



TESIS - BM185407

Training Need Analysis Untuk Karyawan Kontrak
(Studi Kasus di PT. SCI Laboratorium Cabang
Surabaya)

AGUSTIN WELLIANA RAHMAWATI PUTRI
09211750013025

Dosen Pembimbing:
Dr. Ir. Bustanul Arifin Noer, M. Sc

Departemen Manajemen Teknologi
Fakultas Bisnis Dan Manajemen Teknologi
Institut Teknologi Sepuluh Nopember
2019

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

Tesis disusun untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar

Magister Manajemen Teknologi (M.MT)

di

Institut Teknologi Sepuluh Nopember

Oleh:

AGUSTIN WELLIANA RAHMAWATI PUTRI

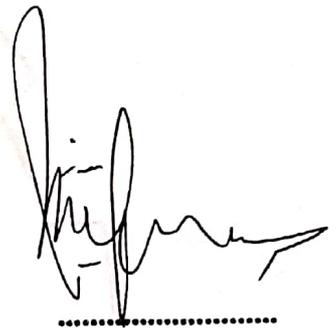
NRP: 09211750013025

Tanggal Ujian: 3 Juli 2019

Periode Wisuda: September 2019

Disetujui oleh:

Pembimbing:

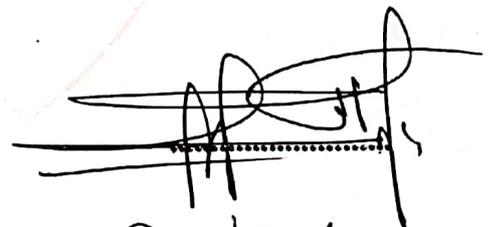


.....

1. **Dr.Ir. Bustanul Arifin Nur, M.Sc.**
NIP: 195904301989031001

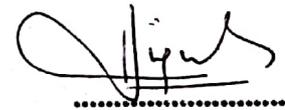
Penguji:

1. **Dr. Ir. Bambang Syairudin, MT**
NIP: 196310081990021001



.....

2. **Dr.Ir. Sri Gunani Partiw, M.Sc.**
NIP: 196605311990022001



.....

Kepala Departemen Manajemen Teknologi

Fakultas Bisnis dan Manajemen Teknologi




Prof. I Nyoman Pujawan, M.Eng, Ph.D, CSCP
NIP: 196912311994121076

TRAINING NEED ANALYSIS UNTUK KARYAWAN KONTRAK (STUDI KASUS di PT. SCI LABORATORIUM CABANG SURABAYA)

Nama mahasiswa : Agustin Welliana Rahmawati Putri
NRP : 09211750013025
Pembimbing : Dr. Ir. Bustanul Arifin Noer, MSc

ABSTRAK

PT. Sucofindo (SCI) merupakan sebuah perusahaan yang bergerak dalam bidang pemeriksaan, pengawasan, pengujian, dan pengkajian. Pelayanan jasa yang ditawarkan oleh PT. SCI sangat banyak, maka peranan sumber daya manusia sangat perlu untuk diperhatikan mengingat tantangan kompetensi yang semakin meluas. Pelatihan atau pengembangan merupakan salah satu upaya yang efektif untuk mengetahui apa yang dibutuhkan untuk individu, departemen dan organisasi secara keseluruhan. Semua program pelatihan dan pengembangan yang dilakukan oleh perusahaan bertujuan antara lain untuk menutupi 'gap' atau kesenjangan antara karyawan dengan permintaan jabatan. Pada penelitian ini fokus pada karyawan kontrak di PT. SCI Laboratorium Surabaya karena jumlah karyawan kontrak yang cukup besar dibanding karyawan tetap.

Tujuan yang hendak dicapai dalam melakukan penelitian ini adalah penilaian kebutuhan pelatihan untuk karyawan kontrak di PT. SCI Laboratorium Surabaya dengan menggunakan *Training Need Assessment-tools* (TNA-T).

Variabel yang diteliti adalah identifikasi *job description*, jenis pelatihan sebagai indikator penilaian TNA dan materi pelatihan yang dibutuhkan karyawan untuk meningkatkan kompetensi. Sampel penelitian ini diambil secara survey terhadap 97 karyawan PT. SCI laboratorium Surabaya. Dengan metode *Focus Group Discussion* (FGD) dan *Training need assessment- tools* (TNA-T) guna menganalisis kebutuhan pelatihan untuk karyawan kontrak di PT. SCI Laboratorium Cabang Surabaya.

Adapun hasil yang diperoleh bahwa karyawan kontrak PT. SCI Laboratorium Surabaya masih membutuhkan pelatihan. Dari jumlah penelitian dibagi menjadi ops. Kantor dan ops. Lapangan. Rancangan TNA untuk tahun 2019 yaitu pelatihan AK3 Kimia sebanyak 34 orang untuk Ops. Kantor dengan metode *off job training*, 27 orang membutuhkan pelatihan validasi metode, dan 15 orang membutuhkan pelatihan analisa sesuai santart metode. TNA untuk karyawan ops. lapangan sebanyak 33 orang membutuhkan pelatihan validasi metode dan 17 orang membutuhkan pelatihan operasi *draught survey*. Pelatihan selain AK3 Kimia disarankan menggunakan metode *on job training*.

Kata kunci : *Training Need Analysis, Focus Group Discussion* (FGD), AK3 Kimia, *Off Job Training, On Job Training*

[Halaman ini sengaja dikosongkan]

TRAINING NEED ANALYSIS FOR CONTRACT EMPLOYEES (Study Case At PT. SCI Laboratory Surabaya)

Name : Agustin Welliana Rahmawati Putri
NRP : 09211750013025
Supervisor : Dr. Ir. Bustanul Arifin Noer, MSc

ABSTRACT

PT. Sucofindo (SCI) is a company engaged in the fields of inspection, supervision, testing and assessment. Services offered by PT. SCI is very much, so the role of human resources is very important to note given the increasing challenges of competence. Training or development is one effective effort to find out what is needed for individuals, departments and organizations as a whole. All training and development programs carried out by the company aim at, among other things, to cover the gap or the gap between employees and job requests. In this research focus on contract employees at PT. SCI Laboratory Surabaya because the number of contract employees is quite large compared to permanent employees.

The aim to be achieved in conducting this research is the training needs assessment for contract employees at PT. SCI Surabaya Laboratory using Training Need Assessment-tools (TNA-T).

The variables studied were identification of job descriptions, types of training as TNA assessment indicators and training materials needed by employees to improve competence. The research sample was taken in a survey of 97 employees of PT. SCI Surabaya laboratory. With the method of Focus Group Discussion (FGD) and Training need assessment-tools (TNA-T) to analyze the training needs for contract employees at PT. SCI Laboratory Surabaya.

The results obtained are that PT. SCI Surabaya Laboratory still needs training. From the number of studies divided into ops. Office and ops. Field. The design of TNA for 2019 is 34 AK3 Chemical training for Ops. Offices with off job training methods, 27 people need method validation training, and 15 people need analysis training according to the method. TNA for ops employees. 33 people needed method validation training and 17 people needed draft survey operations training. Training other than AK3 Chemistry is recommended to use the on job training method.

Keywords: Training Need Analysis, Focus Group Discussion (FGD), AK3 Chemistry, Off Job Training, On Job Training

[Halaman ini sengaja dikosongkan]

KATA PENGANTAR

Puji Syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Esa karena atas rahmat dan hidayah-Nya penulis dapat menyelesaikan tesis berjudul:

“*Training Need Analysis* untuk Karyawan Kontrak (Studi Kasus di PT. SCI Laboratorium Cabang Surabaya)”

Pada kesempatan ini, penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan bantuan dan dukungan sehingga tesis ini dapat terselesaikan dengan baik. Secara khusus penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Dr. Ir. Bustanul Arifin Noer, M. Sc selaku dosen pembimbing tesis
2. Bapak Dr. Ir. Mokhamad Suef, M.Sc.(Eng) selaku dosen wali
3. Seluruh dosen dan karyawan MMT ITS
4. Keluarga dan rekan-rekan Manajemen Industri MMT ITS 2017 Ganjil
5. Kedua orang tua, Kak Rindha, Tanaya, Mas Rega dan sahabat terdekat
6. Rekan kerja PT. SCI Laboratorium Surabaya
7. Seluruh pihak yang telah membantu baik secara langsung maupun tidak langsung yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa penelitian ini masih jauh dari sempurna sehingga penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun.

Akhir kata, semoga penelitian ini dapat bermanfaat bagi penulis dan pembaca untuk kemajuan ilmu pengetahuan.

Surabaya, 17 Juli 2019

Agustin WR Putri

[Halaman ini sengaja dikosongkan]

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PENGESAHAN	iii
ABSTRAK	v
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR TABEL	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Perumusan Masalah	5
1.3. Tujuan Penelitian	6
1.4. Manfaat Penelitian	6
1.5. Ruang Lingkup Penelitian	6
1.6. Sistematika Penulisan Tesis	6
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	9
2.1. Konsep Dasar	9
2.1.1. Pengertian Sumber Daya Manusia	9
2.1.2. Pelatihan Kerja	11
2.1.3. <i>Training Need Analysis</i>	12
2.1.4. Fungsi dan Manfaat TNA	14
2.2. Definisi Operasional Variabel	14
2.3. Metode Penelitian	15
2.3.1. Metode <i>Training Need Assessment-Tools (TNA-T)</i>	15
2.3.2. <i>Focus Group Discussion (FGD)</i>	16
2.4. Penelitian Terdahulu	17
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	21
3.1. Jenis Penelitian	21
3.2. Diagram Alir Penelitian	21

3.3. Jenis dan Sumber Data	22
3.4. Pengukuran Variabel	22
3.5. Populasi, Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel	23
3.6. Instrumen penelitian	24
3.7. Metode Pengumpulan Data	25
3.8. Metode Pengolahan Data	30
BAB IV ANALISA HASIL DAN PEMBAHASAN	33
4.1. Profil Perusahaan	33
4.2. Hasil dan Pembahasan Penelitian Berdasarkan <i>Job Discription</i>	35
4.3. Karakteristik Karyawan	37
4.4. Hasil dan Pembahasan Penelitian Berdasarkan Survei dan Kuisisioner	39
4.5. Hasil dan Pembahasan Penelitian Berdasarkan <i>Focus Group Discussion</i> (FGD)	49
4.6. Implikasi Manajerial.....	52
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	55
5.1. Kesimpulan	55
5.2. Saran	55
DAFTAR PUSTAKA	

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Fungsi MSDM	11
Gambar 3.1	Diagram Alir Penelitian	21
Gambar 3.2	Diagram Analis Kebutuhan Pelatihan	28
Gambar 4.1	Kebutuhan Pelatihan untuk Karyawan Kontrak Ops. Kantor berdasarkan Pelatihan ISO 17025	42
Gambar 4.2	Kebutuhan Pelatihan untuk Karyawan Kontrak Ops. Kantor berdasarkan Pelatihan AK3 Kimia	42
Gambar 4.3	Kebutuhan Pelatihan untuk Karyawan Kontrak Ops. Kantor berdasarkan Pelatihan Uji Profesiensi dan Uji Banding	43
Gambar 4.4	Kebutuhan Pelatihan untuk Karyawan Kontrak Ops. Kantor berdasarkan Pelatihan Validasi Metode	44
Gambar 4.5	Kebutuhan Pelatihan untuk Karyawan Kontrak Ops. Kantor berdasarkan Pelatihan Analisa Sesuai Standar Metode	45
Gambar 4.6	Kebutuhan Pelatihan untuk Karyawan Kontrak Ops. Lapangan berdasarkan Pelatihan ISO 17020	46
Gambar 4.7	Kebutuhan Pelatihan untuk Karyawan Kontrak Ops. Kantor berdasarkan Pelatihan K3 Umum	47
Gambar 4.8	Kebutuhan Pelatihan untuk Karyawan Kontrak Ops. Kantor berdasarkan Pelatihan Validasi Metode	48
Gambar 4.9	Kebutuhan Pelatihan untuk Karyawan Kontrak Ops. Kantor berdasarkan Pelatihan Operasi <i>Draught Survey</i>	49

[Halaman ini sengaja dikosongkan]

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Daftar Jumlah Karyawan PT. SCI Laboratorium Surabaya Tahun 2017	2
Tabel 1.2	Daftar Jumlah Karyawan Kontrak PT. SCI Laboratorium Surabaya yang Mengikuti Pelatihan Tahun 2017.....	3
Tabel 1.3	Daftar Jumlah Karyawan Kontrak PT. SCI Laboratorium Surabaya yang Keluar/Pindah Kerja Tahun 2017	3
Tabel 1.4	Daftar Jenis Pelatihan Karyawan Kontrak PT. SCI Laboratorium Surabaya Tahun 2017	4
Tabel 2.1	Definisi Operasional Variabel	15
Tabel 2.2	Penelitian Terdahulu	18
Tabel 3.1	Tingkat Kemampuan dan Skor	22
Tabel 3.2	Rincian Kemampuan dan Skor Penilaian	23
Tabel 3.3	Skor, tingkat kemampuan dan indikator untuk kemampuan yang dimiliki saat ini	24
Tabel 3.4	Skor, tingkat kemampuan dan indikator untuk kemampuan yang diperlukan dalam pekerjaan.....	25
Tabel 4.1	Daftar Jenis dan Target Pelatihan Karyawan Kontrak PT. SCI Laboratorium Surabaya Tahun 2017	34
Tabel 4.2	Uraian Tugas Karyawan Kontrak PT. SCI Laboratorium Surabaya tahun 2017	36
Tabel 4.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Penempatan Kerja	37
Tabel 4.4	Karakteristik Responden Berdasarkan Kategori Usia	38
Tabel 4.5	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	38
Tabel 4.6	Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	38
Tabel 4.7	Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Kerja	39
Tabel 4.8	Indikator Penilaian Kebutuhan Pelatihan Karyawan Ops. Kantor	39
Tabel 4.9	Indikator Penilaian Kebutuhan Pelatihan Karyawan Ops. Lapangan	40

Tabel 4.10	Rekomendasi Pelatihan 2019 dengan Menggunakan Metode TNA-T	53
------------	---	----

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Keberadaan karyawan kontrak dan *outsourcing* merupakan suatu kenyataan yang susah untuk dihilangkan karena tidak semua perusahaan sudah benar-benar siap untuk memiliki karyawan tetap dengan segala konsekuensi. Adanya suatu kenyataan bahwa beberapa jenis bisnis tertentu mengandung ketidakpastian yang tinggi sehingga merupakan resiko besar kalau perusahaan langsung mengangkat karyawan tetap. Namun, resiko yang mungkin timbul dari karyawan kontrak antara lain produktivitas justru menurun jika perusahaan karyawan kontrak yang dipilih tidak kompeten dan salah menempatkan karyawan pada posisi tertentu, jika proses seleksi, training dan penempatan tidak dilakukan secara cermat oleh perusahaan.

PT. Sucofindo (SCI) adalah sebuah perusahaan yang bergerak dalam bidang pemeriksaan, pengawasan, pengujian, dan pengkajian. Berawal dari perkembangan kegiatan perdagangan terutama terhadap komoditi pertanian, kelancaran arus barang dan pengamanan devisa Negara dalam perdagangan ekspor-impor, kemudian melalui kreatifitas PT. SCI membentuk inovasi jasa-jasa baru pada basis kompetensinya seiring dengan perkembangan kebutuhan dunia usaha. Unit bisnis jasa pertama yang dimiliki PT.SCI adalah *cargo superintendence & inspection*, kemudian melalui *analysis study* dan inovasi PT. SCI membuat diversifikasi jasa, sehingga melahirkan jasa-jasa *warehousing & forwarding, analytical laboratories, industrial & marine engineering, fumigation & industrial hygiene*.

Pelayanan jasa yang ditawarkan oleh PT. SCI sangat banyak, maka peranan sumber daya manusia sangat perlu untuk diperhatikan mengingat tantangan kompetensi yang semakin meluas. Oleh karena itu dituntut sumber daya manusia yang mencukupi serta berkompeten dan mempunyai kemampuan bersaing yang kompetitif dalam menjalankan peran dan fungsinya baik untuk individual maupun tujuan perusahaan.

Dalam mencapai tujuan tersebut karyawan diharapkan memiliki kemampuan yang baik dan dapat meningkatkan kinerjanya masing-masing. Salah satu upaya perusahaan agar karyawan memiliki kemampuan dan kinerja yang baik, yaitu dengan melakukan pelatihan untuk pengembangan diri karyawan berupa pelatihan. Pelatihan adalah proses sistematis untuk mengubah perilaku kerja seorang/sekelompok pegawai dalam usaha meningkatkan kinerja. Dari fenomena ini, penulis tertarik untuk meneliti mengenai seberapa pengaruh pelatihan yang hanya dilakukan satu kali, terhadap kinerja. Begitu pula pengaruh motivasi terhadap kinerja (Ivancevich, 2008).

