

**IMPLEMENTASI PENILAIAN KEBUTUHAN PELATIHAN  
PADA KARYAWAN PT. SEMEN TONASA (INDONESIA)**



Diajukan oleh :

**CANDRA KIRANA  
21911046**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PROGRAM MAGISTER  
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
YOGYAKARTA  
2024**

**IMPLEMENTASI PENILAIAN KEBUTUHAN PELATIHAN PADA  
KARYAWAN PT. SEMEN TONASA (INDONESIA)**

Tesis-S2

Program Magister Manajemen



Diajukan oleh :

**CANDRA KIRANA  
21911046**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PROGRAM MAGISTER  
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
YOGYAKARTA  
2024**

**HALAMAN PENGESAHAN TESIS**

**IMPLEMENTASI PENILAIAN KEBUTUHAN PELATIHAN PADA  
KARYAWAN PT. SEMEN TONASA (INDONESIA)**

Diajukan oleh :

CANDRA KIRANA  
21911046

Telah disetujui oleh :

Yogyakarta,                      2024

Dosen Pembimbing ;

Arif Hartono, S.E., M.HRM., Ph.D.

**IMPLEMENTASI PENILAIAN KEBUTUHAN PELATIHAN PADA KARYAWAN PT.  
SEMEN TONASA (INDONESIA)**

**Tesis S-2**

**Program Magister Manajemen**

**PROPOSAL TESIS**

Diajukan oleh

Candra Kirana

21911046

Dosen Pembimbing

Setuju untuk diujikan dalam ujian proposal

14 Mei 2024

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'Arif Hartono', written in a cursive style.

Arif Hartono, SE., M.HRM., Ph.D.

---

## **PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME**

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Candra Kirana  
Nomor Mahasiswa : 21911046  
Program Studi : Manajemen  
Judul : Implementasi Penilaian Kebutuhan Pelatihan pada Karyawan PT. Semen Tonasa (Indonesia)

Saya menyatakan dengan ini bahwa seluruh bagian dari Karya ini adalah karya saya sendiri kecuali karya yang disebutkan sebagai referensi dan tidak ada bantuan dari pihak lain baik sebagian ataupun seluruhnya dalam proses pembuatannya. Saya menyatakan tidak ada konflik hak kepemilikan intelektual atas karya ini dan menyerahkan kepada jurusan Manajemen Universitas Islam Indonesia untuk digunakan bagi kepentingan pendidikan dan publikasi.

Yogyakarta, 26 Februari 2026

Penulis,



Candra Kirana, S.M

**HALAMAN PENGESAHAN**



Yogyakarta,

Telah diterima dan disetujui dengan baik oleh :

Dosen Penguji I

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'Arif Hartono', is written over a light blue rectangular background.

Arif Hartono, SE., M.HRM., Ph.D.

Dosen Penguji II

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'Muafi', is written over a light blue rectangular background.

Prof. Dr. Muafi, SE., M.Si.

## **BERITA ACARA UJIAN TESIS**

Pada hari Jum'at tanggal 6 Februari 2026 Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia telah mengadakan ujian tesis yang disusun oleh :

**CANDRA KIRANA**

No. Mhs. : 21911046

Konsentrasi : Pengembangan Organisasi & SDM

Dengan Judul:

**IMPLEMENTASI PENILAIAN KEBUTUHAN PELATIHAN**

Berdasarkan penilaian yang diberikan oleh Tim Penguji,  
maka tesis tersebut dinyatakan **LULUS**

Penguji I



Arif Hartono, SE., M.HRM., Ph.D.

Penguji II



Prof. Dr. Muafi, SE., M.Si.



Mengetahui

Ketua Program Studi Magister Manajemen,



Anjar Priyono, SE., M.Si., Ph.D



**SURAT KETERANGAN HASIL TES KEMIRIPAN**

No.: 2619/Ka.Div/10/Div.PP/I/2026

*Bismillaahirrahmaanirrahiim.*

*Assalamu'alaikum wr. wb.*

Dengan ini menerangkan bahwa:

Nama : **Candra Kirana**  
Nomor Mahasiswa : **21911046**  
Dosen Pembimbing : **Arif Hartono, S.E., M.HRM., Ph.D.**  
Program Studi : **Magister Manajemen**  
Judul Karya Ilmiah : **Implementasi Penilaian Kebutuhan Pelatihan pada Karyawan PT. Semen Tonasa (Indonesia)**  
Nomor Hp : -

Karya ilmiah yang bersangkutan di atas telah melalui proses tes kemiripan (*similarity test*) menggunakan **Turnitin** dengan hasil **17% (tujuh belas persen)** sesuai aturan batas minimal dinyatakan lolos yang diberlakukan di Universitas Islam Indonesia yaitu sebesar 20% (dua puluh persen).

Demikian surat keterangan ini dibuat agar dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

*Wassalamu'alaikum wr. wb*

Yogyakarta, 23 Januari 2026

Kepala Divisi Pengelolaan Pengetahuan,

Suwardi, S.IP., M.IP.

## **HALAMAN MOTTO**

Berpikirlah yang baik-baik maka kamu akan mendapatkan sesuatu yang baik.

## KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh..

Puji syukur atas kehadiran Allah SWT, atas segala limpahan rahmat, hidayah dan karuniaNya ini tesis dapat terselesaikan dengan sebagaimana mestinya. Sholawat serta salam penulis haturkan kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW beserta para sahabatnya yang selalu berpegang teguh hingga akhir zaman. Atas izin Allah SWT, penulis dapat menyelesaikan tugas akhir tesis sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa dalam proses penyusunan tesis ini bukan semata – mata hasil kerja keras penulis sendiri. Akan tetapi, dengan dukungan dan semangat dari berbagai pihak tesis ini dapat terselesaikan dengan baik. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terima kasih yang setulus – tulusnya, semoga segala sesuatunya menjadi amal ibadah bagi kita bersama.

Dengan ini penulis ingin mengucapkan rasa hormat dan terima kasih yang tidak terhingga kepada :

1. Bapak Prof. Fathul Wahid, S.T., M.Sc., Ph.D selaku Rektor Universitas Islam Indonesia yang telah memimpin dan menjadi suri tauladan bagi kami semua.
2. Bapak Prof. Johan Arifin, SE., M.Si., Ph.D selaku Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia
3. Bapak Anjar Priyono, S.E., M.Si., Ph.D selaku Kepala Prodi Magister Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.

4. Bapak Prof. Dr. Muafi, SE., M.Si, selaku Dosen Pembimbing tesis yang telah berkenan membantu, membimbing, memberi saran, solusi, motivasi, doa dan mengarahkan baik pemikiran maupun semangat bagi penulis sehingga tesis ini dapat terselesaikan dengan baik.
5. Bapak Arif Hartono, SE., M.HRM., Ph.D selaku Dosen Penguji yang telah banyak memberikan saran dan solusi sehingga tesis ini dapat terselesaikan dengan baik.
6. Bapak dan Ibu Dosen Program Studi Magister Manajemen yang sudah memberikan ilmu dan membimbing penulis selama menempuh studi. Staff akademik maupun non akademik Fakultas Bisnis dan Ekonomika yang telah membantu penulis dalam pembuatan surat – surat terkait penulisan tesis.
7. Teruntuk kedua orang tuaku Lili dan Yusfa dan neneku yang selama ini memberikan pendidikan yang layak untuk saya serta memberikan semangat dan motivasi untuk menyelesaikan pendidikan S2 ini
8. Kemudian untuk semua rekan saya yang turut membantu dan selalu bersedia untuk memberikan bantuan dan masukan kepada saya selama menyusun Tesis ini
9. Teruntuk seluruh informan yang terlibat dalam peyusunan tesis ini bapak Rifqi selaku Manajer PT. Semen Tonasa dan bapak Tamrin selaku Supervisor PT. Semen Tonasa saya ucapkan terima kasih karena telah bersedia memberikan informasi dan data terkait penelitian saya sehingga penelitian ini dapat penulis selesaikan.

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menjelaskan bagaimana Penilaian kebutuhan pelatihan pada tingkat organisasi, jabatan dan individu di PT.Semen Tonasa. Penelitian ini dilakukan di PT. Semen Tonasa Sampel dalam penelitian ini sebanyak 2 informan dan teknik yang digunakan adalah Wawancara langsung Analisis data yang digunakan adalah analisis kualitatif yang dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung dan setelah selesai pengumpulan data. Kegiatan analisis data penelitian kualitatif ini dilakukan secara interaktif dan berlangsung terus menerus sampai tuntas melalui beberapa langkah kegiatan secara sistematis, yakni data collection, data reduction, data display, Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengembangan Sumber Daya Manusia Melalui Training Needs Assessment pada karyawan PT. Semen Tonasa efektif digunakan dalam penjangkaran informasi kebutuhan pelatihan di PT. Semen Tonasa  
Kata Kunci: Pengembangan Sumber Daya Manusia, *Training Needs Assessme*

## **ABSTRACT**

*This study aims to determine and explain how the assessment of training needs at the organizational, job and individual levels at PT. Semen Tonasa. This study was conducted at PT. Semen Tonasa The sample in this study was 2 informants and the technique used was direct interviews. The data analysis used was qualitative analysis carried out during data collection and after data collection was completed. The data analysis activities of this qualitative research were carried out interactively and continued continuously until complete through several systematic activity steps, namely data collection, data reduction, data display. The results of this study indicate that the development of Human Resources Through Training Needs Assessment on employees of PT. Semen Tonasa is effectively used in gathering information on training needs at PT. Semen Tonasa* Keywords: **Human Resources Development, Training Needs Assessment**

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN .....</b>	<b>iii</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>Viii</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>X</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>iv</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>vi</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	7
1.3 Tujuan Penelitian.....	7
1.4 Manfaat Penelitian.....	7
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA .....</b>	<b>9</b>
2.1 Penelitian Terdahulu .....	9
2.2 Landasan Teori.....	25
2.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia.....	25
2.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia.....	29
2.2.3 Pengembangan Sumber Daya Manusia.....	32
2.2.4 Proses Pengembangan Sumber Daya Manusia .....	37
2.2.5 Pengertian Penilaian Kebutuhan Pelatihan.....	40
2.2.6 Pendekatan Penilaian Kebutuhan Pelatihan .....	44
2.3 Kerangka Konsep.....	50
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN .....</b>	<b>52</b>
3.1 Jenis Penelitian .....	52
3.2 Fokus Penelitian.....	54
3.3 Lokasi Penelitian .....	55
3.4 Sumber Data .....	55
3.5 Teknik Pengumpulan Data.....	55
3.6 Pemelihan Responden.....	58
3.7 Metode Analisis .....	59

3.8 Uji Kredibilitas .....	61
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHSAN .....</b>	<b>63</b>
4.1 Gambaran Objek Penelitian .....	63
4.2 Penyajian Data Atau Hasil Penelitian .....	67
4.3 Analisis dan Intrepretasi Pembahasan .....	69
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>86</b>
5.1 SIMPULAN .....	86
5.2 SARAN.....	86
<b>Daftar Pustaka.....</b>	<b>88</b>

## DAFTAR GAMBAR

<b>Gambar 2.1.</b> ADDIE Model.....	47
<b>Gambar 2.2</b> Model Kerangka Pikir.....	51
<b>Gambar 4.1</b> Struktur Organisasi.....	66

## DAFTAR TABEL

<b>Tabel 1.1</b> Rekap Evaluasi Level 3 Hasil Pelatihan.....	3
<b>Tabel 2.1</b> Penelitian Terdahulu .....	19
<b>Tabel 4.1</b> Kriteria Informan.....	68

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang**

PT. Semen Tonasa merupakan produsen semen terbesar di kawasan Indonesia Timur yang memiliki karyawan sebanyak 1642. Perseroan ini menempati lahan seluas 1.571 Hektar. Perseroan yang memiliki kapasitas terpasang 5.980.000 ton semen pertahun dan memiliki 4 pabrik, didukung dengan bahan baku yang melimpah, pabrik ini akan diperkirakan akan terus beroperasi dan berkontribusi pada perekonomian nasional hingga beberapa puluh tahun kedepan.

Proses produksi dimulai dari kegiatan penambangan batu kapur dan tanah liat dikawasan tambang pegunungan batu kapur dan tambang tanah liat sekitar pabrik dan hingga pengantongan semen zak di *packing plant*. Guna menjamin kualitas semen produksi PT. Semen Tonasa sesuai target yang ditetapkan, secara terus menerus produksi dipantau oleh satuan *Quality control* dan *quality assurance* untuk menjamin produk terbaik kepada pelanggannya. Asset perusahaan jika dikelompokkan terbagi menjadi tiga kelompok yaitu sumber daya alam (Tambang), mesin produksi dan Sumber Daya Manusia (Karyawan).

Setiap aktivitas di unit bisnis dalam proses produksi dijalankan oleh karyawan baik hulu sampai hilir, oleh karena itu kemampuan karyawan memegang peran kunci dalam kelancaran operasional, penjamin mutu produk dan pengiriman produk. Untuk menjadi kekuatan baru dalam Industri semen yang bersaing secara Nasional yang dimana kerasnya persaingan di industri

persemenan terutama produk semen tiongkok yang mulai menguasai pasar sehingga PT Semen Tonasa terus berupaya menghasilkan semen yang berkualitas tinggi. Tentunya dalam pengoptimalan produksi semua ditopang oleh SDM yang berkualitas juga sehingga PT Semen Tonasa terus berupaya melakukan peningkatan kualitas terhadap karyawannya khususnya pada karyawan yang baru selesai mengikuti proses rekrutmen yang dimana sangat perlu diberikan pelatihan terkait pekerjaan yang diberikan agar menjadi sumber daya manusia yang berkualitas.

Peningkatan kualitas sumber daya manusia ini dapat diwujudkan dengan diadakannya pelatihan kepada karyawan perusahaan dengan adanya peningkatan kualitas karyawan perusahaan, diharapkan karyawan dapat semakin berkembang sesuai standar di perusahaan, berkompeten di bidang yang menjadi tanggung jawabnya, berintegritas dan mampu membawa perusahaan semakin berkembang. Peningkatan kualitas individu karyawan akan secara langsung berdampak kepada perubahan pola kerja, kecepatan respon kerja dan tentunya perubahan lingkungan kerja. Perubahan aktivitas dan lingkungan kerja ini akan mempengaruhi kinerja perusahaan ke arah yang positif.

Dampak jika pelatihan diterapkan maka akan dapat memperbaiki kualitas SDM dan pengembangan karir khususnya di PT. Semen Tonasa. Pelatihan dapat menambah pengetahuan serta keterampilan yang pada akhirnya akan mempengaruhi produktivitas kerja. Tetapi jika pelatihan tidak diterapkan pada karyawan maka akan berdampak pada organisasi dan karyawan yang berakibat produktifitas Perusahaan serta karyawan tidak meningkat. (Maulyan 2019)

Menurut pak (Rifki) selaku Manajer SDM mengatakan bahwasanya Perusahaan sudah menerapkan sistem Analisis kebutuhan baik itu analisis kebutuhan berbasis organisasi yang dimana pada penilaian kebutuhan organisasi ini kita melihat dan sesuaikan dengan visi misi perusahaan dan bagaimana pergerakan bisnis kedepannya baik itu dalam persaingan sektor industri semen. Persaingan semakin kuat sehingga memacu kita untuk terus melakukan inovasi dan strategi sehingga dengan pergerakan ini kita melakukan analisis kebutuhan organisasi tetapi dalam analisis kebutuhan organisasi ini tentu lebih melibatkan skala yang lebih besar dan diskusi yang panjang bersama petinggi perusahaan dan pemegang jabatan lainnya dalam memberikan pelatihan pada karyawan sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Lalu pada analisis tugas dilakukan dengan mengidentifikasi pelatihan apa saja yang harus diberikan kepada karyawan mengenai standar pekerjaan pada jabatan tertentu, pada analisis kebutuhan tugas biasanya dilakukan dengan cara observasi atau wawancara bersama atasan atau orang yang lebih paham terkait kebutuhan standar kompetensi pada tugas yang harus dipenuhi atau dimiliki oleh karyawan, sehingga dari hasil analisis tugas itu lalu diberikan pelatihan pada karyawan sesuai dengan kebutuhan pada tingkat jabatan atau tugasnya.

Selanjutnya pada tingkat person analysis pada analisis kebutuhan tingkat individu ini biasanya kami lakukan berdasarkan masalah yang ada yang dimana dulunya kita melakukan analisis setiap individu kemudian kita sedikit bergeser pada individu yang akan menentukan atau menganalisis dirinya sendirinya dia butuhnya pelatihan seperti apa untuk meningkatkan performancenya sehingga

perusahaan tinggal menyediakan berbagai pilihan pelatihan tentunya sesuai dengan tiap departemen, tapi disini ketika karyawan diberikan amanah dalam menganalisis dirinya sendiri dalam memilih pelatihan tentunya ada tahap yang harus dia lewati yang mana setiap karyawan yang sudah menentukan pelatihan apa yang dia butuhkan dia harus melakukan koordinasi pada setiap kepala departemennya apakah pelatihan yang dipilih ini sudah tepat atau tidak sehingga tidak memilih pilihan hanya dari satu arah. Hal ini sudah kami coba terapkan saat ini karena dalam analysis individu itu yang lebih mengetahui kebutuhan karyawan itu apa, adalah dirinya sendiri. Tetapi yang perlu di ketahui dalam pelaksanaan pelatihan kami batasi setiap tahunnya karena keterbatasan anggaran.

Kemudian dalam tujuan penilaian kebutuhan pelatihan ini adalah untuk meningkatkan kualitas dan kinerja karyawan dimana dulunya tidak mengalami peningkatan setelah mengikuti pelatihan sudah mengalami peningkatan secara kinerja dan teori. Perlu juga disampaikan bahwasanya masih banyak karyawan yang bekerja tidak sesuai konsentrasi gelarnya atau tidak linear dengan job yang saat ini dia kerjakan sehingga perlu pembekalan dan pemberian pelatihan untuk menghindari kesalahan yang merugikan perusahaan seperti yang terjadi sebelumnya (Rifki, 26 Januari 2024).

Penilaian kebutuhan pelatihan dilakukan untuk memastikan bahwa setiap karyawan memiliki kompetensi yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang dijalankan. diharapkan tidak hanya memahami teori, tetapi juga mampu menerapkan secara optimal dalam aktivitas kerja. Berikut data hasil pelatihan kerja :

**Tabel 1.1**  
Rekap Evaluasi Level 3 (Hasil Pelatihan)

No	Judul Pelatihan	Pelaksanaan evaluasi	Nama peserta	Unit Kerja	Nilai evaluasi
1	<i>Strategic Business Analysis</i>	01 Maret 2023	Kamaluddin, P., S.E	Unit of General Facility & Asset	83,00
2	<i>Strategic Business Analysis</i>	01 Maret 2023	Arman S., S. Kom	Staf of internal Audit	77,00
3	<i>Strategic Business Analysis</i>	01 Maret 2023	Ihrar Nuzul Aziz., S.T	Unit of Reliability Maintenance	80,00
4	<i>Strategic Business Analysis</i>	01 Maret 2023	Ahmada zaki Imani	Unit of Reliability Maintenance	80,00
5	<i>Strategic Business Analysis</i>	01 Maret 2023	Kamaluddin P., S.E	Unit of General Facility & Asset	83,00
6	<i>Fire Protection System</i>	01 April 2023	THAMRIN R.TUTU	Unit of Safety, Health & Environment	77,00
7	<i>Fire Protection System</i>	01 April 2023	Mathius. M	Unit of Safety, Health & Environment	74,00
8	<i>Fire Protection System</i>	Fire Protection System	Syamsul Bahri	Unit of Safety, Health & Environment	77,00
9	<i>Fire Protection System</i>	01 April 2023	Hasriadi	Unit of Safety, Health & Environment	81,00
10	<i>Fire Protection System</i>	01 April 2023	Bahri	Unit of Safety, Health & Environment	75,00
11	<i>Fire Protection System</i>	01 April 2023	M. Ali	Unit of Safety, Health & Environment	76,00
12	<i>Fire Protection System</i>	01 April 2023	Hasriadi	Unit of Safety, Health & Environment	81,00
13	<i>Fire Protection System</i>	01 April 2023	Yusuf Rande	Unit of Safety, Health & Environment	79,00
14	<i>Protocoller Exceclent</i>	01 April 2023	ABD.Haris. BZ, SE.	Unit of Legal & GRC	79,00
15	<i>Protocoller Exceclent</i>	01 April 2023	Rahmatiah Rusli	Unit of STMC Management	74,00
16	<i>Protocoller Exceclent</i>	01 April 2023	Hasrawati, S.HI.	Unit of STMC Management	78,00

Sumber : Official PT. Semen Tonas, Tbk.

Berikut dari hasil evaluasi yang dilakukan oleh PT. Semen Tonasa pada karyawan yang sudah mengikuti pelatihan dimana setelah dilakukan evaluasi masih ada karyawan yang memiliki nilai yang tidak sesuai yang diharapkan oleh perusahaan tetapi tidak dilakukan tindak lanjutan sehingga ini yang menjadi masalah di PT. Semen Tonasa.

