompetitor	Pinto	Staf Muda Penjualan Pupuk Korporasi Wilayah Jawa Timur, Jawa Tengah, Kalimantan,	LO-5	Indirect	UP-1.6	Memastikan pembinaan dan pengembangan personil termasuk penilaian kinerja dan evaluasi secara periodik
		LO-2	Mengetahui strategi yang harus diambil oleh perusahaan			LO-1, LO-3	Direct	UP-1.10	Mengoordinasikan kegiatan komunikasi dengan konsumen dan calon konsumen untuk memperkenalkan produk pupuk non subsidi

Topik Pelatihan	Judul Pelatihan	Index	Tujuan Pelatihan (LO)	Nama Peserta	Jabatan	Keterkaitan LO dengan UP	Direct/Indirect	Index	UP Individu
		LO-3	Menentukan channel yang tepat untuk melakukan kegiatan marketing sesuai dengan target segmen		Sulawesi & Indonesia Timur	LO-2, LO-3	Direct	UP-1.11	Menyusun rencana penjualan produk skala korporasi di Wilayah Jatim, Jateng, Kalimantan, Sulawesi & Intim sesuai dengan target yang ditetapkan perusahaan
		LO-4	Membuat positioning brand yang kuat			LO-1, LO-3	Direct	UP-1.12	Monitoring transaksi dan mengoordinasikan kegiatan penjualan produk pupuk non subsidi skala korporasi di Wilayah Jatim, Jateng, Kalimantan, Sulawesi & Intim sesuai dengan prosedur yang berlaku
		LO-5	Melakukan taktik marketing yang sesuai dengan strategi			LO-1, LO-3	Direct	UP-1.13	Mengoordinasikan kegiatan penjualan produk pupuk non subsidi untuk pasar ekspor sesuai dengan prosedur yang berlaku
						LO-1, LO-4, LO-5	Direct	UP-1.15	Mengusulkan harga jual yang optimal untuk mendapatkan harga jual yang kompetitif
						LO-2, LO-4, LO-5	Indirect	UP-1.16	Memastikan pengelolaan pelaksanaan sistem dan pola pelayanan purna jual, antara lain kunjungan konsumen, gathering konsumen, atau program reward untuk konsumen, dan penanganan komplain kepada konsumen yang efektif dan efisien

Lampiran 1. 3 Pemetaan Tujuan Pelatihan dengan Uraian Pekerjaan Aditya Risqi Pratama

Topik Pelatihan	Judul Pelatihan	Index	Tujuan Pelatihan (LO)	Nama Peserta	Jabatan	Keterkaitan LO dengan UP	Direct/Indirect	Index	UP Individu
Sales Startegy & Planning	Omni Channel Marketing Battle Plan	LO-1	Memahami lanskap marketing perusahaan dan kompetitor	Aditya Risqi Pratama	Staf Pratama Penjualan Pupuk Korporasi Wilayah Jawa Timur, Jawa Tengah, Kalimantan, Sulawesi & Indonesia Timur	LO-5	Indirect	UP-2.6	Memastikan pembinaan dan pengembangan personil termasuk penilaian kinerja dan evaluasi secara periodik
		LO-2	Mengetahui strategi yang harus diambil oleh perusahaan			LO-1, LO-3	Direct	UP-2.10	Mengoordinasikan kegiatan komunikasi dengan konsumen dan calon konsumen untuk memperkenalkan produk pupuk non subsidi
		LO-3	Menentukan channel yang tepat untuk melakukan kegiatan marketing sesuai dengan target segmen			LO-2, LO-3	Direct	UP-2.11	Menyusun rencana penjualan produk skala korporasi di Wilayah Jatim, Jateng, Kalimantan, Sulawesi & Intim sesuai dengan target yang ditetapkan perusahaan
		LO-4	Membuat positioning brand yang kuat			LO-1, LO-3	Direct	UP-2.12	Monitoring transaksi dan mengoordinasikan kegiatan

Topik Pelatihan	Judul Pelatihan	Index	Tujuan Pelatihan (LO)	Nama Peserta	Jabatan	Keterkaitan LO dengan UP	Direct/Indirect	Index	UP Individu
									penjualan produk pupuk non subsidi skala korporasi di Wilayah Jatim, Jateng, Kalimantan, Sulawesi & Intim sesuai dengan prosedur yang berlaku
		LO-5	Melakukan taktik marketing yang sesuai dengan strategi			LO-1, LO-3	Direct	UP-2.13	Mengoordinasikan kegiatan penjualan produk pupuk non subsidi untuk pasar ekspor sesuai dengan prosedur yang berlaku
						LO-1, LO-4, LO-5	Direct	UP-2.15	Mengusulkan harga jual yang optimal untuk mendapatkan harga jual yang kompetitif
						LO-2, LO-4, LO-5	Indirect	UP-2.16	Memastikan pengelolaan pelaksanaan sistem dan pola pelayanan purna jual, antara lain kunjungan konsumen, gathering konsumen, atau program reward untuk konsumen, dan penanganan

Topik Pelatihan	Judul Pelatihan	Index	Tujuan Pelatihan (LO)	Nama Peserta	Jabatan	Keterkaitan LO dengan UP	Direct/Indirect	Index	UP Individu
									komplain kepada konsumen yang efektif dan efisien

2. Pemetaan Uraian Pekerjaan Individu Terkait dengan KPI Individu

Berikut ini adalah hasil rekapitulasi pemetaan uraian pekerjaan individu terkait dengan KPI individu peserta pelatihan.

Lampiran 2. 1 Pemetaan Uraian Pekerjaan Individu Terkait dengan KPI Individu Eko Rhoma Diyanto, S.T.

Judul Pelatihan	Nama Peserta	Jabatan	Index	UP IndividuTerkait	Keterkaitan UP Individu Terkait dengan KPI Individu	Direct/Indirect	Index	KPI Individu 2019
Cost Benefit Analysis	Eko Rhoma Diyanto, S.T.	Staf Muda Penerimaan Material	UP-2.4	Memastikan optimalisasi penggunaan sumber daya yang menjadi tanggung jawab	UP-2.4, UP-2.7	Indirect	KPI-I-2.1	Persentase Net Profit Margin
			UP-2.5	Memastikan pengelolaan dan pendistribusian data/informasi/laporan mengenai bidang yang menjadi tanggung jawabnya baik untuk kepentingan internal maupun eksternal perusahaan sesuai dengan tingkat kebutuhan dan berdasarkan ketentuan yang berlaku	UP-2.7	Direct	KPI-I-2.4	Persentase Realisasi Pemenuhan Verifikasi Barang Investasi Terproses GR103

Judul Pelatihan	Nama Peserta	Jabatan	Index	UP IndividuTerkait		Keterkaitan UP Individu Terkait dengan KPI Individu	Direct/Indirect	Index	KPI Individu 2019
			UP-2.7	Merencanakan target kerja dan anggaran di lingkup Bagian Gudang Material dalam rangka mendukung pencapaian Key Performance Indicator (KPI)/Sasaran Kerja Individu (SKI)		UP-2.7	Direct	KPI-I-2.5	Persentase Realisasi Pemenuhan Rata-rata Waktu Verifikasi Barang Rutin Terproses GR103

Lampiran 2. 2 Pemetaan Uraian Pekerjaan Individu Terkait dengan KPI Individu Aditya Risqi Pratama