Pengembangan karyawan ini bersifat lebih luas karena menyangkut banyak aspek, yakni peningkatan dalam keilmuan, pengetahuan, kemampuan, sikap, dan kepribadian. Semua program pelatihan dan pengembangan yang dilakukan oleh perusahaan bertujuan antara lain untuk menutupi 'gap' atau kesenjangan antara karyawan dengan permintaan jabatan, selain itu juga untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja karyawan dalam mencapai sasaran kerja (Rahman, 2009).

Fenomena lain yang terjadi di lapangan berdasarkan informasi wawancara dari seorang staf bagian Dukungan Operasional PT. SCI Laboratorium Surabaya, dijelaskan bahwa pelatihan hanya dilakukan sekali dalam setahun yaitu saat penempatan karyawan, sementara sebagian besar karyawan adalah karyawan lama yang telah bekerja di atas 5 tahun (Hendriyaldi, 2017).

Tabel 1.1 Daftar Jumlah Karyawan PT. SCI Laboratorium Cabang Surabaya Tahun 2017

PORTFOLIO	Tahun 2017		
	KT (Karyawan Tetap)	KTT (Karyawan Tidak Tetap)	Jumlah Karyawan
UMUM	6	15	21
LMG	5	42	47
MINERBA	14	30	44
SERCO	14	25	39
TOTAL	39	112	151

Sumber: *Data SDM PT. SCI Cabang Surabaya Tahun 2017*

Pada tabel 1.1 terlihat bahwa jumlah karyawan kontrak lebih banyak dibanding jumlah karyawan tetap. Karyawan tetap berjumlah 39 orang dan karyawan kontrak 112 orang pada tahun 2017. Jumlah karyawan kontrak yang cukup besar dibanding karyawan tetap inilah yang membuat dasar penelitian ini diambil untuk karyawan kontrak. Dan dari 112 karyawan masing-masing karyawan dibagi dalam 2 operasional (ops.) seperti yang ada pada tabel 1.2, pembagian ops. Berdasarkan identifikasi peneliti dan wawancara antara peneliti dan pihak SDM PT. SCI Laboratorium Surabaya.

Tabel 1.2 Daftar Pembagian OPS Karyawan Kontrak PT. SCI Laboratorium Surabaya Tahun 2017

PORTFOLIO	OPS Kantor	OPS Lapangan
UMUM	15	0
LMG	18	24
MINERBA	10	20
SERCO	9	16
TOTAL	52	60

Sumber: *Data SDM PT. SCI Cabang Surabaya Tahun 2017*

Tabel 1.3 Daftar Jumlah Karyawan Kontrak PT. SCI Laboratorium Surabaya yang Mengikuti Pelatihan Tahun 2017

PORTFOLIO	Jumlah
UMUM	6
LMG	4
MINERBA	20
SERCO	13
TOTAL	43

Sumber: *Data SDM PT. SCI Cabang Surabaya Tahun 2017*

**Tabel 1.4 Daftar Jenis Pelatihan Karyawan Kontrak PT. SCI
Laboratorium Surabaya Tahun 2017**

Sub-Bidang	Jenis Pelatihan	Karyawan Kontrak yang mengikuti pelatihan
Micro	Quality Control	3
	Pelatihan Analisa Microbiologi Pangan	2
Lingkungan	Quality Control	4
	Pelatihan Ak3 Kimia	3
	Pelatihan Analisa Air Bersih	3
Lingkungan, Micro, Minerba, Serco	Pelatihan Gula Rafinasi	2
	Pelatihan K3 Umum	4
	<i>Inhouse Training</i> pengolahan limbah B3	5
	Pelatihan ISO 17025 : 2015	5
MINERBA	Draught Survey	3
	<i>Inhouse Training</i> Coal	4
	Pelatihan ISO 17020 : 2012	3
	Validasi Metode dan Pengoperasian Alat	3
General	Pelatihan Analisa Petroleum	2

Sumber: *Data SDM PT. SCI Cabang Surabaya Tahun 2017*

Dari tabel 1.3 dan 1.4 terlihat bahwa masih banyak karyawan kontrak yang belum mendapat pelatihan, hal ini dapat menyebabkan kinerja karyawan yang sangat kurang dalam bidangnya. Kinerja seorang karyawan juga sangat dibutuhkan untuk mencapai target dari perusahaan. Kinerja ini tercapai melalui pengalaman dan pelatihan yang diadakan oleh perusahaan tersebut. Pelatihan yang baik dapat membuat karyawan menjadi profesional dan sangat mempertahankan bidang yang dipegangnya (Mangkunegara, 2015). Dalam interview kepala SDM PT. SCI Laboratorium Surabaya memberi informasi bahwa selama ini penentuan kebutuhan pelatihan belum diterapkan. Dimana peserta pelatihan dipilih atas dasar kebijakan masing-masing kepala bidang dan lamanya karyawan bekerja. Hal ini akan mempengaruhi gap, kinerja dan motivasi karyawan yang tidak dipilih untuk melakukan pekerjaan.

Pelatihan pada karyawan adalah untuk memperoleh individu yang mempunyai keterampilan manajerial dan keterampilan dalam proses membantu meningkatkan efektivitas organisasi, Aplikasi pengetahuan dan perlindungan terhadap pengetahuan berinteraksi dengan pelatihan keterampilan manajerial individu untuk meningkatkan efektivitas organisasi, akuisisi pengetahuan, penerapan pengetahuan dan perlindungan pengetahuan berinteraksi dengan pelatihan keterampilan proses untuk meningkatkan efektivitas organisasi (Murali dkk, 2013).

Pelatihan atau pengembangan yang efektif bergantung pada apa yang dibutuhkan untuk individu, departemen dan organisasi secara keseluruhan. Dengan anggaran terbatas dan kebutuhan solusi yang hemat biaya, semua organisasi perlu memastikan bahwa sumber daya yang diinvestasikan dalam pelatihan dapat ditargetkan di area di mana pelatihan dan pengembangan diperlukan. Untuk dapat mengetahui pentingnya pelatihan karyawan kontrak PT. SCI Laboratorium Surabaya, penelitian ini menggunakan teori *Training Need Analysis* (TNA) yaitu analisa kebutuhan pelatihan untuk karyawan kontrak. TNA sangat efektif dan penting pada tempat kerja yang berubah secara pesat di era ini, mulai dari teknologi baru dan kinerja karyawan yang bertambah dan kurang fleksibel, mengarah ke perubahan yang sesuai dalam keterampilan dan kemampuan yang dibutuhkan karyawan.

TNA merupakan sebuah kebutuhan pelatihan yang ada di tingkat karyawan, departemen atau organisasi untuk membantu organisasi dalam bekerja secara efektif dan kinerja karyawan dalam meningkatkan kompetensi perusahaan. Tujuan dari TNA adalah untuk memastikan bahwa pelatihan membahas masalah yang ada, disesuaikan dengan tujuan organisasi, disampaikan dengan cara yang efektif dan hemat biaya, dan karyawan dapat bertanggung jawab terhadap bidangnya.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian maka rumusan masalah yang akan coba dijawab melalui penelitian ini adalah bagaimana menilai kebutuhan pelatihan untuk karyawan kontrak di PT. SCI Laboratorium

Cabang Surabaya dengan menggunakan *Training Need Assessment-tools* (TNA-T).

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan yang hendak dicapai dalam melakukan penelitian ini adalah penilaian kebutuhan pelatihan untuk karyawan kontrak di PT. SCI Laboratorium Surabaya dengan menggunakan *Training Need Assessment-tools* (TNA-T).

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dapat dicapai dari dilakukannya penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian ini diharapkan memberikan masukan dalam merencanakan dan menentukan pelatihan bagi karyawan agar dapat mengembangkan pengetahuan, keterampilan dan sikap yang dimiliki oleh karyawan.
2. Dapat dijadikan sebagai bahan masukan/bahan pertimbangan kebijaksanaan (*policy*) bagi manajemen, khususnya manajemen SDM PT. SCI Laboratorium Cabang Surabaya dalam menghadapi dan memahami masalah pengembangan karyawan kontrak untuk meningkatkan kinerja karyawan dan kompetensi perusahaan.

1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup dari penelitian ini hanya terbatas pada PT. SCI laboratorium Cabang Surabaya dengan pengambilan sampel dilakukan pada karyawan kontrak dengan jumlah karyawan kontrak sebanyak 97 karyawan operasional ditahun 2019. Dengan fokus pada penempatan karyawan kontrak di ops. Kantor dan ops. Lapangan.

1.6 Sistematika Penulisan Tesis

Sistematika penulisan proposal tesis ini secara garis besar dibagi kedalam tiga bab, dimana setiap bab dibagi menjadi sub-sub bab berisi

uraian yang mendukung isi secara sistematis dari setiap bab secara keseluruhan. Adapun sistematika proposal tesis ini adalah:

BAB I : PENDAHULUAN

Pada bab ini diuraikan secara umum materi-materi yang akan dibahas, yaitu: latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, ruang lingkup penelitian, dan sistematika penulisan tesis.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Dalam bab ini membahas mengenai penelitian terdahulu, landasan teori yang berhubungan dengan penelitian ini, kerangka pemikiran dan teori metode penelitian yang akan digunakan.

BAB III: METODE PENELITIAN

Pada bab ini diuraikan tentang metode penelitian yang terdiri dari jenis penelitian, diagram alir penelitian, jenis dan sumber data, pengukuran variabel, populasi, sampel dan teknik pengambilan sampel, instrumen penelitian, metode pengumpulan data dan metode pengolahan data.

BAB IV: ANALISA HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini diuraikan tentang analisa hasil dan pembahasan penelitian yang terdiri dari profil perusahaan, karakteristik karyawan, hasil dan pembahasan penelitian berdasarkan survey kuisioner, hasil dan pembahasan penelitian berdasarkan *focus group discussion* (FGD) dan implikasi manajerial.

BAB V: KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini diuraikan tentang kesimpulan dan saran dari penelitian. Saran yang dibagi menjadi dua bagian yaitu saran untuk penelitian selanjutnya dan saran untuk manajemen perusahaan.

[Halaman ini sengaja dikosongkan]

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Konsep Dasar

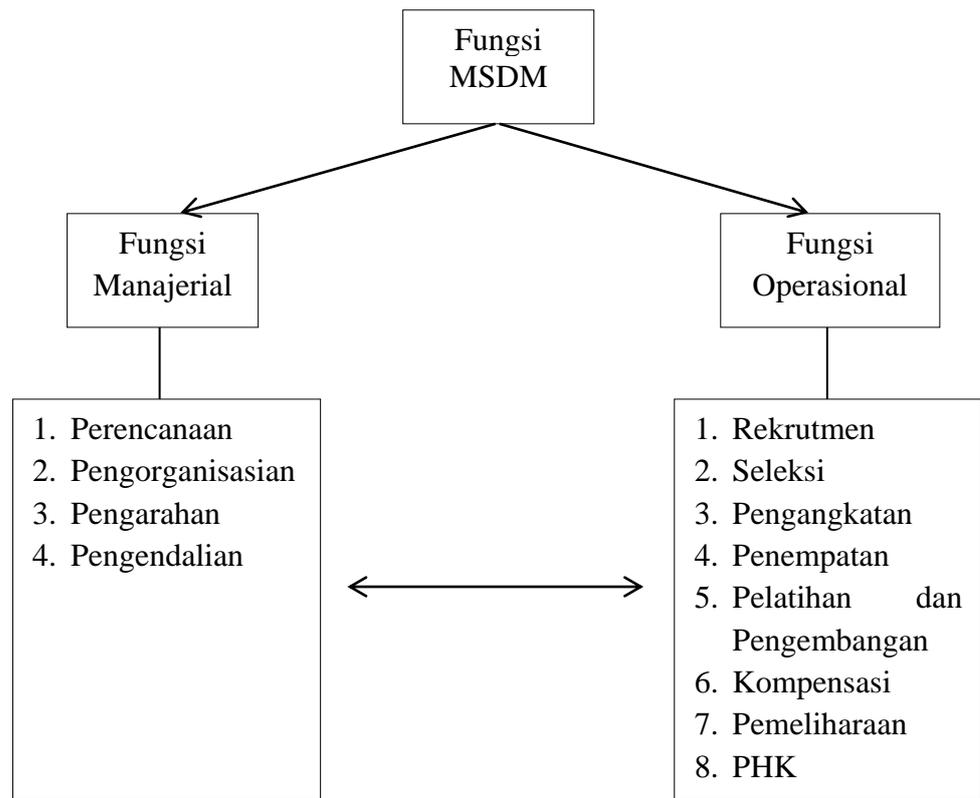
2.1.1 Pengertian Sumber Daya Manusia

MSDM adalah suatu kebijakan dan praktek yang dibutuhkan seseorang untuk menjalankan aspek “orang” atau SDM dari posisi seorang manajemen, meliputi perekrutan, penyaringan, pelatihan, pengimbalan dan penilaian. Kegiatan pengelolaan SDM dalam suatu organisasi memiliki fungsi pokok yang sama dalam fungsi manajemen. Fungsi manajemen yang diterapkan pada bidang SDM adalah (Arep dan Tanjung, 2002)

1. Fungsi Manajerial adalah fungsi manajemen yang berkaitan dengan aspek manajerial, yaitu fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian.
 - a. Fungsi Perencanaan yaitu melaksanakan tugas dalam hal merencanakan kebutuhan, pengadaan, pengembangan dan pemeliharaan SDM. Termasuk dalam hal ini adalah merencanakan karir bagi karyawan.
 - b. Fungsi Pengorganisasian yaitu menyusun suatu organisasi dalam pembentuk struktur dan hubungan organisasi antara tugas yang harus dikerjakan oleh tenaga kerja yang dipersiapkan. Struktur dan lembaga organisasi yang dibentuk harus disesuaikan dengan situasi dan kondisi organisasi.
 - c. Fungsi Pengarahan yaitu memberikan dorongan untuk menciptakan kemampuan kerja yang dilaksanakan secara efektif dan efisien. Termasuk dalam hal ini adalah fungsi memotivasi karyawan agar dari waktu ke waktu dapat bekerja lebih baik.
 - d. Fungsi Pengendalian yaitu melakukan pengukuran antara kegiatan yang telah dilakukan dengan standar yang telah ditetapkan. Fungsi ini bertujuan untuk mengetahui apakah perusahaan telah berjalan pada jalan yang benar atau tidak menyimpang dari rencana semula.

2. Fungsi Operasional, adalah fungsi yang berkaitan langsung dengan aspek-aspek operasional sumberdaya manusia pada organisasi yang meliputi:
 - a. Pengadaan maksudnya adalah pengadaan tenaga kerja dalam suatu organisasi.
 - b. Pengembangan yaitu mengembangkan potensi-potensi yang dimiliki SDM dalam suatu organisasi.
 - c. Pemberian Motivasi yaitu memberikan dorongan-dorongan agar tenaga kerja bersemangat dan termotivasi.
 - d. Pemeliharaan yaitu melaksanakan program-program tertentu atau membuat kebijakan-kebijakan khusus agar tenaga kerja tetap terpelihara dengan baik.

Berdasarkan definisi-definisi tersebut maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumberdaya manusia merupakan fungsi manajemen yang dapat membantu pimpinan dalam menyelesaikan masalah ketenagakerjaan, seperti penyediaan, penilaian kinerja, pengembangan motivasi dan pemberhentian karyawan untuk mencapai kepentingan perusahaan dan karyawan. Secara garis besar fungsi-fungsi dari manajemen sumber daya manusia dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 2.1 Fungsi MSDM (Arep dan Tanjung, 2002)

2.1.2 Pelatihan Kerja

Pelatihan sebagai suatu investasi yang sangat penting dalam sumber daya manusia (Dessler, 1997). Pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir dimana pegawai non managerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas (Mangkunegara, 2002). Dari beberapa pengertian pelatihan diatas, dapat disimpulkan Pelatihan adalah suatu proses untuk mendapatkan keterampilan mengenai pekerjaan baik melalui serangkaian prosedur yang sistematis yang dilakukan oleh seorang ahli yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan kepada karyawan. Pelatihan memiliki beberapa tujuan sebagai berikut (Suparyadi, 2015):

- a. Meningkatkan produktivitas
- b. Meningkatkan efektivitas dan efisiensi
- c. Meningkatkan daya saing

Ada beberapa metode yang digunakan oleh suatu perusahaan dalam melaksanakan program pelatihan, yaitu (Sofyandi, 2008):

a. *On the job training* (Di dalam kerjaan)

Pelatihan ini berbentuk penugasan pegawai-pegawai di bawah bimbingan supervisor-supervisor yang telah berpengalaman (senior). Yang termasuk termasuk metodeon the job training adalah sebagai berikut:

a. *Job instruction training*

b. *Job rotation*

c. *Apprenticehip*

d. *Coaching*

b. *Off the job training* (Diluar kerjaan)

Pelatihan dengan menggunakan metode ini berarti karyawan sebagai peserta pelatihan keluar sementara dari kegiatan, tugas dan pekerjaannya. Yang termasuk dalam metode ini adalah:

a. *Lecture*

b. *Vestibula Training*

c. *Behavior Modelling*

d. *Simulation*

2.1.3 Training Need Analysis

Training Needs Analysis (TNA) adalah suatu studi sistematis tentang suatu masalah pendidikan dengan pengumpulan data dan informasi dari berbagai sumber, untuk mendapatkan pemecahan masalah atau saran tindakan selanjutnya (Mangkunegara, 2003). TNA merupakan sebuah analisis kebutuhan *workplace* yang secara spesifik dimaksudkan untuk menentukan apa sebetulnya kebutuhan pelatihan yang memang menjadi prioritas. Informasi kebutuhan tersebut akan dapat membantu perusahaan dalam menggunakan sumberdaya (waktu, dana, dan lain-lain) secara efektif sekaligus menghindari kegiatan pelatihan yang tidak perlu. TNA dapat pula dipahami sebagai sebuah investigasi sistematis dan komprehensif tentang berbagai masalah dengan tujuan mengidentifikasi secara tepat beberapa dimensi persoalan sedemikian rupa sehingga akhirnya perusahaan dapat mengetahui apakah masalah tersebut

memang perlu dipecahkan melalui program pelatihan ataukah tidak (Irianto, 2001).