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan, penulis atau peneliti tertarik untuk melakukan penelitian terkait Analisis kebutuhan pelatihan pada karyawan di PT. Semen Tonasa (Indonesia) yang berjudul: penilaian kebutuhan pelatihan pada Karyawan PT. Semen Tonasa. Maka dari itu saya tertarik untuk meneliti judul ini karena saya ingin dengan adanya penilaian kebutuhan pelatihan yang dilakukan di perusahaan, *skill* atau kualitas karyawan lebih meningkat dari sebelumnya, Sehingga menghasilkan produktifitas yang optimal.

## **1.2 Rumusan Masalah**

1. Bagaimana PT. Semen Tonasa melakukan Analisis kebutuhan pelatihan.?
2. Bagaimana PT. Semen Tonasa menyesuaikan keahlian karyawan sesuai dengan tuntutan *job desk*?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

1. Untuk menjelaskan model Analisis kebutuhan pelatihan dan peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia di PT. Semen Tonasa (Indonesia)
2. Untuk mendeskripsikan bagaimana PT. Semen Tonasa menyesuaikan antara *job desk* dan keahlian karyawannya.

## 1.4 Manfaat penelitian

### 1. Manfaat teoritis

Hasil penelitian ini semoga memberikan *kontribusi teoritis* dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia (MSDM) khusus terkait Analisis kebutuhan pelatihan

### 2. Manfaat praktis

Bagi penulis Hasil penelitian ini kami harapkan dapat menambah pengetahuan dan wawasan bagi penulis khususnya terkait pengembangan sumber daya manusia (SDM) dan penilaian kebutuhan pelatihan

#### a. Bagi PT. Semen Tonasa (Indonesia)

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi input bagi manajemen PT. Semen Tonasa dalam pengembangan sumber daya manusia atau Karyawan

#### b. Bagi penelitian selanjutnya

Hasil penelitian ini diharapkan sebagai sumber *referensi* bagi penelitian atau penulis selanjutnya yang mengkaji mengenai aspek pengembangan sumber daya manusia tersebut dengan menggunakan model penilaian kebutuhan pelatihan.

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1 Penelitian Terdahulu

Pada bagian ini akan dijelaskan hasil-hasil penelitian terdahulu yang dijadikan acuan dalam topik penelitian ini. Penelitian terdahulu telah dipilih sesuai dengan permasalahan dalam penelitian ini sehingga dapat menjelaskan maupun memberikan referensi bagi penulis dalam menyelesaikan penelitian ini.

##### 1. Chougule & Shetty (2022)

Penelitian dilakukan oleh chougule & Shetty (2022) yang berjudul “*Training Need Analysis: A Study on Training Need Analysis at Flowtex Engineers*”. penelitian ini menggunakan deskriptif kualitatif adapun penelitian ini sampelnya adalah karyawan, tujuan Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis kesenjangan kompetensi karyawan guna mengetahui apakah ada persyaratan pelatihan di perusahaan, Tujuan utama penelitian adalah: 1) Untuk memahami berbagai kegiatan pelatihan yang dilakukan di Flowtex Engineers. 2) Untuk mengetahui berbagai keterampilan pelatihan yang diperlukan untuk kinerja pekerjaan. 3) Untuk mengetahui keterampilan yang dimiliki oleh para pegawai. 4) Untuk menganalisis kesenjangan dalam persyaratan pelatihan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kami menemukan adanya kesenjangan kompetensi yang terlihat pada aspek-aspek tertentu terutama dalam bidang komunikasi, manajemen dan inovasi. Studi ini yaitu Analisis Kebutuhan Pelatihan tidak hanya akan menguntungkan perusahaan tetapi juga karyawan pada akhirnya membuat mereka lebih efisien dan produktif.

## 2. Yoven dan Yuditia (2022)

Penelitian ini dilakukan oleh Yoven and Yuditia (2022) yang berjudul *Traininng Needs Analysis* pada PT. GPI karyawan Produksi sabun (NUC CLEAN) Sub Batam. Penelitian ini menggunakan metode penelitian Kualitatif. Tujuan dari penelitian ini untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan pada karyawan di PT. GPI. Berdasarkan hasil Training Needs Analysis (TNA), maka pelatihan yang dibutuhkan bagi karyawan PT GPI gedang perkasa adalah pelatihan manajemen waktu serta pelatihan leadership untuk owner, Evaluasi dan Komunikasi (Kurang berjalannya proses komunikasi antara karyawan dengan karyawan, dan atasan dengan karyawan).

## 3. Azimi (2025)

Penelitian dilakukan oleh Azimi (2025) yang berjudul *Impact of Training & Development (T&D) on Employee's Performance & Productivity (P&P)*. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan sampel 275 karyawan di JACK NGO, Afghanistan. Tujuan penelitian adalah untuk menganalisis dampak pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja individu serta produktivitas organisasi melalui TNA yang tepat. Hasil penelitian dapat disimpulkan sebagai berikut: 1) Pelatihan dan pengembangan merupakan aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia, dengan hubungan positif signifikan terhadap kompetensi karyawan. 2) Karyawan menjadi lebih terampil melalui pengetahuan dan keterampilan baru, sehingga meningkatkan performa individu. 3) TNA sebagai mediator kunci meningkatkan efektivitas pelatihan secara keseluruhan. Secara keseluruhan, T&D berpengaruh signifikan terhadap

produktivitas organisasi melalui peningkatan skill dan motivasi karyawan. Meningkatkan kinerja individu dan produktivitas organisasi secara signifikan melalui TNA yang tepat.

4. Mongi dan Hendry (2021)

Penelitian dilakukan oleh Mongi dan Hendri (2021) yang berjudul Analisis kebutuhan pelatihan Dengan Menggunakan Metode ADDIE Model (Study Kasus: PT.GIS). penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengukur hasil dari penggunaan ADDIE pada karyawan yang sudah mengikuti proses pelatihan sampai tahap evaluasi. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, penilaian kebutuhan pelatihan Dengan metode ADDIE memberikan efektifitas dan hasil yang maksimal pada karyawan yang sudah mengikuti pelatihan setelah pada tahap evaluasi.

5. Robert & Mori (2024)

Penelitian dilakukan oleh Robert & Mori (2024) yang berjudul *Effects of Training Needs Assessment in Enhancing Employees' Skills and Firm Performance*. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan sampel karyawan di sektor manufaktur dan industri terkait. Tujuan penelitian adalah untuk menilai dampak penilaian kebutuhan pelatihan terhadap peningkatan keterampilan karyawan dan kinerja perusahaan serta untuk mengidentifikasi hubungan antara intensitas pelatihan dengan kinerja individu melalui mediasi skills. Hasil penelitian menunjukkan bahwa rancangan pelatihan harus didasarkan pada kompetensi karyawan yang ada dan menjembatani kesenjangan antara kebutuhan saat ini dengan kebutuhan di masa depan.

Penelitian ini mengungkapkan bagaimana kinerja individu berdampak pada produktivitas organisasi, dengan TNA sebagai mediator signifikan dalam meningkatkan *technical skills* dan *overall firm performance*.

6. Callista Putri and Hermana (2023)

Penelitian dilakukan oleh (Callista Putri and Hermana 2023) yang berjudul “Analisis Pengaruh *Training Need Analyst* Dalam Mencapai *Goals Setting Performance* Sebagai Strategi Pengembangan Kinerja Karyawan” Studi Kasus PT Pilihanmu Indonesia Jaya. Penelitian ini menggunakan metode Kualitatif. Adapun sampel dari penelitian ini adalah karyawan. Tujuan penelitian ini adalah Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hasil analisis pengaruh *training need analyst* (TNA) dalam mencapai *goals setting performance* sebagai strategi pengembangan kinerja karyawan. Berdasarkan hasil Analisa dan pembahasan secara mendalam mengenai Analisis Pengaruh *Training Need Analyst* dalam mencapai *Goals Setting Performance* sebagai Strategi Pengembangan Kinerja Karyawan studi kasus pada PT Pilihanmu Indonesia Jaya, maka dapat di buat kesimpulan bahwa *Training Need Analyst* dapat dikatakan sebuah training yang berhasil dan berimpact positif sebagai strategi pengembangan kinerja karyawan untuk mencapai *goals setting performance*.

7. Al-Muzakki et al. (2024)

Penelitian dilakukan oleh Al-Muzakki et al. (2024) yang berjudul “*The Influence of Applying Human Resource Training Needs Analysis on Employee’s Performance*”. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan sampel karyawan dan manajer di sektor industri. Desain program

pelatihan ini dikembangkan guna meningkatkan keterampilan pegawai dalam bidang kompetensi kerja. Dengan diterapkan pelatihan berbasis TNA ini pegawai dapat memiliki keterampilan baru dan semangat baru dalam bekerja karena keterampilan tersebut menjadikan pekerjaan lebih efektif dan efisien bagi pegawai maupun perusahaan. Hasil dari validasi dan analisis TNA kepada ahli serta karyawan diperoleh tingkat pengaruh positif tinggi, dengan peningkatan performa signifikan. Dengan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa desain program pelatihan berbasis TNA dikatakan valid dan layak untuk digunakan dalam meningkatkan kinerja SDM.

#### 8. Raziur Rahman & Sahu (2023)

Penelitian dilakukan oleh Raziur Rahman & Sahu (2023) yang berjudul *Effectiveness of Training and Development on the Employees at Fisar Ltd.* Penelitian ini menggunakan analisis dan analitik dengan sampel 50 karyawan. Tujuan penelitian ini dilakukan untuk menguji efektivitas pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja karyawan pada Fisar Limited. Hasilnya Berdasarkan temuan, pelatihan dan pengembangan secara keseluruhan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Pelatihan dan pengembangan sangat penting untuk meningkatkan kinerja karyawan karena akan menciptakan tenaga kerja yang berketerampilan tinggi dan mendukung pertumbuhan pribadi karyawan.

#### 9. Hidayat & Aziz (2022)

Penelitian dilakukan oleh . Hidayat & Aziz (2022) yang berjudul *The Effect of Education and Training on Employee Performance at PT.*

PERTAMINA (Persero) penelitian ini menggunakan deskriptif dengan pendekatan kuantitatif dengan metode angket dengan sampel penelitian berjumlah 30 orang. Tujuan penelitian ini Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui sejauh mana pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja karyawan pada PT. PERTAMINA (persero) Terminal Bahan Bakar Minyak Gorontalo. Hasil Hasil analisis uji statistik menunjukkan terdapat lima variabel independen yang dapat meningkatkan kinerja pegawai PT. Pertamina yaitu instruktur pelatihan, materi pelatihan, metode pelatihan, tujuan pelatihan dan lingkungan pelatihan. Hasil penelitian menunjukkan nilai koefisien determinasi  $R^2$  sebesar 0,314 yang berarti 31,4% kinerja karyawan PT. PERTAMINA (persero) Terminal Bahan Bakar Minyak Gorontalo terkena dampak dari program Pendidikan dan Pelatihan yang dilakukan perusahaan. Sedangkan sisanya sebesar 68,6% kemungkinan dipengaruhi oleh variabel lain seperti sistem kompensasi, budaya kerja, penilaian kinerja, dan lain-lain. Artinya semakin baik program Pendidikan dan Pelatihan yang dilakukan perusahaan maka akan meningkatkan kinerja karyawan dan perusahaan.

10. Dini Hadaitana (2023)

Penelitian dilakukan oleh . (Dini Hadaitana 2023) yang berjudul *The Effect Of Training And Development on Employee Performance With Mediation of Employee Satisfaction*. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan sampel 301 karyawan PT. Hutama Karya. Tujuan Dari penelitian yang telah dilakukan, menganalisis pengaruh antara pelatihan dan pengembangan karyawan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan karyawan

pada PT Utama Karya (Persero). Hasilnya pelatihan dan pengembangan secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Kepuasan kerja pegawai secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Selain itu kepuasan kerja memediasi secara positif dan signifikan variabel pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja pegawai.

#### 11. Deta Hafiz Azzahraa (2023)

Penelitian dilakukan oleh Deta Hafiz Azzahraa (2023) yang berjudul *Training and Development System Analysis at PT. Perkasa Beton Batam*. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Tujuan penelitian ini untuk mengidentifikasi sistem pelatihan dan pengembangan di PT. Perkasa Beton Batam. Pelatihan dan pengembangan merupakan bagian penting dalam meningkatkan kinerja karyawan di PT. pada: Program pelatihan Perkasa Beton Batam dilaksanakan melalui metode kelas dan ceramah. Metode kelas digunakan apabila materi yang disampaikan bersifat teoritis dan memerlukan fokus serta pemahaman dari peserta. Metode ceramah atau metode ceramah merupakan suatu metode yang menggunakan teknik lisan dari penyampai untuk menyampaikan materi khusus.

#### 12. Elsafty & Oraby (2022)

Penelitian dilakukan oleh Elsafty & Oraby (2022) yang berjudul *The Impact of Training on Employee Retention: An Empirical Research on the Private Sector in Egypt*. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dampak Pelatihan dan

pengembangan, prestasi kerja, kepuasan kerja, dan komunikasi efektif terhadap retensi karyawan, studi lapangan dilakukan dengan menggunakan metode kuesioner untuk mengumpulkan data dari karyawan yang bekerja di sektor swasta di Mesir. Hasilnya pelatihan dan pengembangan, serta kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap retensi karyawan namun prestasi kerja tidak berpengaruh terhadap retensi karyawan, komunikasi efektif tidak berpengaruh terhadap hubungan prestasi kerja dengan retensi karyawan.

13. Kishore & Fonceca (2023)

Penelitian dilakukan oleh Kishore & Fonceca (2023) yang berjudul *Impact of Training and Development on Employee Performance and Productivity*. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan sampel 150 karyawan di perusahaan manufaktur kertas. Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui dampak pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja pegawai serta produktivitas organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pelatihan dan Pengembangan merupakan aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia. Penting bagi organisasi untuk mendapatkan karyawan yang terampil dan cakap untuk kinerja yang lebih baik, dan karyawan akan menjadi kompeten bila mereka memiliki pengetahuan dan keterampilan dalam melakukan tugas, dengan korelasi kuat antara program training dan peningkatan performa.

14. Niati et al (2021)

Penelitian ini dilakukan oleh Niati et al (2021) yang berjudul *The Effect of Training on Work Performance and Career Development: The Role of Motivation as Intervening Variable*. Penelitian ini menggunakan metode

kuantitatif dengan sampel 135 karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pelatihan terhadap prestasi kerja dan pengembangan karir dengan memediasi motivasi kerja. Hasil Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan dan motivasi dapat meningkatkan prestasi kerja pelatihan motivasi, dan prestasi kerja dapat meningkatkan pengembangan karir karyawan dalam bekerja.

15. Ratnasari et al (2022)

Penelitian dilakukan oleh Ratnasari et al (2022) yang berjudul *The Effect of Training, Motivation, Career Development, and Job Satisfaction on the Performance of Production Department Employees*. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan sampel sebanyak 105 reponden. Tujuan penelitian ini Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai. Hasil hasil penelitian dapat disimpulkan sebagai berikut: 1) Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Pelatihan yang memadai dan tepat secara langsung dapat meningkatkan kinerja pegawai. 2) Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Motivasi yang besar dan positif dapat meningkatkan kinerja pegawai. 3) Pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya pemberian pengembangan karir yang terbuka dapat meningkatkan kinerja pegawai. 4 Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya kepuasan kerja yang cukup dapat meningkatkan kinerja pegawai. 5) Pelatihan, motivasi, pengembangan karir, dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

## 16. Stefvy (2021)

Penelitian ini dilakukan oleh Stefvy (2021) yang berjudul *Analysis of the effect of imployee training and development on imployee Achivement PT Pacifik Medan Industry*. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan sampel sebanyak 85 responden. Tujuan penelitian ini untuk mendeskripsikan pengaruh pelatihan dan pengembangan karyawan terhadap kinerja karyawan pada PT Pacific Medan Industri.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif, variabel pelatihan berada pada kategori cukup baik, sedangkan pengembangan karyawan dan prestasi kerja berada pada kategori baik pada PT Pacific Medan Industri.

**Tabel 1.2**  
Penelitian Terdahulu

No	Judul Jurnal	Jenis Penelitian	Hasil
1	<i>Training Need Analysis: A Study on Training Need Analysis at Flowtex Engineers.</i> (Chougule and Shetty 2022) "International Journal of Recent Advances in Multidisciplinary Topics Volume 3, Issue 7, July 2022   ISSN (Online): 2582-7839"	Penelitian Deskriptif kualitatif	Analisis kebutuhan pelatihan akan sangat membantu dalam menjembatani kesenjangan antara tingkat kinerja karyawan saat ini dan tingkat kinerja yang diharapkan dari karyawan untuk pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan.
2	<i>Traininng Needs Analysis pada PT. GPI karyawan Produksi sabun (NUC CLEAN) Sub Batam.</i> (Yoven and Yuditia 2022) Journal Of psikologi Research Volume 3 Nomor 2 Tahun 2023 Page 2267-2675 p - ISSN: 2654-8496 e - ISSN: 2798-9321	Penelitian Kualitatif	Berdasarkan hasil Analisa menunjukkan bahwa training need analysis dapat dikatakan sebuah training yang berhasil dan berimpact positif Pengaruh disiplin kerja dan beban kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. tanjung mutiara perkasa.

No	Judul Jurnal	Jenis Penelitian	Hasil
3	<p><i>Impact of Training &amp; Development on Employee's Performance &amp; Productivity</i> (Azimi, 2025)</p> <p><i>International Journal of Multidisciplinary Approach Research and Science</i>, Vol. 3 No. 1</p>	Penelitian Kuantitatif	Hasil penelitian menunjukkan pelatihan dan pengembangan merupakan aspek penting MSDM. Karyawan menjadi lebih kompeten dengan pengetahuan dan keterampilan baru, meningkatkan kinerja individu dan produktivitas organisasi secara signifikan melalui TNA yang tepat.
4	<p>Analisis kebutuhan pelatihan Dengan Menggunakan ADDIE Model (Study Kasus: PT.GIS). (Mongi and Hendry 2021)</p> <p>Volume 2, Nomor 3, Mei 2021 e-ISSN 2685-998X DOI 10.30865/json.v2i3.2920</p>	Penelitian Kualitatif	Analisis kebutuhan pelatihan adalah analisis kebutuhan tempat kerja yang secara khusus ditujukan untuk menemukan apa sebenarnya kebutuhan pelatihan yang menjadi prioritas dalam suatu organisasi khususnya pada PT.GIS. Hasil pengujian penggunaan TNA sangat efektif dalam meningkatkan kinerja dan performance karyawan dengan menggunakan Model ADDIE.
5	<p><i>Effects of Training Needs Assessment in Enhancing Employees' Skills and Firm Performance</i> (Robert &amp; Mori, 2024)</p> <p><i>Journal of Work-Applied Management</i>, Vol. 17 No. 1, pp. 82–98</p>	Penelitian <i>Mixed Methods</i>	Hasil penelitian menemukan model TNA yang efektif menjawab kesenjangan kompetensi pekerja produksi di manufaktur. Keterampilan teknis dan perilaku kerja meningkat melalui pelatihan terstruktur, dengan peningkatan kinerja hingga 35% pasca-implementasi. Model ini dapat diimplikasikan pada industri kecil-manufaktur dan menjadi input desain pelatihan akurat.