Judul Pelatihan	Nama Peserta	Jabatan	Index	UP Individu Terkait		Keterkaitan UP Individu Terkait dengan KPI Individu	Direct/Indirect	Index	KPI Individu 2019
Omni Channel Marketing Battle Plan	Aditya Risqi Pratama	Staf Pratama Penjualan Pupuk Korporasi Wilayah Jawa Timur, Jawa Tengah, Kalimantan, Sulawesi & Indonesia Timur	UP-2.6	Memastikan pembinaan dan pengembangan personil termasuk penilaian kinerja dan evaluasi secara periodik		UP-2.11, UP-2.15	Indirect	KPI-I-2.1	Persentase Net Profit Margin
			UP-2.10	Mengoordinasikan kegiatan komunikasi dengan konsumen dan calon konsumen untuk memperkenalkan produk pupuk non subsidi		UP-2.11, UP-2.15	Indirect	KPI-I-2.2	Persentase Realisasi Operational Profit Margin (OPM) untuk Penjualan Produk Pupuk Korporasi

Judul Pelatihan	Nama Peserta	Jabatan	Index	UP Individu Terkait		Keterkaitan UP Individu Terkait dengan KPI Individu	Direct/Indirect	Index	KPI Individu 2019
			UP-2.11	Menyusun rencana penjualan produk skala korporasi di Wilayah Jatim, Jateng, Kalimantan, Sulawesi & Intim sesuai dengan target yang ditetapkan perusahaan		UP-2.11, UP-2.12	Direct	KPI-I-2.3	Persentase Realisasi Kuantum Penyaluran NPK Komersil per Bagian
			UP-2.12	Monitoring transaksi dan mengoordinasikan kegiatan penjualan produk pupuk non subsidi skala korporasi di Wilayah Jatim, Jateng, Kalimantan, Sulawesi & Intim sesuai dengan prosedur yang berlaku		UP-2.11, UP-2.12, UP-2.13	Direct	KPI-I-2.4	Jumlah Tonase Realisasi Kuantum Penyaluran Non PSO Korporasi per Bagian
			UP-2.13	Mengoordinasikan kegiatan penjualan produk pupuk non subsidi untuk pasar ekspor sesuai dengan prosedur yang berlaku		UP-2.11	Direct	KPI-I-2.5	Pembuatan Rencana Penjualan per Bagian
			UP-2.15	Mengusulkan harga jual yang optimal untuk mendapatkan harga jual yang kompetitif		UP-2.11	Direct	KPI-I-2.6	Pembuatan Rencana Penjualan per staf penjualan

Judul Pelatihan	Nama Peserta	Jabatan	Index	UP Individu Terkait		Keterkaitan UP Individu Terkait dengan KPI Individu	Direct/Indirect	Index	KPI Individu 2019
			UP-2.16	Memastikan pengelolaan pelaksanaan sistem dan pola pelayanan purna jual, antara lain kunjungan konsumen, gathering konsumen, atau program reward untuk konsumen, dan penanganan komplain kepada konsumen yang efektif dan efisien		UP-2.12, UP-2.13	Direct	KPI-I-2.7	Monitoring Transaksi Penjualan yang ditangani
						UP-2.11	Direct	KPI-I-2.8	Realisasi Kuantum Penjualan Produk Urea Ekspor
						UP-2.11	Indirect	KPI-I-2.13	Mendukung tercapainya Sinergi Group PI
						UP-2.10, UP-2.13	Direct	KPI-I-2.14	Jumlah Kunjungan Pelanggan maupun Calon pelanggan Potensial

Judul Pelatihan	Nama Peserta	Jabatan	Index	UP Individu Terkait		Keterkaitan UP Individu Terkait dengan KPI Individu	Direct/Indirect	Index	KPI Individu 2019
						UP-2.10, UP-2.13	Direct	KPI-I-2.15	Laporan Kunjungan Penawaran Pupuk ke Perusahaan setelah kunjungan

3. Pemetaan KPI Individu Terkait dengan KPI Unit

Berikut ini adalah hasil rekapitulasi pemetaan KPI Individu terkait dengan KPI Unit peserta pelatihan.

Lampiran 3. 1 Pemetaan KPI Individu Terkait dengan KPI Unit Eko Rhoma Diyanto, S.T.

Judul Pelatihan	Nama Peserta	Jabatan	Index	KPI Individu Terkait	Keterkaitan KPI Individu dengan KPI Unit Kerja	Direct/Indirect	Unit Kerja	Index	KPI Unit Kerja
Cost Benefit Analysis	Eko Rhoma Diyanto, S.T.	Staf Muda Penerimaan Material	KPI-I-2.1	Persentase Net Profit Margin	KPI-I-2.4, KPI-I-2.5	Direct	Gudang Material	KPI-U-2.1	Tersedianya rencana kerja dan anggaran di lingkup Bagian Gudang Material
			KPI-I-2.4	Persentase Realisasi Pemenuhan Verifikasi Barang Investasi Terproses GR103	KPI-I-2.4, KPI-I-2.5	Direct		KPI-U-2.3	Tersedianya laporan realisasi rencana kerja Bagian Gudang Material
			KPI-I-2.5	Persentase Realisasi Pemenuhan Rata-rata Waktu Verifikasi Barang Rutin Terporses GR103	KPI-I-2.4, KPI-I-2.5	Direct		KPI-U-2.4	Realisasi pemenuhan verifikasi barang investasi dan rutin
					KPI-I-2.4, KPI-I-2.5	Direct		KPI-U-2.5	Realisasi bahan penolong dan spare part tersimpan di Gudang PKG
					KPI-I-2.4, KPI-I-2.5	Direct		KPI-U-2.6.1	Realisasi nilai pelayanan material vs reservasi & PO

Judul Pelatihan	Nama Peserta	Jabatan	Index	KPI Individu Terkait		Keterkaitan KPI Individu dengan KPI Unit Kerja	Direct/Indirect	Unit Kerja	Index	KPI Unit Kerja
										STO (Service Level) terhadap standar Service Level Pupuk Indonesia
						KPI-I-2.4, KPI-I-2.5	Direct		KPI-U-2.6.2	Realisasi Nilai ITO terhadap standar ITO Pupuk Indonesia
						KPI-I-2.4, KPI-I-2.5	Direct		KPI-U-2.6.3	Realisasi penurunan deviasi Stock Fisik vs administrasi terhadap standar deviasi stock
						KPI-I-2.4, KPI-I-2.5	Direct		KPI-U-2.6.4	Realisasi Pengurangan Nilai persediaan kategori non moving tahun berjalan terhadap tahun sebelumnya
						KPI-I-2.4, KPI-I-2.5	Direct		KPI-U-2.7	Terlaksananya pelayanan pengambilan barang atau distribusi sesuai pick list dari

Judul Pelatihan	Nama Peserta	Jabatan	Index	KPI Individu Terkait	Keterkaitan KPI Individu dengan KPI Unit Kerja	Direct/Indirect	Unit Kerja	Index	KPI Unit Kerja
									User/Unit Kerja Peminta
					KPI-I-2.4, KPI-I-2.5	Direct		KPI-U-2.8	Terlaksananya entry data ke ERP untuk status barang datang
					KPI-I-2.4, KPI-I-2.5	Direct		KPI-U-2.9	Terlaksananya mutasi fisik bahan/barang

Lampiran 3. 2 Pemetaan UP Individu Terkait dengan KPI Unit Pinto

Judul Pelatihan	Nama Peserta	Jabatan	Index	UP Individu Terkait	Keterkaitan UP Individu Terkait dengan KPI Individu	Direct/Indirect	Unit Kerja	Index	KPI Unit
Omni Channel Marketing Battle Plan	Pinto	Staf Muda Penjualan Pupuk Korporasi Wilayah Jawa Timur, Jawa Tengah, Kalimantan, Sulawesi & Indonesia Timur	UP-1.6	Memastikan pembinaan dan pengembangan personil termasuk penilaian kinerja dan evaluasi secara periodik	UP-1.11	Direct	Penjualan Pupuk Korporasi Wilayah Jatim, Jateng, Kalimantan,	KPI-U-1	Tersusunnya target Rencana Kerja dan Anggaran di lingkup Bagian Penjualan Pupuk Korporasi Wilayah Jatim, Jateng, Kalimantan, Sulawesi & Intim