TNA merupakan sebuah analisis kebutuhan tempat kerja secara spesifik dimaksud untuk menentukan apa sebetulnya kabutuhan pelatihan yang menjadi prioritas. Informasi kebutuhan tersebut akan dapat membantu organisasi dalam menggunakan sumber daya (dana, waktu dll) secara efektif sekaligus menghindari kegiatan pelatihan yang tidak perlu. TNA dapat pula dipahami sebagai sebuah investigasi sistematis dan komprehensif tentang berbagai masalah dengan tujuan mengidentifikasi secara tepat beberapa dimensi persoalan, sehingga akhirnya organisasi dapat mengetahui apakah masalah tersebut memang perlu dipecahkan melalui program pelatihan atau tidak.

Analisis kebutuhan pelatihan dilakukan melalui sebuah proses tanya jawab. Pertanyaan-pertanyaan yang telah dibuat kemudian diajukan kepada setiap karyawan dan kemudian membuat verifikasi dan dokumentasi tentang berbagai masalah dimana akhirnya kebutuhan pelatihan dapat diketahui untuk memecahkan masalah tersebut. Masalah yang membutuhkan pelatihan selalu berkaitan dengan *lack of skill or knowledge* sehingga kinerja standar tidak dapat dicapai. Dengan demikian dapat disimpulkan kinerja aktual dengan kinerja situasional. TNA dapat membantu mengidentifikasi *the right people dan the right program* sedangkan pertimbangan (departemen pelatihan) dan *concoideration program* dapat membantu dalam menciptakan kondisi yang sebenarnya (Sofyandi, 2008).

Training Need Analysis (TNA) adalah investigasi secara sistematis tentang kebutuhan pelatihan dalam rangka mencapai kinerja yang diharapkan (*expected performance*). Dalam mengidentifikasi TNA dilakukan tiga pendekatan, yaitu analisis organisasional, analisis pekerjaan dan analisis individual. Analisis organisasional mengidentifikasi kebutuhan organisasi secara keseluruhan berdasarkan perkembangan lingkungan organisasi. Analisis pekerjaan mengidentifikasi kebutuhan ketrampilan berdasarkan uraian jabatan (standar ketrampilan dan standar kineja yang diharapkan). Sedangkan analisis individual mengidentifikasi kebutuhan pelatihan menurut kebutuhan individu (Miller dan Osinski, 2002).

2.1.4 Fungsi dan Manfaat TNA

Hasil TNA adalah identifikasi *performance gap*. Kesenjangan kinerja tersebut dapat diidentifikasi sebagai perbedaan antara kinerja yang diharapkan dan kinerja aktual individu. Kesenjangan kinerja dapat ditemukan dari identifikasi dan dokumentasi standar atau persyaratan kompetensi yang harus dipenuhi dalam pelaksanaan pekerjaan dan mencocokkan dengan kinerja aktual individu tempat kerja (<https://edutrial.wordpress.com/2012/05/05/analisis-kebutuhan-diklat-training-needs-assessment/>). Adapun fungsi dari analisis kebutuhan diklat adalah :

1. Mengumpulkan informasi tentang skill, knowledge dan feeling pekerja;
2. Mengumpulkan informasi tentang job content dan job context;
3. Medefinisikan kinerja standar dan kinerja aktual dalam rincian yang operasional;
4. Melibatkan stakeholders dan membentuk dukungan;
5. Memberi data untuk keperluan perencanaan

Adapun beberapa manfaat yang dapat diambil dari penelitian analisis kebutuhan pelatihan, yaitu manfaat langsung dan tidak langsung. Manfaat langsung adalah :

1. Dapat menghasilkan program pelatihan yang disusun sesuai dengan kebutuhan organisasi, jabatan dan individu.
2. Sebagai dasar penyusunan program pelatihan yang tepat.
3. Menambah motivasi peserta pelatihan dalam mengikuti pelatihan karena sesuai dengan minat dan kebutuhannya.

Sedangkan manfaat tidak langsung adalah :

1. Menjaga produktivitas kerja
2. Meningkatkan produktivitas dalam menghadapi tugas-tugas baru.
3. Efisiensi biaya organisasi

2.2 Definisi Operasional Variabel

Penentuan atribut dan indikator serta definisi operasional variabel yang digunakan dalam penelitian ini dapat dilihat dalam tabel 2.1.

Tabel 2.1 Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi	Subjek	Kemampuan
<i>Training Need Analysis</i>	investigasi secara sistematis tentang kebutuhan pelatihan dalam rangka mencapai kinerja yang diharapkan (expected performance)	Ops Kantor	<ul style="list-style-type: none"> ➤ X1 Analisa Sesuai Standart Metode ➤ X2 Penerapan ISO 17025 ➤ X3 Penerapan AK3 Kimia ➤ X4 Uji Profesiensi dan Uji banding ➤ X5 Validasi Metode
		Ops Lapangan	<ul style="list-style-type: none"> ➤ X6 Validasi Metode ➤ X7 Penerapan ISO 17020 ➤ X8 Penerapan AK3 UMUM ➤ X9 Operasi Draught Survey

2.3 Metode Penelitian

2.3.1 *Training Need Assessment-Tools (TNA-T)*

Metode *Training Need Assessment Tool (TNA-T)* digunakan untuk menganalisis kesenjangan kemampuan yang dimiliki saat ini dengan kemampuan yang diperlukan karyawan yaitu kemampuan kerja yang dimiliki seorang karyawan dalam melakukan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya. Apabila kesenjangan antara kemampuan yang dimiliki saat ini dan kemampuan yang diperlukan disebabkan oleh rendahnya pengetahuan, keterampilan dan sikap, maka solusinya adalah pelatihan. Selisih antara Kemampuan yang dimiliki saat ini dan kemampuan yang diperlukan merupakan kekurangan kemampuan yang perlu dilatih. Dengan kata lain, Kemampuan yang dimiliki saat ini dan Kemampuan yang diperlukan ditambah dengan pelatihan. Sehingga disimpulkan bahwa pelatihan dilakukan untuk mengatasi kekurang-mampuan kerja yang dilatih.

Teknik penentuan pelatihan dengan menggunakan metode TNA-T ini memiliki keunggulan dan juga kelemahan. Keunggulannya yang dimiliki dibandingkan dengan teknik yang lain adalah dalam hal memperkecil penilaian yang bersifat subyektif dari pihak yang memberikan penilaian maupun pihak yang dinilai, sedangkan kelemahannya adalah apabila yang memberikan penilaian atau yang dinilai tidak memberikan informasi yang jujur (sebenarnya), sehingga hasil penilaian akan bias (Arep dan Tanjung, 2002).

2.3.2 *Focus Group Discussion (FGD)*

Metode yang akan dibahas adalah Focus Group Discussion (FGD). Menurut Krueger (1994: 5-10), metode ini merupakan teknik pengumpulan data untuk mendapatkan persepsi dan pandangan setiap individu mengenai suatu tema pada kajian area tertentu. FGD dibangun berdasarkan asumsi :

- a. Keterbatasan individu selalu tersembunyi pada ketidaktahuan kelemahan pribadi tersebut;
- b. Masing-masing anggota kelompok saling memberi pengetahuan satu dengan lainnya dalam pergaulan kelompok;
- c. Setiap individu dikontrol oleh individu lain, sehingga ia berupaya agar menjadi yang terbaik;
- d. Kelemahan subyektif terletak pada kelemahan individu yang sulit dikontrol oleh individu yang bersangkutan;
- f. Intersubyektif selalu mendekati kebenaran yang terbaik pada saat itu. Selain itu, pemikiran kelompok lebih sempurna dibanding dengan pemikiran individu. Hal ini dikarenakan kelebihan pemikiran individu selalu dibatasi oleh frame of reference (Bungin, 2003).

Sementara itu, fungsi Focus Group Discussion (FGD) adalah :

1. Untuk merancang kuesioner survey. Hasil FGD sangat mungkin bermanfaat dalam pembuatan kuesioner survey. Mungkin ada pertanyaan-pertanyaan baru yang perlu ditambahkan atau dirubah yang tidak terpikirkan sebelumnya.

2. Untuk menggali informasi yang mendalam mengenai pengetahuan, sikap dan persepsi. Dari suatu studi yang menggunakan FGD biasanya akan dapat menghasilkan istilah-istilah baru yang bersumber dari pengetahuan dan penafsiran masyarakat lokal.
3. Untuk mengembangkan hipotesa penelitian.
4. Untuk mengumpulkan data kualitatif dalam studi proses-proses penjajagan, perencanaan, pelaksanaan, pemantauan dan evaluasi pembangunan. Seiring perubahan paradigma baru pembangunan yang makin banyak menggunakan pendekatan partisipatif (Participatory Approach), FGD semakin luas pula digunakan dalam setiap pengkajian kualitatif selama proses-proses pembangunan untuk tujuan pemberdayaan masyarakat (Kreuger,1994).

2.4 Penelitian Terdahulu

Dalam melakukan penelitian diperlukan suatu landasan teori yang dipergunakan untuk mendukung teori yang diajukan. Landasan yang dapat digunakan sebagai acuan adalah dengan menggunakan penelitian terdahulu. Berikut adalah beberapa penelitian terdahulu yang dipandang relevan dan dapat dijadikan pendukung dalam penelitian ini:

Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul Penelitian	Metode	Variabel	Hasil Penelitian
1.	Anita Kristina (2013)	Model <i>Training Needs Analysis</i> Untuk Mengidentifikasi Kebutuhan Pelatihan	Focus Group Discussion (FGD)	Data Primer: Wawancara dan Diskusi Data Sekunder: Data Intern Perusahaan dan studi pustaka	Menunjukkan bahwa konsep model yang terbentuk adalah konsep input, proses dan output. Hasil pengembangan model pelatihan adalah kebutuhan pelatihan dan kebutuhan non pelatihan
2.	Abdul Rahman (2009)	Pengembangan Pegawai Melalui Perencanaan Pelatihan Yang Efektif	Focus Group Discussion (FGD)	-	3 tahapan membuat pelatihan pengembangan karyawan yang efektif: 1. <i>Pre training</i> , 2. <i>On Going Training</i> , 3. <i>Post Training</i>
3.	Mohd. Anuar bin Arshad dkk (2015)	A Study on Training Needs Analysis (TNA) Process among Manufacturing Companies Registered with Pembangunan Sumber Manusia Berhad (PSMB) at Bayan Lepas Area, Penang, Malaysia	Regression Analysis and Questionnaire	Data Primer: the respondent were the person in-charge of training function	Menunjukkan bahwa organisasi memang mengakui pentingnya TNA dalam merancang rencana pelatihan tahunan yang efektif. Penelitian ini memberikan pengetahuan tentang bagaimana TNA harus dilakukan dan variabel yang mempengaruhi efektivitasnya.
4.	Anwar Prabu Mangkune gara (2015)	Effect of Training, Competence and Discipline on Employee Performance in Company (Case study in PT. Asuransi Bangun Askrida)	Multiple Linear Regression	Variabel Independen: Training, Competence, and Dicipline Variabel Dependen: Employee Performance	Training has positive and significant effect on the performance of employees of PT. Asuransi Bangun Askrida.

No	Peneliti	Judul Penelitian	Metode	Variabel	Hasil Penelitian
5.	Dwi Ratnaning Diah (2010)	Analisis Kebutuhan Pelatihan Karyawan Unit Cibinong dan Unit Warung Jambu PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk	Training Need Assessment-Tools (TNA-T)	Data Primer: Data Intern Perusahaan Data Sekunder: Data Deskripsi situasi dan kondisi dari luar perusahaan	Dari hasil analisis kebutuhan pelatihan bagi karyawan BRI Unit Warung Jambu pada bagian <i>Account Officer</i> membutuhkan pelatihan mengenai keuangan dan pelanggan, bagian <i>Customer Service</i> membutuhkan pelatihan mengenai hasil kerja/laporan dan pelayan nasabah, untuk bagian <i>Teller</i> membutuhkan pelatihan mengenai pengelolaan data dan register serta pelanggan.
6.	Sri Nawangwulan (2018)	Analisis Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia	Kuisisioner dan Wawancara	Data Primer: Wawancara dan Kuisisioner dari tenaga pengajar dosen dan administrasi Data Sekunder: Data Deskripsi situasi dan kondisi dari luar perusahaan	Masih membutuhkan pengembangan melalui pelatihan dengan total presentase 86,7 % untuk dosen. Dengan pelatihan sesuai ilmu yang dosen alami.

[Halaman ini sengaja dikosongkan]

BAB III

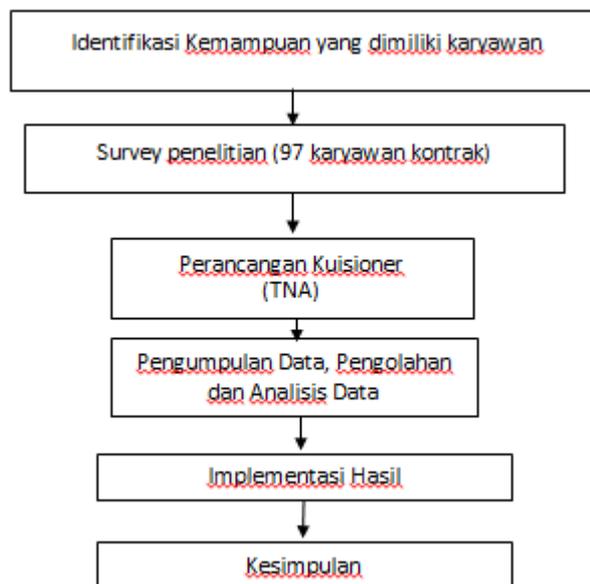
METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini memilih metode kualitatif karena penelitian ini adalah penelitian deskriptif di mana untuk memastikan dan menggambarkan variabel yang mengarah pada proses analisis kebutuhan pelatihan secara efektif. Data dikumpulkan melalui kuesioner, survei pada 97 karyawan kontrak dan wawancara kepala SDM di PT. SCI Laboratorium Cabang Surabaya.

3.2 Diagram Alir Penelitian

Pada bagian ini, peneliti mengajukan Diagram penelitian yang diambil berdasarkan hasil telaah pustaka dan penelitian terdahulu. Diagram yang diajukan meliputi *Training Need Analysis* yang disajikan pada Gambar 3.1.



Gambar 3.1 Diagram Alir Penelitian

Gambar 3.1 menjelaskan alur penelitian yang akan dikerjakan dalam tesis ini. Identifikasi kemampuan yang dimiliki karyawan kontrak dengan melihat *Job* deskripsi berfungsi karyawan sesuai yang tertulis pada kontrak.

Dari identifikasi kemudian di survey bagaimana kompetensi karyawan kontrak selama bekerja pada tahun 2019 dan apa yang dibutuhkan untuk mengembangkan kemampuan yang kurang. Setelah itu merancang TNA untuk 97 karyawan kontrak, mengumpulkan data dan mengolah serta menganalisis hasil survei kuisisioner TNA. Dan langkah terakhir memberikan implikasi manajerial sebagai langkah dari pengaplikasian penelitian.

3.3 Jenis dan Sumber Data

Adapun data yang diperoleh dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Data primer diambil dari obyek penelitian melalui pembagian kuisisioner dengan 97 karyawan kontrak dan wawancara langsung dengan kepala SDM. Penelitian dengan sumber data primer adalah data yang diperoleh melalui atau berasal dari pihak pertama yang memiliki suatu data (Sugiyono, 2013).
2. Data Sekunder adalah data yang menunjang penelitian berlangsung. Data sekunder dalam penelitian ini diperoleh dari data pustaka dan penelitian terdahulu.

3.4 Pengukuran Variabel

Kemampuan yang diidentifikasi dan dianalisis untuk kebutuhan materi pelatihan dikelompokkan dalam beberapa tingkatan kemampuan, yakni:

1. Tingkat kemampuan yang dimiliki saat ini
2. Tingkat kemampuan yang diperlukan dalam pekerjaan/tugas

Tingkatan kemampuan dan skor sesuai dengan pengelompokan tinggi rendahnya penilaian indikator penilaian, maka untuk seseorang responden dapat menggunakan skor pilihannya (sesuai dengan yang ada padanya) untuk tiap kemampuan, yang disajikan pada Tabel 3.1.