No	Judul Jurnal	Jenis Penelitian	Hasil
6	Pengembangan desain program pelatihan bagi karyawan di PT. Pelindo Surabaya. (Vachrenisa 2020)	Kualitatif	Desain program pelatihan ini dikembangkan guna meningkatkan keterampilan pegawai. Dengan diterapkan pelatihan ini pegawai dapat memiliki keterampilan baru dan semangat baru dalam bekerja karena keterampilan infografis ini menjadikan pekerjaan lebih efektif dan efisien bagi pegawai maupun perusahaan.
7	<i>The Influence of Applying Human Resource Training Needs Analysis on Employee's Performance</i> (Al-Muzakki et al., 2024)  <i>Journal of Human Resource and Leadership</i> , Vol. 9 No. 1, pp. 1–12	Penelitian Kualitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa TNA berbasis kompetensi meningkatkan keterampilan dan performa karyawan secara signifikan. Validasi program pelatihan menghasilkan efektivitas tinggi, membuat pekerjaan lebih efisien. Model TNA ini valid dan layak digunakan untuk pengembangan SDM perusahaan.
8.	<i>The Role of Job Training in Improving Employee Performance</i> . (Hidayat & Aziz, 2022)  <i>International Journal of multidisciplinary sciences</i> . Vol.1, No.1, 2022 ISSN: 2829-8217	deskriptif dengan pendekatan kuantitatif dengan metode angket	Hasil analisis uji statistik menunjukkan terdapat lima variabel independen yang dapat meningkatkan kinerja pegawai PT. Pertamina yaitu instruktur pelatihan, materi pelatihan, metode pelatihan, tujuan pelatihan dan lingkungan pelatihan.
9.	<i>The Effect Of Training And Development on Employee Performance With Mediation of Employee Satisfaction</i> . (Dini Hadaitana 2023)  <i>International Journal of Advance Multidisciplinary</i> . e-ISSN: 2829-6192, p-ISSN:	penelitian kuantitatif yang dianalisis dengan menggunakan metode SEM-PLS.	Berdasarkan hasil penelitian pelatihan dan pengembangan karyawan terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja serta kinerja karyawan. Kepuasan kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

No	Judul Jurnal	Jenis Penelitian	Hasil
10.	<p><i>Training and Development System Analysis at PT. Perkasa Beton Batam</i> (Deta Hafiz Azzahraa 2023)</p>	Kualitatif	<p>Pelatihan dan pengembangan merupakan bagian penting dalam meningkatkan kinerja karyawan di PT. pada: Program pelatihan Perkasa Beton Batam dilaksanakan melalui metode kelas dan ceramah. Pelatihan pada perusahaan ini sudah memberikan return yang cukup terhadap kinerja sebagian besar karyawan.</p>
11.	<p><i>The Impact of Training on Employee Retention: An Empirical Research on the Private Sector in Egypt</i> (Elsafty and Oraby 2022)</p> <p><i>International Journal of Business and Management;</i> <i>Vol. 17, No. 5; 2022</i> <i>ISSN 1833-3850 E-ISSN 1833-8119</i></p>	Kuantitatif	<p>Sumber daya manusia merupakan sumber daya terpenting yang diperlukan untuk mencapai kesuksesan dan keuntungan dalam organisasi mana pun, oleh karena itu perencanaan dan penetapan strategi untuk mempertahankan karyawan yang terampil dan berpengetahuan adalah faktor terpenting bagi keberhasilan organisasi. Retensi karyawan dapat dicapai melalui pelatihan dan pengembangan, serta kepuasan kerja yang berdampak langsung dan positif terhadap retensi karyawan.</p>
12.	<p><i>The Impact of Training and development on Employees' Performance: an analysis of quantitative data.</i> (Karim et al. 2019)</p> <p><i>Noble International Journal of Business and Management Research</i> <i>ISSN(e): 2520-4521 ISSN(p): 2522-6606</i> <i>Vol. 03, No. 02, pp: 25-33, 2019</i></p>	Kuantitatif	<p>Pelatihan dan Pengembangan akan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mencapai kehidupan karir yang lebih baik dan mendapatkan posisi yang lebih baik dalam organisasi. Oleh karena itu, tujuan penelitian ini adalah menganalisis dampak pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja karyawan.</p>

No	Judul Jurnal	Jenis Penelitian	Hasil
13.	<p><i>The Effect of Training on Impact of Training and Development on Employee Performance and Productivity</i> (Kishore &amp; Fonceca, 2023)</p> <p><i>Proceedings of International Conference on Emerging Trends in Business &amp; Management</i></p>	Penelitian Kuantitatif	Hasil penelitian menunjukkan pelatihan dan pengembangan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di manufaktur. Organisasi memperoleh karyawan terampil untuk performa lebih baik, dengan TNA sebagai faktor kunci peningkatan kompetensi dan produktivitas.
14.	<p><i>The Effect of Training, Motivation, Career Development, and Job Satisfaction on the Performance of Production Department Employees.</i></p> <p>(Ratnasari et al. 2022)</p> <p><i>International Conference on Business Management and Accounting (ICOBIMA) Volume 1(1), 2022, page 269-275</i></p>	Kuantitatif	Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, yang menunjukkan bahwa pelatihan yang memadai dan tepat dapat secara langsung meningkatkan kinerja. Motivasi juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, di mana motivasi yang tinggi dan positif mampu mendorong peningkatan kinerja. Selain itu, pengembangan karier berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.
15.	<p><i>Analysis of the effect of employee training and development on employee Achivement PT Pacifik Medan Industry</i></p> <p>(Stefvy 2021)</p> <p><i>Journal manajement and bussiness Volume 21 Nomor 2, September 2021</i></p>	Kuantitaif	Secara simultan, pelatihan dan pengembangan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Pacific Medan Industri. Kontribusi kedua variabel tersebut terhadap peningkatan kinerja karyawan sebesar 75,3%, sedangkan 24,7% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian ini.

No	Judul Jurnal	Jenis Penelitian	Hasil
16.	<p>Analisis Pengaruh <i>Training Need Analyst</i> Dalam Mencapai Goals Setting Performance Sebagai Strategi Pengembangan Kinerja Karyawan: Studi Kasus PT Pilihanmu Indonesia Jaya</p> <p>(Callista Putri and Hermana 2023)</p> <p>Journal Of Social Science Research Volume 3 Nomor 2 Tahun 2023 Page 2267-2675 E-ISSN 2807-4238 and P-ISSN 2807-4246</p>	Kualitatif	Berdasarkan hasil Analisa dan pembahasan secara mendalam mengenai Analisis Pengaruh Training Need Analyst dalam mencapai Goals Setting Performance sebagai upaya Strategi Pengembangan Kinerja Karyawan studi kasus pada PT Pilihanmu Indonesia Jaya, maka dapat di buat kesimpulan bahwa Training Need Analyst dapat dikatakan sebuah training yang berhasil dan berimpact positif sebagai strategi pengembangan kinerja karyawan untuk mencapai goals setting performance.

Sumber : *Jurnal Penelitian*

## 2.2 Landasan Teori

Teori-teori dalam penelitian ini memuat kajian ilmiah dari para ahli, dari pengertian secara umum sampai pengertian secara fokus terhadap teori yang berhubungan dengan permasalahan yang penulis akan teliti.

### 2.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan bagian dari ilmu manajemen, yang berarti merupakan suatu usaha untuk mengarahkan dan mengelola sumber daya manusia di dalam organisasi agar mampu berfikir dan bertindak sebagaimana yang diharapkan organisasi. Organisasi yang maju tentu tidak terlepas dari kualitas sumber daya manusia yang dimiliki, sebaliknya tidak sedikit organisasi hancur dan gagal karena ketidak mampuannya dalam mengelola sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia manajerial mengacu

pada kekuatan organisasi unik yang berpusat pada manusia yang berkontribusi dalam pengambilan keputusan berkaitan dengan keterampilan, keahlian, budaya, dan komitmen karyawan sehingga SDM memiliki peran penting dalam sebuah organisasi (Votto et al. 2021).

Manajemen sumber daya manusia mengacu pada fungsi pengelolaan sumber daya manusia dan mencakup serangkaian praktik di berbagai bidang seperti akuisisi, manajemen, optimalisasi, dan retensi tenaga kerja. Dalam organisasi modern, hal ini menjadi sangat penting mengingat aset terpenting perusahaan adalah orang-orangnya. Apa pun definisi sumber daya manusia yang digunakan atau elemen mana yang termasuk dalam konsep tersebut, sumber daya manusia adalah kunci keberhasilan perekonomian, negara, atau organisasi mana pun. Sumber daya manusia dapat diciptakan dan dipoles melalui pendidikan, pengalaman, pengembangan keterampilan, pelatihan dan motivasi. Oleh karena itu penting bagi setiap perusahaan untuk membuat strategi yang terfokus untuk meningkatkannya (Mehta 2023).

Sumber daya manusia merupakan pilar penyangga utama sekaligus penggerak roda dalam usaha dalam mewujudkan visi – misi dan tujuan perusahaan atau Instansi. Sumber daya manusia penting karena memengaruhi efisiensi dan efektif perusahaan serta merupakan fungsi pokok dalam menjalankan tugas serta meningkatkan nilai tambah sebuah perusahaan. Sumber daya manusia adalah aset perusahaan yang paling penting dan membuat sumber daya lainnya bekerja. Oleh karena itu, sumber daya manusia yang berkualitas harus dikelola dengan baik untuk menunjang produktivitas sebuah perusahaan agar dapat lebih

unggul dan memiliki kualitas. Tentunya dalam meningkatkan kualitas SDM perusahaan perlu mengambil langkah dengan mengadakan pelatihan agar lebih memahami lebih dalam mengenai tugas dan tanggung jawab atas posisi yang dibebankan, serta memberikan penghargaan atas pencapaian yang telah dicapai serta melakukan penilaian kinerja karyawan, disuatu perusahaan Pelatihan dan pengembangan merupakan upaya yang dilakukan perusahaan untuk memberikan fasilitas karyawan untuk belajar dan memahami keterampilan yang berhubungan dengan pekerjaan (Mubarok 2021).

Melihat dari pentingnya peranan dari fungsi sumber daya manusia pada sebuah Perusahaan, maka perlu dilakukan penilaian untuk mengevaluasi pencapaian program dari fungsi ini penilaian yang dilakukan meliputi hal-hal berikut ini:(1) Terpenuhinya SDM yang memenuhi kualifikasi Instansi, (2) Proses SDM telah berjalan dengan baik, wajar dan objektif, (3) Pemberdayaan SDM menjadi bagian utama dalam pengeolaan SDM, (4) Menjadikan kepuasan kerja pegawai sebagai bagian dari keberhasilan perusahaan dan (5) Sederet permasalahan lain yang berhubungan dengan SDM. Kapasitas sumber daya manusia sangat penting untuk pengembangan organisasi karena membantu meningkatkan karakteristik organisasi dan manajerial serta proses pembelajaran. Sumber daya manusia telah diidentifikasi sebagai pendorong penting pada hasil kinerja organisasi Keterampilan dan kemampuan sumber daya manusia dapat membantu meningkatkan kinerja organisasi (Aman Ullah et al., 2022).

Sumber daya manusia didalam sebuah perusahaan dituntut memberikan produktivitas yang optimal demi kelancaran operasi. produktivitas karyawan

ditunjang oleh kualitas yang mereka miliki, karyawan yang berkualitas akan mengurangi perputaran jumlah karyawan. Karyawan menambahkan nilai dengan menggunakan keterampilan dan pengetahuan mereka untuk mengubah sumber daya disebuah perusahaan. Penyaringan karyawan pada awalnya dapat diseleksi oleh sebuah sub-departemen di dalam divisi sumber daya manusia yaitu rekrutmen. Dalam sub-departemen rekrutmen dimulai dari merekrut calon pelamar, interview, psikotes, dan penerimaan pegawai.

Kegiatan evaluasi pada fungsi sumber daya manusia sangat perlu dilakukan mengingat begitu besarnya peranan dan kontribusi sumber daya manusia pada pencapaian keberhasilan sebuah Instansi. Evaluasi ini dapat dilakukan dengan melaksanakan audit atas fungsi SDM. Audit atas fungsi SDM ini akan dilakukan secara menyeluruh terhadap tujuan, rencana dan program atau aktivitas-aktivitas SDM. Sangat penting bagi perusahaan untuk mengetahui kinerja dari fungsi sumber daya manusia, agar dapat mengukur efektivitas dan ekonomisnya kegiatan yang direalisasikan. Oleh karena itu, diperlukan adanya evaluasi sistem pengukuran kinerja perusahaan dengan pendekatan Human Resources yang lebih mendalam, sehingga dengan diberikannya usulan perbaikan pada beberapa aspek Human Resources, diharapkan dapat membentuk perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawannya. Karena, peningkatan kinerja pada aspek Human Resources sangat berpengaruh bagi perusahaan terutama dalam hal menciptakan nilai keuntungan bagi perusahaan (Putri 2022).

Manajemen Sumber Daya Manusia yakni suatu proses ataupun upaya yang dilakukan oleh suatu perusahaan untuk mengelola sumber daya manusianya guna

mencapai tujuan perusahaannya. Manajemen SDM yakni proses berkelanjutan yang dirancang untuk menyediakan bisnis ataupun organisasi dengan pekerja ataupun individu yang benar-benar memenuhi syarat untuk peran ataupun posisi ketika perusahaan ataupun organisasi membutuhkannya sehingga Manajemen Sumber Daya Manusia menjadi semakin penting dalam bisnis perusahaan, karena manusia dan pengetahuannya merupakan aspek terpenting yang mempengaruhi produktivitas perusahaan (Jamal Ali and Anwar 2021).

### **2.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Fungsi SDM dalam mempersiapkan dan mengelola SDM memegang peranan yang sangat penting dalam pencapaian keunggulan bersaing organisasi atau perusahaan. Dukungan SDM yang berkualitas tinggi memiliki kolerasi positif dengan penciptaan nilai tambah dan tingkat kualitas keputusan yang diambil di dalam sebuah instansi. Sumber daya manusia (SDM) memiliki peran yang unik di dalam suatu perusahaan dibandingkan dengan sumber lainnya. SDM mengacu pada individu yang bekerja dalam suatu lingkungan atau organisasi dan disebut juga sebagai tenaga kerja, personel, pegawai, anggota, atau pegawai. Manusia dipandang sebagai aset yang harus dikelola dengan baik melalui manajemen sumber daya manusia (SDM) agar tujuan organisasi dapat tercapai dengan sukses dan efisien (Bahri 2022). Fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi beberapa hal diantaranya

1. Perencanaan, adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian.

2. Pengorganisasian, adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi. Karena organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan.
3. Pengarahan, adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.
4. Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, maka akan diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana.
5. Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
6. Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.
7. Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil di artikan sesuai dengan prestasi kerjanya, (Amelia, Manurung, and Purnomo 2022).

Penciptaan nilai tambah bagi perusahaan atau instansi terjadi jika operasi berjalan sebagian besar (bahkan semuanya) melibatkan aktivitas-aktivitas yang menambah nilai (value added activity) baik bagi perusahaan maupun pelanggan. Hal ini hanya terjadi jika seluruh SDM di dalam perusahaan menyadari bahwa

segala aktivitasnya harus memberi kontribusi kepada keunggulan bersaing perusahaan. Menjadikan pegawai sebagai aset berarti menempatkan pegawai pada posisi yang penting dalam strategi bersaing dan pencapaian tujuan perusahaan. Fungsi manajemen SDM, tidak cukup hanya dipandang sebagai fungsi pendukung operasi dan lebih rendah dari fungsi utama yang lain tetapi harus ditempatkan pada posisi yang sejajar. Karena memang pada kenyataannya salah satu kunci keberhasilan perusahaan terletak pada kualitas SDM-nya.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) pada dasarnya secara *operasional* memiliki tiga fungsi, yaitu; Fungsi pengadaan Sumber Daya Manusia (SDM) yang dimulai dari proses perencanaan SDM, *Rekrutmen*, seleksi sampai proses penempatan SDM. Fungsi pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM), Melalui proses pendidikan dan pelatihan sampai pada proses pengembangan karier. Fungsi pemeliharaan Sumber Daya Manusia (SDM), dalam bentuk pemberian *kompensasi*, fungsi *pengintegrasian*, perburuan, promosi, *mutasi*, *demosi*, dan PHK (Drs.H.Fuad 2021).

### **2.2.3 Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia**

pengembangan adalah tindakan untuk merubah dan meningkatkan kualitas individu dan pengembangan tersebut dapat dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan agar individu tersebut dapat memiliki wawasan, pengetahuan, dan kemampuan diri yang lebih baik mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan optimal. Pengembangan dapat dikatakan sebagai suatu kemajuan setelah individu melakukan berbagai upaya-upaya untuk dapat mencapai target yang diinginkan Pengembangan sumber daya manusia, baik baru maupun lama perlu

dilakukan secara terencana dan berkesinambungan. Oleh karenanya perlu ditetapkan lebih dahulu program pengembangan karyawan. Salah satu cara untuk mengembangkan kinerja yang dimiliki oleh karyawan pada perusahaan adalah dengan diadakannya program pelatihan yang mana program yang dilaksanakan dibuat sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pelatihan merupakan salah satu aspek terpenting dalam pengembangan karir pegawai (Niati et al. 2021).

Pengembangan karyawan ini dirasakan makin penting keberadaannya karena tuntutan pekerjaan dan jabatan sebagai dampak kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi serta semakin ketatnya persaingan dan tuntutan lingkungan masyarakat. Pengembangan sumber daya manusia yang sesuai akan membantu mendorong dan mempertahankan pertumbuhan perusahaan dalam bidang bisnisnya. Pengembangan sumber daya manusia memang merupakan elemen penting yang diperlukan untuk mencapai kinerja tinggi yang berkelanjutan diorganisasi mana pun. Sumber daya manusia suatu organisasi sangatlah dinamis sehingga ketika dikembangkan dengan baik, sumber daya manusia tersebut tidak akan menjadi usang, berlebihan, atau tidak relevan. pengembangan sumber daya manusia memainkan peran penting dalam menjamin pencapaian tujuan organisasi karenanya investasi terkait dalam sumber daya manusia bermanfaat bagi seluruh pemangku kepentingan organisasi (Ameyaw, Peprah, and Anowuo 2019).

Program pengembangan karyawan hendaknya disusun secara cermat dan didasarkan kepada metode ilmiah serta berpedoman pada keterampilan yang dibutuhkan baik saat ini maupun masa yang akan datang. Pendidikan dan pelatihan (diklat) sebagai salah satu bentuk pengembangan pegawai merupakan suatu

proses yang berjalan terus menerus. Masalah baru, prosedur baru, peralatan baru, pengetahuan dan jabatan baru selalu timbul dalam organisasi yang dinamis. sehingga untuk menghadapi perubahan tersebut diperlukan *intruksi*, bimbingan kepada para pekerja. Munculnya kondisi baru tersebut mendorong manajemen untuk terus menerus memperhatikan dan menyusun program pengembangan secara berkesinambungan. pengembangan sumber daya manusia adalah seluruh kegiatan yang dilakukan organisasi dalam memfasilitasi karyawan seperti keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan dalam menangani pekerjaan saat ini atau masa depan (Ratnasari et al. 2022).

Pengembangan Sumber Daya Manusia PSDM didefinisikan sebagai proses memfasilitasi kapasitas pembelajaran terkait pekerjaan jangka panjang pada tingkat individu, kelompok, dan organisasi melalui pembelajaran terstruktur dan tidak terstruktur serta kegiatan non-pembelajaran untuk meningkatkan kinerja organisasi selain itu sumber daya manusia dapat diartikan sebagai pengembangan keterampilan, pengetahuan, produktivitas, dan daya cipta pembentukan sumber daya manusia. Oleh karena itu, pengembangan sumber daya manusia umumnya dilihat dari pengeluaran untuk Pelatihan, pendidikan, kesehatan, dan partisipasi (Numanovich and Abbosxonovich 2020).

Pengembangan sumber daya manusia merupakan upaya terencana suatu organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan sumber daya manusia yang ada. Perkembangan manajemen sumber daya manusia menjadi penting karena adanya perubahan pada manusia, teknologi, pekerjaan, dan organisasi. Pengembangan merupakan kegiatan mempertahankan dan

meningkatkan kompetensi karyawan untuk mencapai efektivitas organisasi. Dalam pengembangan SDM perusahaan perlu melakukan : 1. Pelatihan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan untuk melakukan pekerjaan tertentu. 2 Pendidikan berkaitan dengan perluasan pengetahuan umum dan latar belakang. SDM merupakan aset paling penting dalam sebuah perusahaan sehingga perlu senantiasa diberikan pengembangan untuk kemajuan sebuah organisasi atau perusahaan (Ananda 2022).

Kemajuan sebuah perusahaan tidak lepas dari faktor-faktor internal dalam perusahaan. Faktor-faktor tersebut meliputi sumberdaya manusia, pemimpin perusahaan, motivasi kerja, dan kinerja karyawan. Perkembangan bisnis yang semakin pesat menuntut perusahaan untuk mengembangkan dan memaksimalkan faktor-faktor internal tersebut. Hal ini penting untuk membangun pondasi perusahaan dalam mempertahankan kelangsungan hidup serta menghadapi iklim persaingan, sehingga seorang manajer perlu mempertimbangkan beberapa faktor yang mungkin mempengaruhi kelangsungan hidup perusahaan. Salah satu faktor yang perlu dipertimbangkan adalah pengalaman kerja. Pengalaman kerja merupakan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dimiliki pegawai untuk melaksanakan tanggung jawab dari pekerjaan sebelumnya sehingga meminimalisir sebuah kesalahan pada karyawan ketika menjalankan tugasnya. (Widodo, 2023).

Paradigma lama MSDM menempatkan karyawan sebagai aset untuk perusahaan, tetapi dewasa ini telah berkembang dengan adanya paradigma baru bahwa karyawan merupakan mitra (*partner*) untuk perusahaan. Oleh sebab itu,

MSDM memiliki posisi yang sangat strategis untuk keberlangsungan perusahaan. Hal ini disebabkan materi dasar, seperti kinerja, motivasi, kepuasan kerja, dan produktivitas, apabila tidak dipenuhi akan menyebabkan keberlangsungan kehidupan perusahaan menjadi terganggu. Begitu juga sebaliknya, perusahaan akan semakin maju apabila materi dasar tersebut terpenuhi. tugas utama pengembangan sumber daya manusia dalam penciptaan organisasi pembelajar termasuk membantu karyawan dalam memperoleh, mendistribusikan, menafsirkan, dan menggunakan ilmunya di kemudian hari, (Kumar 2019).

Pengembangan sumber daya manusia (PSDM) diperlukan untuk membantu meningkatkan kapasitas individu, kelompok dan organisasi dalam hal pembelajaran / memahami permasalahan. Human Resource Development (HRD) memiliki peran dalam memfasilitasi pembelajaran individu baik melalui pendidikan formal maupun pendidikan non-formal. Berdasarkan uraian tentang paradigma pembelajar maka dapat disimpulkan bahwa paradigma pembelajaran menekankan bahwa individulah yang memengaruhi kinerja organisasi. pelatihan kinerja dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan tehnik pelaksanaan kerja tertentu,terinci dan rutin,pelatihan menyiapkan para karyawan untuk melakukan pekerjaan,sedangkan pengembangan mempunyai ruang lingkup yang luas dalam upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan,kemampuan dan sikap kepribadian.