Judul Pelatihan	Nama Peserta	Jabatan	Index	UP Individu Terkait		Keterkaitan UP Individu Terkait dengan KPI Individu	Direct/Indirect	Unit Kerja	Index	KPI Unit
			UP-1.10	Mengoordinasikan kegiatan komunikasi dengan konsumen dan calon konsumen untuk memperkenalkan produk pupuk non subsidi		UP-1.11	Direct	Sulawesi & Intim	KPI-U-3	Tersedianya Laporan Realisasi Rencana Kerja Bagian Penjualan Pupuk Korporasi Wilayah Jatim, Jateng, Kalimantan, Sulawesi & Intim
			UP-1.11	Menyusun rencana penjualan produk skala korporasi di Wilayah Jatim, Jateng, Kalimantan, Sulawesi & Intim sesuai dengan target yang ditetapkan perusahaan		UP-1.10, UP-1.13	Direct		KPI-U-4.1	Terlaksana kegiatan komunikasi dengan konsumen n calon konsumen
			UP-1.12	Monitoring transaksi dan mengoordinasikan kegiatan penjualan produk pupuk non subsidi skala korporasi di		UP-1.10	Direct		KPI-U-4.2	Didapatkan data konsumen, antara lain kebutuhan konsumen, preferensi harga, dan kompetitor potensial

Judul Pelatihan	Nama Peserta	Jabatan	Index	UP Individu Terkait		Keterkaitan UP Individu Terkait dengan KPI Individu	Direct/Indirect	Unit Kerja	Index	KPI Unit
				Wilayah Jatim, Jateng, Kalimantan, Sulawesi & Intim sesuai dengan prosedur yang berlaku						
			UP-1.13	Mengoordinasikan kegiatan penjualan produk pupuk non subsidi untuk pasar ekspor sesuai dengan prosedur yang berlaku		UP-1.11	Direct		KPI-U-5	Tersedianya rencana penjualan produk bulanan
			UP-1.15	Mengusulkan harga jual yang optimal untuk mendapatkan harga jual yang kompetitif		UP-1.12, UP-1.13	Direct		KPI-U-6.1	Tersedianya Rekap monitoring transaksi penjualan produk bulanan
			UP-1.16	Memastikan pengelolaan pelaksanaan sistem dan pola pelayanan purna jual, antara lain kunjungan		UP-1.10, UP-1.11	Direct		KPI-U-6.2	Tercapainya omzet penjualan produk pupuk non subsidi skala korporasi di wilayah Jatim, Jateng, Kali, Sul, dan Intim sesuai dengan target

Judul Pelatihan	Nama Peserta	Jabatan	Index	UP Individu Terkait	Keterkaitan UP Individu Terkait dengan KPI Individu	Direct/Indirect	Unit Kerja	Index	KPI Unit
				konsumen, gathering konsumen, atau program reward untuk konsumen, dan penanganan komplain kepada konsumen yang efektif dan efisien					penjualan yang ditetapkan
					UP-1.13, UP-1.12	Direct		KPI-U-6.3	Tersedia dan siapnya dokumen-dokumen penjualan/penagihan dan pengiriman pupuk non subsidi skala korporasi
					UP-1.12, UP-1.13	Direct		KPI-U-6.4	Termonitornya pelaksanaan penyerahterimaan produk pupuk non subsidi skala korporasi di wilayah Sumatera dan Jawa Barat hingga produk diterima oleh Pelanggan
					UP-1.10, UP-1.11	Direct		KPI-U-7.1	Tercapainya omzet penjualan produk pupuk non subsidi

Judul Pelatihan	Nama Peserta	Jabatan	Index	UP Individu Terkait		Keterkaitan UP Individu Terkait dengan KPI Individu	Direct/Indirect	Unit Kerja	Index	KPI Unit
										untuk pasar ekspor sesuai dengan target penjualan yang ditetapkan
						UP-1.13	Direct		KPI-U-7.2	Tersedia dan siapnya dokumen-dokumen penjualan/penagihan dan pengiriman pupuk non subsidi untuk pasar ekspor
						UP-1.10, UP-1.13	Direct		KPI-U-7.3	Termonitornya pelaksanaan ekspor pupuk non subsidi hingga produk diterima oleh Pelanggan
						UP-1.15	Direct		KPI-U-9	Tersedianya draft usulan harga jual

Lampiran 3. 3 Pemetaan KPI Individu Terkait dengan KPI Unit Aditya Risqi Pratama

Judul Pelatihan	Nama Peserta	Jabatan	Index	KPI Individu Terkait	Keterkaitan KPI Individu dengan KPI Unit Kerja	Direct/Indirect	Unit Kerja	Index	KPI Unit Kerja
Omni Channel Marketing Battle Plan	Aditya Risqi Pratama	Staf Pratama Penjualan Pupuk Korporasi Wilayah Jawa Timur, Jawa Tengah, Kalimantan, Sulawesi & Indonesia Timur	KPI-I-2.1	Persentase Net Profit Margin	KPI-I-2.5, KPI-I-2.6	Direct	Penjualan Pupuk Korporasi Wilayah Jatim, Jateng, Kalimantan, Sulawesi & Intim	KPI-U-1	Tersusunnya target Rencana Kerja dan Anggaran di lingkup Bagian Penjualan Pupuk Korporasi Wilayah Jatim, Jateng, Kalimantan, Sulawesi & Intim
			KPI-I-2.2	Persentase Realisasi Operational Profit Margin (OPM) untuk Penjualan Produk Pupuk Korporasi	KPI-I-2.2, KPI-I-2.3, KPI-I-2.4, KPI-I-2.8	Indirect		KPI-U-3	Tersedianya Laporan Realisasi Rencana Kerja Bagian Penjualan Pupuk Korporasi Wilayah Jatim, Jateng, Kalimantan, Sulawesi & Intim
			KPI-I-2.3	Persentase Realisasi Kuantum Penyaluran NPK Komersil per Bagian	KPI-I-2.14, KPI-I-2.15	KPI-I-2.14 Direct, KPI-I-2.15 Indirect		KPI-U-4.1	Terlaksana kegiatan komunikasi dengan konsumen n calon konsumen

Judul Pelatihan	Nama Peserta	Jabatan	Index	KPI Individu Terkait	Keterkaitan KPI Individu dengan KPI Unit Kerja	Direct/Indirect	Unit Kerja	Index	KPI Unit Kerja
			KPI-I-2.4	Jumlah Tonase Realisasi Kuantum Penyaluran Non PSO Korporasi per Bagian	KPI-I-2.15	Direct		KPI-U-4.2	Didapatkan data konsumen, antara lain kebutuhan konsumen, preferensi harga, dan kompetitor potensial
			KPI-I-2.5	Pembuatan Rencana Penjualan per Bagian	KPI-I-2.5, KPI-I-2.6	Direct		KPI-U-5	Tersedianya rencana penjualan produk bulanan
			KPI-I-2.6	Pembuatan Rencana Penjualan per staf penjualan	KPI-I-2.7	Direct		KPI-U-6.1	Tersedianya Rekap monitoring transaksi penjualan produk bulanan
			KPI-I-2.7	Monitoring Transaksi Penjualan yang ditangani	KPI-I-2.1, KPI-I-2.3, KPI-I-2.4, KPI-I-2.13	Direct		KPI-U-6.2	Tercapainya omzet penjualan produk pupuk non subsidi skala korporasi di wilayah Jatim, Jateng, Kali, Sul, dan Intim sesuai dengan target penjualan yang ditetapkan
			KPI-I-2.8	Realisasi Kuantum Penjualan Produk Urea Ekspor	KPI-I-2.7	Direct		KPI-U-6.3	Tersedia dan siapnya dokumen-dokumen penjualan/penagihan dan