Tabel 3.1 Tingkat kemampuan dan skor

Tingkat Kemampuan	Skor
Rendah	0 sampai dengan 3
Sedang	4 sampai dengan 6
Tinggi	7 sampai dengan 9

Pengukuran tingkat kemampuan dilakukan dengan skoring, yaitu pemberian skor yang skalanya dari 0 (nol) sampai 9 (sembilan) dengan pengorganisasian skor dan kategori disajikan pada Tabel 3.2.

Tabel 3.2 Rincian kemampuan skor penilaian

Kemampuan yang dimiliki saat ini	Skor	Kemampuan yang diperlukan
<ul style="list-style-type: none"> • Kemampuan yang dimiliki tidak ada sama sekali 	0	<ul style="list-style-type: none"> • Kemampuan yang diperlukan tidak ada sama sekali
<ul style="list-style-type: none"> • Kemampuan yang dimiliki sangat rendah, sangat sedikit 	1	<ul style="list-style-type: none"> • Kemampuan yang diperlukan sangat rendah sedikit sekali
<ul style="list-style-type: none"> • Kemampuan yang dimiliki rendah dan agak sedikit 	2	<ul style="list-style-type: none"> • Kemampuan yang diperlukan rendah dan sedikit
<ul style="list-style-type: none"> • Kemampuan yang dimiliki rendah dan sedikit 	3	<ul style="list-style-type: none"> • Kemampuan yang diperlukan rendah dan sedikit saja
<ul style="list-style-type: none"> • Kemampuan yang dimiliki sedang atau agak cukup 	4	<ul style="list-style-type: none"> • Kemampuan yang diperlukan sedang atau agak cukup
<ul style="list-style-type: none"> • Kemampuan yang dimiliki sedang atau cukup 	5	<ul style="list-style-type: none"> • Kemampuan yang diperlukan sedang atau cukup
<ul style="list-style-type: none"> • Kemampuan yang dimiliki sedang atau lebih dari cukup 	6	<ul style="list-style-type: none"> • Kemampuan yang diperlukan sedang atau lebih dari cukup
<ul style="list-style-type: none"> • Kemampuan yang dimiliki tinggi atau agak banyak 	7	<ul style="list-style-type: none"> • Kemampuan yang diperlukan tinggi atau agak banyak
<ul style="list-style-type: none"> • Kemampuan yang dimiliki tinggi atau banyak 	8	<ul style="list-style-type: none"> • Kemampuan yang diperlukan tinggi atau banyak
<ul style="list-style-type: none"> • Kemampuan yang dimiliki tinggi atau sangat banyak 	9	<ul style="list-style-type: none"> • Kemampuan yang diperlukan tinggi atau sangat banyak

3.5 Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel

Sebuah sampel adalah sebagian dari populasi keseluruhan yang dipilih secara cermat agar mewakili populasi (Sugiyono, 2013). Sampel yang diambil dari populasi harus mewakili (*representative*) keseluruhan populasi. Sampel penelitian ini adalah karyawan kontrak PT. SCI Laboratorium dengan jumlah karyawan sebanyak 97 karyawan. Peneliti menyebarkan kuisioner secara acak kepada seluruh karyawan kontrak PT. SCI Laboratorium Surabaya hingga didapatkan jumlah data yang diperoleh sebanyak 97 orang responden.

3.6 Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian yang digunakan untuk mengumpulkan data dari responden adalah dengan menggunakan kuisisioner. Kuisisioner berisi tentang latar belakang demografis dari responden beserta pertanyaan-pertanyaan yang menyangkut setiap variabel. Dalam penguluran konstruk yang dapat diukur adalah indikatornya melalui item-item pertanyaan dalam kuisisioner. Indikator –indikator pertanyaan dalam kuisisioner penelitian ini diambil dari beberapa penelitian terdahulu yang dianggap sesuai dengan variabel yang akan diuji.

Daftar pertanyaan dalam penelitian ini bersifat tertutup artinya responden menjawab pertanyaan dengan berpedoman kepada skenario yang disediakan. Skenario serta indikator-indikator pertanyaan dalam kuisisioner ini disesuaikan dengan definisi operasional variabel yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya. Indikator-indikator dari setiap kategori dan skor kemampuan dalam indikator ini disajikan pada Tabel 3.3 untuk tingkat kemampuan yang dimiliki saat ini dan Tabel 3.4 untuk tingkat kemampuan yang diperlukan dalam pekerjaan. Dan tabel 3.3 dan 3.4 ini digunakan untuk penilaian survey kuisisioner seperti pada lampiran 1.

Tabel 3.3 Skor, tingkat kemampuan dan indikator untuk kemampuan yang dimiliki saat ini

Skor	0 1 2 3	4 5 6	7 8 9
Tingkat Kemampuan	Rendah	Sedang	Tinggi
Indikator	<ul style="list-style-type: none"> • Dinilai oleh orang lain masih sebagai pelajar (belum trampil) • Masih banyak memerlukan bimbingan dan bantuan orang lain • Merasa ragu-ragu, tidak puas dan frustrasi atas pekerjaannya. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dinilai orang lain sudah cukup terampil • Masih memerlukan sedikit bimbingan dan yakin dapat melakukan sendiri • Merasa cukup baik dengan hasil pekerjaannya • Pekerjaannya hanya sedikit yang diperbaiki 	<ul style="list-style-type: none"> • Dinilai orang lain sudah mahir dan dapat melatih orang lain • Tidak memerlukan bimbingan • Merasa puas dengan hasil pekerjaannya • Pekerjaannya biasanya tidak perlu diperbaiki lagi

Tabel 3.4 Skor, tingkat kemampuan dan indikator untuk kemampuan yang diperlukan dalam pekerjaan

Skor	0 1 2 3	4 5 6	7 8 9
Tingkat Kemampuan	Rendah	Sedang	Tinggi
Indikator	<ul style="list-style-type: none"> • Ilmu itu jarang digunakan dalam pekerjaan • Ilmu itu tidak rutin/ tidak teratur atau bukan bagian penting dalam pekerjaan • Penggunaan ilmu kurang penting bagi unit kerja/ organisasi. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ilmu itu kadang-kadang digunakan dalam pekerjaan • Penggunaan ilmu dapat meningkatkan hasil kerja tetapi tidak mutlak • Penggunaan ilmu itu cukup penting bagi unit kerja 	<ul style="list-style-type: none"> • Ilmu itu sering kali digunakan dalam pekerjaan • Ilmu itu akan meningkatkan hasil kerja dan mutlak • Penggunaan ilmu sangat penting bagi unit kerja

3.7 Metode Pengumpulan Data

1. Wawancara

Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara yang mengajukan pertanyaan dan pewawancara yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu (Moloeng, 2014). Wawancara digunakan untuk mengadakan komunikasi dengan subjek penelitian sehingga diperoleh data-data yang diperlukan. Wawancara ini biasanya berupa pertanyaan-pertanyaan yang telah dipersiapkan terlebih dahulu oleh peneliti sebagai pedoman sebelum bertatap muka langsung dengan informan penelitian untuk memudahkan dalam penggalian informasi. Proses wawancara dilakukan secara personal untuk menguatkan keterangan yang diperoleh dari subjek.

2. Kuisisioner

Kuisisioner merupakan metode yang digunakan untuk mengumpulkan data. Kuisisioner adalah daftar pertanyaan atau pernyataan yang digunakan oleh peneliti untuk mendapat data dari sumber secara langsung melalui proses komunikasi langsung atau mengajukan pertanyaan (Hendri, 2009).

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan cara menggunakan kuisisioner sebagai alat pengumpul data dari individu (Singarimbun & Efendi, 1989). Kelebihan metode kuisisioner adalah efisiensi dan relatif tidak mahal (Green, 2000). Kuisisioner merupakan instrumen yang paling sering digunakan untuk mendapatkan data kualitatif. Penyebaran kuisisioner dilakukan dengan cara *personal administrated quitionares*, sehingga peneliti berhubungan langsung dengan responden dan memberikan penjelasan seperlunya kepada responden sebagai sumber data primer.

3. *Training Need Assessment-Tools* (TNA-T)

TNA-T merupakan proses penelaahan kebutuhan materi diklat dengan membandingkan kemampuan kerja yang dibutuhkan dan kemampuan kerja yang dimilikinya (Dessy Liani, dkk. 2013).

Data yang akan diolah merupakan hasil dari penilaian kuesioner untuk menilai kebutuhan program pelatihan yaitu kuesioner kemampuan kerja yang dimiliki saat ini dan kemampuan kerja yang dibutuhkan.

1. Penentuan nilai kemampuan kerja yang dibutuhkan rata-rata diambil dari penilaian oleh responden terhadap kemampuan kerja yang harus dipenuhi seorang karyawan dalam bidang tertentu pada jabatannya, dalam penelitian ini yaitu Kepala Unit, dengan menggunakan rumus:

$$\text{Kemampuan kerja yang dibutuhkan} = \frac{\sum_{i=0}^9 i \times n_i}{N} \dots\dots\dots (1)$$

Keterangan:

i = Nilai skala

ni= Jumlah responden yang menilai skala i

N = Jumlah responden keseluruhan

2. Penentuan nilai kemampuan kerja yang dimiliki saat ini rata-rata diambil dari penilaian oleh responden terhadap kemampuan kerja aktual seorang karyawan pada jabatan tertentu dan dihitung dengan menggunakan rumus:

$$\text{Kemampuan kerja yang dimiliki saat ini} = \frac{\sum_{i=0}^9 i \times n_i}{N} \dots\dots\dots (2)$$

Keterangan:

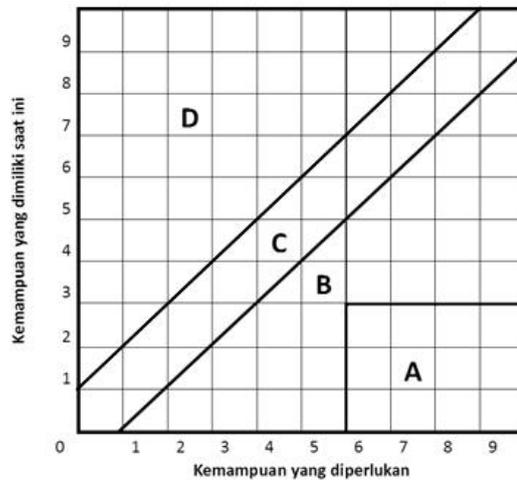
i = Nilai skala

n_i = Jumlah responden yang menilai skala i

N = Jumlah responden keseluruhan

Kebutuhan pelatihan ditentukan dengan menghitung selisih antara kemampuan kerja yang dibutuhkan dan kemampuan kerja yang dimiliki saat ini, apabila kemampuan kerja yang dibutuhkan – kemampuan kerja yang dimiliki saat ini > 1 maka diperlukan adanya pelatihan.

3. Peringkat kebutuhan pelatihan ditentukan dengan diagram Peringkat Kebutuhan Pelatihan (PKP). PKP ditentukan dengan cara menentukan titik potong apabila kemampuan kerja yang dibutuhkan dan kemampuan kerja yang dimiliki saat ini. Titik perpotongan dua nilai tersebut akan terletak pada bidang A, B, C atau D. Berdasarkan lokasi titik potong ini, maka dapat ditentukan peringkat kebutuhan pelatihan berdasarkan spesifikasi masing-masing kebutuhan karyawan, seperti yang ditunjukkan pada Gambar 3.2.



Gambar 3.2 Diagram Analisis Kebutuhan Pelatihan

Sumber: (Arep dan Tanjung, 2002)

- Keterangan :
- Daerah A : Daerah yang sangat membutuhkan pelatihan
 - Daerah B : Daerah yang membutuhkan pelatihan
 - Daerah C : Daerah yang cukup dalam kebutuhan pelatihan
 - Daerah D : Daerah pengembangan karir

4. *Focus Group Discussion* (FGD)

FGD menurut Irwanto adalah suatu proses pengumpulan data atau informasi mengenai suatu permasalahan tertentu yang sangat spesifik melalui diskusi kelompok (dalam Suhaimi, 1999). Metode FGD bukan dilakukan secara perorangan dan bukan diskusi bebas tanpa topik spesifik. Beberapa langkah:

1. Persiapan dalam tim

Proyek atau tim fasilitator menyediakan panduan pertanyaan FGD sesuai dengan langkah-langkah berikut:

- a. Proyek atau tim fasilitator menyediakan panduan pertanyaan FGD sesuai dengan masalah atau topik yang akan didiskusikan. Panduan pertanyaan wajib disiapkan dengan baik, didukung pemahaman konsep dan teori yang melatarinya. FGD tanpa persiapan disain pertanyaan hanya menghasilkan

FGD yang buruk, dan karenanya buang waktu dan biaya saja. FGD yang benar dan baik adalah yang memiliki panduan pertanyaan terdiri atas serangkaian sistematis dari pertanyaan-pertanyaan terbuka yang akan digunakan fasilitator sebagai acuan memandu FGD.

- b. Tim Fasilitator FGD biasanya berjumlah 2-3 orang, terdiri dari: pemandu diskusi (fasilitator-moderator), pencatat (notulen) dan pengamat (observer). Sekurang-kurangnya tim fasilitator terdiri dari 2 orang, yakni: pemandu diskusi dan pencatat proses dan hasil diskusi.
- c. Pemandu diskusi (fasilitator-moderator) perlu membekali dirinya untuk memahami dan mampu menjalankan peran. sebagai berikut:
 - Menjelaskan topik diskusi. Tugas ini dijalankan oleh pemandu diskusi (fasilitator-moderator). Apabila fasilitator memiliki rasa humor dan mampu memanfaatkannya untuk tujuan tugas memandu diskusi, maka proses dan hasil FGD biasanya akan menjadi lebih baik.
 - Mengarahkan kelompok, bukan diarahkan oleh kelompok. Pemandu diskusi bertugas mengajukan pertanyaan-pertanyaan dan harus netral terhadap jawaban peserta. Jangan memberi penilaian jawaban benar atau salah maupun memberikan persetujuan atau tidak setuju. Hindari penyampaian pendapat pribadi karena dapat mempengaruhi pendapat peserta nantinya.
 - Pemandu diskusi hendaknya mampu mengendalikan dirinya sendiri. Kendalikan nada suara dan pilihan kata-kata dalam mengajukan pertanyaan. Pemandu diskusi juga harus menanamkan sikap sabar. Di lain pihak hindarilah pembicaraan yang tidak efisien agar waktu tidak *overtime* digunakan oleh pemandu diskusi sendiri. Ingatlah waktu

yang relatif terbatas harus dimanfaatkan secara efisien dan optimal.

2. Persiapan Dalam Kelompok

Persiapan kelompok dilakukan dengan cara mengundang peserta untuk berpartisipasi dalam FGD yang akan dilakukan. Berkenaan dengan ini hendaknya diperhatikan beberapa hal sebagai berikut:

- (a) Siapkan undangan tertulis tetapi lakukan juga kunjungan tatap muka langsung untuk mengundang peserta.
- (b) Jelaskan maksud dan tujuan kegiatan serta lembaga yang mengadakan kegiatan studi.
- (c) Jelaskan rencana acara FGD dan mintalah peserta untuk mengikuti acara FGD. Cek nama-nama mereka yang sudah bersedia ikut serta untuk mendorong peserta lain juga ikut dalam FGD.
- (d) Pemberian informasi tanggal, waktu, tempat dan lamanya pertemuan sesuai dengan yang tertera pada undangan tertulis yang ditujukan pada karyawan kontrak.
- (e) Apabila seseorang tidak bersedia memenuhi undangan, maka coba tekankan kembali arti pentingnya keikut sertaannya dalam FGD. Jika tetap menolak juga, sampaikanlah maaf dan terima kasih. Hubungan baik dan silaturahmi tetap harus dijaga dan tidak boleh terganggu hanya karena orang yang diundang tidak berkenan memenuhi undangan.
- (f) Jika orang yang telah diundang menyatakan kesediaannya berpartisipasi, maka lakukan pengingat seperti tanggal, tempat dan waktu pelaksanaan FGD untuk mengingatkan kembali.

3.8 Metode Pengolahan Data

Pengolahan data dimulai dari pengumpulan data yang sudah terkumpul, kemudian data yang ada diolah dengan mengklasifikasi hasil penilaian kuisioner dan dibuat rata-rata hasil penilaian.

Data yang sudah diolah kemudian hasilnya didiskusikan bersama manajer dan beberapa perwakilan karyawan melalui FGD. Analisis data dilakukan dengan mencakup proses reduksi dan generalisasi data dan hasil temuan semuanya disusun kedalam sebuah model pengembangan TNA.

[Halaman ini sengaja dikosongkan]

BAB IV

ANALISA HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Profil Perusahaan

PT Superintending Company of Indonesia (Persero) (selanjutnya disebut SCI) merupakan perusahaan patungan yang dibangun antara Pemerintah Republik Indonesia dengan SGS, Perusahaan inspeksi terbesar di dunia yang berpusat di Jenewa, Swiss.