Setiap tingkatan dalam pengembangan kinerja diikuti tiga tahapan pengembangan, yaitu tujuan, desain, dan manajemen. Ketiga tahapan inilah yang menentukan setiap tingkatan atau level dalam pengembangan kinerja baik dalam

level organisasi, level proses, dan level individu paradigma kinerja menganggap bahwa organisasi yang memengaruhi kinerja individu bukan sebaliknya seperti yang dijelaskan pada paradigma pembelajaran. Cara terbaik untuk meningkatkan kinerja organisasi adalah melalui karyawan untuk memperluas tingkat kemampuan dan motivasinya. (Doka et al., 2023).

Pentingnya manajemen sumber daya manusia dan kinerja organisasi disebabkan karena keduanya saling mempengaruhi. Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia harus memberikan perhatian khusus terhadap pengembangan profesional dan pribadi sumber daya manusia, karena hal ini akan berdampak pada kinerja organisasi dalam jangka panjang. Mengingat sifat sensitif manajemen sumber daya manusia dan peran pentingnya dalam mencapai tujuan strategis organisasi. (Fanaei et al. 2023)

#### **2.2.4 Proses Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Proses pengembangan sumber daya manusia adalah rancangan system-system formal dari sebuah organisasi secara *efektif* dan *efisien* guna mencapai tujuan *organisasional*. Secara paralel, pengembangan adalah pengalaman belajar apa pun yang memberikan seseorang peningkatan pengetahuan, keterampilan, nilai-nilai, dan perilaku. Hasil- hasilnya diterima dan dipertahankan seiring berjalannya waktu. (Chagelishvili, 2023).

Pengembangan sumber daya manusia bertujuan untuk meningkatkan kemampuannya dalam dunia industri dan membantu mereka dalam melakukan pekerjaan melalui proses pendidikan. Proses pendidikan dapat dilakukan seperti pelatihan, pemberdayaan masyarakat, dan program vokasi. Salah satu lembaga

pendidikan yang berupaya mengembangkan sumber daya manusia adalah pendidikan tinggi dengan program vokasi. Program vokasi adalah kegiatan pendidikan yang bertujuan untuk mempersiapkan tenaga atau lulusan yang mempunyai keahlian dan keterampilan di bidangnya sehingga mempunyai kesiapan kerja. (Ardi, Pramudia, and Hasanah 2023).

Jenis pengembangan sumber daya manusia dibedakan menjadi 2 yaitu pengembangan informal dan formal :

1. Pengembangan informal yaitu pegawai atas keinginan dan usahanya sendiri melatih dan mengembangkan dirinya dengan mempelajari literatur buku-buku yang dimiliki. ada hubungannya dengan pekerjaan atau jabatan.
2. Pengembangan formal, yaitu pegawai atau pegawai yang ditugaskan oleh organisasi untuk mengikuti pendidikan atau pelatihan, baik yang diselenggarakan oleh organisasi maupun yang diselenggarakan oleh lembaga pendidikan atau pelatihan.

Di dalam perspektif teori manajemen pengembangan mutu sumber daya manusia (MSDM), ada dua pendekatan, yaitu:

1. Pendekatan “buy” merupakan pendekatan yang berorientasi pada penarikan atau disebut dengan recruitment sumber daya manusia (SDM).
2. Pendekatan “make” yaitu pendekatan yang berorientasi pada kegiatan pengembangan sumber daya manusia, antara lain sebagai berikut.
  - a. pengembangan sumber daya manusia dapat dilakukan secara terarah dan juga terencana karena dikelola oleh SDM yang yang memiliki pendidikan yang baik.

- b. Bimbingan, merupakan sebuah proses berupa bantuan yang akan diberikan kepada individu yang membutuhkan.
- c. Pelatihan, merupakan perbaikan kinerja serta meningkatkan motivasi kerja para karyawan, sehingga para karyawan dapat mengalami kemajuan dalam pengetahuan, keahlian serta keterampilannya sesuai dengan bidang pekerjaan yang dimilikinya. Pada umumnya hasil yang diharapkan dari program pelatihan yaitu penguasaan ataupun peningkatan keterampilan oleh peserta pelatihan. Istilah pelatihan sering digunakan dengan istilah latihan atau biasa disebut dengan training. Jadi, adanya pelatihan dapat meningkatkan kemampuan serta keterampilan yang dimiliki seseorang, sehingga menghasilkan perubahan perilaku karyawan ataupun tenaga kerja. Melalui pelatihan, sebuah organisasi juga dapat menghasilkan tenaga kerja ataupun karyawan yang sesuai dengan tuntutan organisasi. (Lisdartina and Setyaningsih 2021).

#### **2.2.5 Pengertian Penilaian kebutuhan pelatihan**

Pelatihan merupakan suatu proses yang mencakup serangkaian tindakan yang dilakukan dengan sengaja berupa pemberian bantuan kepada tenaga kerja yang diberikan oleh para profesional pelatihan dalam satuan waktu yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan kerja peserta dalam bidang pekerjaan tertentu guna meningkatkan efektivitas dan produktivitas dalam suatu organisasi (Stefvy 2021).

Penilaian kebutuhan pelatihan adalah fase pertama sebelum menentukan model pelatihan mana yang akan dilakukan dalam sebuah perusahaan atau

organisasi. Ini adalah proses dimana perusahaan menentukan apakah ada masalah terkait kinerja ataupun individu mana yang terpengaruh oleh kesenjangan dalam sebuah perusahaan sehingga lebih mudah menentukan jenis pelatihan yang akan diberikan. (Cotes, 2021).

Penilaian kebutuhan pelatihan dilakukan dengan dasar terjadinya kesenjangan kemampuan kerja antara kebutuhan perusahaan yang diinginkan. Kesenjangan tersebut dapat berupa pengetahuan, sikap, dan keterampilan. Didalam pelatihan yang paling menonjol yaitu kesenjangan keterampilan yang harus di kembangkan lebih besar lagi agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan yang diharapkan agar dapat seimbang antara keterampilan seseorang dengan kebutuhan perusahaan. (Septiyanti & Almadani, 2022).

Tujuan dari penilaian kebutuhan adalah untuk memastikan bahwa pelatihan merupakan solusi untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan. Lebih lanjut, manfaat dari penilaian kebutuhan adalah: membantu merancang program pelatihan, menjaga dan meningkatkan motivasi, meningkatkan efisiensi waktu dan biaya, memastikan penyebab permasalahan pada elemen manajemen (metode kerja yang tidak akurat, ketersediaan yang terbatas). anggaran, perencanaan kurang matang, koordinasi tidak stabil (Hardiyanta et al. 2021).

Penilaian kebutuhan pelatihan merupakan sebuah tahapan yang dilaksanakan oleh organisasi sebelum menjalankan kegiatan pelatihan dan pengembangan tahapan ini menjadi bagian terpadu dalam merancang pelatihan untuk mendapatkan gambaran yang lengkap dan utuh terkait materi, alokasi waktu tiap materi, dan strategi pelatihan yang akan diterapkan dalam penyelenggaraan

pelatihan sehingga hasil dari pelatihan dapat terwujud sesuai dengan tujuan dan harapan baik bagi peserta pelatihan maupun bagi organisasi.

Analisis kebutuhan pelatihan direncanakan dan dilaksanakan untuk memperoleh informasi mengenai kondisi dan kebutuhan pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Pemahaman akan kebutuhan pelatihan harus dilakukan sebelum pelatihan itu sendiri dilaksanakan, untuk melihat lebih tepat bagaimana dan apa yang sebenarnya dibutuhkan oleh lembaga atau organisasi tersebut, sehingga pelatih dapat melihat zoom in dan zoom out. Oleh karena itu, analisis kebutuhan pelatihan harus mencakup tiga fungsi: analisis organisasi, analisis kinerja, dan analisis individu. (Yoven and Yuditia 2022).

Dalam membuat suatu pelatihan untuk pengembangan karyawan, divisi SDM menerapkan cara design thinking sehingga dapat memberikan pelatihan yang tepat sesuai dengan permasalahan yang ada. Setelah itu terbentuk hasil pelatihannya.

1. Design Thinking. Dalam membuat project *Training Need Analyst* (TNA) perusahaan seringkali memakai metode design thinking. Dengan lima langkah perencanaan, yaitu : empathize, define, ideation, prototype, dan testing.

Berdasarkan implementasinya antara lain, yaitu :

a. Emphatize

Pada tahap ini, perusahaan melakukan emphatize melalui riset dengan menggunakan survey melalui g-form yang di share kepada karyawan. Selain itu, penulis juga melakukan Wawancara dan personal chat untuk menggali permasalahan yang lebih mendetail di dalam lingkup karyawan.

b. Define

Melalui tahap ini, permasalahan yang ada dan telah dikumpulkan akan di pilih berdasarkan urgensi dari beberapa permasalahan yang ada.

c. Ideation

Pada tahap ini, permasalahan sudah di temukan yaitu peningkatan “*goals setting performance*” pada setiap karyawan. Dimana selanjutnya, membuat ideation sebagai pemecahan masalah, sehingga selanjutnya di bentuk Prototype.

d. Prototype

Pada tahap ini, ideation yang ada telah di bentuk dan di implementasikan dalam bentuk sebuah modul, yang kemudian akan di testing dan setelah itu di eksekusi sebagai training need analyst. (Callista and Hermana 2023)

Pelatihan adalah program yang akan membantu karyawan/pekerja untuk memperoleh seperangkat pengetahuan, keterampilan dan bakat tertentu yang dapat membantu mereka untuk meningkatkan kinerja mereka saat ini. Pelatihan tidak hanya menguntungkan perusahaan tetapi juga karyawan karena akan membuat pekerjaan mereka lebih mudah dan efisien. Melalui program pelatihan dari perusahaan, mereka dapat memastikan bahwa karyawannya akan mampu melakukan pekerjaannya dengan lebih baik. (Talian, Chougule, and Shetty 2022).

Pelatihan dan pengembangan akan membawa kinerja karyawan menjadi lebih baik. Keberhasilan suatu organisasi tergantung pada kinerja karyawannya. Di era globalisasi ini pelatihan sangat penting untuk bisnis yang kompeten dan menantang. (Karim et al. 2019).

Pelatihan kerap dilakukan dalam rangka penyesuaian karyawan pada job desk yang tidak sesuai dengan keahliannya sehingga perlu diberikan pengetahuan baru terkait pekerjaannya. selain pelatihan, mutasi juga kerap di gunakan oleh pihak perusahaan. kebijakan mutasi yang tepat dengan melihat latar belakang keahlian dan pendidikan karyawan, semakin sesuai dan tepat posisi karyawan di dalam suatu organisasi, maka semakin tinggi pula kinerja yang dimiliki oleh karyawan tersebut. (Rifqi, 2023).

Pelatihan merupakan salah satu faktor penting dalam pengembangan SDM. Pelatihan meningkatkan pengetahuan dan keterampilan kerja sehingga meningkatkan prestasi kerja, pelatihan adalah suatu proses terpadu yang digunakan oleh pemberi kerja untuk memastikan bahwa karyawan bekerja untuk mencapai tujuan organisasi. Peranan pelatihan kerja dalam suatu organisasi begitu penting karena pelatihan kerja merupakan salah satu ujung tombak dalam organisasi untuk mencapai kinerja pegawai yang berkualitas demi kelangsungan perusahaan. Dengan pelatihan kerja, perusahaan dapat menempatkan sumber daya manusia secara tepat sesuai dengan keterampilan karyawan sehingga tercapai peningkatan kinerja karyawan. (Hadaitana, 2023).

#### **2.2.6 Pendekatan penilaian kebutuhan pelatihan**

Tahap penilaian atau penilaian kebutuhan pelatihan merupakan langkah awal yang harus dilakukan dalam proses pelatihan dan pengembangan pegawai atau menjadi “*Road Map*” untuk mencapai tujuan. Tahap penilaian ini bermanfaat sebagai sumber informasi dan data yang dapat digunakan bagian *Human Resource Development* (HRD) dalam menentukan jenis pelatihan, materi, metode, dan

peserta. Sedangkan hasil riset menemukan pentingnya pelatihan dan pengembangan sebagai kontributor kinerja baik organisasi dan individu. Tetapi tidak semua organisasi mau menginvestasikan waktu dan dana untuk melakukan pelatihan karena pelatihan dianggap membutuhkan biaya yang besar dan tidak sebanding dengan output yang dihasilkan. Pelatihan merupakan faktor penting untuk meningkatkan kinerja organisasi dan dianggap sebagai strategi utama untuk mempengaruhi retensi karyawan. Namun investasi dalam praktik pelatihan tidak mencukupi karena beberapa manajer memandang pelatihan sebagai risiko yang mahal (Elsafty and Oraby 2022).

Langkah pertama dalam proses pelatihan adalah analisis kebutuhan pelatihan yang melibatkan suatu teknik untuk melihat apakah pelatihan benar-benar akan memecahkan masalah yang telah diketahui. Tujuan dari analisis kebutuhan pelatihan, atau TNA, adalah untuk mengidentifikasi prioritas pelatihan utama di tempat kerja. Informasi mengenai kebutuhan akan membantu organisasi dalam menggunakan sumber daya secara efisien serta dalam menghindari kegiatan pelatihan yang sia-sia. (Salunkhe 2023).

Penerapan penilaian kebutuhan pelatihan merupakan langkah strategis untuk mengetahui program pelatihan yang tepat bagi organisasi dan pegawai. Penilaian kebutuhan pelatihan dilakukan dengan tiga pendekatan yaitu pendekatan organisasi, kompetensi pekerjaan, kompetensi individu. (Wenny et al., 2023)

#### 1. *Organizational Based Need Analysis*

*Organizational based need analysis* adalah analisa kebutuhan pelatihan yang didasarkan pada kebutuhan strategis perusahaan dalam merespon

dinamika bisnis masa depan. Pelatihan hendaknya berbasis pada kebutuhan organisasi. Dinamika organisasi yang setiap saat dapat mengalami perubahan strategi karena merespon dinamika bisnis memberikan dampak pada kebutuhan pelatihan. *Training need analysis*, dengan demikian, menjadi langkah yang strategis dalam mendukung strategi perusahaan. Pendekatan organisasi ini dilakukan apabila terdapat perubahan rencana strategis maupun perubahan corporate value. Dalam kondisi ini training merupakan bagian penting dalam membentuk kompetensi dan menanamkan nilai-nilai yang diinginkan perusahaan

## 2. *Job Competencies Based Need Analysis*

*Job Competencies-based need analysis* adalah analisa kebutuhan pelatihan yang didasarkan pada profil kompetensi yang dipersyaratkan untuk setiap posisi/jabatan. Setiap jabatan dalam perusahaan memerlukan kompetensi tertentu agar dapat dijalankan dengan baik. Langkah pertama dalam pendekatan ini adalah mengidentifikasi kebutuhan kompetensi pada setiap jabatan yang dilanjutkan dengan penyiapan dan pemilihan modul training yang relevan dengan kebutuhan kompetensi tersebut. Identifikasi kebutuhan kompetensi tiap jabatan dapat dilakukan dengan beberapa metode, diantaranya adalah dengan observasi, wawancara dengan pemegang jabatan, maupun wawancara dengan orang dianggap mengetahui segala hal mengenai jabatan tersebut (*expert*). Penyiapan dan pemilihan modul training dapat dilakukan dengan dua cara, *building or buying*.

### 3. *Person Competencies Based Analysis*

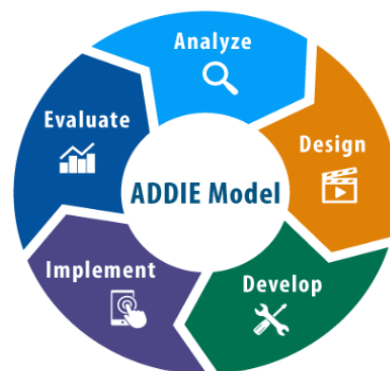
*Person competencies based analysis* adalah analisa kebutuhan pelatihan yang didasarkan pada gap (kesenjangan) antara level kompetensi yang dipersyaratkan dengan level aktual karyawan (individu) saat ini. Langkah dalam pendekatan ini adalah menyusun model kompetensi yang didalamnya terdapat nama kompetensi, definisi dan level kompetensi. Langkah kedua adalah melakukan asesmen terhadap karyawan untuk melihat pencapaian atau level kompetensi pegawai tersebut. Langkah ketiga adalah menemukan gap/kesenjangan kompetensi dengan membandingkan antara level kompetensi jabatan yang dipersyaratkan dengan level kompetensi yang dimiliki oleh pemegang jabatan. Kesenjangan kompetensi inilah yang menjadi dasar untuk mengadakan suatu pelatihan. Panduan praktis menyusun training need analysis ini memberikan gambaran bahwa training need analysis adalah aktifitas yang *critical*, wajib dilakukan agar berdampak strategis bagi perusahaan.

Selanjutnya yang paling penting dari sebuah Penilaian kebutuhan pelatihan adalah desain program pelatihan yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan karyawan. Keterampilan ini merupakan salah satu cara yang dapat dilakukan perusahaan dalam rangka meningkatkan SDM perusahaan. Pengembangan desain program pelatihan ini menggunakan model ADDIE. Dalam model ini terdapat lima langkah yang harus dilakukan yaitu :

- a. *Analyze* (Analisis)
- b. *Design* (Desain)
- c. *Develop* (Pengembangan)

d. *Implement* (Implementasi)

e. *Evaluate* (Evaluasi), (Vachrenisa 2020).



Gambar 2.1.  
ADDIE Model (sumber: edapp.com, 2020)

Tahapan yang dilakukan dalam ADDIE Model untuk menerapkan analisis pengembangan dan implementasi system e-learning berbasis web menggunakan platform moodle diawali dengan tahapan Analisis (*Analysis*). Pada tahapan analisis, perlunya menganalisis pengembangan ini ada beberapa yang harus dilakukan adalah mencari masalah didalam proses pembelajaran, kebutuhan yang diperlukan, tujuan pembelajaran, dan juga mempertimbangkan setiap kendala, lingkungan, waktu, dan media dalam menyampaikan pembelajaran. ‘

Pada tahapan Desain (*Design*) berhubungan dengan memutuskan isi, latihan, alat penilaian dan analisis yang berhubungan dengan tujuan pembelajaran. Dalam tahapan ini juga dapat dibuat, tampilan, desain grafis, dan user interface. Selanjutnya tahapan Pengembangan (*Development*). Pada tahapan ini pengembang lah yang menjadi kunci utama yang sangat penting dalam pembuatan web e-learning ini guna mencapai tujuan dari tahap analisis dan desain. Dalam tahapan Implementasi (*Implementation*) penelitian ini mengimplementasikan

rancangan bahan pembelajaran yang telah dikembangkan dimulai dari analisis masalah, desain user interface (UI), Dashboard, dan Report. Setelah diterapkan dalam bentuk pembelajaran kemudian dilakukan evaluasi awal untuk mendapatkan umpan balik pada penerapan pengembangan. Tahapan selanjutnya adalah Evaluasi (evaluation) Pada tahapan evaluasi merupakan langkah akhir dari desain analisis pengembangan model ADDIE. Evaluasi adalah proses untuk melihat apakah system pembelajaran yang dibangun berhasil, sesuai dengan harapan awal atau tidak. (Mongi and Hendry 2021).

Rancangan atau Desain pelatihan harus didasarkan pada kompetensi karyawan yang ada dan menjembatani kesenjangan antara kebutuhan di masa depan, (Panda and Mishra 2018). Setiap kegiatan pelatihan, dimana metode tersebut harus sesuai dengan jenis pelatihan yang akan dilaksanakan pelatihan harus mengacu pada metode yang digunakan untuk membekali karyawan dengan keterampilan dan pengetahuan tentang pekerjaan yang dilakukannya, baik metode *on-the-job* maupun *off- the-job*. Indikator metode pelatihan adalah :

1. Metode pelatihan sesuai jenis pelatihan
2. Kesesuaian metode dengan materi
3. Ketertarikan terhadap metode yang digunakan
4. Harmonisasi kegiatan pelatihan dengan keberlangsungan kegiatan di lapangan
5. Kesesuaian waktu dengan peserta pelatihan.

Tujuan pelatihan pada hakikatnya adalah jawaban atas permasalahan yang dihadapi individu atau kelompok orang dalam memperoleh dan meningkatkan kemampuan yang diperlukan dalam melakukan suatu pekerjaan. (Hidayat & Aziz,

2022). Tujuan umum dari proses pelatihan/seminar/*workshop* adalah untuk dapat memecahkan masalah-masalah perilaku dalam organisasi yang meliputi masalah pengetahuan, ketrampilan, *motivasi*, sikap, dan *ability*. Seseorang yang mengalami *skill problems*, tidak bisa berperilaku sebagaimana yang diharapkan, mungkin karena ia memang belum tahu sehingga perlu dididik. Seseorang yang mengalami *motivation problems* mungkin bukan karena ia tidak mau melakukan sebagaimana yang diharapkan, melainkan karena ia tidak tahu mengapa harus melakukannya sehingga ia perlu diberitahu.