Judul Pelatihan	Nama Peserta	Jabatan	Index	KPI Individu Terkait	Keterkaitan KPI Individu dengan KPI Unit Kerja	Direct/Indirect	Unit Kerja	Index	KPI Unit Kerja
									pengiriman pupuk non subsidi skala korporasi
			KPI-I-2.13	Mendukung tercapainya Sinergi Group PI	KPI-I-2.3, KPI-I-2.4, KPI-I-2.7, KPI-I-2.13	Direct		KPI-U-6.4	Termonitornya pelaksanaan penyerahterimaan produk pupuk non subsidi skala korporasi di wilayah Sumatera dan Jawa Barat hingga produk diterima oleh Pelanggan
			KPI-I-2.14	Jumlah Kunjungan Pelanggan maupun Calon pelanggan Potensial	KPI-I-2.1, KPI-I-2.8	Direct		KPI-U-7.1	Tercapainya omzet penjualan produk pupuk non subsidi untuk pasar ekspor sesuai dengan target penjualan yang ditetapkan
			KPI-I-2.15	Laporan Kunjungan Penawaran Pupuk ke Perusahaan setelah kunjungan	KPI-I-2.7	Direct		KPI-U-7.2	Tersedia dan siapnya dokumen-dokumen penjualan/penagihan dan

Judul Pelatihan	Nama Peserta	Jabatan	Index	KPI Individu Terkait	Keterkaitan KPI Individu dengan KPI Unit Kerja	Direct/Indirect	Unit Kerja	Index	KPI Unit Kerja
									pengiriman pupuk non subsidi untuk pasar ekspor
					KPI-I-2.7, KPI-I-2.8	Direct		KPI-U-7.3	Termonitornya pelaksanaan ekspor pupuk non subsidi hingga produk diterima oleh Pelanggan

4. Pemetaan KPI Individu Terkait ke Hard/Soft Data

Berikut ini adalah hasil rekapitulasi pemetaan KPI Individu terkait ke *hard/soft* data.

Lampiran 4. 1 Pemetaan KPI Individu Terkait ke Hard/Soft Data Eko Rhoma Diyanto, S.T.

Judul Pelatihan	Nama Peserta	Jabatan	Index	KPI Individu terkait KPI Unit Kerja	Hard Data				Soft Data				
					Output Increase	Time Savings	Quality Improvement	Cost Savings	Work Habits	Customer Service	Work Satisfaction	Employee Development	Intiative/Innovation
Cost Benefit Analysis	Eko Rhoma Diyanto, S.T.	Staf Muda Penerimaan Material	KPI-I-2.4	Persentase Realisasi Pemenuhan	KPI-I-2.4								

Judul Pelatihan	Nama Peserta	Jabatan	Index	KPI Individu terkait KPI Unit Kerja	Hard Data				Soft Data				
					Output Increase	Time Savings	Quality Improvement	Cost Savings	Work Habits	Customer Service	Work Satisfaction	Employee Development	Intiative/Innovation
				Verifikasi Barang Investasi Terproses GR103									
			KPI-I-2.5	Persentase Realisasi Pemenuhan Rata-rata Waktu Verifikasi Barang Rutin Terproses GR103	KPI-I-2.5								

Lampiran 4. 2 Pemetaan KPI Individu Terkait ke Hard/Soft Data Pinto

Judul Pelatihan	Nama Peserta	Jabatan	Index	KPI Unit Kerja terkait UP Individu	Hard Data				Soft Data				
					Output Increase	Time Savings	Quality Improvement	Cost Savings	Work Habits	Customer Service	Work Satisfaction	Employee Development	Intiative/Innovation
Omni Channel Marketing Battle Plan	Pinto	Staf Muda Penjualan Pupuk Korporasi Wilayah Jawa Timur, Jawa Tengah, Kalimantan, Sulawesi & Indonesia Timur	KPI-U-1	Tersusunnya target Rencana Kerja dan Anggaran di lingkup Bagian Penjualan Pupuk Korporasi Wilayah Jatim, Jateng, Kalimantan, Sulawesi & Intim	KPI-U-1					KPI-U-4.1			
			KPI-U-3	Tersedianya Laporan Realisasi Rencana Kerja Bagian Penjualan Pupuk Korporasi Wilayah Jatim, Jateng, Kalimantan,	KPI-U-3					KPI-U-4.2			

Judul Pelatihan	Nama Peserta	Jabatan	Index	KPI Unit Kerja terkait UP Individu	Hard Data				Soft Data				
					Output Increase	Time Savings	Quality Improvement	Cost Savings	Work Habits	Customer Service	Work Satisfaction	Employee Development	Intiative/Innovation
				Sulawesi & Intim									
			KPI-U-4.1	Terlaksana kegiatan komunikasi dengan konsumen n calon konsumen	KPI-U-5								
			KPI-U-4.2	Didapatkan data konsumen, antara lain kebutuhan konsumen, preferensi harga, dan kompetitor potensial	KPI-U-6.1								
			KPI-U-5	Tersedianya rencana penjualan produk bulanan	KPI-U-6.2								
			KPI-U-6.1	Tersedianya Rekap monitoring transaksi	KPI-U-6.3								

Judul Pelatihan	Nama Peserta	Jabatan	Index	KPI Unit Kerja terkait UP Individu	Hard Data				Soft Data				
					Output Increase	Time Savings	Quality Improvement	Cost Savings	Work Habits	Customer Service	Work Satisfaction	Employee Development	Intiative/Innovation
				penjualan produk bulanan									
			KPI-U-6.2	Tercapainya omzet penjualan produk pupuk non subsidi skala korporasi di wilayah Jatim, Jateng, Kali, Sul, dan Intim sesuai dengan target penjualan yang ditetapkan	KPI-U-6.4								
			KPI-U-6.3	Tersedia dan siapnya dokumen-dokumen penjualan/penagihan dan pengiriman pupuk non subsidi skala korporasi	KPI-U-7.1								

Judul Pelatihan	Nama Peserta	Jabatan	Index	KPI Unit Kerja terkait UP Individu	Hard Data				Soft Data				
					Output Increase	Time Savings	Quality Improvement	Cost Savings	Work Habits	Customer Service	Work Satisfaction	Employee Development	Intiative/Innovation
			KPI-U-6.4	Termonitorny a pelaksanaan penyerahteri maan produk pupuk non subsidi skala korporasi di wilayah Sumatera dan Jawa Barat hingga produk diterima oleh Pelanggan	KPI-U-7.2								
			KPI-U-7.1	Tercapainya omzet penjualan produk pupuk non subsidi untuk pasar ekspor sesuai dengan target penjualan yang ditetapkan	KPI-U-7.3								
			KPI-U-7.2	Tersedia dan siapnya dokumen-	KPI-U-9								

Judul Pelatihan	Nama Peserta	Jabatan	Index	KPI Unit Kerja terkait UP Individu	Hard Data				Soft Data				
					Output Increase	Time Savings	Quality Improvement	Cost Savings	Work Habits	Customer Service	Work Satisfaction	Employee Development	Intiative/Innovation
				dokumen penjualan/penagihan dan pengiriman pupuk non subsidi untuk pasar ekspor									
			KPI-U-7.3	Termonitorny a pelaksanaan ekspor pupuk non subsidi hingga produk diterima oleh Pelanggan									
			KPI-U-9	Tersedianya draft usulan harga jual									

Lampiran 4. 3 Pemetaan KPI Individu Terkait ke Hard/Soft Data Aditya Risqi Pratama