Berdiri pada tanggal 22 Oktober 1956 berdasarkan Akta Notaris Johan Arifin Lumban Tobing Sutan Arifin Nomor 42, awalnya SCI hanya berfokus pada layanan jasa Pemeriksaan dan Pengawasan di bidang perdagangan, terutama komoditas pertanian, serta membantu pemerintah dalam menjamin kelancaran arus barang dan pengamanan devisa negara dalam perdagangan ekspor impor. Seiring dengan perkembangan kebutuhan dunia usaha, SCI melakukan langkah kreatif dan inovatif serta menawarkan jasa-jasa terkait lainnya.

Berbagai layanan baru pun ditawarkan oleh SCI, seperti *warehousing* dan *forwarding*, *analytical laboratories*, *industrial and marine engineering*, dan *fumigation and industrial hygiene*. Keanekaragaman jenis jasa SCI dikemas secara terpadu, didukung oleh tenaga professional yang ahli di bidangnya, kemitraan usaha strategis dengan beberapa institusi internasional serta jaringan kerja laboratorium, cabang dan titik layanan yang tersebar di berbagai kota di Indonesia telah memberikan nilai tambah terhadap layanan yang diberikan oleh SCI.

Visi PT. SCI adalah menjadi perusahaan kelas dunia yang kompetitif, andal dan terpercaya dibidang inspeksi, pengujian, sertifikasi, konsultasi dan pelatihan. Sedangkan Misi PT. SCI yakni menciptakan nilai ekonomi kepada para pemangku kepentingan, terutama pelanggan, pemegang saham

dan karyawan melalui layanan jasa inspeksi, pengujian, sertifikasi, konsultasi, serta jasa terkait lainnya untuk menjamin kepastian berusaha.

Banyaknya layanan yang membutuhkan jasa di perusahaan Sucofindo maka dibuatlah perusahaan *outsourcing* untuk mempekerjakan karyawan di Sucofindo sendiri. Perusahaan tersebut merupakan anak perusahaan dari PT. SCI yang bergerak dibidang pelayanan jasa yang disebut PT. SCI Episi.

Beberapa jenis status kepegawaian PT. SCI yaitu karyawan tetap, karyawan tidak tetap dan *outsourcing*. Karyawan kontrak di PT. SCI dibagi menjadi 2 status yakni karyawan tidak tetap (KTT) dan *outsourcing* Episi. merupakan karyawan yang dikontrak langsung oleh PT. SCI, sedangkan *outsourcing* merupakan karyawan yang dikontrak oleh PT. SCI Episi.

Status kepegawaian untuk karyawan kontrak ini berpengaruh sangat besar terhadap pemilihan pelatihan. Hasil diskusi dengan SDM PT. SCI Laboratorium Surabaya sebelum dilakukan penelitian ini, terdapat pemilihan peserta pelatihan yang sangat tidak adil. Dimana pemilihan berdasarkan jenis pelaksana pelatihan dan ditunjuk langsung oleh kepala bidang masing-masing divisi. Adapun pelatihan yang telah diadakan khusus untuk karyawan laboratorium serta total peserta yang mengikuti ditunjukkan pada **Tabel 4.1**.

Tabel 4.1 Daftar Jenis dan Target Pelatihan Karyawan Kontrak PT. SCI Laboratorium Surabaya Tahun 2017

Sub-Bidang	Jenis Pelatihan	Karyawan Kontrak yang mengikuti	Target
Micro	Quality Control	3	5
	Pelatihan Analisa Mikrobiologi Pangan	2	5
Lingkungan	Quality Control	4	7
	Pelatihan Ak3 Kimia	3	37
	Pelatihan Analisa Air Bersih	3	4
Lingkungan, Micro, Minerba, Serco	Pelatihan Gula Rafinasi	2	6
	Pelatihan K3 Umum	4	7
	<i>Inhouse Training</i> pengolahan limbah B3	5	7
	Pelatihan ISO 17025 : 2015	5	8

Sub-Bidang	Jenis Pelatihan	Karyawan Kontrak yang mengikuti	Target
MINERBA	Draught Survey	3	20
	Inhouse Training Coal	4	10
	Pelatihan ISO 17020 : 2012	3	20
	Validasi Metode dan Pengoperasian Alat	3	20
General	Pelatihan Analisa Petroleum	2	6

Pelatihan yang diadakan dalam 1 tahun 2017 hanya beberapa orang dari total keseluruhan 112 karyawan kontrak. Dari data tersebut dilakukan penelitian lebih lanjut menggunakan metode TNA, kemudian dilakukan FGD untuk membahas hasil penelitian dan tindak lanjut yang akan dilakukan dan implikasi manajerial yang ditujukan untuk karyawan kontrak PT. SCI Laboratorium Surabaya.

4.2 Hasil dan Pembahasan Penelitian berdasarkan *Job Description*

Uraian pekerjaan (*Job Description*) ini menjadi dasar untuk menetapkan spesifikasi pekerjaan dan evaluasi pekerjaan, dilakukan oleh SDM dan Kepala Bidang PT. SCI Laboratorium Surabaya yang memegang jabatan saat itu. Uraian pekerjaan yang kurang jelas akan mengakibatkan seorang pejabat kurang mengetahui tugas dan tanggung jawabnya. Hal ini mengakibatkan pekerjaan tidak beres. Di sinilah letak pentingnya uraian pekerjaan dalam setiap organisasi. Menurut Dessler (2006), uraian pekerjaan adalah pernyataan tertulis tentang apa yang sebenarnya dilakukan oleh pekerja, bagaimana orang itu melakukannya, dan bagaimana kondisi kerjanya.

Dalam PT. SCI Laboratorium Surabaya karyawan kontrak dibagi menjadi 2 operasional (ops.) yaitu ops. kantor dan ops. lapangan. Karyawan kontrak ops. kantor terdiri dari Analis, Auditor, dan Administrasi. Sedangkan, karyawan kontrak ops. lapangan terdiri dari Surveyor dan Inspektor. Adapun uraian tugas masing-masing ditampilkan pada tabel 4.2.

Tabel 4.2 Uraian Tugas Karyawan Kontrak PT. SCI Laboratorium
Surabaya Tahun 2017

Subjek	Nama Fungsi Jabatan	Uraian Tugas
Ops. Kantor	Analisis	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memastikan aspek dan keamanan sampel pengujian. 2. Monitoring kualitas kesehatan lingkungan kerja. 3. Monitoring kualitas air bersih dan air limbah.
	Auditor	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menilai kecukupan struktur pengendalian internal untuk menetapkan system manajemen yang sesuai dengan ISO 17025 2. Memberikan rekomendasi mengenai penyempurnaan sistem pengendalian manajemen serta pelaksanaannya. 3. Memastikan telah terdapat prosedur review yang memuaskan terhadap segala informasi yang dikeluarkan BUMN. 4. Melakukan identifikasi hal-hal yang memerlukan perhatian dewan komisaris serta tugas-tugas komisaris lainnya. 5. Melakukan tugas-tugas lain yang diberikan oleh dewan komisaris.
	Administrasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memastikan work order sampel pengujian. 2. Membuat Invoice. 3. Mencetak sertifikat hasil analisa pengujian, inspeksi, dan verifikasi. 4. Montoring sampel yang telah closed order.
Ops. Lapangan	Surveyor	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memastikan aspek dan keamanan survey lapangan. 2. Mengambil contoh sample (sampling) pada lokasi kerja. 3. Membantu mengawasi jalannya sampling yang dilakukan oleh pihak kedua.

Subjek	Nama Fungsi Jabatan	Uraian Tugas
	Inspektur	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memastikan aspek dan keamanan inspeksi lapangan. 2. Monitoring stock file lapangan sesuai verifikasi. 3. Membuat laporan final draught survey sampel.

Sumber: *Data Quality Control PT. SCI Cabang Surabaya Tahun 2019*

4.3 Karakteristik Karyawan

Karyawan kontrak PT. SCI Laboratorium Surabaya yang menjadi subyek penelitian ini berjumlah 97 dari 112 karyawan. Peneliti membagi responden dalam 5 Karakteristik yaitu berdasarkan bidang pekerjaan, usia, jenis kelamin, pendidikan terakhir, dan lama kerja. Pada tabel 4.3 pengelompokan karakteristik responden berdasarkan penempatan kerja, karyawan dibagi menjadi 2 bidang, ops. Kantor berjumlah 37 orang, dan ops. Lapangan berjumlah 60 orang. Ops. Kantor terdiri dari analis, administrasi dan staff sdm, sedangkan Ops. Lapangan terdiri dari preparator, surveyor, dan drafter.

Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Penempatan kerja

No.	Penempatan Kerja	Jumlah
1	Ops. Kantor	37
2	Ops. Lapangan	60
Total		97

Dilihat pada tabel 4.4 dari kategori usia, dibawah 30 tahun berjumlah 83 orang dan diatas 30 tahun berjumlah 14 orang. Karyawan diatas 30 tahun yang bertahan bekerja dengan ikatan kontrak, kebanyakan merupakan karyawan yang akan diajukan untuk menjadi pegawai tetap. Namun, dengan status karyawan yang masih kontrak ini usia dapat menjadi penilaian untuk mengukur produktifitas kerja.

Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Kategori Usia

No.	Kategori Usia	Jumlah
1	< 30 tahun	83
2	>30 tahun	14
Total		97

Dari tabel 4.5 berdasarkan kategori jenis kelamin jumlah karyawan laki-laki 80 orang, karyawan perempuan 17 orang. Dapat dilihat pada tabel dibawah ini bahwa PT. SCI Laboratorium Surabaya lebih memilih laki-laki daripada perempuan. Hal ini dapat terjadi karena Ops. Lapangan jauh lebih banyak dibanding Ops. Kantor.

Tabel 4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No.	Jenis Kelamin	Jumlah
1	Laki-Laki	80
2	Perempuan	17
Total		97

Berdasarkan tabel 4.6 yaitu kategori pendidikan, karyawan berpendidikan setara SMA/K 15 orang, berpendidikan D3 berjumlah 31 orang, berpendidikan D4/S1 berjumlah 48 orang, berpendidikan S2 berjumlah 3 orang. Jenjang pendidikan untuk karyawan kontrak sendiri bergantung pada jabatan yang akan ditempatkan. Tingkat pendidikan SMA/K merupakan karyawan kontrak yang ditempatkan di ops. Lapangan, seperti preparator dan drafter.

Tabel 4.6 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No.	Tingkat Pendidikan	Jumlah
1	SMA/K	15
2	D3	31
3	D4/S1	48
4	S2	3
Total		97

Dari tabel 4.7 berdasarkan kategori lama kerja, karyawan dengan lama kerja < 1 tahun berjumlah 5 orang, 1-2 tahun berjumlah 15 orang, 2-5 tahun berjumlah 62 orang, dan > 5 tahun berjumlah 15 orang. Lama kerja untuk

karyawan yang langsung di kontrak PT. SCI mendapat kontrak selama 5 tahun dengan sistem kontrak 2 tahun, 1 tahun dan 2 tahun. Sedangkan untuk lama kerja karyawan yang dikontrak oleh koperasi yaitu kontrak selama 2 tahun.

Tabel 4.7 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Kerja

No.	Tahun	Jumlah
1	< 1	5
2	1-2	15
3	2-5	62
4	>5	15
Total		97

4.4 Hasil dan Pembahasan Penelitian berdasarkan Survei Kuisisioner

Berdasarkan hasil survei kuisisioner kebutuhan pelatihan karyawan kontrak di PT. SCI Laboratorium Surabaya, didapatkan berbagai penilaian dalam setiap bidang ops. Kantor dan ops. Lapangan sesuai indikator pelatihan. Pelatihan-pelatihan yang ada dalam penilaian survey kuisisioner diambil berdasarkan pelatihan yang paling sering dilakukan PT. SCI Laboratorium, minimal 2 tahun sekali dalam pelaksanaan pelatihan. Adapun indikator kemampuan penelitian ini dibagi dengan materi pelatihan seperti yang disajikan pada Tabel 4.8 dan 4.9

Tabel 4.8 Indikator Penilaian Kebutuhan Pelatihan Karyawan Ops. Kantor

Indikator Kemampuan	Materi pelatihan
Penerapan ISO 17025	Mengimplementasikan klausul-klausul persyaratan umum, sumber daya dan manajemen ISO 17025:2017
	Pendekatan proses dan fungsi struktur organisasi
	Mengenal contoh dokumen persyaratan baru system manajemen mutu laboratorium ISO 17025:2017
	Mengetahui perubahan ISO 17025 tiap 2 tahun sekali

Indikator Kemampuan	Materi pelatihan
Penerapan AK3 Kimia	Mengetahui SOP Laboratorium
	Pemakaian safety tools saat berada diruang asam
	Pencegahan pertama saat terjadi kebakaran di laboratorium
	Menindaklanjuti bahan-bahan kimia yang sudah kadaluarsa
	Menindaklanjuti alat-alat yang rusak atau tidak layak pakai
Uji Profisiensi dan Uji Banding	Menjalankan uji profisiensi dan uji banding IRR
	Menjalankan uji profisiensi dan uji banding acirs
	Menindaklanjuti uji profisiensi dan uji banding yang diluar dari hasil standar
Validasi Metode	Kalibrasi alat
	Verifikasi alat
	Kalibrasi antara
	Pengoperasian alat
	Mengetahui riwayat pemakaian alat
Analisa sesuai standar metode	Monitoring suhu dan kelembapan
	Pembuatan <i>Report of Analysis</i>
	Monitoring sampel

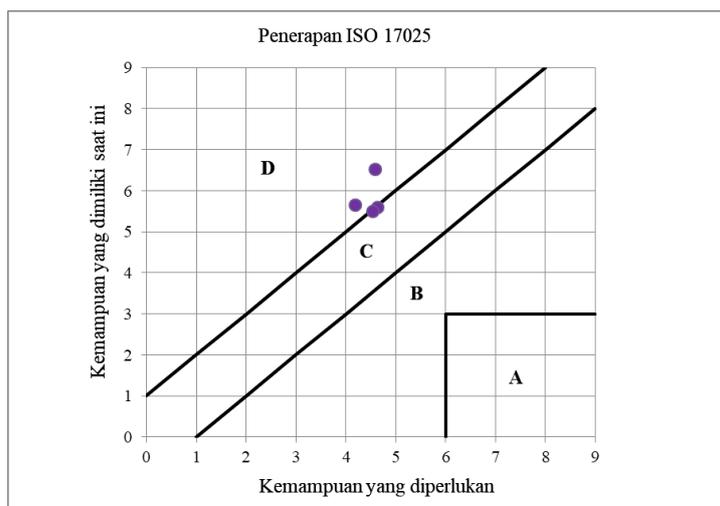
Tabel 4.9 Indikator Penilaian Kebutuhan Pelatihan Karyawan Ops.

Lapangan

Indikator Kemampuan	Materi Pelatihan
Penerapan ISO 17020	Mengimplementasikan klausul-klausul persyaratan umum, sumber daya dan manajemen ISO 17020:2017
	Pendekatan proses dan fungsi struktur organisasi
	Mengenal contoh dokumen persyaratan baru system manajemen mutu laboratorium ISO 17020:2012
	Mengetahui perubahan ISO 17020

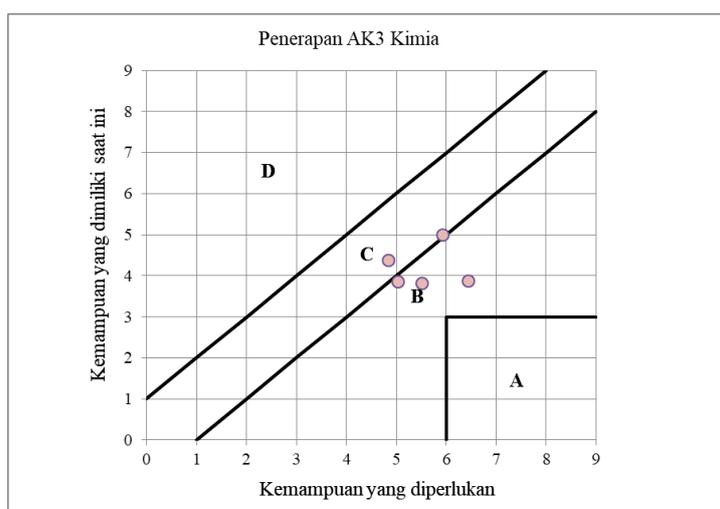
Indikator Kemampuan	Materi Pelatihan
Penerapan K3 Umum	Menyediakan obat-obatan
	Pemakaian safety tools yang wajib digunakan saat berada dilapangan
	Pencegahan pertama saat terjadi kecelakaan kerja
	Menindaklanjuti alat-alat yang rusak atau tidak layak pakai
	Menindaklanjuti kondisi kerja lapangan
Validasi Metode	Kalibrasi alat
	Pengoperasian alat
	Mengetahui riwayat pemakaian alat
Operasi Draught Survey	Mengetahui persyaratan draught survey yang ideal
	Menindaklanjuti hasil draught survey

Tabel 4.8 dan 4.9 dilampirkan dalam sebuah lembar survey kuisisioner dan kemudian dibagikan ke karyawan kontrak di PT. SCI Laboratorium Surabaya pada bulan Februari 2019. Penilaian ini dibagi menjadi 2 bagian, penilaian berdasarkan karyawan kontrak menilai secara individu diri mereka sendiri kemampuan apa yang dimiliki karyawan saat ini. Kemudian penilaian yang diperlukan/dibutuhkan oleh karyawan kontrak yang dinilai oleh atasan langsung dari karyawan tersebut yakni *supervisor* laboratorium. Perhitungan dari hasil survey dan kuisisioner seperti yang dicontohkan pada lampiran 2 didapatkan grafik penilaian kebutuhan pelatihan.