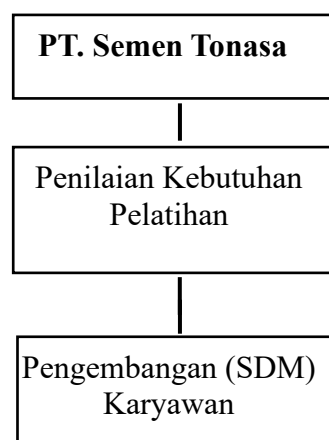
Sedangkan seseorang yang mengalami *knowledge problems* bisa saja bukan karena ia tidak tahu tetapi karena ia tidak mau tahu sehingga perlu dimotivasi. Sehingga untuk memecahkan masalah-masalah perilaku kerja dibutuhkan proses pelatihan, seminar atau *workshop*. Selanjutnya dari hasil pelatihan yang diberikan perusahaan perlu kembali dilakukan evaluasi. Evaluasi merupakan metode yang paling penting untuk menentukan efektif atau tidaknya pelatihan. Efektivitas pelatihan dapat dievaluasi dengan melihat kinerja peserta pelatihan, hasil evaluasi, dan kemampuan mereka dalam menerapkan teknik dalam pekerjaannya. Jika hasil pelatihan sesuai dengan tujuannya, maka hal tersebut dianggap efektif. Efektivitas pelatihan ditentukan oleh sejauh mana hasilnya mendekati tujuan. (Raziur, 2023).

Pentingnya memberikan feedback kepada karyawan setelah mengikuti pelatihan adalah agar mereka mengetahui bagian mana yang harus diperbaiki, Sistem pelatihan harus dikelola secara efektif untuk meningkatkan kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan agar menjadi keunggulan kompetitif perusahaan.

Setiap perusahaan mempunyai upaya untuk meningkatkan kemampuan kinerja karyawannya, salah satunya melalui pelatihan, pengembangan, dan perbaikan sikap. Namun masih banyak perusahaan yang belum memperhatikan efektivitas sistem dalam penerapannya sehingga perlu dievaluasi lebih lanjut. (Deta Hafiz Azzahraa 2023).

### 2.3 Kerangka Konsep

Pengembangan sumber daya manusia merupakan rancangan sistem formal dalam sebuah organisasi untuk mengelola bakat manusia secara *efektif* dan *efisien* guna mencapai tujuan organisasional Melalui pelatihan. Model penerapan penilaian kebutuhan pelatihan ada 2 pendekatan dalam *Training Needs* penilaian kebutuhan pelatihan yaitu TNA makro dan mikro. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji *efektivitas* dan *efisiensi* penerapan penilaian kebutuhan pelatihan baik yang bersifat Makro maupun *Mikro* dalam pengembangan Sumber daya manusia di PT. Semen Tonasa (Indonesia) di kabupaten pangkajene Sulawesi Selatan secara *skematis*. fokus kajian dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut.



**Gambar 2.1** Kerangka Pikir

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan pendekatan kualitatif. Menurut Robert K. Yin (2002) Penelitian kualitatif merupakan suatu desain yang muncul (emerging design), hal ini menunjukkan bahwa tujuan atau maksud suatu penelitian dan pertanyaan yang diajukan oleh peneliti dapat berubah selama proses wawancara berdasarkan tanggapan atau umpan balik dari partisipan.

Selain itu penelitian kualitatif juga merupakan suatu aktifitas berlokasi yang menempatkan penelitiannya di dunia, penelitian kualitatif terdiri dari serangkaian praktek praktek penafsiran material yang membuat dunia menjadi terlihat praktek-praktek ini mentransformasi dunia. Mereka mengubah dunia menjadi serangkaian representasi, yang mencakup berbagai catatan lapangan, wawancara, percakapan, foto, rekaman dan catatan pribadi. Dalam hal ini penelitian kualitatif melibatkan suatu pendekatan penafsiran yang naturalistik terhadap dunia. Hal ini berarti bahwa peneliti kualitatif mempelajari benda-benda dilingkungan alamiahnya, berusaha untuk memahami atau menafsirkan fenomena dalam sudut pandang makna-makna yang diberikan oleh masyarakat kepada mereka. (Creswell 2015).

Peneliti memilih jenis penelitian kualitatif karena beberapa keunggulan yang ditawarkan oleh metode ini. Pertama, data yang digunakan sangat mendasar karena bersumber dari fakta, realita, dan peristiwa. Tidak direayasa oleh peneliti dan tanpa prasangka ataupun ide peneliti. Kedua, data digali secara mendalam agar pembahasannya fokus dan terpusat. Hal ini membuat hasil penelitiannya

khusus dan unik serta tidak bisa diterapkan di tempat lain. Ketiga, tidak menutup kemungkinan atau terbuka akan pandangan atau pendapat dari sisi partisipan. Terakhir, penelitian kualitatif itu realistis sehingga percaya akan perubahan dimana manusia selalu berubah dan berkembang seiring berjalannya waktu.

Selain itu Penelitian kualitatif juga digunakan untuk memahami fenomena-fenomena manusia atau sosial sebagaimana yang peneliti lakukan terkait penilaian kebutuhan pelatihan di PT. Semen Tonasa dengan menciptakan gambaran yang menyeluruh dan kompleks yang dapat disajikan dengan kata-kata, melaporkan pandangan terinci yang diperoleh dari sumber informan, serta dilakukan dalam latar setting yang alamiah. Peneliti menggunakan metode studi kasus Robert K. Yin (2002) berpendapat bahwa menggunakan studi kasus untuk tujuan penelitian merupakan salah satu metode yang paling menantang dalam studi ilmu sosial. Study kasus merupakan metode penelitian untuk ilmu-ilmu sosial yang meneliti fenomena pada kehidupan nyata. Dalam hal ini, batas antarfenomena atau konteks tidak terlihat dengan jelas yang membuat bukti bisa dimanfaatkan. Studi kasus lebih dipilih dan disukai dalam memeriksa peristiwa kontemporer/sementara, tetapi perilaku yang relevan tidak dapat dimanipulasi.

Metode ini mengandalkan banyak teknik dalam sejarah, tetapi ditambah dengan dua sumber bukti yaitu observasi langsung objek yang dipelajari dan wawancara yang berkaitan dengan kejadian. kelebihan dari metode studi kasus adalah kemampuan untuk mengelola berbagai varian bukti (dokumen, artefak, wawancara, dan observasi). Metode studi kasus sangat sesuai untuk menjawab pertanyaan “bagaimana” dan “mengapa”. Pendekatan studi kasus secara langsung

berhubungan secara nyata dengan kasus individu. Studi kasus berusaha sedekat mungkin dengan subjek yang diteliti, sebagian dilakukan dengan observasi langsung di keadaan natural, dan sebagian lagi lewat faktor subjektif (perasaan, pikiran, dan keinginan).

### 3.2 Fokus Penelitian

Penelitian saat ini berfokus pada pengembangan Sumber Daya Manusia dengan menggunakan metode penilaian kebutuhan pelatihan pada karyawan PT. Semen Tonasa di Sulawesi Selatan. Dalam penelitian ini yang akan menjadi *instrument* adalah saya sendiri selaku peneliti karena ini adalah penelitian *kualitatif*. Setelah masalah dilapangan terlihat jelas maka instrument didukung oleh pedoman wawancara, alat-alat *dokumentasi* berupa kamera, serta alat tulis.

### 3.3 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT. Semen Tonasa, yang berlokasi di Jl. Tonasa 2, Desa Biring Ere, Kecamatan Bungoro, Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan, Sulawesi Selatan 90651. Lokasi ini dipilih karena merupakan pabrik semen terintegrasi terbesar di Indonesia Timur. Pemilihan lokasi ini sesuai dengan bounded case study, di mana PT. Semen Tonasa menjadi satu kasus tunggal untuk eksplorasi mendalam implementasi TNA pada karyawan.

**Nama Lokasi** : PT. Semen Tonasa

**Alamat** : Jl. Tonasa 2, Desa Biring Ere, Kecamatan Bungoro,  
Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan, Sulawesi Selatan

**Telepon** : (0410) 312345

**Website** : <https://www.sementonasa.co.id>

### 3.4 Gambaran Objek Penelitian

Gambaran objek penelitian ini bertujuan untuk memberikan penjelasan secara umum mengenai perusahaan yang menjadi lokasi penelitian, meliputi sejarah singkat perusahaan, visi dan misi, struktur organisasi, serta kondisi sumber daya manusia yang terlibat dalam penelitian.

#### 1. Sejarah Berdirinya PT. Semen Tonasa

Produsen semen terbesar di Kawasan Timur Indonesia adalah PT. Semen Tonasa yang menempati lahan seluas 715 hektar di Desa Biringere, Kecamatan Bungoro, Kabupaten Pangkep, sekitar 68 kilometer dari kota Makassar. PT. Semen Tonasa memiliki kapasitas 6.010.000 ton per tahun dan mempunyai 5 unit pabrik, yaitu: Pabrik Tonasa I, Pabrik Tonasa II, Pabrik Tonasa III, Pabrik Tonasa IV dan Pabrik Tonasa V.

Pabrik semen tonasa I merupakan proyek dibawah departemen perindustrian dan merupakan hasil kerja sama antara Pemerintah Indonesia dengan Pemerintah Cekoslovakia yang dimulai sejak tahun 1960 dan kemudian diresmikan pada tanggal 2 November 1968. Pabrik ini menggunakan proses basah dengan kapasitas 110.000 ton semen pertahun. Pada tahun 1984 pabrik semen tonasa unit 1 dihentikan pengoperasiannya karena dianggap tidak ekonomis lagi. Selanjutnya demi pengembangan pabrik berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 54 Tahun 1971, pabrik semen tonasa ditetapkan sebagai Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang berbentuk Perusahaan Umum (Perum), kemudian dengan Peraturan Pemerintah No. 1 Tahun 1975 tanggal 9 Januari Tahun 1975 bentuk Perusahaan Umum tersebut diubah menjadi perseroan

(persero). Berdasarkan persetujuan Bappenas pada tanggal 2 September 1976, dibangun pabrik semen tonasa unit II untuk memenuhi kebutuhan semen yang semakin meningkat dan perkembangan kehidupan yang semakin maju. Pabrik semen tonasa unit II terletak di Desa Biringere, Kecamatan Bungoro, Kabupaten Pangkep, yang berjarak sekitar 23 km dari pabrik semen tonasa unit I.

PT. Semen Tonasa merupakan produsen semen terbesar di Kawasan Indonesia Timur yang menempati lahan seluas 1.571 hektar di Desa Biring Ere, Kecamatan Bungoro, Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan, Sulawesi Selatan. Setelah selesainya pabrik semen Tonasa unit II, pada tanggal 30 Oktober 1981 maka dilakukan perluasan dengan membangun pabrik semen Tonasa unit III yang berkapasitas 590.000 ton semen per tahun, yang berada di lokasi yang sama dengan pabrik semen Tonasa unit II. Dan pembangunan pabrik selesai pada akhir tahun 1984 dan diresmikan oleh Presiden Soeharto pada tanggal 3 April 1985. Selanjutnya perseroan terus melakukan perluasan pabrik untuk menjawab kebutuhan semen yang semakin meningkat dengan membangun pabrik semen Tonasa unit IV yang berkapasitas 2.300.000 ton semen per tahun dan Tonasa unit V dengan kapasitas 2.500.000 ton semen per tahun. Pabrik semen Tonasa V beroperasi secara komersil sejak 1 Februari 2013 dan diresmikan oleh Presiden Susilo Bambang Yudhoyono pada tanggal 19 Februari 2014. Dengan dibangunnya pabrik Tonasa V maka total kapasitas produksi terpasang bertambah menjadi  $\pm$  6.000.000 ton semen per tahun. Saat ini, PT. Semen Tonasa mengoperasikan empat unit pabrik (II, III, IV, dan V)

dengan kapasitas terpasang total 5.980.000 ton semen per tahun, didukung oleh Pembangkit Listrik Tenaga Uap (PLTU) berkapasitas 2×25 MW dan 2×35 MW. PT. Semen Tonasa juga memiliki pelabuhan sendiri yaitu Pelabuhan Biringkassi yang dapat disandari oleh kapal dengan muatan hingga 15.000 DWT, berjarak 17 km dari lokasi pabrik utama.

## 2. Visi dan Misi Perusahaan

### a. Visi:

Menjadi perusahaan persemenan terkemuka di Indonesia yang efisien dan berwawasan lingkungan.

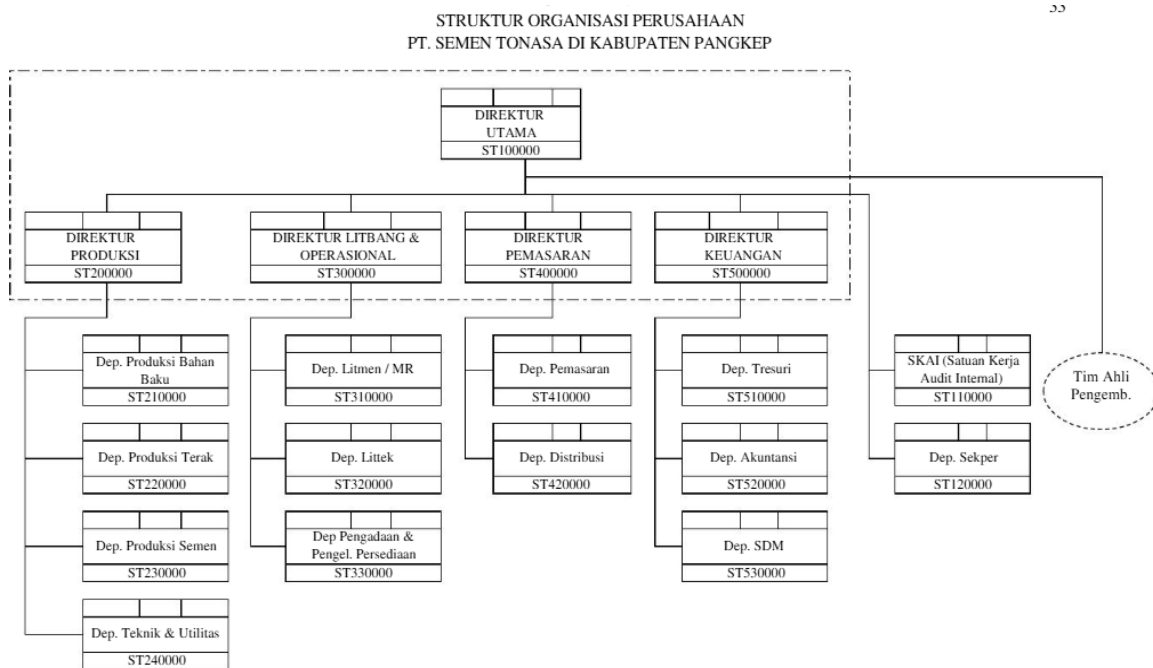
### b. Misi:

- 1) Meningkatkan nilai perusahaan sesuai keinginan *stakeholders*
- 2) Memproduksi semen untuk memenuhi kebutuhan konsumen dengan kualitas dan harga bersaing serta penyerahan tepat waktu.
- 3) Menggunakan teknologi yang lebih efisien, aman dan ramah lingkungan.
- 4) Membangun lingkungan kerja yang mampu membangkitkan motivasi karyawan untuk bekerja secara profesional

## 3. Struktur Organisasi

Struktur organisasi PT Semen Tonasa disusun untuk mendukung kelancaran kegiatan operasional perusahaan serta memastikan pembagian tugas dan tanggung jawab yang jelas. Struktur organisasi tersebut terdiri dari jajaran direksi, manajer, serta unit-unit kerja yang saling terkoordinasi dalam mencapai tujuan perusahaan. Pembagian struktur ini memungkinkan proses pengambilan keputusan berjalan lebih efektif, meningkatkan koordinasi dan komunikasi

antarbagian, serta memperjelas alur pelaporan dan pengawasan. Dengan struktur organisasi yang tertata dengan baik, perusahaan dapat mendukung pencapaian kinerja secara optimal dan berkelanjutan sesuai dengan visi dan misi yang telah ditetapkan.



Sumber : PT. Semen Tonasa di Kabupaten Pangkep

**Gambar 3.1** Struktur organisasi

#### 4. Gambaran objek penelitian atau suasana

PT. Semen Tonasa merupakan perusahaan yang memiliki kantor terbesarnya terletak di Tonasa satu yang dimana peneliti melakukan penelitian. Dimana kegiatan Karyawan disana dalam melakukan pekerjaan sangat nyaman karena dilengkapi beberapa fasilitas dari perusahaan seperti Masjid, kendaraan umum, komputer, lift, ruang istirahat, serta halaman yang sangat sejuk sehingga ketika jam istirahat karyawan lebih memilih ketaman untuk menghirup udara segar yang telah di rawat oleh perusahaan. Kemudian pada kantor tempat

dimana peneliti melakukan penelitian didalamnya terdapat beberapa departemen yang dimana memiliki fungsi dan tugasnya masing-masing, salah satu bagian utama yang harus di jumpai peneliti ketika melakukan penelitian yaitu ke departemen HRD dan departemen pusat pelatihan dan pengembangan bagian ini yang harus didatangi jika seseorang ingin melakukan penelitian di departemen ini yang harus di datangi seseorang jika Ingin melamar kerja atau melakukan penelitian setelah ke HRD peneliti kerap diarahkan ke bagian departemen pusat pelatihan dan pengembangan untuk menerima pengarahan SOP yang harus di patuhi di PT. Semen Tonasa.

Kemudian pada kantor tempat dimana peneliti melakukan penelitian didalamnya terdapat beberapa departemen yang dimana memiliki fungsi dan tugasnya masing-masing, salah satu bagian utama yang harus di jumpai peneliti ketika melakukan penelitian yaitu ke departemen HRD dan departemen pusat pelatihan dan pengembangan bagian ini yang harus didatangi jika seseorang ingin melakukan penelitian di departemen ini yang harus di datangi seseorang jika Ingin melamar kerja atau melakukan penelitian setelah ke HRD peneliti kerap diarahkan ke bagian departemen pusat pelatihan dan pengembangan untuk menerima pengarahan SOP yang harus di patuhi di PT. Semen Tonasa.

Setelah surat penelitian di ACC bagian HRD kemudian peneliti di arahkan untuk mengikuti intruksi SOP di perusahaan, setelah itu pengarahan selanjutnya sesuai dengan apa yang peneliti ingin teliti. Sesuai dengan judul peneliti kita diarahkan ke departemen pusat pelatihan dan pengembangan yang

ada di kantor PT. Semen Tonasa tetapi departemen ini biasanya tidak monoton dikakukan disini peneliti bisa mengajukan untuk kedepartemen lain sesuai dengan data dan informasi kebutuhan yang ingin didapatkan peneliti.

### 3.5 Narasumber Penelitian

Penelitian ini menggunakan *teknik purposive sampling* (Patton, 2015) untuk memilih informan. Dalam penelitian kualitatif studi kasus, *purposive sampling* memungkinkan peneliti memilih partisipan yang memiliki pengetahuan dan pengalaman mendalam terkait fenomena yang diteliti (Creswell & Poth, 2018). Kriteria pemilihan difokuskan pada peran informan dalam proses penilaian kebutuhan pelatihan (TNA) di PT. Semen Tonasa, sehingga data yang diperoleh relevan, valid, dan mendukung jawaban atas rumusan masalah. Total informan sebanyak 5 orang, terdiri dari manajer, supervisor, dan staf yang terlibat langsung dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi TNA pada level organisasi, jabatan, serta individu.

**Tabel 3.1**  
Profil dan Kriteria Pemilihan Informan

No	Nama Informan	Jabatan	Kriteria Pemilihan	Tanggal Wawancara
1	Rifqi	Manager SDM	Penentu utama strategi TNA organisasi dan individu (termasuk self-assessment)	1 Juli 2024
2	Tamrin	Supervisor	Pelaksana TNA jabatan dan evaluasi pasca-pelatihan	8 Juli 2024
3	Candra SE	Staf HC	Koordinator TNA individu dan administrasi pelatihan	9 Februari 2025
4	Tajuddin	Ketua Tim Safety K3	Pengalaman TNA di unit operasional (level jabatan)	21 Desember 2024
5	Putra S.Ak	Staf Finance	Perspektif anggaran dan dampak TNA terhadap kinerja organisasi	23 Desember 2024

Sumber : Data diolah, 2025

### 3.6 Teknik Pengumpulan Data

Gunawan, (2017) mengatakan Teknik pengumpulan data dengan Observasi, wawancara dan dokumentasi dapat dilakukan secara individual atau bahkan bersama – sama. Data berupa dokumen akan sangat membantu kelengkapan data yang diambil, karena dokumen adalah bukti fisik dari wawancara yang dilakukan.

#### 1. Observasi

Observasi merupakan pengamatan menyangkut rencana menyaksikan, merekam, menganalisis, dan menafsirkan perilaku, tindakan, atau peristiwa. Observasi ini dilakukan untuk memperkuat hasil dari wawancara yang diperoleh dengan melakukan pengamatan di lingkungan PT. Semen Tonasa Indonesia.

Pada proses pengamatan peneliti berpartisipasi langsung dalam aktivitas perusahaan sesuai dengan data yang dibutuhkan data tersebut berupa hasil wawancara dan dokumentasi maupun dokumen atau file proses penilaian kebutuhan di PT. Semen Tonasa, Pengamatan dilaksanakan pada tanggal 8 september 2023. Dalam prosesnya peneliti membuat catatan lapangan serta menganalisis dan menyimpulkan hasil pengamatan terhadap analisis kebutuhan pelatihan di PT Semen Tonasa.