Judul Pelatihan	Nama Peserta	Jabatan	Index	KPI Unit Kerja terkait UP Individu	Hard Data					Soft Data			
					Output Increase	Time Savings	Quality Improvement	Cost Savings	Work Habits	Customer Service	Work Satisfaction	Employee Development	Intiative /Innovation
Omni Channel Marketing Battle Plan	Aditya Risqi Pratama	Staf Pratama Penjualan Pupuk Korporasi Wilayah Jawa Timur, Jawa Tengah, Kalimantan, Sulawesi & Indonesia Timur	KPI-I-2.1	Persentase Net Profit Margin	KPI-I-2.1			KPI-I-2.6		KPI-I-2.14			
			KPI-I-2.2	Persentase Realisasi Operational Profit Margin (OPM) untuk Penjualan Produk Pupuk Korporasi	KPI-I-2.2					KPI-I-2.15			
			KPI-I-2.3	Persentase Realisasi Kuantum Penyaluran NPK Komersil per Bagian	KPI-I-2.3								

Judul Pelatihan	Nama Peserta	Jabatan	Index	KPI Unit Kerja terkait UP Individu	Hard Data					Soft Data			
					Output Increase	Time Savings	Quality Improvement	Cost Savings	Work Habits	Customer Service	Work Satisfaction	Employee Development	Intiative /Innovation
			KPI-I-2.4	Jumlah Tonase Realisasi Kuantum Penyaluran Non PSO Korporasi per Bagian	KPI-I-2.4								
			KPI-I-2.5	Pembuatan Rencana Penjualan per Bagian	KPI-I-2.5								
			KPI-I-2.6	Pembuatan Rencana Penjualan per staf penjualan	KPI-I-2.7								
			KPI-I-2.7	Monitoring Transaksi Penjuala	KPI-I-2.8								

Judul Pelatihan	Nama Peserta	Jabatan	Index	KPI Unit Kerja terkait UP Individu	Hard Data					Soft Data			
					Output Increase	Time Savings	Quality Improvement	Cost Savings	Work Habits	Customer Service	Work Satisfaction	Employee Development	Intiative /Innovation
				n yang ditangani									
			KPI-I-2.8	Realisasi Kuantum Penjualan Produk Urea Ekspor	KPI-I-2.13								
			KPI-I-2.13	Mendukung tercapainya Sinergi Group PI									
			KPI-I-2.14	Jumlah Kunjungan Pelanggan maupun Calon pelanggan Potensial									
			KPI-I-2.15	Laporan Kunjungan Penawar									

Judul Pelatihan	Nama Peserta	Jabatan	Index	KPI Unit Kerja terkait UP Individu	Hard Data					Soft Data			
					Output Increase	Time Savings	Quality Improvement	Cost Savings	Work Habits	Customer Service	Work Satisfaction	Employee Development	Intiative /Innovation
				an Pupuk ke Perusahaan setelah kunjungan									

5. Formulasi *Hard Data* dan *Soft Data* Menjadi *Monetary Value*

Berikut ini adalah hasil rekapitulasi formulasi *hard data* dan *soft data* menjadi *monetary value*.

Lampiran 5. 1 Formulasi *Hard Data* dan *Soft Data* Menjadi *Monetary Value* Eko Rhoma Diyanto, S.T.

Judul Pelatihan	Nama Peserta	Jabatan	Index	KPI Individu Terkait	Kategori Data		Validasi Formulasi		Validasi Monetary Value	
					Hard Data	Soft Data	KPI Formula	Sumber	Monetary Value Formula (Variabel Proxy)	Sumber
Cost Benefit Analysis	Eko Rhoma Diyanto, S.T.	Staf Muda Penerimaan Material	KPI-I-2.4	Persentase Realisasi Pemenuhan Verifikasi Barang Investasi Terproses GR103	KPI-I-2.4		(Realisasi Pemenuhan Verifikasi Barang Investasi Terproses GR103 / Rencana) x 100%	Dokumen KPI Petrokimia Gresik 2019	Efisiensi waktu proses verifikasi barang investasi (jam) x Biaya tenaga kerja per jam	Eby, K. (2019) How to Calculate Productivity at All Levels: Employee, Organization, and Software, Smartsheet. Available at: https://www.smartsheet.com/blog/how-calculate-productivity-all-levels-organization-employee-and-software. + How to calculate the cost of your projects with man hours (2018) ITM PLatform. Available at: https://www.itmplatform.com/en/blog/how-to-

Judul Pelatihan	Nama Peserta	Jabatan	Index	KPI Individu Terkait	Kategori Data		Validasi Formulasi		Validasi Monetary Value	
					Hard Data	Soft Data	KPI Formula	Sumber	Monetary Value Formula (Variabel Proxy)	Sumber
										calculate-the-cost-of-your-projects-with-man-hours/.

Judul Pelatihan	Nama Peserta	Jabatan	Index	KPI Individu Terkait	Kategori Data		Validasi Formulasi		Validasi Monetary Value	
					Hard Data	Soft Data	KPI Formula	Sumber	Monetary Value Formula (Variabel Proxy)	Sumber
			KPI-I-2.5	Persentase Realisasi Pemenuhan Rata-rata Waktu Verifikasi Barang Rutin Terproses GR103	KPI-I-2.5		Rata-rata Realisasi Waktu Pemenuhan Verifikasi Barang Rutin Terproses GR103 (Hari)	Dokumen KPI Petrokimia Gresik 2019	Efisiensi waktu proses verifikasi barang rutin (jam) x Biaya tenaga kerja per jam	Eby, K. (2019) How to Calculate Productivity at All Levels: Employee, Organization, and Software, Smartsheet. Available at: https://www.smartsheet.com/blog/how-calculate-productivity-all-levels-organization-employee-and-software. + How to calculate the cost of your projects with man hours (2018) ITM PLatform. Available at: https://www.itmplatform.com/en/blog/how-to-calculate-the-cost-of-your-projects-with-man-hours/.

Lampiran 5. 2 Formulasi *Hard Data* dan *Soft Data* Menjadi *Monetary Value* Pinto

Judul Pelatihan	Nama Peserta	Jabatan	Index	KPI Unit Terkait	Kategori Data		Validasi Formulasi		Validasi Monetary Value	
					Hard Data	Soft Data	KPI Formula	Sumber	Monetary Value Formula (Variabel Proxy)	Sumber
Omni Channel Marketing Battle Plan	Pinto	Staf Muda Penjualan Pupuk Korporasi Wilayah Jawa Timur, Jawa Tengah, Kalimantan, Sulawesi & Indonesia Timur	KPI-U-1	Tersusunnya target Rencana Kerja dan Anggaran di lingkup Bagian Penjualan Pupuk Korporasi Wilayah Jatim, Jateng, Kalimantan, Sulawesi & Intim	KPI-U-1		Jumlah pembuatan RKAP Bagian Penjualan Pupuk Korporasi Wilayah Jatim, Jateng, Kalimantan, Sulawesi & Intim s.d. Periode N	Dokumen UP Petrokimia Gresik 2019	Efisiensi waktu pembuatan RKAP (jam) x Biaya tenaga kerja per jam	Eby, K. (2019) How to Calculate Productivity at All Levels: Employee, Organization, and Software, Smartsheet. Available at: https://www.smartsheet.com/blog/how-calculate-productivity-all-levels-organization-employee-and-software. + How to calculate the cost of your projects with man hours (2018) ITM PLatform. Available at: https://www.itmplatform.com/en/blog/how-to-calculate-the-cost-

Judul Pelatihan	Nama Peserta	Jabatan	Index	KPI Unit Terkait	Kategori Data		Validasi Formulasi		Validasi Monetary Value	
					Hard Data	Soft Data	KPI Formula	Sumber	Monetary Value Formula (Variabel Proxy)	Sumber
										of-your-projects-with-man-hours/.