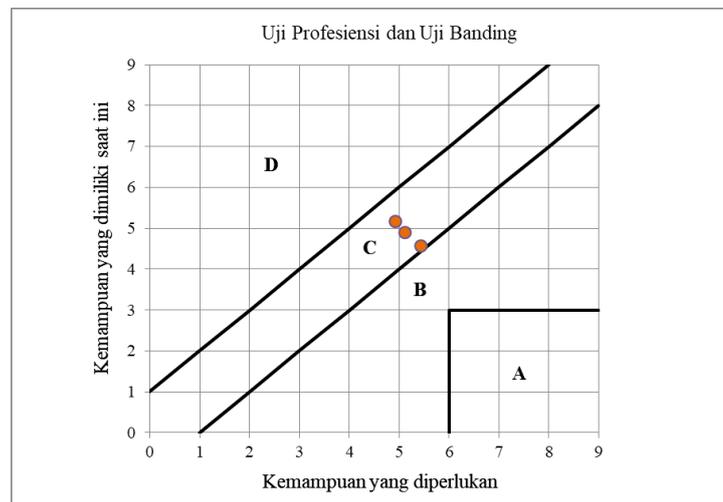
Gambar 4.1 Kebutuhan Pelatihan untuk Karyawan Kontrak Ops. Kantor berdasarkan Pelatihan ISO 17025

Dari gambar 4.1 menunjukkan bahwa kebutuhan pelatihan dengan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan saat ini memiliki nilai di daerah D. Daerah ini adalah daerah ini telah mendapatkan pelatihan yang sangat cukup, pelatihan yang di dapat sangat membantu karyawan dalam pekerjaannya. Oleh karena itu, pelatihan ISO 17025 dirasa cukup untuk karyawan PT. SCI Laboratorium Surabaya. Dan daerah ini merupakan daerah dimana pengembangan karir untuk karyawan, yaitu dengan peningkatan jenjang karir.



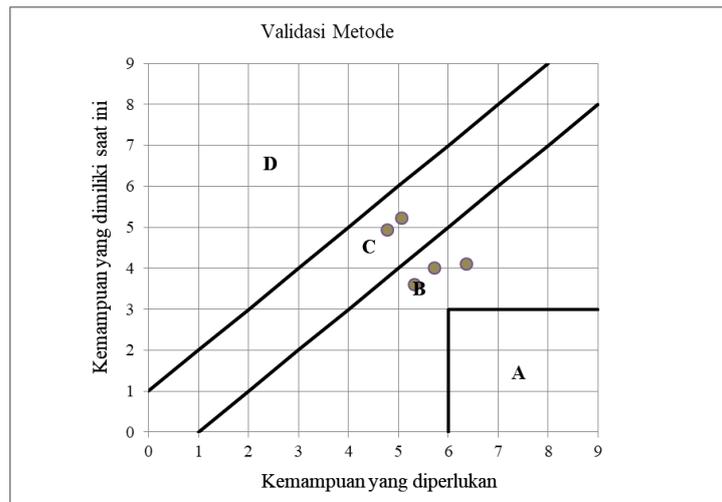
Gambar 4.2 Kebutuhan Pelatihan untuk Karyawan Kontrak Ops. Kantor berdasarkan Pelatihan AK3 Kimia

Gambar 4.2 menunjukkan hasil yang berbeda dari gambar 4.1, dimana gambar 4.2 memiliki titik penyebaran yang banyak di daerah B. Daerah B ini adalah daerah yang membutuhkan pelatihan, pelatihan Ak3 Kimia sangat diperlukan untuk karyawan PT. SCI Laboratorium Surabaya. Hal ini terjadi karena pelatihan tersebut di kelola oleh pihak kedua perusahaan, sehingga banyak karyawan yang masih belum mendapatkan pelatihan tersebut. Pelatihan yang dilakukan oleh pihak kedua perusahaan cenderung memiliki keterbatasan kuota peserta dan waktu pelaksanaan yang hanya dilakukan setahun sekali.



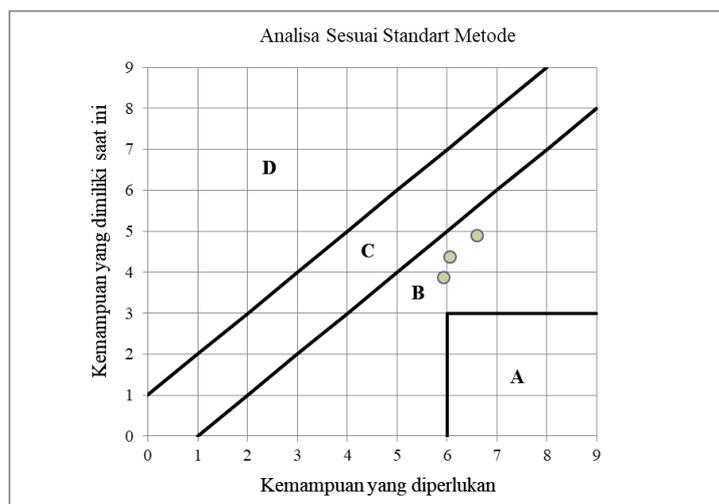
Gambar 4.3 Kebutuhan Pelatihan untuk Karyawan Kontrak Ops. Kantor berdasarkan Pelatihan Uji Profesiensi dan Uji Banding

Pada gambar 4.3 pelatihan uji profesiensi dan uji banding berada di daerah C, penilaian yang dinilai oleh atasan maupun karyawan itu sendiri memiliki nilai yang rata-rata sama. Daerah C artinya pelatihan didaerah ini mencukupi untuk kemampuan yang dimiliki oleh karyawan dan kebutuhan karyawan yang akan mendatang. Uji profesiensi dan uji banding ini sangat jarang perubahan materi, sehingga para karyawan dan atasan menilai pelatihan cukup diberikan sekali.



Gambar 4.4 Kebutuhan Pelatihan untuk Karyawan Kontrak Ops. Kantor berdasarkan Pelatihan Validasi Metode

Kemudian gambar 4.4 menunjukkan rata-rata yang banyak di daerah B. namun, ada 2 titik yang menunjukkan di daerah C. Jika ditelusuri oleh penjabaran materi pelatihan validasi metode, 2 titik yang menunjukkan daerah C yakni kalibrasi alat dan kalibrasi antara. Pada materi lainnya seperti verifikasi alat, pengoperasian alat, dan mengetahui riwayat pemakaian alat ini memang hanya diikuti oleh karyawan yang memiliki *basic quality control*. Karyawan yang memiliki *basic QC* hanya beberapa orang perdivisi sehingga tak semua mendapatkan materi ini. Pelatihan validasi metode sendiri adalah salah satu pelatihan yang tidak wajib tiap tahunnya diketahui oleh setiap ops. Kantor. Oleh karena itu, karyawan kontrak tidak semua mendapat pelatihan ini di tahun 2017.



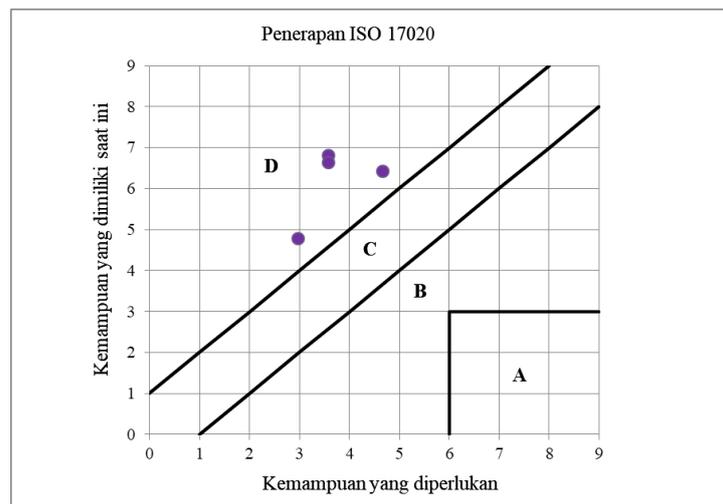
Gambar 4.5 Kebutuhan Pelatihan untuk Karyawan Kontrak Ops. Kantor berdasarkan Pelatihan Analisa Sesuai Standar Metode

Gambar 4.5 merupakan gambar hasil pelatihan analisa sesuai standar metode ini menunjukkan titik-titik di daerah B, artinya daerah yang membutuhkan pelatihan. Pelatihan ini dibutuhkan karena tiap tahun ada pembaruan metode. Seperti metode ISO dapat berubah menjadi metode standar yang digunakan di PT. SCI. Pembaruan metode ini erat hubungannya dengan ISO 17025, karena klausul-klausul dalam ISO 17025 ini terdapat metode pembaruan analisa. Dari hasil-hasil penilaian diatas dapat disimpulkan bahwa pelatihan yang sangat dibutuhkan adalah pelatihan AK3 Kimia, validasi metode dan analisa sesuai standar metode.

TNA yang diterapkan dalam penelitian ini sangat membantu pihak manajemen SDM PT. SCI Laboratorium Surabaya. Dalam mengelola pelatihan tiap tahun pihak SDM masih sangat susah mengkoordinasi peserta, karena peserta pelatihan biasanya hanya dipilih oleh kebijakan kepala bidang. Jika pemilihan peserta pelatihan ini diambil secara subjektif yang dipilih oleh kepala bidang, maka akan berakibat timbulnya kesenjangan antara karyawan lama dan karyawan baru.

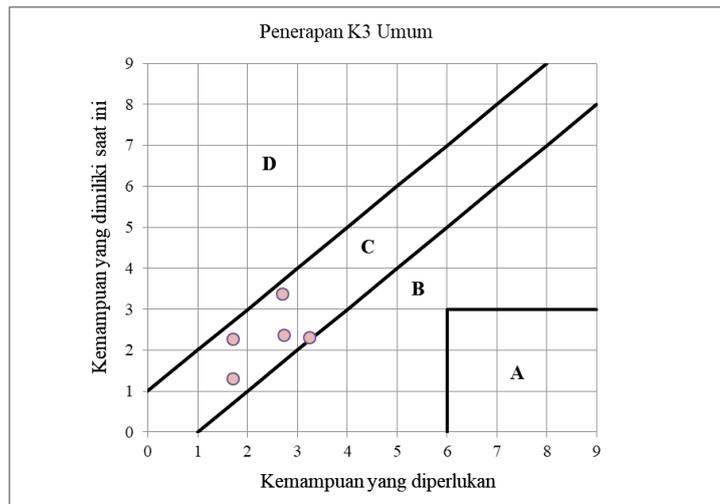
Namun, TNA sendiri memiliki beberapa keunggulan dan kelemahan yang dapat dibahas di FGD. Keunggulannya yang dimiliki dibandingkan dengan teknik yang lain adalah dalam hal memperkecil penilaian yang

bersifat subyektif dari pihak yang memberikan penilaian maupun pihak yang dinilai, sedangkan kelemahannya adalah apabila yang memberikan penilaian atau yang dinilai tidak memberikan informasi yang jujur (sebenarnya), sehingga hasil penilaian akan bias (Arep dan Tanjung, 2002).



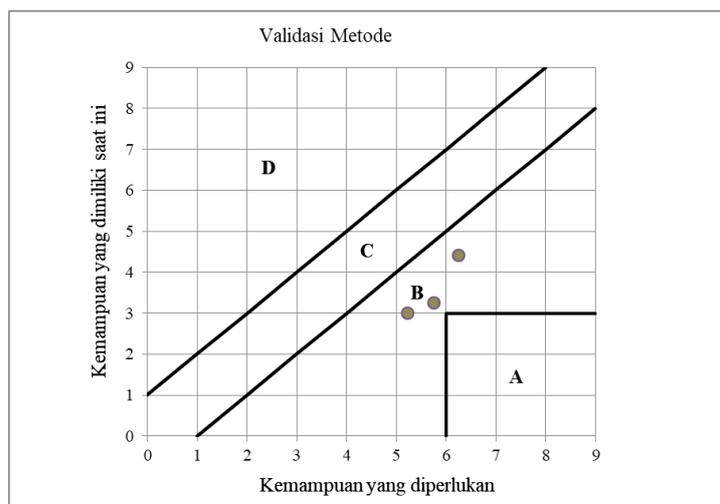
Gambar 4.6 Kebutuhan Pelatihan untuk Karyawan Ops. Lapangan Berdasarkan Pelatihan ISO 17020

Dari gambar 4.6 penerapan ISO 17020 berada di daerah D yang artinya daerah yang membutuhkan pengembangan karir karyawan. Karyawan telah mendapatkan pelatihan secara berkala tiap ISO 17020 mengalami perubahan. Sehingga pelatihan ini dirasa telah mencukupi kemampuan karyawan dan tidak terdapat kesenjangan antar karyawan. Karyawan ops. Lapangan dapat mengembangkan karirnya melalui jenjang karir menjadi internal auditor untuk materi pelatihan ISO 17020 di perusahaan-perusahaan seperti pln, cji, smelting, dan perusahaan lainnya.



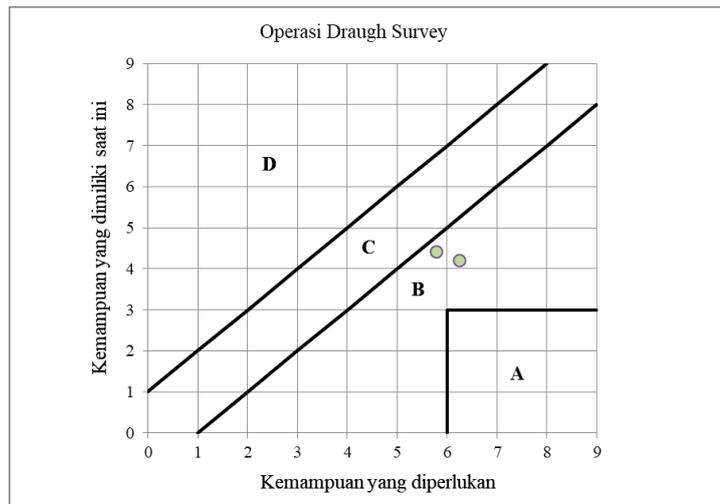
Gambar 4.7 Kebutuhan Pelatihan untuk Karyawan Ops. Lapangan Berdasarkan Pelatihan K3 Umum

Gambar 4.7 penerapan K3 umum yaitu pelatihan tentang SMK3 yang diimplementasikan di ISO 45001:2018. Pelatihan ini memiliki titik hasil di daerah C, daerah yang cukup dalam mendapatkan pelatihan. Pelatihan K3 Umum sama halnya dengan AK3 Kimia, pelatihan tersebut dipegang oleh pihak kedua perusahaan. Namun, karyawan ops. lapangan wajib mendapat pelatihan ini karena PT. SCI (Persero) merupakan perusahaan yang bergerak dibidang sertifikasi, inspeksi, pengujian, dan konsultasi. Oleh karena itu, PT. SCI Laboratorium Surabaya perlu merencanakan dan melaksanakan tindakan-tindakan untuk menangani risiko dan peluang SMK3, yaitu dengan mengadakan pelatihan K3 Umum ini.



Gambar 4.8 Kebutuhan Pelatihan untuk Karyawan Ops. Lapangan Berdasarkan Pelatihan Validasi Metode

Pada gambar 4.8 menunjukkan gambar pelatihan validasi metode, hasil dari titik ini berada di daerah B. Pelatihan yang membahas tentang kalibrasi alat, pengoperasian alat dan riwayat pemakaian alat ini sangat dibutuhkan oleh karyawan ops. Lapangan. Karena karyawan tersebut ditempatkan kerja di proyek, sehingga karyawan diharapkan dapat mengerti alat yang digunakan. Namun, ada beberapa orang karyawan ops. Lapangan yang ditugaskan hanya untuk pendampingan. Ketika karyawan bertugas menjadi pendamping, karyawan sama sekali tidak boleh masuk mendekati alat oleh pihak klien. Hal ini menyebabkan pelatihan kalibrasi alat dan kalibrasi antara untuk karyawan ops. Lapangan, tidak banyak diberikan ke setiap karyawan menurut atasan langsung yang menilai.