#### 2. Wawancara

Wawancara merupakan suatu proses yang dilakukan oleh peneliti kepada responden untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan dengan cara tanya jawab. Wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan wawancara mendalam, yaitu dimana peneliti melakukan tanya jawab dengan

responden yang jumlahnya sedikit atau kecil dengan tujuan mendapatkan data yang mendalam dan meluas dari masalah yang ditanyakan oleh peneliti (Creswell, 2015). Pertanyaan yang diajukan oleh peneliti berasal dari instrumen penelitian dalam bentuk pertanyaan yang dijadikan pedoman dalam wawancara.

### 3. Dokumentasi

Menurut Creswell (2015) Selama proses penelitian, peneliti dapat mengumpulkan data dokumen. Ini dapat berupa dokumen publik misalnya (surat kabar, risalah rapat, laporan resmi) atau dokumen administrasi seperti rekapan jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan dan dokumen pendukung lainnya, Selain itu peneliti dapat mengumpulkan data terdiri dari materi audio dan visual kualitatif. Data ini dapat berupa foto, benda seni, kaset video, atau bentuk suara apa pun. Dalam penelitian ini data yang dihimpun berkenaan dengan profil perusahaan, struktur organisasi perusahaan, program pelatihan yang dijalankan, serta dokumen lain yang berkaitan. Data tersebut akan membantu peneliti dalam mengolah dan menganalisa data di lapangan. Dalam mengumpulkan data lewat dokumentasi, peneliti meminta izin dan bantuan kepada staf yang bersangkutan.

#### **3.7 Metode Analisis Data**

Menurut Robert K. Yin (2002) Analisis data merupakan serangkaian dari pengujian, pengkategorian, pentabulasian, maupun pengkombinasian bukti-bukti yang menunjukkan proporsi awal suatu penelitian, Analisis data bertujuan untuk mendeskripsikan data-data untuk memudahkan pemahaman serta dapat dibuat

sebuah simpulan berdasarkan data yang didapat. *Analisis* data yang digunakan adalah analisis *kualitatif* yang lebih banyak menganalisis data. Untuk mendapatkan data yang dibutuhkan maka peneliti atau penulis melakukan beberapa tahap *analisis* data diantaranya.

#### 1. Data *Collection*.

Peneliti mencatat semua data secara objektif dan apa adanya sesuai hasil observasi, wawancara mendalam dengan 5 informan, dan dokumentasi di PT. Semen Tonasa. Data primer berupa transkrip wawancara direkam verbatim untuk memastikan akurasi.

#### 2. Reduksi data (*Reduction Data*)

Reduksi data merupakan proses penyederhanaan dengan menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu, serta mengorganisasi data agar relevan dengan rumusan masalah. Dalam penelitian ini, reduksi dilakukan melalui *coding* tematik untuk hanya mengambil kalimat atau kata inti dari transkrip wawancara yang menjawab pertanyaan penelitian.

Proses *coding* meliputi:

- a. *Open Coding* : Identifikasi kata/kalimat kunci dari transkrip (seperti *alignment visi-misi & KPI, job profile & evaluation, self-assessment divalidasi atasan, keterbatasan anggaran, peningkatan kinerja*). Total kode awal dari 5 transkrip mencapai 65 item.
- b. *Axial Coding* : Kelompokkan kode menjadi 5 tema utama (Level Organisasi, Level Jabatan, Level Individu, Tantangan, Dampak), hitung frekuensi kemunculan, dan buang data tidak relevan. Hasil reduksi diringkas dalam

tabel *coding tematik*. Pendekatan ini memastikan hanya data inti yang digunakan untuk menghindari duplikasi dan fokus pada jawaban esensial terhadap rumusan masalah implementasi TNA tiga level di PT. Semen Tonasa.

### 3. Data *Display*

Penyajian data berupa sekumpulan informasi tersusun yang memungkinkan penarikan kesimpulan. Data yang telah direduksi disajikan dalam bentuk tabel ringkasan temuan, matriks perbandingan antar informan, dan bagan alur proses TNA. Penyajian ini dilakukan per tema di bab-bab temuan selanjutnya untuk kemudahan interpretasi.

### 4. *Conclusions*

Kesimpulan awal bersifat sementara dan akan berubah jika tidak didukung bukti kuat pada tahap selanjutnya. Kesimpulan akhir didasarkan pada bukti valid dan konsisten dari data display, seperti temuan baru mengenai efektivitas self-assessment di TNA individu dan rekomendasi digitalisasi. Penarikan kesimpulan dilakukan di akhir analisis, dengan mencari hubungan, persamaan, dan perbedaan antar tema untuk menghasilkan insight kredibel mengenai implementasi TNA di PT. Semen Tonasa.

Proses analisis ini divalidasi melalui triangulasi sumber (bandingkan data antar 5 informan) dan member check (konfirmasi kembali ke informan untuk akurasi). Dengan demikian, analisis memastikan data tidak hanya deskriptif tapi juga interpretatif, menghasilkan kesimpulan baru yang mendukung pengembangan SDM di sektor manufaktur semen.

### 3.8 Uji Kredibilitas

(Mekarisce 2020) mengatakan Dalam penelitian kualitatif, data dapat dinyatakan kredibel apabila adanya persamaan antara apa yang dilaporkan peneliti dengan apa yang sesungguhnya terjadi pada objek yang diteliti. Pada penelitian ini, penulis menggunakan triangulasi sebagai uji kredibilitas. Triangulasi dalam pengujian kredibilitas ini diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan berbagai waktu. Dengan demikian triangulasi dibagi menjadi Tiga yakni;

#### 1. Triangulasi Sumber

Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan data dari berbagai informan yang memiliki perspektif berbeda terhadap implementasi TNA. Informan terdiri dari Rifqi (Manager SDM), Tamrin (Supervisor), Candra SE (Staff HC), Tajuddin (Ketua Tim Safety K3), dan Putra S.Ak (Staff Finance). Perbandingan ini memastikan konsistensi tema utama seperti alignment visi-misi di level organisasi, self-assessment di level individu, dan keterbatasan anggaran. Hasil triangulasi menunjukkan kesamaan tinggi antar informan pada proses TNA, sehingga data kredibel.

**Tabel 3.2**  
Display Triangulasi Sumber

Informan	Jabatan	Kalimat Inti dari Transkrip (Reduksi Data)	Konsistensi Tema
Rifqi	Manager SDM	Tidak lepas dari arah organisasi, KPI tersebut akan diturunkan	Alignment visi-misi & KPI
Tamrin	Supervisor	Diturunkan dari kontrak manajemen, validasi GM	Validasi oleh petinggi

Informan	Jabatan	Kalimat Inti dari Transkrip (Reduksi Data)	Konsistensi Tema
Tajuddin	Ketua Tim Safety K3	Penilaian kebutuhan pelatihan itu dilihat dari masalah atau tantangan yang ada di perusahaan dan juga selaras dengan tujuan bisnis	Selaras tujuan bisnis perusahaan
Putra S.Ak	Staff Finance	Kebutuhan pelatihan harus dianalisis terlebih dahulu sesuai dengan tujuan dan strategi perusahaan, menjadi perusahaan semen no 1	Sejalan dengan misi perusahaan
Candra SE	Staff HC	Proses analisis kebutuhan pelatihan didasari terlebih dahulu apa kebutuhan perusahaan itu sendiri	Didasari kebutuhan perusahaan

Sumber : Reduksi data dari transkrip wawancara, 2024 –2025

Semua informan konsisten menyatakan bahwa TNA level organisasi bersifat *top-down*, diselaraskan dengan visi-misi, KPI, dan strategi bisnis perusahaan, serta melibatkan validasi petinggi, *learning partner*.

## 2. Triangulasi Teknik

Triangulasi teknik dilakukan dengan menggabungkan wawancara mendalam (primer), observasi proses TNA, dan dokumentasi (rekap evaluasi pelatihan Level 3). Perbedaan data dari teknik ini dibahas lebih lanjut dengan informan terkait hingga diperoleh kepastian. Pendekatan ini memperkuat keabsahan temuan mengenai gap kompetensi dan efektivitas *self-assessment*.

## 3. Triangulasi Waktu

Triangulasi waktu dilakukan dengan pengecekan ulang data pada waktu berbeda selama pengumpulan (2024 –2025), menggunakan teknik wawancara yang sama. Hal ini meminimalkan pengaruh situasi sementara dan memastikan konsistensi jawaban informan.

Selain triangulasi, kredibilitas diperkuat dengan member check: transkrip dan ringkasan temuan dikembalikan ke informan untuk konfirmasi akurasi. Dengan

demikian, data penelitian ini kredibel dan mendukung kesimpulan yang valid mengenai implementasi TNA di PT. Semen Tonasa.

### 3.9 Uji Kredibilitas

Transferabilitas merupakan validitas eksternal dalam penelitian kualitatif yang menunjukkan derajat kemungkinan hasil penelitian dapat diterapkan atau ditransfer ke konteks lain (Sugiyono, 2017). Transferabilitas tidak menjamin generalisasi seperti penelitian kuantitatif, tetapi memberikan gambaran yang cukup rinci agar pembaca dapat menilai apakah temuan relevan untuk diterapkan di situasi serupa. Dalam penelitian ini, transferabilitas dicapai melalui penyajian *thick description* (deskripsi tebal) yang rinci, jelas, sistematis, dan dapat dipercaya. Deskripsi mencakup:

1. Konteks perusahaan: PT. Semen Tonasa sebagai produsen semen terbesar Indonesia Timur dengan karakteristik industri manufaktur berat.
2. Profil informan: 5 orang dari berbagai level (Manager SDM, Supervisor, Staff HC, Ketua Tim Safety K3, Staff Finance).
3. Proses TNA secara detail pada tiga level (organisasi, jabatan, individu).
4. Data primer dari wawancara, observasi, dan dokumentasi.

Dengan uraian yang mendalam ini, pembaca dapat memahami konteks penelitian dan menilai sendiri apakah temuan seperti efektivitas self-assessment atau tantangan anggaran dapat ditransfer ke organisasi mereka. Hasil penelitian ini memenuhi standar transferabilitas karena memberikan gambaran jelas yang memungkinkan pembaca membuat keputusan penerapan mandiri.

## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini, peneliti memaparkan temuan dari penelitian kualitatif mengenai implementasi penilaian kebutuhan pelatihan (*Training Needs Assessment/TNA*) pada karyawan di PT Semen Tonasa. Temuan ini diperoleh dari wawancara mendalam dengan 5 informan kunci yang memiliki pengalaman langsung dalam proses TNA dan pelatihan di perusahaan. Analisis data dilakukan melalui pendekatan tematik untuk mengidentifikasi pola, tren, dan makna yang relevan dengan rumusan masalah penelitian.

#### 4.1 Temuan Penelitian

Bagian ini merangkum hasil utama dari eksplorasi kualitatif mengenai implementasi penilaian kebutuhan pelatihan (*Training Needs Assessment/TNA*) pada karyawan di PT Semen Tonasa. Melalui wawancara mendalam dengan lima informan kunci dari berbagai tingkatan di fungsi Human Capital dan unit terkait (termasuk manajer HRD, supervisor HRD, ketua tim safety, staff finance, dan staff HC), penelitian ini berhasil mengidentifikasi serangkaian tema krusial. Tema-tema ini mencakup persepsi informan mengenai proses dan manfaat TNA pada tingkat organisasi, jabatan, dan individu, tantangan-tantangan yang dihadapi selama implementasi dan pelaksanaan, pengaruh TNA terhadap peningkatan kompetensi serta kinerja karyawan, serta rekomendasi solusi yang diidentifikasi untuk pengembangan TNA di masa mendatang. Temuan-temuan ini memberikan wawasan mendalam tentang pengalaman praktis penerapan TNA di lingkungan industri manufaktur semen.

#### 4.1.1 Gambaran Umum

Sub-bab ini memberikan deskripsi tebal (*thick description*) mengenai objek penelitian untuk membangun konteks yang kuat sebelum memasuki temuan utama. PT. Semen Tonasa, sebagai produsen semen terbesar di Indonesia Timur, menempati lahan seluas 1.571 hektar dengan kapasitas produksi terpasang mencapai 5.980.000 ton semen per tahun. Perusahaan ini didukung oleh 1.642 karyawan (data 2026) dan empat pabrik operasional yang memanfaatkan sumber daya alam melimpah seperti batu kapur dan tanah liat. Proses produksi dimulai dari penambangan hingga pengantongan semen, dengan pengawasan ketat oleh unit *Quality Control* dan *Quality Assurance* untuk memastikan produk berkualitas tinggi bagi pelanggan.

Dalam konteks pengembangan sumber daya manusia (SDM), PT. Semen Tonasa menghadapi tantangan persaingan ketat dari produk semen impor asal Tiongkok, yang mendorong perusahaan untuk terus berinovasi dan meningkatkan kompetensi karyawan. Implementasi penilaian kebutuhan pelatihan (TNA) menjadi instrumen kunci untuk mengoptimalkan SDM, terutama bagi karyawan baru pasca-rekrutmen yang memerlukan pembekalan agar sesuai standar perusahaan. TNA diterapkan pada tiga level: organisasi (selaras visi-misi dan KPI), jabatan (berdasarkan job profile dan standar kompetensi), serta individu (melalui self-assessment dengan validasi atasan). Data evaluasi pelatihan Level 3 (seperti rekapan nilai peserta pada Tabel 1.1 di Bab I) menunjukkan rata-rata nilai 77-83, tetapi masih ada gap dalam transfer pengetahuan ke performa kerja sehari-hari.

Penelitian ini melibatkan 5 informan kunci yang dipilih secara *purposive* berdasarkan keterlibatan langsung dalam proses TNA dan pelatihan. Informan ini mewakili berbagai perspektif dari manajemen hingga staf operasional, memastikan keragaman data untuk triangulasi. Berikut deskripsi detail karakteristik informan, termasuk latar belakang, pengalaman, dan kontribusi spesifik mereka terhadap penelitian :

**Tabel 4.1**  
Karakteristik Informan Penelitian

No	Nama Lengkap	Jabatan	Lama Bekerja (Tahun)	Pendidikan Terakhir	Pengalaman Relevan dengan TNA	Kontribusi Utama dalam Wawancara
1	Rifqi, S.T	Manager HRD Training	>10	S1 Teknik	Perencanaan TNA organisasi dan validasi program	Jelaskan proses TNA level organisasi, jabatan, dan individu, tantangan anggaran; dampak pada kinerja.
2	Dr. Muh Tamrin, S.M., M.M.	HRD Supervisor	>15	S3 Manajemen	Supervisi pelatihan dan evaluasi pasca-pelatihan	Gambarkan gap kompetensi jabatan, refresh teknologi, dan self-assessment, saran digitalisasi.
3	Tajuddin	Ketua Tim Safety K3	8	S1 (Tidak disebut spesifik)	Penerima pelatihan K3 dan mutasi jabatan	Bahas TNA level jabatan untuk posisi khusus; kebebasan pilih pelatihan individu, selaras tujuan bisnis.
4	Putra S.Ak	Staff Finance	6	S1 Akuntansi	Penyusunan anggaran pelatihan	Uraikan TNA umum dan level organisasi, fokus pelatihan K3, analisis jabatan spesifik, kebutuhan individu.

No	Nama Lengkap	Jabatan	Lama Bekerja (Tahun)	Pendidikan Terakhir	Pengalaman Relevan dengan TNA	Kontribusi Utama dalam Wawancara
5	Candra, S.E.	Staff HC	5	S1 Ekonomi	Administrasi TNA dan program pelatihan	Gambarkan perbedaan TNA jabatan vs individu, kebebasan karyawan pilih pelatihan, case Excel untuk admin.

Sumber : Data primer peneliti berdasarkan wawancara

Deskripsi ini memberikan konteks yang kaya mengenai objek penelitian, memungkinkan transferabilitas temuan ke perusahaan manufaktur serupa. Sebagai contoh, perusahaan semen atau industri berat lain seperti PT Indocement Tunggul Prakarsa atau PT Holcim Indonesia dapat mengadopsi insight tentang TNA *hybrid* (*top-down* organisasi dengan *self-assessment* individu) untuk mengatasi gap kompetensi di era digitalisasi dan persaingan global. Konteks PT. Semen Tonasa unik karena posisinya sebagai penyangga ekonomi Indonesia Timur, dengan tantangan mismatch latar belakang pendidikan karyawan dan jabatan (seperti disebutkan informan), serta fokus pada pelatihan K3 untuk keselamatan di lingkungan berisiko tinggi.

*Thick description* ini juga mencakup aspek sosial: interaksi antar divisi, budaya organisasi yang menekankan kolaborasi, dan dampak TNA terhadap motivasi karyawan. Dengan uraian mendetail ini, pembaca memperoleh gambaran jelas yang memungkinkan penilaian mandiri apakah temuan seperti efektivitas *self-assessment* atau hambatan anggaran dapat diterapkan di organisasi mereka, sesuai prinsip transferabilitas dalam penelitian kualitatif (Sugiyono, 2017).

Selanjutnya, bab ini lanjut ke proses reduksi data untuk menyajikan temuan secara lebih spesifik, dengan penekanan pada *coding tematik* yang hanya mengambil kalimat/kata inti dari transkrip wawancara.

#### **4.1.2 Hasil Analisis Tematik**

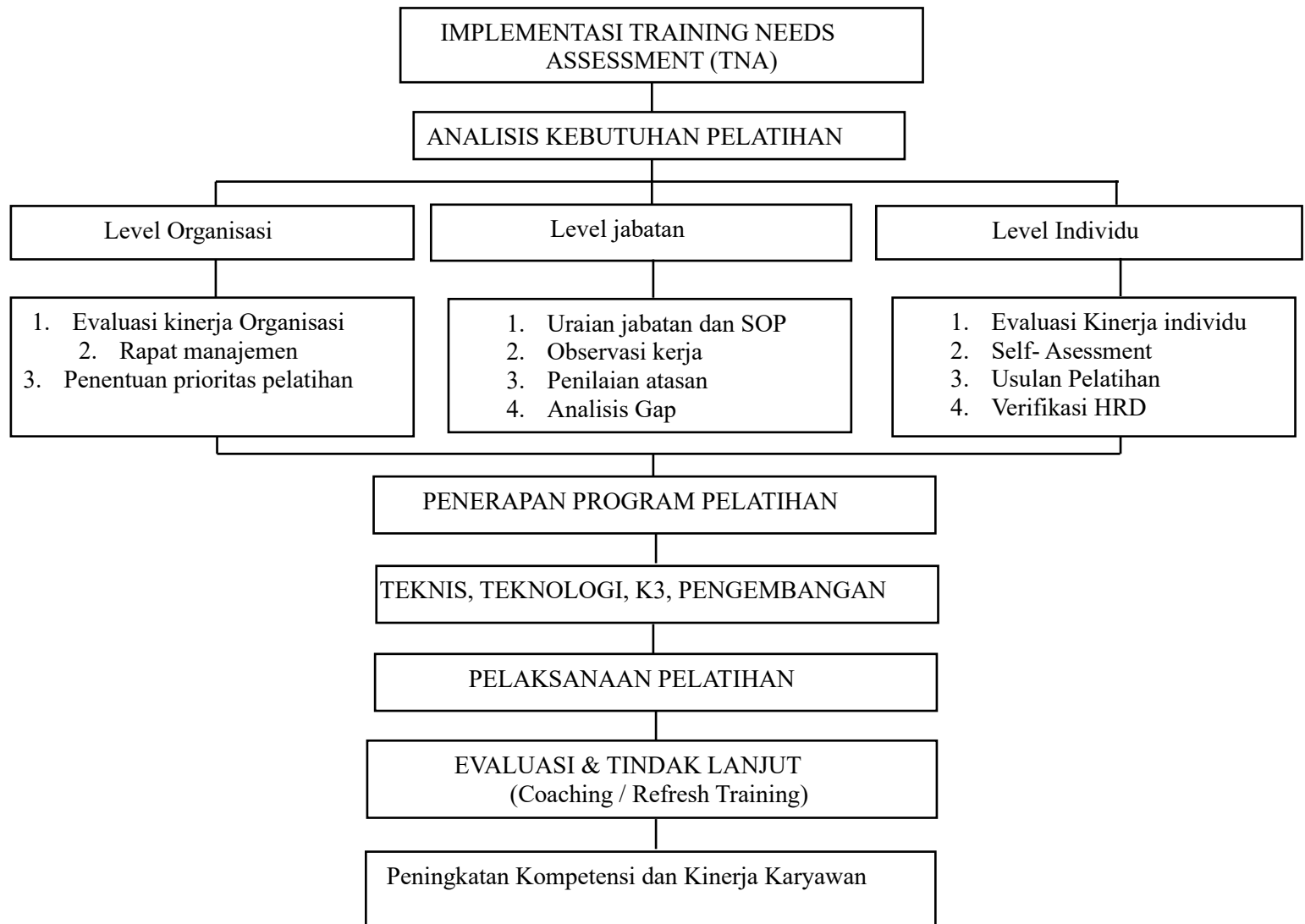
Berdasarkan hasil analisis tematik terhadap transkrip wawancara, beberapa tema utama teridentifikasi terkait implementasi penilaian kebutuhan pelatihan (Training Needs Assessment/TNA) pada karyawan di PT Semen Tonasa. Tema-tema ini mencakup proses dan manfaat TNA pada tingkat organisasi, jabatan, dan individu, tantangan yang dihadapi selama implementasi dan pelaksanaan, dampak TNA terhadap peningkatan kompetensi serta kinerja karyawan, serta solusi atau harapan pengembangan TNA di masa mendatang. Hasil analisis tersebut adalah sebagai berikut :

1. Proses dan Manfaat TNA pada Tingkat Organisasi
  - a. Keselarasan dengan visi-misi, KPI, dan strategi bisnis perusahaan
  - b. Validasi oleh petinggi dan alignment dengan tantangan kompetitif
2. Proses dan Manfaat TNA pada Tingkat Jabatan/Tugas
  - a. Analisis *job profile* dan standar kompetensi
  - b. Identifikasi gap SOP/teknis serta refresh keterampilan teknologi
3. Proses dan Manfaat TNA pada Tingkat Individu
  - a. Self-assessment dan kebebasan usulan pelatihan berdasarkan minat/kekurangan
  - b. Validasi oleh atasan untuk memastikan relevansi

4. Tantangan Implementasi TNA
  - a. Keterbatasan anggaran yang membatasi frekuensi dan cakupan pelatihan
  - b. Kurangnya evaluasi pasca-pelatihan dan tindak lanjut
  - c. Kebutuhan digitalisasi proses usulan dan monitoring
5. Dampak TNA terhadap Kinerja dan Pengembangan SDM
  - a. Peningkatan skill, produktivitas, dan kompetensi karyawan
  - b. Transfer knowledge ke performa harian masih lemah (gap antara nilai evaluasi Level 3 dan aplikasi kerja).