Judul Pelatihan	Nama Peserta	Jabatan	Index	KPI Unit Terkait	Kategori Data		Validasi Formulasi		Validasi Monetary Value	
					Hard Data	Soft Data	KPI Formula	Sumber	Monetary Value Formula (Variabel Proxy)	Sumber
			KPI -U-3	Tersedianya Laporan Realisasi Rencana Kerja Bagian Penjualan Pupuk Korporasi Wilayah Jatim, Jateng, Kalimantan, Sulawesi & Intim	KPI-U-3		Jumlah laporan realisasi RKAP Wilayah Jatim, Jateng, Kalimantan, Sulawesi & Intim s.d. Periode N	Dokumen UP Petrokimia Gresik 2019	Efisiensi waktu pembuatan laporan realisasi RKAP (jam) x Biaya tenaga kerja per jam	Eby, K. (2019) How to Calculate Productivity at All Levels: Employee, Organization, and Software, Smartsheet. Available at: https://www.smartsheet.com/blog/how-calculate-productivity-all-levels-organization-employee-and-software. + How to calculate the cost of your projects with man hours (2018) ITM PLatform. Available at: https://www.itmplatform.com/en/blog/how-to-calculate-the-cost-of-your-projects-with-man-hours/.

Judul Pelatihan	Nama Peserta	Jabatan	Index	KPI Unit Terkait	Kategori Data		Validasi Formulasi		Validasi Monetary Value	
					Hard Data	Soft Data	KPI Formula	Sumber	Monetary Value Formula (Variabel Proxy)	Sumber
			KPI-U-4.1	Terlaksana kegiatan komunikasi dengan konsumen n calon konsumen		KPI-U-4.1	Jumlah kegiatan terlaksana komunikasi dengan konsumen dan calon konsumen s.d. Periode N	Dokumen UP Petrokimia Gresik 2019	Peningkatan jumlah penawaran dan keikutsertaan tender di tahun N	Dokumen UP Petrokimia Gresik 2019
			KPI-U-4.2	Didapatkan data konsumen, antara lain kebutuhan konsumen, preferensi harga, dan kompetitor potensial		KPI-U-4.2	Jumlah data konsumen s.d. Periode N	Dokumen UP Petrokimia Gresik 2019	Peningkatan nilai order dari pelanggan x Harga jual produk yang diorder	Dokumen UP Petrokimia Gresik 2019

Judul Pelatihan	Nama Peserta	Jabatan	Index	KPI Unit Terkait	Kategori Data		Validasi Formulasi		Validasi Monetary Value	
					Hard Data	Soft Data	KPI Formula	Sumber	Monetary Value Formula (Variabel Proxy)	Sumber
			KPI -U-5	Tersedianya rencana penjualan produk bulanan	KPI-U-5		Jumlah laporan rencana penjualan produk bulanan s.d. Periode N	Dokumen UP Petrokimia Gresik 2019	Efisiensi waktu pembuatan laporan rencana penjualan (jam) x Biaya tenaga kerja per jam	Eby, K. (2019) How to Calculate Productivity at All Levels: Employee, Organization, and Software, Smartsheet. Available at: https://www.smartsheet.com/blog/how-calculate-productivity-all-levels-organization-employee-and-software. + How to calculate the cost of your projects with man hours (2018) ITM PLatform. Available at: https://www.itmplatform.com/en/blog/how-to-calculate-the-cost-of-your-projects-with-man-hours/.

Judul Pelatihan	Nama Peserta	Jabatan	Index	KPI Unit Terkait	Kategori Data		Validasi Formulasi		Validasi Monetary Value	
					Hard Data	Soft Data	KPI Formula	Sumber	Monetary Value Formula (Variabel Proxy)	Sumber
			KPI-U-6.1	Tersedianya Rekap monitoring transaksi penjualan produk bulanan	KPI-U-6.1		Jumlah rekap monitoring transaksi penjualan produk bulanan s.d. Periode N	Dokumen UP Petrokimia Gresik 2019	Efisiensi waktu monitoring transaksi penjualan (jam) x Biaya tenaga kerja per jam	Eby, K. (2019) How to Calculate Productivity at All Levels: Employee, Organization, and Software, Smartsheet. Available at: https://www.smartsheet.com/blog/how-calculate-productivity-all-levels-organization-employee-and-software. + How to calculate the cost of your projects with man hours (2018) ITM PLatform. Available at: https://www.itmplatform.com/en/blog/how-to-calculate-the-cost-of-your-projects-with-man-hours/.

Judul Pelatihan	Nama Peserta	Jabatan	Index	KPI Unit Terkait	Kategori Data		Validasi Formulasi		Validasi Monetary Value	
					Hard Data	Soft Data	KPI Formula	Sumber	Monetary Value Formula (Variabel Proxy)	Sumber
			KPI-U-6.2	Tercapainya omzet penjualan produk pupuk non subsidi skala korporasi di wilayah Jatim, Jateng, Kali, Sul, dan Intim sesuai dengan target penjualan yang ditetapkan	KPI-U-6.2		Jumlah realisasi omzet penjualan produk pupuk non subsidi skala korporasi di wilayah Jatim, Jateng, Kali, Sul, dan Intim/Target penjualan x 100%	Dokumen UP Petrokimia Gresik 2019	Peningkatan realisasi omzet penjualan produk pupuk non subsidi skala korporasi di wilayah Jatim, Jateng, Kali, Sul, dan Intim (Jumlah produk pupuk non subsidi skala korporasi di wilayah Jatim, Jateng, Kali, Sul, dan Intim x harga jual produk)	Dokumen UP Petrokimia Gresik 2019

Judul Pelatihan	Nama Peserta	Jabatan	Index	KPI Unit Terkait	Kategori Data		Validasi Formulasi		Validasi Monetary Value	
					Hard Data	Soft Data	KPI Formula	Sumber	Monetary Value Formula (Variabel Proxy)	Sumber
			KPI-U-6.3	Tersedia dan siapnya dokumen-dokumen penjualan/penagihan dan pengiriman pupuk non subsidi skala korporasi	KPI-U-6.3		Jumlah dokumen-dokumen penjualan/penagihan dan pengiriman pupuk non subsidi skala korporasi s.d. Periode N	Dokumen UP Petrokimia Gresik 2019	Efisiensi waktu pembuatan dokumen penjualan/penagihan dan pengiriman produk non subsidi skala korporasi (jam) x Biaya tenaga kerja per jam	Eby, K. (2019) How to Calculate Productivity at All Levels: Employee, Organization, and Software, Smartsheet. Available at: https://www.smartsheet.com/blog/how-calculate-productivity-all-levels-organization-employee-and-software. + How to calculate the cost of your projects with man hours (2018) ITM PLatform. Available at: https://www.itmplatform.com/en/blog/how-to-calculate-the-cost-of-your-projects-with-man-hours/.

Judul Pelatihan	Nama Peserta	Jabatan	Index	KPI Unit Terkait	Kategori Data		Validasi Formulasi		Validasi Monetary Value	
					Hard Data	Soft Data	KPI Formula	Sumber	Monetary Value Formula (Variabel Proxy)	Sumber
			KPI-U-6.4	Termonitornya pelaksanaan penyerahterimaan produk pupuk non subsidi skala korporasi di wilayah Sumatera dan Jawa Barat hingga produk diterima oleh Pelanggan	KPI-U-6.4		Jumlah pelaksanaan penyerahterimaan produk pupuk non subsidi skala korporasi di wilayah Sumatera dan Jawa Barat hingga produk diterima oleh Pelanggan s.d. Periode N	Dokumen UP Petrokimia Gresik 2019	Peningkatan tonase penjualan pupuk non subsidi skala korporasi di Wilayah Sumatera dan Jawa Barat dan penurunan tingkat keluhan pelanggan pada tahun N	Dokumen UP Petrokimia Gresik 2019
			KPI-U-7.1	Tercapainya omzet penjualan produk pupuk non subsidi untuk pasar ekspor sesuai dengan target	KPI-U-7.1		Jumlah realisasi omzet penjualan produk pupuk non subsidi untuk	Dokumen UP Petrokimia Gresik 2019	Peningkatan realisasi omzet penjualan produk pupuk non subsidi untuk pasar ekspor (Jumlah produk pupuk non subsidi untuk	Dokumen UP Petrokimia Gresik 2019