Gambar 4.9 Kebutuhan Pelatihan untuk Karyawan Ops. Lapangan Berdasarkan Pelatihan Operasi *Draught Survey*

Gambar 4.9 berada di daerah B, daerah ini membutuhkan pelatihan. Karyawan ops. Lapangan membutuhkan pelatihan dalam mengetahui persyaratan *draught survey* yang ideal dan menindaklanjuti hasil *draught survey*. Hasil yang diperoleh ini dapat menyebabkan kesenjangan antar karyawan, baik yang telah mengikuti pelatihan dan yang belum mengikuti pelatihan. Selain itu, hasil ini dapat mempengaruhi kinerja dan produktifitas karyawan, jika tidak segera ditanggapi.

4.5 Hasil dan Pembahasan Penelitian berdasarkan *Focus Group Discussion* (FGD)

Berdasarkan hasil notulensi seperti yang tertulis pada lampiran 3 didapatkan hasil FGD. *Focus Group Discussion* (FGD) ini dilaksanakan pada hari Jumat, 22 Maret 2019, bertempat di ruang rapat lantai 3 PT. SCI Laboratorium Surabaya. FGD dihadiri oleh 1 orang moderator bernama Nia, 1 orang notulen bernama Dita, peneliti, 8 orang peserta, Kepala SDM dan 1 *supervisor*. Peserta diambil dari 2 orang dari divisi MINERBA, 2 dari divisi Serco, 6 dari divisi Lingkungan, Mikro, dan General (LMG). FGD dimulai dari persiapan dan pengenalan materi kepada peserta tentang penelitian, tujuan penelitian dan materi *Training Need Analysis* (TNA).

Dalam FGD ini disampaikan 6 pertanyaan utama yang akan menjadi bahan diskusi untuk para peserta. Masing-masing peserta dapat menyampaikan pendapat. FGD berlangsung selama 1 jam dan didapatkan hasil FGD sebagai berikut:

1. Apakah peserta FGD mengetahui atau familiar dengan TNA?

Hasil diskusi : SDM, supervisor, kepala bidang dan peserta ada yang telah mengetahui tentang TNA ada pula yang belum mengetahui. Persentase dalam pengetahuan tentang TNA hanya 30 % dari forum FGD. Maka peneliti memberikan sedikit sosialisasi tentang TNA dan fungsi dari TNA.

2. Hasil dari survey penelitian di dapat bahwa masih banyak karyawan yang belum mengikuti pelatihan di tahun 2017. Apakah peserta disini banyak yang yang masih belum mendapat pelatihan wajib yang ada didaftar lembar penialaian survey?

Hasil diskusi: dari 2 peserta perwakilan masing-masing bidang/divisi satu telah mendapati pelatihan tersebut dan 1 belum mendapati pelatihan ditahun 2017, namun di tahun 2018 ada yang telah mendapatkan pelatihan tersebut. Untuk pelatihan AK3 Kimia para peserta belum semua mendapat pelatihan, pelatihan K3 umum dilakukan terakhir tahun 2017 awal. Dan dari peserta FGD belum mendapat hanya supervisor dan kepala bidang yang telah mengikuti pelatihan tersebut.

3. Bagaimana perasaan peserta yang tidak terpilih mengikuti pelatihan di tahun tersebut, ketika adanya pelatihan namun tidak di tunjuk untuk mengikuti pelatihan?

Hasil diskusi: para peserta memberi pendapat bahwa mereka yang tidak mengikuti pelatihan ditahun 2017 ada tiga kemungkinan:

- a. Mereka telah mendapati pelatihan tersebut di tahun 2016.

- b. Mereka memang belum mengikuti pelatihan tersebut baik ditahun tahun sebelumnya dan di tahun 2017.
- c. Mereka mendapat pelatihan tersebut ditahun 2018.

Kecemburuan dapat terjadi ketika mereka tidak mendapat pelatihan, selain karena materi mereka terkadang mengejar *snack* dan makanan. Untuk kesenjangan dapat terjadi, ketika yang diikuti untuk pelatihan adalah orang-orang yang telah mengikuti pelatihan tersebut 2 kali dalam setahun.

- 4. Dari hasil yang di dapat pada survey dengan supervisor dan karyawan kontrak, ada beberapa pelatihan yang sebenarnya masih dibutuhkan. Menurut perwakilan dari pengisi survey dan kuisisioner tersebut yang menjadi peserta, apakah pelatihan tersebut dapat menjadi kesenjangan? Dan mempengaruhi kinerja serta produktifitas dalam bekerja?

Hasil diskusi: untuk kesenjangan, sampai saat ini peserta merasa belum terjadi kesenjangan, namun jika dilihat dari penilaian kinerja ada beberapa peserta yang menurun tingkat kinerjanya. Hal ini mempengaruhi untuk kerjaan berikutnya dan mempengaruhi hasil. Biasanya kesenjangan juga terjadi karena pelatihan yang didapat merupakan poin tambahan untuk pegawai mengisi CV. Dari CV ini juga akan mempengaruhi tingkat pengangkatan karyawan kontrak untuk mengikuti internal rekrutmen karyawan tetap.

- 5. Berapa besar pengaruh TNA ini untuk para peserta dan pihak SDM?

Hasil diskusi: melalui adanya penelitian ini para peserta sangat senang ketika adanya program TNA. Alasan mereka karena terkadang pelatihan dilaksanakan diwaktu yang tidak tepat. Calon peserta terkadang memiliki tanggung jawab kerja yang sedang banyak, namun ditunjuk menjadi serta pelatihan. Jika ada TNA maka SDM dapat memilih peserta lain sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan yang belum dimiliki oleh calon peserta pelatihan. Dan SDM merasa terbantuan dalam memilih peserta pelatihan, karena selama ini SDM

pun harus melobby calon peserta secara personal. Jika ada TNA SDM jauh lebih mudah kerjanya dan calon peserta pelatihan tidak ada alasan untuk menolak.

6. Siapa saja yang perlu untuk berkontribusi dalam pelaksanaan TNA lebih lanjut?

Hasil diskusi: SDM dan kepala bidang. SDM dari PT. SCI Laboratorium berterimakasih karena adanya penelitian ini. SDM pun berharap semoga metode TNA ini dapat dipratikan terus kedepannya di perusahaan.

4.6 Implikasi Manajerial

Hasil penelitian analisis kebutuhan pelatihan di PT. SCI Laboratorium Surabaya, menunjukkan bahwa pelatihan telah dilaksanakan sebaik-baiknya. Beberapa pelatihan menunjukkan hasil kebutuhan yang bisa menjadi rekomendasi pelatihan untuk diadakan kembali. Pelatihan yang diadakan kembali bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan, selain itu agar karyawan dapat mengembangkan karir mereka dan tidak adanya faktor kesenjangan antar karyawan. Pelatihan diadakan bertujuan untuk mengembangkan keterampilan, pengetahuan dan sikap karyawan. Kemudian hasil dari pelatihan diterapkan pada semua karyawan sebagai evaluasi materi pelatihan yang belum dipahami oleh karyawan.

Sebelum merencanakan pelatihan bagi karyawannya, maka atasan perlu melakukan analisis organisasional, operasional dan personalia agar pelatihan dapat berjalan efektif dan tepat pada sasaran. Dari hasil analisis kebutuhan pelatihan bagi karyawan karyawan kontrak PT. SCI Laboratorium Surabaya pada bagian ops. kantor karyawan membutuhkan pelatihan mengenai Ak3 kimia, validasi metode dan analisa sesuai standar metode, bagian ops. lapangan membutuhkan pelatihan mengenai validasi metode dan operasi *draught survey*.

Pelatihan karyawan kontak PT. SCI Laboratorium Surabaya diselenggarakan minimal 1 tahun sekali dan persemester (6 bulan) atau 3 bulan jika ada *knowledge* baru yang perlu segera disosialisasikan kepada karyawan. Berikut ini adalah rekomendasi pelatihan bagi karyawan kontrak, dilihat dari hasil analisis kemampuan yang dimiliki saat ini dan kemampuan yang diperlukan yang ditunjukkan pada Tabel 4.10.

Tabel 4.10 Rekomendasi Pelatihan 2019 dengan Menggunakan Metode TNA-T

Subjek	Jenis Pelatihan	Materi Pelatihan	Jumlah Peserta
Ops. Kantor	AK3 Kimia	Mengetahui SOP Laboratorium	34
		Pencegahan pertama saat terjadi kebakaran di laboratorium	
		Menindaklanjuti bahan-bahan kimia yang sudah kadaluarsa	
	Validasi Metode	Verifikasi alat	27
		Pengoperasian alat	
		Mengetahui riwayat pemakaian alat	
	Analisa Sesuai Standar Metode	Monitoring suhu dan kelembapan	15
		Pembuatan <i>Report of Analysis</i>	
		Monitoring sampel	
Ops. Lapangan	Validasi Metode	Kalibrasi alat	33
		Pengoperasian alat	
		Mengetahui riwayat pemakaian alat	
	Operasi <i>Draught Survey</i>	Mengetahui persyaratan draught survey yang ideal	17
		Menindaklanjuti hasil <i>draught survey</i>	

Rekomendasi pelatihan pada tabel 4.10 ini diambil dari target peserta pelatihan tiap tahun dan juga dari hasil survey kepada karyawan. Pelatihan-

pelatihan rekomendasi ini bertujuan untuk meningkatkan kinerja, produktivitas dan menghilangkan kesenjangan antar karyawan kontrak. Sebanyak 34 karyawan kontrak yang ditugaskan untuk di ops. kantor berhak mendapatkan pelatihan ak3 kimia, dengan tujuan khusus untuk penanganan keamanan di laboratorium. Pelatihan Ak3 Kimia ini dapat dilakukan dengan metode *off job training* dimana pelatihan diadakan oleh pihak kedua. Jumlah peserta yang diajukan untuk validasi metode yakni sebesar 27 karyawan kontrak. Dan untuk rekomendasi pelatihan analisa sesuai standar metode diikuti sebanyak 15 orang.

Pada bagian ops. lapangan peserta yang mengikuti validasi metode ini direkomendasikan 33 karyawan kontrak. Penempatan karyawan kontrak di lapangan ini mendapat pelatihan sesuai validasi metode yang merujuk pada metode standar yang berlaku di PT. SCI. Dan untuk pelatihan operasi *draught survey* direkomendasikan dengan 17 calon peserta. Pelatihan validasi metode untuk karyawan kontrak ops. kantor, analisa sesuai standar metode, validasi metode untuk karyawan kontrak ops. lapangan, dan *draught survey* dilakukan dengan metode *on-job training*. Pelatihan ini berbentuk penugasan pegawai-pegawai di bawah bimbingan supervisor-supervisor yang telah berpengalaman (senior) (Sofyandi, 2008).

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dengan metode TNA-T dinilai bahwa karyawan kontrak PT. SCI Laboratorium Surabaya masih membutuhkan pelatihan. Dari jumlah penelitian terhadap 97 karyawan kontrak dibagi menjadi ops. Kantor dan ops. Lapangan. Rancangan TNA untuk tahun 2019 yaitu pelatihan AK3 Kimia sebanyak 34 orang untuk Ops. Kantor dengan metode *off job training*, 27 orang membutuhkan pelatihan validasi metode, dan 15 orang membutuhkan pelatihan analisa sesuai standar metode. TNA untuk karyawan ops. lapangan sebanyak 33 orang membutuhkan pelatihan validasi metode dan 17 orang membutuhkan pelatihan operasi *draught survey*. Pelatihan selain AK3 Kimia disarankan menggunakan metode *on job training*.

5.2 Saran

Banyaknya kekurangan dalam penelitian ini, sehingga peneliti diberikan saran untuk penelitian selanjutnya agar penelitian ini mendapat tindak lanjut yang jauh lebih baik. Adapun saran yang dapat direkomendasikan untuk penelitian selanjutnya adalah sebagai berikut:

1. Saran penelitian ini dilakukan hanya tertuju untuk karyawan kontrak, sehingga penelitian selanjutnya dapat menilai TNA-T dengan tambahan karyawan tetap. Dan untuk metode TNA dapat menggunakan metode *tools* tambahan lainnya.
2. Saran untuk PT. SCI Laboratorium Surabaya yaitu kesenjangan dapat terjadi, jika dalam pemilihan pelatihan masih dengan menggunakan metode pilihan pribadi dari masing-masing kepala bidang divisi. Serta perlu dilakukan pemilihan peserta pelatihan berdasarkan TNA yang telah dibuat.

[Halaman ini sengaja dikosongkan]

DAFTAR PUSTAKA

- Anuar M., dkk. 2015. *A Study on Training Needs Analysis (TNA) Process among Manufacturing Companies Registered with Pembangunan Sumber Manusia Berhad (PSMB) at Bayan Lepas Area, Penang, Malaysia*. Jurnal Pengetahuan Sosial. Vol. 6. No. 4. ISSN 2039-2117. PP 670-678
- Arep, H. I dan Tanjung. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Universitas Trisakti. Jakarta
- Dessler, G. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Bahasa Indonesia Jilid 2*. Jakarta: Prenhallindo
- Diah, D. R. 2008. *Analisis Kebutuhan Pelatihan Karyawan Unit Cibinong dan Unit Warung Jambu PT. Bank rakyat Indonesia (Persero) Tbk*. Skripsi. Fakultas Ekonomi dan Manajemen Institut Teknologi. Bogor
- Hendriyaldi. 2017. *Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Terhadap Produktivitas Manajer PT. Sucofindo (Persero) Pusat*. Jurnal Benefita. Vol. 2. No. 3. PP. 255-266
<https://edutrial.wordpress.com/2012/05/05/analisis-kebutuhan-diklat-training-needs-assessment/>
- Irianto, J. 2001. *Prinsip-Prinsip Dasar Manajemen Pelatihan*. Insan Cendikia. Surabaya
- Ivancevich, J., M, dkk. 2008. *Perilaku dan Manajemen Organisasi, jilid 1 dan 2*. Jakarta : Erlangga.
- Kristina, A. 2010. *Model Training Needs Analysis Untuk Mengidentifikasi Kebutuhan Pelatihan*. Jurnal Ilmu Ekonomi. Vol. 4. No. 1.
- Mangkunegara, A. P. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya. Bandung
- Mangkunegara, A. P. 2003. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. PT Refika Aditama. Bandung
- Mangkunegara, A. P. 2015. *Effect of Training, Competence and Discipline on Employee Performance in Company (Case study in PT. Asuransi Bangun Askrida)*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. N0. 211. PP. 1240-1251
- Miller, J.A. and Osinski, D.M. 2002. *Training Needs Assessment*. Diakses di http://www.ispi.org/pdf/suggestedReading/Miller_Osinski
- Nawangwulan, S. 2018. *Analisis Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jurnal Manajemen Kesehatan Yayasan RS.Dr.Soetomo. Vol.4. No.1. PP. 24-29

- Rahman, A. 2009. *Pengembangan Pegawai Melalui Perencanaan Pelatihan Yang Efektif*.
Jurnal Arsip Administrasi. Vol. 6. No. 2. PP. 1-17
- Simamora, H. 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Salemba empat
- Sofyandi, H. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Suparyadi. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Menciptakan Keunggulan Bersaing Berbasis Kompetensi SDM*. Jakarta: Andi

Lampiran-1

Training Need Analysis untuk Karyawan Kontrak

(STUDI KASUS DI PT. SCI LABORATORIUM CABANG SURABAYA)

KUISIONER PENILAIAN KOMPETENSI KARYAWAN KONTRAK

Kepada,

Yth : Para responden (karyawan kontrak PT. SCI Cabang Surabaya)

Dalam rangka untuk menyelesaikan penelitian tesis di Program Magister Manajemen Teknologi ITS bidang Sumber Daya Manusia dengan Objek penelitian karyawan/i kontrak PT. SCI Laboratorium Cabang Surabaya. Terkait hal tersebut, saya akan sangat berterima kasih jika Bapak/Ibu dapat meluangkan waktu untuk menjadi responden dalam penelitian saya.

Kebenaran data yang diungkapkan sangat dibutuhkan dalam penelitian ini, sehingga dimohon Bapak/Ibu/dan Saudara dapat memberikan data yang sebenarnya dengan jaminan bahwa Identitas Bapak/Ibu dan Saudara akan dirahasiakan.

Terima kasih sebelumnya atas partisipasi dan bantuan Bapak/Ibu/Saudara

Hormat saya,

Agustin Welliana RP.