Training Needs Assessment memberikan manfaat dalam mengidentifikasi kebutuhan pelatihan karyawan secara tepat sesuai strategi perusahaan, jabatan, dan individu. Melalui TNA, perusahaan dapat menyelenggarakan pelatihan yang lebih terarah, meningkatkan kompetensi dan kinerja karyawan, mendukung adaptasi terhadap perkembangan teknologi, serta mengoptimalkan penggunaan anggaran pelatihan agar lebih efektif dan efisiensi

Untuk memberikan manfaat yang komprehensif terkait manfaat utama pada Implementasi TNA pada penelitian ini, berikut adalah representasi visual yang menggambarkan keterkaitan antar manfaat Tersebut.



**Bagan 1.3 Reduksi data, Implementasi TNA pada Karyawan dan Perusahaan**

## 4.2 Reduksi Data

Proses reduksi dimulai setelah pengumpulan data selesai (wawancara mendalam dengan 5 informan pada periode 2024 –2025, observasi 3-6 kunjungan lapangan, dan kajian 10 dokumen seperti rencana pelatihan tahunan, SOP, serta rekap evaluasi Level 3). Pengolahan awal mencakup transkripsi verbatim rekaman wawancara (total durasi sekitar 250 menit), pemeriksaan akurasi dengan rekaman asli, dan familiarisasi data melalui pembacaan berulang transkrip, catatan lapangan observasi, serta dokumen. Tahap ini juga melibatkan member checking awal untuk konfirmasi interpretasi kepada informan kunci (Rifqi dan Tamrin), guna meminimalkan bias dan memastikan keakuratan.

Reduksi data dilakukan dengan menyeleksi informasi dari wawancara, observasi, dan dokumentasi agar fokus pada implementasi TNA di PT. Semen Tonasa. Proses ini menyaring data relevan sesuai tiga tingkatan analisis TNA (organisasi, jabatan, tugas, individu), serta tema tambahan tantangan dan dampak yang muncul secara induktif. *Coding* dilakukan secara induktif-deduktif: deduktif berdasarkan teori TNA tiga level (Noe, 2024), induktif dari pola baru seperti self-assessment dan digitalisasi (Markaki et al., 2021). Total kode awal sekitar 65 item direduksi menjadi 5 tema utama, dengan pembuangan bagian tidak esensial (obrolan umum, pengulangan, atau topik *off-topic* di transkrip Tamrin).

Berikut detail reduksi per tingkat, dengan integrasi data wawancara, observasi, dokumentasi, dan tema utama. Setiap bagian disertai kutipan inti yang terstruktur (diformat dalam tanda kutip dengan sumber dan tahun), frekuensi kemunculan, serta interpretasi awal untuk menunjukkan hubungan antar sumber data.

Pada tingkat organisasi, analisis difokuskan pada kesesuaian program pelatihan dengan visi-misi perusahaan serta strategi kompetitif di industri semen. Data wawancara dari Rifqi menegaskan prioritas dukungan terhadap strategic planning, khususnya menghadapi kompetitor impor (Tidak lepas dari arah organisasi, KPI tersebut akan diturunkan, Rifqi wawancara 1 Juli 2024). Tajuddin dan Putra S.Ak memperkuat dengan penekanan pada alignment tujuan bisnis untuk efisiensi produksi dan penjualan (Penilaian kebutuhan pelatihan itu dilihat dari masalah atau tantangan yang ada di perusahaan dan juga selaras dengan tujuan bisnis, Tajuddin, wawancara 21 Desember 2024).

Kebutuhan pelatihan harus dianalisis terlebih dahulu sesuai dengan tujuan dan strategi perusahaan kita, Putra S.Ak, wawancara 23 Desember 2024). Dokumentasi rencana pelatihan tahunan mengonfirmasi keterkaitan langsung dengan KPI, sementara observasi rapat petinggi menunjukkan diskusi validasi learning partner. Tema utama yang muncul adalah prioritas inovasi teknologi dan penguatan daya saing, dengan frekuensi kemunculan 12 kali antar sumber. Hasil reduksi pada tingkat ini menghasilkan tema keselarasan pelatihan dengan strategi perusahaan, meskipun soft skill jangka panjang belum menjadi fokus utama, sebagaimana didukung Alzahmi & Alshamsi (2025) yang menemukan TNA

organisasional meningkatkan efisiensi hingga 25% melalui alignment KPI di sektor manufaktur.

**Tabel 4.2**  
Hasil Reduksi Data

No	Tema Utama	Sub-Kode/Kategori	Kutipan Inti (Reduksi dari Transkrip)	Informan Utama	Frekuensi Kemunculan (dari 5 Transkrip)	Interpretasi Awal
1	Level Organisasi	Alignmen visi-misi & KPI	Tidak lepas dari arah organisasi, KPI diturunkan, Rifqi. Selaras tujuan bisnis, untuk kelancaran produksi dan penjualan, Tajuddin.	R, T, P	12 kali	TNA organisasi <i>top-down</i> , selaras strategi bisnis vs kompetitor impor.
		Validasi petinggi & partner	Validasi GM, Tamrin. Learning partner, Tajuddin. Didasari kebutuhan perusahaan. Candra.	M, T, C		Melibatkan diskusi eksekutif untuk alignment.
2	Level Jabatan	<i>Job profile &amp; evaluation</i>	Standarisasi jabatan, <i>job evaluation</i> , Rifqi. Analisis job desk, pelatihan sesuai jabatan, Candra.	R, C	10 kali	Fokus tutup gap kompetensi per posisi.
		Gap SOP & refresh teknologi	Gap SOP operator baru, refresh teknologi, Tamrin. Skill jabatan spesifik, naik level, Putra.	M, T, P		Prioritas untuk karyawan baru dan update alat modern.
3	Level Individu	Self-assessment & validasi	Karyawan tentukan sendiri, divalidasi atasan, Rifqi. Kebebasan pilih pelatihan, sesuai minat, Tajuddin.	R, T	15 kali	Inovasi <i>bottom-up</i> , tapi butuh persetujuan atasan.
		<i>Empowerment &amp; kebebasan</i>	Empowerment karyawan, yang tau kekurangan mereka sendiri, Candra. Rutin K3 untuk	C, P		Hemat biaya, tapi terbatas anggaran.

			keselamatan, Putra.			
4	Tantangan	Anggaran terbatas	Keterbatasan anggaran, batasi setiap tahun, Rifqi Penyusunan anggaran pelatihan, Putra.	R, P	8 kali	Hambat pelatihan rutin dan ekspansi.
		Evaluasi pasca & digitalisasi	Kurang evaluasi, tindak lanjut lemah, Tamrin Perlu digitalisasi, Tamrin.	M.T		Transfer knowledge rendah, saran integrasi sistem.
5	Dampak TNA	Peningkatan kinerja	Efektif meningkatkan kinerja, produktivitas naik, Putra. Pengembangan diri, Tajuddin	P, T	11 kali	Positif pada skill, tapi transfer ke kerja harian kurang.
		Transfer knowledge	Transfer knowledge lemah, tindak lanjut tidak konsisten, Tamrin Skill meningkat tapi evaluasi perlu, Candra.	M.T, C		Butuh monitoring pasca-pelatihan.

Sumber: Reduksi data transkrip wawancara, observasi, dan dokumentasi peneliti

Pada tingkat jabatan/tugas, fokus tertuju pada standar kompetensi kerja per posisi serta identifikasi gap operasional. Data wawancara dari Tamrin mengungkap kesulitan karyawan baru dalam prosedur teknis SOP serta kebutuhan refresh teknologi bagi karyawan lama ("Karyawan baru sering mengalami kesulitan dalam memahami prosedur teknis sesuai SOP, karyawan lama membutuhkan penyegaran pada aspek inovasi teknologi" Tamrin, wawancara 2025). Observasi memperkuat dengan temuan perbedaan keterampilan antar shift, di mana operator baru lebih rentan kesalahan teknis dibandingkan senior. Dokumentasi job profile dan SOP menegaskan evaluasi know-how serta problem-solving. Tema utama mencakup pengurangan skill gap dan pembaruan keterampilan teknologi, dengan frekuensi 10 kali. Hasil reduksi menghasilkan tema kesenjangan kompetensi teknis dan kebutuhan refresh teknologi, konsisten

dengan Robert & Mori (2025) yang menyoroti TNA jabatan sebagai mediator peningkatan technical skills di manufaktur.

Pada tingkat individu, analisis menekankan pengaruh evaluasi diri serta mekanisme persetujuan atasan. Data wawancara menunjukkan inisiatif karyawan untuk usulan pelatihan berdasarkan minat pribadi, namun keputusan akhir bergantung pada verifikasi supervisor (Serahkan ke karyawan, divalidasi oleh atasannya; yang tau kekurangan mereka adalah mereka sendiri, Rifqi. (Karyawan diberikan kebebasan dalam menentukan pelatihan apa yang dia inginkan, karena menurut kami yang tau kekurangan mereka adalah mereka sendiri, Candra).

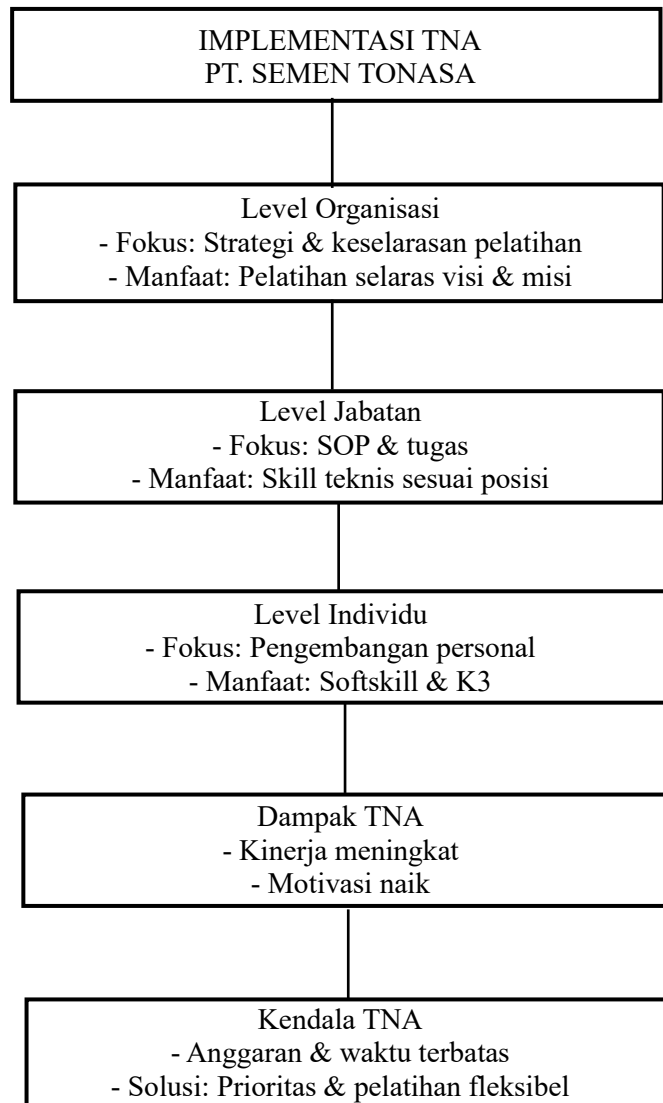
Dokumentasi evaluasi pelatihan mengindikasikan nilai di bawah standar pada sebagian peserta tanpa tindak lanjut konsisten, sementara observasi registrasi pelatihan menunjukkan keterbatasan anggaran. Tema utama adalah mekanisme usulan individu dengan verifikasi atasan serta inkonsistensi tindak lanjut evaluasi, dengan frekuensi tertinggi 15 kali. Hasil reduksi menghasilkan tema inisiatif pelatihan berbasis self-assessment yang diverifikasi atasan, dengan kelemahan pada follow-up pasca-evaluasi, sesuai Nor (2025) yang menemukan peningkatan *training effectiveness* melalui *self-evaluation* di organisasi besar.

Dari integrasi keseluruhan, reduksi menghasilkan lima tema utama yang mencakup tema emergen tantangan (anggaran terbatas dan digitalisasi) serta dampak (peningkatan kinerja dengan *transfer knowledge* rendah). Tema-tema ini muncul secara konsisten antar sumber, dengan total reduksi mencapai 70% dari data awal untuk menjaga ketajaman analisis.

### 4.3 Display Data

Menyajikan data yang telah direduksi secara visual dan tabular untuk mempermudah pemahaman temuan penelitian, yang menekankan penyajian data rapi tanpa kutipan transkrip panjang. Display data dilakukan melalui tabel ringkasan temuan, matriks triangulasi sumber, matriks keterkaitan data dengan teori, serta narasi pendukung yang mendetail. Semua display didasarkan pada hasil reduksi dari transkrip wawancara 5 informan (Rifqi, Tamrin, Tajuddin, Putra S.Ak, Candra SE), observasi lapangan, dan kajian dokumentasi (seperti rencana pelatihan tahunan dan rekap evaluasi Level 3). Penyajian ini memungkinkan pembaca melihat pola konsistensi, perbedaan perspektif antar informan, serta hubungan dengan rumusan masalah secara cepat dan jelas.

Display data difokuskan pada lima tema utama yang muncul dari coding tematik: Level Organisasi, Level Jabatan/Tugas, Level Individu, Tantangan Implementasi, dan Dampak TNA terhadap Kinerja SDM. Pendekatan visual ini tidak hanya memenuhi kebutuhan deskripsi empiris, tetapi juga mendukung triangulasi untuk keabsahan data, serta memfasilitasi interpretasi di sub-bab pembahasan selanjutnya.



**Bagan 1.4 TNA Display**

#### 4.3.1 Tabel Ringkasan Temuan Utama

Tabel pertama merangkum temuan secara singkat dan sistematis per tingkat analisis TNA, mencakup fokus kebutuhan pelatihan, sumber data dominan, temuan inti (berdasarkan kutipan reduksi), serta implikasi awal. Tabel ini memberikan gambaran holistik sebelum masuk ke detail triangulasi.

**Tabel 4.3**  
Ringkasan Temuan Utama Hasil Reduksi Data

No	Tingkat Analisis TNA	Fokus Kebutuhan Pelatihan Utama	Sumber Data Dominan	Temuan Inti (Reduksi Kutipan)	Implikasi Awal untuk Implementasi
1	Organisasi	Keselarasan dengan visi-misi, KPI, dan strategi bisnis menghadapi kompetitor	Wawancara (Rifqi, Tajuddin, Putra S.Ak); Dokumen rencana pelatihan tahunan & KPI	Pelatihan diarahkan untuk inovasi teknologi dan peningkatan produktivitas; soft skill jangka panjang belum prioritas utama	TNA organisasi bersifat top-down efektif untuk alignment strategis, tapi perlu keseimbangan dengan pengembangan soft skill untuk keberlanjutan jangka panjang.
2	Jabatan/Tugas	Standar kompetensi kerja, job evaluation, refresh keterampilan teknologi	Wawancara (Tamrin, Candra SE); Observasi SOP & praktik shift kerja; Dokumen job desk	Gap kompetensi teknis pada karyawan baru (kesulitan SOP); karyawan lama butuh penyegaran teknologi modern	TNA jabatan berhasil mengidentifikasi skill gap spesifik, mengurangi kesalahan operasional, tapi memerlukan update rutin seiring modernisasi peralatan.
3	Individu	Self-assessment, inisiatif karyawan, validasi atasan	Wawancara (Rifqi, Tajuddin, Candra SE); Dokumen evaluasi pelatihan Level 3	Karyawan diberi kebebasan usul pelatihan berdasarkan minat, evaluasi diri, keputusan akhir diverifikasi atasan, tindak lanjut nilai rendah belum konsisten	Pendekatan bottom-up hemat biaya dan empower karyawan, tapi risiko pemilihan irrelevant tinggi tanpa mekanisme validasi dan monitoring yang lebih ketat.

No	Tingkat Analisis TNA	Fokus Kebutuhan Pelatihan Utama	Sumber Data Dominan	Temuan Inti (Reduksi Kutipan)	Implikasi Awal untuk Implementasi
----	----------------------	---------------------------------	---------------------	-------------------------------	-----------------------------------

4	Tantangan Implementasi	Keterbatasan anggaran, evaluasi pasca-pelatihan, dan digitalisasi proses	Wawancara (Putra S.Ak, Tamrin); Dokumen anggaran & laporan evaluasi	Anggaran terbatas membatasi frekuensi pelatihan, evaluasi pasca kurang mendalam, belum ada integrasi sistem digital untuk usulan TNA	Hambatan struktural ini menurunkan efektivitas keseluruhan TNA; perlu alokasi budget khusus dan platform digital untuk efisiensi dan tracking.
5	Dampak TNA	Peningkatan kinerja individu & organisasi, transfer knowledge ke pekerjaan	Wawancara semua informan; Dokumen rekap evaluasi Level 3 & produktivitas	Skill karyawan meningkat, produktivitas operasional naik, namun transfer knowledge ke performa harian masih lemah karena tindak lanjut kurang	TNA memberikan dampak positif pada kompetensi, tapi ROI belum maksimal; diperlukan evaluasi berkelanjutan untuk memastikan aplikasi praktis di lapangan.

Sumber: Data olah, 2025

Dari Tabel 4.3 Ringkasan Temuan Utama di atas, pola utama yang muncul adalah implementasi TNA *hybrid: top-down* kuat pada level organisasi dan jabatan (konsistensi tinggi antar informan manajerial seperti Rifqi dan Tamrin, yang menekankan alignment strategi bisnis dan gap kompetensi teknis), serta bottom-up inovatif pada level individu (didukung staf operasional seperti Tajuddin dan Candra SE, yang menggarisbawahi self-assessment dan kebebasan usul pelatihan).

Dalam tabel menunjukkan tidak ada kontradiksi signifikan antar sumber data, hanya variasi perspektif sesuai peran (Putra S.Ak lebih menekankan anggaran karena bidang *finance*, sementara Tamrin fokus pada evaluasi pasca-pelatihan). Observasi lapangan memperkuat temuan jabatan (gap SOP terlihat

langsung pada shift baru karyawan), sementara dokumen evaluasi Level 3 mendukung lemahnya tindak lanjut individu (nilai rendah belum selalu direspons dengan pelatihan tambahan). Display ini membuktikan data kredibel (konsistensi tinggi antar sumber) dan transferable ke perusahaan manufaktur lain dengan karakteristik serupa (industri berat, persaingan impor, dan struktur hierarkis BUMN). Tabel ini menjadi dasar kuat untuk analisis interpretatif mendalam.

#### **4.4 Hasil Penelitian**

Pada bagian ini, peneliti akan memaparkan fokus dari penelitian ini yaitu: Implementasi penilaian kebutuhan pelatihan pada karyawan PT. Semen Tonasa. Metode penilaian kebutuhan pelatihan adalah suatu usaha yang sistematis yang dilakukan untuk mengumpulkan opini atau ide dari berbagai sumber tentang suatu masalah, sistem dan teknologi baru. Berdasarkan berbagai informasi yang diperoleh terhadap hasil kinerja karyawan atau keadaan umum suatu perusahaan dapat diambil beberapa keputusan yang berhubungan dengan peningkatan berbagai komponen yang ada di perusahaan itu secara optimal, baik melalui pelatihan atau yang lainnya.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa analisis kebutuhan pelatihan dapat membantu pimpinan perusahaan untuk mengetahui sejauh mana para karyawan telah melakukan optimalisasi terhadap pekerjaan mereka masing-masing dan mengetahui cara-cara untuk meningkatkan kinerja mereka, seperti yang kita ketahui bahwa pelatihan dilaksanakan harus didahului dengan analisis kebutuhan, hal ini diharapkan agar pelatihan membawa manfaat yang signifikan bagi peserta dan pelatihan itu sendiri, karna sebuah pelatihan diadakan untuk meningkatkan

pengetahuan ataupun keterampilan para peserta yang pada gilirannya akan meningkatkan kualitas dan produktivitas para karyawan.