Judul Pelatihan	Nama Peserta	Jabatan	Index	KPI Unit Terkait	Kategori Data		Validasi Formulasi		Validasi Monetary Value	
					Hard Data	Soft Data	KPI Formula	Sumber	Monetary Value Formula (Variabel Proxy)	Sumber
				penjualan yang ditetapkan			pasar ekspor/Target penjualan x 100%		pasar ekspor x harga jual produk)	
			KPI-U-7.2	Tersedia dan siapnya dokumen-dokumen penjualan/penagihan dan pengiriman pupuk non subsidi untuk pasar ekspor	KPI-U-7.2		Jumlah dokumen-dokumen penjualan/penagihan dan pengiriman pupuk non subsidi untuk pasar ekspor s.d. Periode N	Dokumen UP Petrokimia Gresik 2019	Efisiensi waktu pembuatan dokumen penjualan/penagihan dan pengiriman produk non subsidi untuk pasar ekspor (jam) x Biaya tenaga kerja per jam	Eby, K. (2019) How to Calculate Productivity at All Levels: Employee, Organization, and Software, Smartsheet. Available at: https://www.smartsheet.com/blog/how-calculate-productivity-all-levels-organization-employee-and-software. + How to calculate the cost of your projects with man hours (2018) ITM PLatform. Available at:

Judul Pelatihan	Nama Peserta	Jabatan	Index	KPI Unit Terkait	Kategori Data		Validasi Formulasi		Validasi Monetary Value	
					Hard Data	Soft Data	KPI Formula	Sumber	Monetary Value Formula (Variabel Proxy)	Sumber
										https://www.itmplatform.com/en/blog/how-to-calculate-the-cost-of-your-projects-with-man-hours/.
			KPI-U-7.3	Termonitornya pelaksanaan ekspor pupuk non subsidi hingga produk diterima oleh Pelanggan	KPI-U-7.3		Jumlah pelaksanaan ekspor pupuk non subsidi hingga produk diterima	Dokumen UP Petrokimia Gresik 2019	Penurunan tingkat keluhan pelanggan tahun N	Dokumen UP Petrokimia Gresik 2019

Judul Pelatihan	Nama Peserta	Jabatan	Index	KPI Unit Terkait	Kategori Data		Validasi Formulasi		Validasi Monetary Value	
					Hard Data	Soft Data	KPI Formula	Sumber	Monetary Value Formula (Variabel Proxy)	Sumber
							oleh Pelanggan s.d. Periode N			
			KPI -U-9	Tersedianya draft usulan harga jual	KPI-U-9		Jumlah pembuatan draft usulan harga jual s.d. Periode N	Dokumen UP Petrokimia Gresik 2019	Efisiensi waktu pembuatan draft usulan (jam) x Biaya tenaga kerja per jam	Eby, K. (2019) How to Calculate Productivity at All Levels: Employee, Organization, and Software, Smartsheet. Available at: https://www.smartsheet.com/blog/how-calculate-productivity-all-levels-organization-employee-and-software. + How to calculate the cost of your projects with man hours (2018) ITM PLatform. Available at: https://www.itmplatform.com/en/blo

Judul Pelatihan	Nama Peserta	Jabatan	Index	KPI Unit Terkait	Kategori Data		Validasi Formulasi		Validasi Monetary Value	
					Hard Data	Soft Data	KPI Formula	Sumber	Monetary Value Formula (Variabel Proxy)	Sumber
										g/how-to-calculate-the-cost-of-your-projects-with-man-hours/.

Lampiran 5. 3 Formulasi *Hard Data* dan *Soft Data* Menjadi *Monetary Value* Aditya Risqi Pratama

Judul Pelatihan	Nama Peserta	Jabatan	Index	KPI Individu Terkait	Kategori Data		Validasi Formulasi		Validasi Monetary Value	
					Hard Data	Soft Data	KPI Formula	Sumber	Monetary Value Formula (Variabel Proxy)	Sumber
Omni Channel Marketing Battle Plan	Aditya Risqi Pratama	Staf Pratama Penjualan Pupuk Korporasi Wilayah Jawa Timur, Jawa Tengah, Kalimantan, Sulawesi & Indonesia Timur	KPI-I-2.1	Persentase Net Profit Margin	KPI-I-2.1		Laba bersih setelah Pajak Penghasilan (diluar Penghasilan/beban komprehensif lainnya) (Realisasi s.d. Periode N/Target s.d. Periode N) x 100%	Dokumen KPI Petrokimia Gresik 2020	Peningkatan Jumlah Tonase Penjualan Pupuk Non Subsidi s.d. bulan-N x Harga Jual Produk Pupuk Non Subsidi	Dokumen KPI Petrokimia Gresik 2020
			KPI-I-2.2	Persentase Realisasi Operational Profit Margin (OPM) untuk Penjualan	KPI-I-2.2		Realisasi OPM = (Nilai Laba Usaha Periode Berjalan / Total Pendapatan) x 100%	Dokumen KPI Petrokimia Gresik 2020	Peningkatan Jumlah Tonase Penjualan Pupuk Non Subsidi s.d. bulan-N x Harga Jual Produk Pupuk Non Subsidi	Dokumen KPI Petrokimia Gresik 2020

Judul Pelatihan	Nama Peserta	Jabatan	Index	KPI Individu Terkait	Kategori Data		Validasi Formulasi		Validasi Monetary Value	
					Hard Data	Soft Data	KPI Formula	Sumber	Monetary Value Formula (Variabel Proxy)	Sumber
				Produk Pupuk Korporasi						
			KPI-I-2.3	Persentase Realisasi Kuantum Penyaluran NPK Komersil per Bagian	KPI-I-2.3		(Realisasi s.d. periode n/Target s.d. Periode N) x 100%	Dokumen KPI Petrokimia Gresik 2020	Peningkatan Jumlah Tonase Penjualan NPK s.d. bulan-N x Harga Jual Produk NPK	Dokumen KPI Petrokimia Gresik 2020
			KPI-I-2.4	Jumlah Tonase Realisasi Kuantum Penyaluran Non PSO Korporasi per Bagian	KPI-I-2.4		Tonase Penjualan Produk Non PSO s.d. bulan – N x 100% Target Penjualan Produk Non PSO s.d. bulan – N	Dokumen KPI Petrokimia Gresik 2020	Peningkatan Jumlah Tonase Penjualan Produk Non PSO s.d. bulan-N x Harga Jual produk Non PSO	Dokumen KPI Petrokimia Gresik 2020

Judul Pelatihan	Nama Peserta	Jabatan	Index	KPI Individu Terkait	Kategori Data		Validasi Formulasi		Validasi Monetary Value	
					Hard Data	Soft Data	KPI Formula	Sumber	Monetary Value Formula (Variabel Proxy)	Sumber
			KPI-I-2.5	Pembuatan Rencana Penjualan per Bagian	KPI-I-2.5		Jumlah pembuatan rencana penjualan per bagian s.d. Periode N	Dokumen KPI Petrokimia Gresik 2020	Efisiensi waktu pembuatan rencana penjualan per bagian (jam) x Biaya tenaga kerja per jam	Eby, K. (2019) How to Calculate Productivity at All Levels: Employee, Organization, and Software, Smartsheet. Available at: https://www.smartsheet.com/blog/how-calculate-productivity-all-levels-organization-employee-and-software. + How to calculate the cost of your projects

Judul Pelatihan	Nama Peserta	Jabatan	Index	KPI Individu Terkait	Kategori Data		Validasi Formulasi		Validasi Monetary Value	
					Hard Data	Soft Data	KPI Formula	Sumber	Monetary Value Formula (Variabel Proxy)	Sumber
										with man hours (2018) ITM PLatform. Available at: https://www.itmplatform.com/en/blog/how-to-calculate-the-cost-of-your-projects-with-man-hours/.