DATA RESPONDEN

Nama : (Boleh Tidak Diisi)

Bidang :

Usia :

Pendidikan Terakhir:

a. Setara SMA b. D3 c. S1/DIV d. S2 e. S3

Jenis Kelamin:

a. Perempuan b. Laki-laki

Lama Kerja : Tahun

Lampiran-1

Training Need Analysis untuk Karyawan Kontrak

(STUDI KASUS DI PT. SCI LABORATORIUM CABANG SURABAYA)

PETUNJUK PENGISIAN

Brilah tanda (√) pada pernyataan di bawah ini yang sesuai dengan apa yang Bapak/Ibu/ dan Saudara rasakan selama bekerja sebagai karyawan kontrak di PT. SCI Cabang Surabaya. Adapun kriteria nilai dari pernyataan dibawah ini adalah sebagai berikut:

Tingkat Kemampuan	Skor
Rendah	0 sampai dengan 3
Sedang	4 sampai dengan 6
Tinggi	7 sampai dengan 9

Tabel 1. Skor, tingkat kemampuan dan indikator untuk kemampuan yang dimiliki saat ini

Skor	0 1 2 3	4 5 6	7 8 9
Tingkat Kemampuan	Rendah	Sedang	Tinggi
Indikator	<ul style="list-style-type: none">• Dinilai oleh orang lain masih sebagai pelajar (belum trampil)• Masih banyak memerlukan bimbingan dan bantuan orang lain• Merasa ragu-ragu, tidak puas dan frustrasi atas pekerjaannya.	<ul style="list-style-type: none">• Dinilai orang lain sudah cukup terampil• Masih memerlukan sedikit bimbingan dan yakin dapat melakukan sendiri• Merasa cukup baik dengan hasil pekerjaannya• Pekerjaannya hanya sedikit yang diperbaiki	<ul style="list-style-type: none">• Dinilai orang lain sudah mahir dan dapat melatih orang lain• Tidak memerlukan bimbingan• Merasa puas dengan hasil pekerjaannya• Pekerjaannya biasanya tidak perlu diperbaiki lagi

Tabel 2. Skor, tingkat kemampuan dan indikator untuk kemampuan yang diperlukan dalam pekerjaan

Skor	0 1 2 3	4 5 6	7 8 9
Tingkat Kemampuan	Rendah	Sedang	Tinggi
Indikator	<ul style="list-style-type: none">• Ilmu itu jarang digunakan dalam pekerjaan• Ilmu itu tidak rutin/ tidak teratur atau bukan bagian penting dalam pekerjaan• Penggunaan ilmu kurang penting bagi unit kerja/ organisasi.	<ul style="list-style-type: none">• Ilmu itu kadang-kadang digunakan dalam pekerjaan• Penggunaan ilmu dapat meningkatkan hasil kerja tetapi tidak mutlak• Penggunaan ilmu itu cukup penting bagi unit kerja	<ul style="list-style-type: none">• Ilmu itu sering kali digunakan dalam pekerjaan• Ilmu itu akan meningkatkan hasil kerja dan mutlak• Penggunaan ilmu sangat penting bagi unit kerja

Lampiran-2

Training Need Analysis untuk Karyawan Kontrak

(STUDI KASUS DI PT. SCI LABORATORIUM CABANG SURABAYA)

Perhitungan Hasil Survey kuisisioner TNA

Plot hasil survey kuisisioner ops. Kantor

Indikator	Job Description	Tingkat Kemampuan yang Seharusnya Dimiliki									Tingkat kemampuan yang diperlukan								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Penerapan ISO 17025	Mengimplementasikan klausul-klausul persyaratan umum, sumber daya dan manajemen ISO 17025:2017					25			13	6	3		13		13	11	4		
	Pendekatan proses dan fungsi struktur organisasi				12	10	17			5	5			17		22			
	Mengenal contoh dokumen persyaratan baru system manajemen mutu laboratorium 17025:2017			11		16	2	3		12	10			2	19	13			
	Mengetahui perubahan 17025 tiap 2 tahun sekali			15		3	9	14		3	3		7	9	9	16			
Penerapan AK3 Kimia	Mengetahui SOP Laboratorium		11		20	13								16	8	9		11	
	Pemakaian safety tools saat berada diruang asam			25		2	15	2					9	16	8	5			6
	Pencegahan pertama saat terjadi kebakaran di laboratorium			20	9	15							2	10	22	6		4	
	Menindaklanjuti bahan-bahan kimia yang sudah kadaluarsa			15	22	6				1	1			9	1	14		17	2
	Menindaklanjuti alat-alat yang rusak atau tidak layak pakai				15	12	17									13	21	10	
Uji Profisiensi dan Uji Banding	Menjalankan uji profisiensi dan uji banding IRR			1	14	13	13		2	1	1		3	11	11	18			
	Menjalankan uji profisiensi dan uji banding acirs				18	13	13						7	7	17		13		
	Menindaklanjuti uji profisiensi dan uji banding yang diluar dari hasil standart		4	5	11	10	14							12	17		14	1	
Validasi Metode	Kalibrasi alat			4	8	17	13			1	1			18	13	12			
	Verifikasi alat			9	26	9								9	4	21	10		
	Kalibrasi antara				10	14	20							17	17		10		
	Pengoperasian alat	10		3	14		17						3		19		3	19	
	Mengetahui riwayat pemakaian alat			21	18	5								4	23	17			
Analisa sesuai standart metode	Monitoring suhu dan kelembapan				18	11	15									18	26		
	Pembuatan Report of Analysis				27	17									19	5	20		
	Monitoring sampel			23	2	19									20	9	15		

Contoh Perhitungan :

Indikator Pelatihan ISO 17025 dengan materi mengimplementasikan klausul-klausul persyaratan umum sumber daya dan manajemen ISO 17025/2017

$$\text{Tingkat kemampuan yang dimiliki} = \frac{(25 \times 5) + (13 \times 8) + (6 \times 9)}{(25 + 13 + 6)} = 6,43$$

Tingkat kemampuan yang diperlukan

$$= \frac{(3 \times 1) + (13 \times 3) + (13 \times 5) + (11 \times 6) + (4 \times 7)}{(3 + 13 + 13 + 11 + 4)} = 4,57$$

Nilai Kesenjangan

= Tingkat kemampuan yang diperlukan

– Tingkat kemampuan yang dimiliki

Lampiran-2

Training Need Analysis untuk Karyawan Kontrak

(STUDI KASUS DI PT. SCI LABORATORIUM CABANG SURABAYA)

Nilai Kesenjangan = 4,57 – 6,43

Nilai Kesenjangan = -1,86

Indikator	Materi Pelatihan	Tingkat Kemampuan yang Seharusnya Dimiliki	Tingkat kemampuan yang diperlukan	Nilai Kesenjangan
Penerapan ISO 17025	Mengimplementasikan klausul-klausul persyaratan umum, sumber daya dan manajemen ISO 17025:2017	6,43	4,57	-1,86
	Pendekatan proses dan fungsi struktur organisasi	5,57	4,66	-0,91
	Mengenal contoh dokumen persyaratan baru system manajemen mutu laboratorium 17025:2017	5,77	4,34	-1,43
	Mengetahui perubahan 17025 tiap 2 tahun sekali	5,43	4,57	-0,86
Penerapan AK3 Kimia	Mengetahui SOP Laboratorium	3,80	5,59	1,80
	Pemakaian safety tools saat berada diruang asam	4,30	4,89	0,59
	Pencegahan pertama saat terjadi kebakaran di laboratorium	3,89	5,09	1,20
	Menindaklanjuti bahan-bahan kimia yang sudah kadaluarsa	3,91	6,36	2,45
	Menindaklanjuti alat-alat yang rusak atau tidak layak pakai	5,05	5,93	0,89
Uji Profisiensi dan Uji Banding	Menjalankan uji profisiensi dan uji banding IRR	5,16	4,93	-0,23
	Menjalankan uji profisiensi dan uji banding acirs	4,89	5,11	0,23
	Menindaklanjuti uji profisiensi dan uji banding yang diluar dari hasil standart	4,57	5,43	0,86
Validasi Metode	Kalibrasi alat	4,91	4,77	-0,14
	Verifikasi alat	4,00	5,73	1,73
	Kalibrasi antara	5,23	5,07	-0,16
	Pengoperasian alat	4,02	6,30	2,27
	Mengetahui riwayat pemakaian alat	3,64	5,30	1,66
Analisa sesuai standart metode	Monitoring suhu dan kelembapan	4,93	6,59	1,66
	Pembuatan Report of Analysis	4,39	6,02	1,64
	Monitoring sampel	3,91	5,89	1,98

Lampiran-2

Training Need Analysis untuk Karyawan Kontrak

(STUDI KASUS DI PT. SCI LABORATORIUM CABANG SURABAYA)

Plot hasil survey kuisioner ops. Lapangan

Indikator	Job Description	Tingkat Kemampuan yang Seharusnya Dimiliki									Tingkat Kemampuan yang Diperlukan								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Penerapan ISO 17020	Mengimplementasikan klausul-klausul persyaratan umum, sumber daya dan manajemen ISO 17020:2017					8	14	11	20				5	24	12	12			
	Pendekatan proses dan fungsi struktur organisasi					18	15		20						29	13	11		
	Mengenal contoh dokumen persyaratan baru system manajemen mutu laboratorium 17020:2017				23		11							4	24				
	Mengetahui perubahan 17020 tiap 2 tahun sekali					14	15		24				14		33	6			
Penerapan K3 Umum	Menyediakan obat-obatan		34	19								14	39						
	Pemakaian safety tools yang wajib digunakan saat berada dilapangan	37	16								34		19						
	Pencegahan pertama saat terjadi kecelakaan kerja		39	14							15	38							
	Menindaklanjuti alat-alat yang rusak atau tidak layak pakai		3	27	23							16	37						
	Menindaklanjuti kondisi kerja lapangan		45		8								40	13					
Validasi Metode	Kalibrasi alat			53									10	13	20				
	Pengoperasian alat			40	13									13	40				
	Mengetahui riwayat pemakaian alat				42	11								20		33			
Operasi Draught Survey	Mengetahui persyaratan draught survey yang ideal			24	6	11	12							20		33			
	Menindaklanjuti hasil draught survey				42	11								11	42				

Contoh Perhitungan :

Indikator Pelatihan ISO 17020 dengan materi mengimplementasikan klausul-klausul persyaratan umum sumber daya dan manajemen ISO 17020/2017

$$\text{Tingkat kemampuan yang dimiliki} = \frac{(8 \times 5) + (14 \times 6) + (11 \times 7) + (20 \times 8)}{(8 + 14 + 11 + 20)}$$

$$\text{Tingkat kemampuan yang dimiliki} = 6,81$$

$$\text{Tingkat kemampuan yang diperlukan} = \frac{(5 \times 2) + (24 \times 3) + (12 \times 4) + (12 \times 5)}{(5 + 24 + 12 + 12)}$$

$$\text{Tingkat kemampuan yang diperlukan} = 3,58$$

Nilai Kesenjangan

$$= \text{Tingkat kemampuan yang diperlukan}$$

$$- \text{Tingkat kemampuan yang dimiliki}$$

$$\text{Nilai Kesenjangan} = 3,58 - 6,81$$

$$\text{Nilai Kesenjangan} = -3,23$$

Lampiran-2***Training Need Analysis untuk Karyawan Kontrak***

(STUDI KASUS DI PT. SCI LABORATORIUM CABANG SURABAYA)

Indikator	Materi Pelatihan	Tingkat Kemampuan yang Seharusnya Dimiliki	Tingkat kemampuan yang diperlukan	Nilai Kesenjangan
Penerapan ISO 17020	Mengimplementasikan klausul-klausul persyaratan umum, sumber daya dan manajemen ISO 17020:2017	6,81	3,58	-3,23
	Pendekatan proses dan fungsi struktur organisasi	6,42	4,66	-1,75
	Mengenal contoh dokumen persyaratan baru system manajemen mutu laboratorium 17020:2017	4,77	2,98	-1,79
	Mengetahui perubahan 17020 tiap 2 tahun sekali	6,64	3,58	-3,06
Penerapan K3 Umum	Menyediakan obat-obatan	2,36	2,74	0,38
	Pemakaian safety tools yang wajib digunakan saat berada dilapangan	1,30	1,72	0,42
	Pencegahan pertama saat terjadi kecelakaan kerja	2,26	1,72	-0,55
	Menindaklanjuti alat-alat yang rusak atau tidak layak pakai	3,38	2,70	-0,68
	Menindaklanjuti kondisi kerja lapangan	2,30	3,25	0,94
Validasi Metode	Kalibrasi alat	3,00	5,23	2,23
	Pengoperasian alat	3,25	5,75	2,51
	Mengetahui riwayat pemakaian alat	4,42	6,25	1,83
Operasi Draught Survey	Mengetahui persyaratan draught survey yang ideal	4,21	6,25	2,04
	Menindaklanjuti hasil draught survey	4,42	5,79	1,38

Lampiran-3

Training Need Analysis untuk Karyawan Kontrak

(STUDI KASUS DI PT. SCI LABORATORIUM CABANG SURABAYA)

Notulensi Hasil *Focus Group Discussion* (FGD)

Tanggal Pelaksanaan : 22 Maret 2019

Tempat Pelaksanaan : PT. Sucofindo Laboratorium Cabang Surabaya lantai 3 (ruang *meeting*).

Kegiatan : Pengenalan dan Sosialisasi metode *Training Need Analysis* (TNA) dalam pemilihan peserta pelatihan karyawan kontrak.

1. Apakah peserta FGD mengetahui atau familiar dengan TNA?

Hasil diskusi : SDM, supervisor, kepala bidang dan peserta ada yang telah mengetahui tentang TNA ada pula yang belum mengetahui. Persentase dalam pengetahuan tentang TNA hanya 30 % dari forum FGD. Maka peneliti memberikan sedikit sosialisasi tentang TNA dan fungsi dari TNA.

2. Hasil dari survey penelitian di dapat bahwa masih banyak karyawan yang belum mengikuti pelatihan di tahun 2017. Apakah peserta disini banyak yang yang masih belum mendapat pelatihan wajib yang ada didaftar lembar penilaian survey?

Hasil diskusi: dari 2 peserta perwakilan masing-masing bidang/divisi satu telah mendapati pelatihan tersebut dan 1 belum mendapati pelatihan ditahun 2017, namun di tahun 2018 ada yang telah mendapatkan pelatihan tersebut. Untuk pelatihan AK3 Kimia para peserta belum semua mendapat pelatihan, pelatihan K3 umum dilakukan terakhir tahun 2017 awal. Dan dari peserta FGD belum mendapat hanya supervisor dan kepala bidang yang telah mengikuti pelatihan tersebut.

3. Bagaimana perasaan peserta yang tidak terpilih mengikuti pelatihan di tahun tersebut, ketika adanya pelatihan namun tidak di tunjuk untuk mengikuti pelatihan?

Hasil diskusi: para peserta memberi pendapat bahwa mereka yang tidak mengikuti pelatihan ditahun 2017 ada tiga kemungkinan:

- a. Mereka telah mendapati pelatihan tersebut di tahun 2016
- b. Mereka memang belum mengikuti pelatihan tersebut baik ditahun tahun sebelumnya dan di tahun 2017.

Lampiran-3

Training Need Analysis untuk Karyawan Kontrak

(STUDI KASUS DI PT. SCI LABORATORIUM CABANG SURABAYA)

- c. Mereka mendapat pelatihan tersebut ditahun 2018. Kecemburuan dapat terjadi ketika mereka tidak mendapat pelatihan, selain karena materi mereka terkadang mengejar *snack* dan makanan. Untuk kesenjangan dapat terjadi, ketika yang diikuti untuk pelatihan adalah orang-orang yang telah mengikuti pelatihan tersebut 2 kali dalam setahun.
4. Dari hasil yang di dapat pada survey dengan supervisor dan karyawan kontrak, ada beberapa pelatihan yang sebenarnya masih dibutuhkan. Menurut perwakilan dari pengisi survey dan kuisisioner tersebut yang menjadi peserta, apakah pelatihan tersebut dapat menjadi kesenjangan? Dan mempengaruhi kinerja serta produktifitas dalam bekerja?

Hasil diskusi: untuk kesenjangan, sampai saat ini peserta merasa belum terjadi kesenjangan, namun jika dilihat dari penilaian kinerja ada beberapa peserta yang menurun tingkat kerjanya. Hal ini mempengaruhi untuk kerjaan berikutnya dan mempengaruhi hasil. Biasanya kesenjangan juga terjadi karena pelatihan yang didapat merupakan poin tambahan untuk pegawai mengisi CV. Dari CV ini juga akan mempengaruhi tingkat pengangkatan karyawan kontrak untuk mengikuti internal rekrutmen karyawan tetap.

5. Berapa besar pengaruh TNA ini untuk para peserta dan pihak SDM?

Hasil diskusi: melalui adanya penelitian ini para peserta sangat senang ketika adanya program TNA. Alasan mereka karena terkadang pelatihan dilaksanakan diwaktu yang tidak tepat. Calon peserta terkadang memiliki tanggung jawab kerja yang sedang banyak, namun ditunjuk menjadi peserta pelatihan. Jika ada TNA maka SDM dapat memilih peserta lain sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan yang belum dimiliki oleh calon peserta pelatihan. Dan SDM merasa terbantuan dalam memilih peserta pelatihan, karena selama ini SDM pun harus melobby calon peserta secara personal. Jika ada TNA SDM jauh lebih mudah kerjanya dan calon peserta pelatihan tidak ada alasan untuk menolak.

Lampiran-3

Training Need Analysis untuk Karyawan Kontrak

(STUDI KASUS DI PT. SCI LABORATORIUM CABANG SURABAYA)

6. Siapa saja yang perlu untuk berkontribusi dalam pelaksanaan TNA lebih lanjut?

Hasil diskusi: SDM dan kepala bidang. SDM dari PT. SCI Laboratorium berterimakasih karena adanya penelitian ini. SDM pun berharap semoga metode TNA ini dapat dipratikan terus kedepannya di perusahaan.