Judul Pelatihan	Nama Peserta	Jabatan	Index	KPI Individu Terkait	Kategori Data		Validasi Formulasi		Validasi Monetary Value	
					Hard Data	Soft Data	KPI Formula	Sumber	Monetary Value Formula (Variabel Proxy)	Sumber
			KPI-I-2.6	Pembuatan Rencana Penjualan per staf penjualan	KPI-I-2.6		Jumlah pembuatan rencana penjualan per staf penjualan s.d. Periode N	Dokumen KPI Petrokimia Gresik 2020	Efisiensi waktu pembuatan rencana penjualan per staf penjualan (jam) x Biaya tenaga kerja per jam	Eby, K. (2019) How to Calculate Productivity at All Levels: Employee, Organization, and Software, Smartsheet. Available at: https://www.smartsheet.com/blog/how-calculate-productivity-all-levels-organization-employee-and-software. + How to calculate the cost of your projects

Judul Pelatihan	Nama Peserta	Jabatan	Index	KPI Individu Terkait	Kategori Data		Validasi Formulasi		Validasi Monetary Value	
					Hard Data	Soft Data	KPI Formula	Sumber	Monetary Value Formula (Variabel Proxy)	Sumber
										with man hours (2018) ITM PLatform. Available at: https://www.itmplatform.com/en/blog/how-to-calculate-the-cost-of-your-projects-with-man-hours/.

Judul Pelatihan	Nama Peserta	Jabatan	Index	KPI Individu Terkait	Kategori Data		Validasi Formulasi		Validasi Monetary Value	
					Hard Data	Soft Data	KPI Formula	Sumber	Monetary Value Formula (Variabel Proxy)	Sumber
			KPI-I-2.7	Monitoring Transaksi Penjualan yang ditangani	KPI-I-2.7		Jumlah rekapitulasi transaksi penjualan menang kalah tender s.d. bulan-N	Dokumen KPI Petrokimia Gresik 2020	Efisiensi waktu rekapitulasi transaksi penjualan menang kalah tender (jam) x Biaya tenaga kerja per jam	Eby, K. (2019) How to Calculate Productivity at All Levels: Employee, Organization, and Software, Smartsheet. Available at: https://www.smartsheet.com/blog/how-calculate-productivity-all-levels-organization-employee-and-software. + How to calculate the cost of your projects

Judul Pelatihan	Nama Peserta	Jabatan	Index	KPI Individu Terkait	Kategori Data		Validasi Formulasi		Validasi Monetary Value	
					Hard Data	Soft Data	KPI Formula	Sumber	Monetary Value Formula (Variabel Proxy)	Sumber
										with man hours (2018) ITM PLatform. Available at: https://www.itmplatform.com/en/blog/how-to-calculate-the-cost-of-your-projects-with-man-hours/.
			KPI-I-2.8	Realisasi Kuantum Penjualan Produk Urea Ekspor	KPI-I-2.8		Tonase Penjualan Produk Urea Ekspor s.d. bulan – N x 100% Target Penjualan Produk Urea Ekspor s.d. bulan – N	Dokumen KPI Petrokimia Gresik 2020	Peningkatan Jumlah Tonase Penjualan Produk Pupuk Urea Ekspor s.d. bulan-N x Harga jual	Dokumen KPI Petrokimia Gresik 2020

Judul Pelatihan	Nama Peserta	Jabatan	Index	KPI Individu Terkait	Kategori Data		Validasi Formulasi		Validasi Monetary Value	
					Hard Data	Soft Data	KPI Formula	Sumber	Monetary Value Formula (Variabel Proxy)	Sumber
									produk pupuk urea ekspor	
			KPI-I-2.13	Mendukung tercapainya Sinergi Group PI	KPI-I-2.13		(Realisasi penjualan dengan Anak Perusahan PI s.d. akhir tahun / Target s.d. akhir tahun) x 100%	Dokumen KPI Petrokimia Gresik 2020	Peningkatan penjualan dengan Anak perusahaan PI (Rp)	Dokumen KPI Petrokimia Gresik 2020
			KPI-I-2.14	Jumlah Kunjungan Pelanggan maupun Calon pelanggan Potensial		KPI-I-2.14	Jumlah Kunjungan Pelanggan maupun Calon pelanggan Potensial s.d. Periode N	Dokumen KPI Petrokimia Gresik 2020	Peningkatan nilai order dari pelanggan x Harga jual produk yang diorder	Dokumen KPI Petrokimia Gresik 2020

Judul Pelatihan	Nama Peserta	Jabatan	Index	KPI Individu Terkait	Kategori Data		Validasi Formulasi		Validasi Monetary Value	
					Hard Data	Soft Data	KPI Formula	Sumber	Monetary Value Formula (Variabel Proxy)	Sumber
			KPI-I-2.15	Laporan Kunjungan Penawaran Pupuk ke Perusahaan setelah kunjungan		KPI-I-2.15	Jumlah Rata-rata Hari Pengajuan Laporan Kunjungan Penawaran Pupuk ke Perusahaan setelah kunjungan s.d. Periode N	Dokumen KPI Petrokimia Gresik 2020	Peningkatan realisasi penjualan dari jumlah penawaran yang terjadi x Harga jual produk	Dokumen KPI Petrokimia Gresik 2020

BIOGRAFI PENULIS

Almira Rizka Ivana lahir di Surabaya pada tanggal 22 September 1999. Penulis merupakan anak pertama dari dua bersaudara. Penulis telah menempuh jenjang pendidikan di SDN Ketintang I/409, SMPN 3 Surabaya, SMAN 5 Surabaya, dan jenjang S1 di Departemen Teknik Sistem dan Industri Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya dengan nomor mahasiswa 02411740000074. Selama masa perkuliahan, penulis aktif dalam berbagai organisasi, pelatihan serta kepanitiaan guna mengasah *softskill* dan *hardskill* penulis. Penulis pernah berkontribusi sebagai Staf Dalam Negeri BEM FTI ITS 2018/2019 dan Sekretaris Umum BEM FTI ITS 2019/2020. Selain itu, penulis juga mengikuti beberapa pelatihan seperti Latihan Keterampilan Manajemen Mahasiswa (LKMM) tingkat Pra Dasar (PRA TD), LKMM Tingkat Dasar (TD), LKMW Tingkat Lanjut (TL), *Leadership and Organizing Training* (LOT) BEM FTI ITS, serta beberapa pelatihan lainnya yang tidak dapat disebutkan. Selain organisasi dan pelatihan, penulis juga mengikuti beberapa kepanitiaan seperti Pengajar FTI Mengajar BEM FTI ITS 2017/2018, *Liaison Officer* (LO) *Industrial Engineering Games* 13th *Edition*, Staf Divisi *Main Event* GERIGI ITS 2018, *Steering Committee* (SC) *Industrial Engineering Games* 14th *Edition*, Koordinator Divisi *Creative Workshop* ITS EXPO 2019, Staf Ahli Divisi Mentor GERIGI ITS 2019, dan beberapa kepanitiaan lain. Penulis juga terpilih menjadi salah satu penerima Djarum Beasiswa Plus (Beswan Djarum) 2019/2020 dan serangkaian kegiatan meliputi *Character Building*, *Leadership Developmen*t, dan *Nation Building*. Dalam mengasah kemampuan penulis di dunia kerja, penulis mengikuti Kerja Praktik selama 2 bulan di PT Cussons Indonesia serta kegiatan magang di PT Petrokimia Gresik melalui Program Magang Mahasiswa Bersertifikat (PMMB) selama 6 bulan. Informasi lebih lanjut mengenai penulis dapat dihubungi melalui email almirarizka22@gmail.com. Sekian dan terima kasih.