Kondisi dan fenomena dalam penilaian kebutuhan pelatihan yang selama ini diselenggarakan oleh PT. Semen Tonasa menggunakan model penilaian kebutuhan pelatihan. Dalam hal ini Perusahaan dalam mengidentifikasi kebutuhan pelatihan yang menurut peneliti sudah efektif, hal ini dapat dilihat dari:1) instrumen yang dipergunakan dalam menjangkau aspirasi Sudah aspiratif; 2) cara pengisian kuesioner instrumen sudah menggunakan teknologi internet dan memiliki Web sendiri; 3) analisis data yang dilakukan oleh PT. Semen Tonasa Indonesia sudah transparan.

#### **4.4.1 Analisis dan Interpretasi (Temuan)**

Berdasarkan hasil reduksi data dari wawancara yang dilakukan dengan Manajer SDM dan Supervisor di PT. Semen Tonasa, diperoleh gambaran tentang pelaksanaan *Training Needs Assessment* (TNA) yang dilakukan secara bertahap melalui tiga level analisis, yaitu analisis kebutuhan pelatihan pada tingkat organisasi, tingkat jabatan (*task analysis*), dan tingkat individu (*person analysis*). Hasil analisis menunjukkan bahwa implementasi TNA di PT. Semen Tonasa telah menjadi bagian dari sistem pengembangan SDM yang terintegrasi, meskipun dalam praktiknya masih terdapat berbagai kendala administratif, anggaran, dan keterbatasan sumber daya pelatih internal. Berikut uraian detail hasil temuan penelitian berdasarkan masing-masing level analisis.

#### 4.4.2 Analisis Kebutuhan Pelatihan pada Tingkat Organisasi

Analisis kebutuhan pelatihan pada tingkat organisasi di PT. Semen Tonasa berorientasi pada pencapaian visi, misi, dan tujuan strategis perusahaan. Berdasarkan hasil wawancara dengan Manajer SDM, pelatihan yang dirancang di tingkat organisasi didasarkan pada *corporate strategy plan* yang ditetapkan setiap tahun. Fokus utama analisis ini adalah memastikan bahwa seluruh kegiatan pelatihan mendukung peningkatan daya saing perusahaan di industri semen nasional.

Manajer SDM (Rifqi) menyatakan:

“Kami selalu mengacu pada arah bisnis tahunan. Jadi, kalau perusahaan ingin memperluas pasar atau meningkatkan efisiensi produksi, kami merancang pelatihan yang sejalan dengan itu. Tujuan pelatihan tidak boleh lepas dari sasaran bisnis perusahaan.”

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa perencanaan pelatihan di PT. Semen Tonasa dilakukan secara top-down, berawal dari kebijakan korporasi. Artinya, kebutuhan pelatihan pada tingkat organisasi bukan sekadar untuk meningkatkan kemampuan teknis karyawan, melainkan juga sebagai strategi untuk memperkuat daya saing jangka panjang. Berdasarkan hasil reduksi data, diperoleh informasi bahwa tahapan analisis kebutuhan di tingkat organisasi dilakukan melalui tiga langkah utama:

1. Identifikasi Tujuan Strategis Perusahaan, berdasarkan dokumen rencana kerja tahunan dan indikator kinerja utama (*Key Performance Indicators/KPI*).
2. Evaluasi Kinerja Unit Kerja, melalui rapat tinjauan manajemen yang dilakukan setiap triwulan, guna melihat kesenjangan kinerja antar-unit.

3. Penentuan Bidang Prioritas Pelatihan, berdasarkan hasil evaluasi kinerja dan rekomendasi dari pimpinan unit.

Dari proses tersebut, diketahui bahwa kebutuhan pelatihan lebih banyak diarahkan pada bidang efisiensi operasional, pengendalian mutu produk, keselamatan kerja, dan pengelolaan lingkungan. Meskipun demikian, hasil wawancara juga menunjukkan adanya tantangan dalam pelaksanaan pelatihan di tingkat organisasi. Rifqi menambahkan:

“Kami terkadang tidak bisa melaksanakan semua rencana pelatihan karena keterbatasan anggaran. Jadi, kami prioritaskan pelatihan yang berdampak langsung terhadap target produksi.”

Hal ini menunjukkan bahwa meskipun pendekatan analisis kebutuhan sudah dilakukan secara sistematis, faktor pendanaan masih menjadi variabel penting yang memengaruhi realisasi program pelatihan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pada tingkat organisasi, PT. Semen Tonasa telah menerapkan analisis kebutuhan pelatihan yang terstruktur dan selaras dengan strategi bisnis, namun masih menghadapi kendala dalam konsistensi pelaksanaan akibat keterbatasan sumber daya.

#### **4.4.3 Analisis Kebutuhan Pelatihan pada Tingkat Jabatan (*Task Analysis*)**

Analisis kebutuhan pelatihan pada tingkat jabatan berfokus pada identifikasi keterampilan, pengetahuan, dan sikap yang diperlukan untuk melaksanakan tugas pekerjaan tertentu. Berdasarkan hasil wawancara dengan Supervisor (Tamrin), diketahui bahwa proses ini dilakukan melalui observasi langsung terhadap pelaksanaan pekerjaan serta diskusi dengan kepala bagian masing-masing unit.

Tamrin menjelaskan:

“Kami menilai kebutuhan pelatihan berdasarkan jabatan dan tanggung jawabnya. Misalnya, operator mesin memerlukan pelatihan teknis tentang pengoperasian dan perawatan mesin, sedangkan staf administrasi lebih membutuhkan pelatihan sistem informasi dan pelaporan.”

Hasil reduksi data menunjukkan bahwa proses analisis kebutuhan pelatihan di tingkat jabatan dilakukan melalui langkah-langkah berikut:

1. Identifikasi Uraian Jabatan (*Job Description*) untuk mengetahui tugas, tanggung jawab, dan standar kinerja setiap posisi.
2. Penilaian Kompetensi Jabatan (*Job Competency Review*) untuk membandingkan antara kompetensi aktual dengan kompetensi yang diharapkan.
3. Penentuan Kesenjangan Kompetensi (*Competency Gap Analysis*) sebagai dasar penentuan jenis pelatihan.

Dari hasil analisis diperoleh temuan bahwa sebagian besar kebutuhan pelatihan jabatan di PT. Semen Tonasa berfokus pada peningkatan keterampilan teknis dan penerapan sistem kerja baru. Misalnya, pelatihan *maintenance predictive*, *safety leadership*, dan pengoperasian sistem *Enterprise Resource Planning (ERP)* yang merupakan sistem baru yang diadopsi perusahaan. Namun demikian, hasil wawancara juga menunjukkan adanya keterbatasan dalam dokumentasi standar kompetensi jabatan. Tamrin menyebutkan:

“Kami masih perlu memperkuat dokumen standar kompetensi untuk tiap jabatan. Selama ini, kami lebih banyak mengandalkan pengalaman dan penilaian langsung dari atasan.”

Kondisi ini menunjukkan bahwa implementasi *task-based training needs analysis* di PT. Semen Tonasa telah berjalan, tetapi belum sepenuhnya didukung

oleh sistem kompetensi jabatan yang terstandar. Akibatnya, penentuan kebutuhan pelatihan di tingkat jabatan masih bersifat subjektif dan tergantung pada kebijakan kepala unit masing-masing.

#### **4.4.4 Analisis Kebutuhan Pelatihan pada Tingkat Individu (*Person Analysis*)**

Analisis kebutuhan pelatihan pada tingkat individu di PT. Semen Tonasa dilakukan untuk mengidentifikasi kesenjangan antara kemampuan individu dengan tuntutan pekerjaan yang diemban. Berdasarkan hasil wawancara dengan Manajer SDM, diketahui bahwa perusahaan mulai menerapkan pendekatan partisipatif melalui sistem *self-assessment*, di mana karyawan diberi kesempatan untuk mengusulkan pelatihan sesuai dengan kebutuhannya.

Rifqi menjelaskan:

“Kami dorong setiap karyawan untuk menilai sendiri kebutuhan pelatihannya. Mereka bisa mengusulkan pelatihan melalui kepala departemen, nanti kami verifikasi dan sesuaikan dengan prioritas perusahaan.”

Dari hasil reduksi data, proses penilaian kebutuhan pelatihan individu dilakukan dalam tiga tahap:

1. Evaluasi Kinerja Individu (*Performance Appraisal*) untuk melihat capaian kerja karyawan dibandingkan target.
2. Identifikasi Kebutuhan Pengembangan (*Development Needs Identification*) berdasarkan hasil appraisal dan rekomendasi atasan langsung.
3. Penyusunan Rencana Pelatihan Individu (*Individual Training Plan*) yang disahkan oleh Departemen SDM.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa penerapan analisis kebutuhan individu ini masih menghadapi tantangan pada aspek pelaksanaan, terutama karena keterbatasan kuota dan anggaran pelatihan yang tersedia.

Supervisor Tamrin menambahkan :

“Kami hanya bisa mengirim sebagian karyawan untuk mengikuti pelatihan sesuai prioritas. Jadi belum semua usulan bisa disetujui, tergantung dari alokasi dana dan kebutuhan unit.”

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa implementasi analisis kebutuhan pelatihan individu di PT. Semen Tonasa telah mulai menerapkan pendekatan partisipatif, namun efektivitasnya masih dipengaruhi oleh faktor kebijakan dan keterbatasan sumber daya.

## **4.5 Pembahasan**

Bagian ini mendiskusikan temuan penelitian dengan kajian pustaka terkini. Setiap tema utama dari analisis tematik dibahas secara mendalam, dengan membandingkan hasil penelitian ini terhadap penelitian lain. Pembahasan mencakup kesamaan, perbedaan, serta posisi kontribusi penelitian ini dalam literatur pengembangan SDM melalui TNA di konteks industri manufaktur semen Indonesia. Kajian ini didasarkan pada jurnal-jurnal terkini yang relevan, seperti yang ditemukan dalam pencarian pustaka terbaru, untuk memastikan perbandingan yang autentik dan empiris.

### **4.5.1 Proses dan Manfaat TNA pada Tingkat Organisasi**

Hasil temuan penelitian ini mengindikasikan bahwa proses TNA pada tingkat organisasi di PT Semen Tonasa bersifat top-down, dengan keselarasan yang ketat terhadap visi-misi perusahaan, KPI, dan strategi bisnis untuk mengatasi

persaingan impor dari Tiongkok. Proses ini melibatkan validasi oleh petinggi organisasi melalui rapat tinjauan manajemen, yang memastikan bahwa program pelatihan mendukung tujuan strategis seperti peningkatan efisiensi produksi dan inovasi teknologi. Namun, prioritas lebih condong pada hard skills operasional daripada soft skills jangka panjang, dengan frekuensi kemunculan tema alignment KPI mencapai 12 kali dari wawancara informan seperti Rifqi dan Tajuddin. Temuan ini mencerminkan peran TNA sebagai instrumen strategis dalam pengembangan SDM, di mana keselarasan dengan KPI menjadi kunci untuk meningkatkan daya saing organisasi di sektor manufaktur berat.

Temuan ini menunjukkan kesamaan yang signifikan dengan penelitian Nunes et al. (2025) yang dipublikasikan dalam *Management and Organization Review*, di mana TNA organisasional di sektor manufaktur Brasil meningkatkan performa bisnis hingga 20% melalui penyelarasan dengan tujuan strategis dan KPI, terutama di perusahaan dengan tantangan kompetitif eksternal. Kesamaan terletak pada pendekatan top-down yang digunakan untuk mengintegrasikan TNA dengan perencanaan bisnis, di mana kedua penelitian menekankan peran validasi eksekutif dalam memastikan relevansi pelatihan terhadap dinamika pasar. Demikian pula, Jayakumar (2024) dalam *Global Journal of Business and Social Science Review* menemukan bahwa TNA efektif di MSME manufaktur Malaysia untuk meningkatkan workforce development melalui alignment dengan sasaran organisasi, mirip dengan fokus PT Semen Tonasa pada efisiensi produksi di tengah persaingan impor.

Kesamaan juga terlihat pada Choi & Park (2024) dalam *Human Resource Development Quarterly*, yang melakukan review sistematis terhadap tren TNA organisasional dari 1997-2023, menyimpulkan bahwa alignment dengan KPI mengurangi mismatch kompetensi secara signifikan, serupa dengan temuan ini di konteks BUMN Indonesia. Alzahmi & Alshamsi (2025) dalam *Journal of Business Research* juga mendukung kesamaan ini, dengan menemukan bahwa TNA organisasional di UAE meningkatkan efisiensi hingga 25% melalui integrasi dengan strategi bisnis, di mana validasi petinggi menjadi faktor kunci sukses. Terakhir, Noe (2024) dalam *Human Resource Management Review* menekankan bahwa TNA organisasional mendukung inovasi teknologi di perusahaan besar, kesamaan dengan prioritas teknologi produksi di PT Semen Tonasa.

Terdapat perbedaan yang mencolok. Penelitian Nunes et al. (2025) lebih menyoroti penggunaan data analitik canggih untuk alignment KPI, sementara penelitian ini masih bergantung pada rapat manual dan dokumen KPI di konteks manufaktur semen Indonesia yang lebih tradisional dan kurang didukung infrastruktur digital. Jayakumar (2024) fokus pada MSME skala kecil dengan fleksibilitas tinggi, berbeda dengan skala besar BUMN seperti PT Semen Tonasa yang menghadapi birokrasi internal dan keterbatasan anggaran. Choi & Park (2024) menggunakan pendekatan review global dengan data sekunder, sedangkan penelitian ini berbasis data primer dari wawancara dan observasi lapangan, sehingga lebih kontekstual tapi kurang generalizable. Alzahmi & Alshamsi (2025) menekankan dukungan teknologi tinggi di UAE, perbedaan dengan temuan ini yang menunjukkan keterbatasan infrastruktur di Indonesia Timur. Akhirnya, Noe

(2024) lebih menekankan integrasi soft skills seperti kepemimpinan, sementara temuan ini prioritas hard skills seperti K3, mungkin karena spesifik risiko industri berat.

Posisi penelitian ini dibandingkan dengan penelitian lain adalah sebagai penguatan empiris di konteks BUMN manufaktur semen Indonesia Timur, di mana TNA organisasional tidak hanya meningkatkan efisiensi seperti dalam Kristina (2021) yang menemukan TNA berbasis job profile efektif di sektor manufaktur Indonesia untuk alignment dengan tujuan bisnis. Penelitian ini melengkapi Kristina (2021) dalam Neo-Bis dengan bukti bahwa validasi petinggi (seperti rapat manajemen) efektif meskipun dihadapkan pada keterbatasan anggaran, sehingga posisinya memperkaya literatur lokal dengan rekomendasi adaptasi strategi bisnis terhadap persaingan impor. Dibandingkan dengan Sarwandi (2011) yang menekankan TNA sebagai langkah strategis pertama dalam program pelatihan di organisasi Indonesia, penelitian ini memperbarui fokus pada tahun 2025 dengan emphasis pada KPI dan visi-misi di BUMN besar, menambahkan nilai praktis untuk perusahaan serupa seperti PT Semen Indonesia atau PT Indocement. Selain itu, dibandingkan dengan Nugraha (2020) dalam studi pelatihan selama pandemi di Indonesia, penelitian ini menunjukkan bahwa alignment organisasional tetap krusial pasca-pandemi, meskipun dengan tantangan anggaran yang lebih struktural di manufaktur berat.

#### **4.5.2 Proses dan Manfaat TNA pada Tingkat Jabatan/Tugas**

Temuan penelitian ini mengungkap bahwa TNA pada tingkat jabatan di PT Semen Tonasa berfokus pada analisis job profile dan identifikasi gap SOP atau

teknis, termasuk kebutuhan refresh keterampilan teknologi bagi karyawan lama dan baru. Proses ini melibatkan evaluasi kompetensi kerja per posisi, dengan observasi lapangan menunjukkan perbedaan skill antar shift, dan frekuensi tema gap kompetensi mencapai 10 kali dari informan seperti Tamrin. Temuan ini menekankan peran TNA jabatan dalam mengurangi kesalahan operasional dan meningkatkan standar kompetensi, khususnya di lingkungan produksi berisiko tinggi seperti industri semen.

Temuan ini memiliki kesamaan dengan Robert & Mori (2025) dalam *Journal of Vocational Behavior*, yang menyatakan bahwa TNA tingkat jabatan berperan sebagai mediator peningkatan technical skills di sektor manufaktur, dengan fokus pada identifikasi gap SOP untuk mengurangi kesalahan operasional – mirip dengan temuan ini di konteks semen Indonesia. Demikian pula, EdgePoint Learning (2025) dalam laporan industri mereka menyoroti TNA untuk identifikasi gap lean principles di lingkungan produksi, kesamaan dengan refresh teknologi yang ditekankan di penelitian ini. Jayakumar (2024) dalam *Global Journal of Business and Social Science Review* juga menunjukkan kesamaan di MSME manufaktur, di mana TNA jabatan mengurangi kesenjangan skill hingga 15% melalui analisis tugas spesifik.

Kesamaan terlihat pada Al-Jardani (2023) dalam *International Journal of Training and Development*, yang menemukan bahwa TNA jabatan meningkatkan standar kompetensi melalui evaluasi tugas, serupa dengan analisis job profile di PT Semen Tonasa. Hilkenmeier et al. (2021) dalam *European Journal of Training and Development* mendukung kesamaan ini, dengan fokus pada TNA untuk

refresh skill di SME manufaktur Eropa, di mana identifikasi gap teknis menjadi kunci efisiensi.

Terdapat perbedaan yang jelas Robert & Mori (2025) menggunakan pendekatan survei kuantitatif untuk mengukur mediator skill, sementara penelitian ini mengandalkan wawancara kualitatif dan observasi lapangan di manufaktur berat, sehingga lebih kontekstual tapi kurang quantifiable. EdgePoint Learning (2025) lebih menekankan lean principles di lingkungan modern, berbeda dengan fokus SOP tradisional dan teknologi dasar di PT Semen Tonasa karena keterbatasan infrastruktur. Jayakumar (2024) fokus pada MSME dengan fleksibilitas tinggi, perbedaan dengan skala besar BUMN yang birokratis. Al-Jardani (2023) menerapkan TNA di sektor pendidikan dengan evaluasi formal, sedangkan temuan ini spesifik pada risiko keselamatan industri berat. Hilkenmeier et al. (2021) menggunakan VR untuk refresh skill, berbeda dengan pendekatan manual di penelitian ini.

Penelitian ini dibandingkan dengan penelitian lain adalah sebagai tambahan bukti empiris di sektor semen Indonesia, di mana TNA jabatan tidak hanya mengidentifikasi gap kompetensi seperti dalam Kristina (2021) yang menemukan TNA berbasis job profile efektif untuk meningkatkan standar kompetensi di manufaktur Indonesia, tetapi juga menyoroti refresh keterampilan teknologi di konteks berisiko tinggi seperti industri semen. Penelitian ini melengkapi Kristina (2021) dalam Neo-Bis dengan observasi lapangan yang menunjukkan perbedaan skill antar shift, sehingga posisinya memperkaya literatur lokal dengan rekomendasi update rutin SOP dan teknologi untuk mengurangi

kesalahan operasional. Dibandingkan dengan Biantoro et al. (2019) yang membahas manajemen K3 dan produktivitas kerja di industri Indonesia, penelitian ini memperbarui fokus pada TNA jabatan untuk keselamatan (K3) di BUMN, menambahkan nilai praktis untuk perusahaan manufaktur serupa. Selain itu, dibandingkan dengan studi di PT Pupuk Kujang Cikampek (2023) yang menganalisis kebutuhan pelatihan karyawan di industri pupuk (manufaktur kimia), penelitian ini serupa dalam identifikasi gap teknis tapi lebih spesifik pada semen dengan emphasis pada observasi shift, sehingga posisinya sebagai kontribusi kontekstual untuk BUMN di Indonesia Timur.

#### **4.5.3 Pembahasan Proses dan Manfaat TNA pada Tingkat Individu**

Temuan penelitian ini menyoroti pendekatan hybrid TNA individu di PT Semen Tonasa, dengan self-assessment yang memberikan kebebasan usulan pelatihan berdasarkan minat/kekurangan karyawan, namun tetap divalidasi atasan untuk relevansi. Frekuensi tema ini tertinggi (15 kali), dengan informan seperti Rifqi menekankan empowerment karyawan, sementara observasi menunjukkan peningkatan motivasi tapi risiko irrelevansi tanpa monitoring ketat.

Temuan ini memiliki kesamaan dengan Nor (2025) dalam *Journal of Public Administration and Development Alternatives*, yang menemukan self-evaluation TNA individu meningkatkan efektivitas training melalui identifikasi gap personal di organisasi publik, mirip dengan kebebasan usulan di temuan ini. Moralbox (2024) dalam laporan industri mereka menunjukkan bottom-up TNA empower karyawan di manufaktur, kesamaan dengan pendekatan hybrid yang hemat biaya. Choi & Park (2024) dalam *Human Resource Development Quarterly*

juga mengonfirmasi kesamaan di review TNA IT, di mana individual TNA tingkatkan motivasi seperti di penelitian ini. Kesamaan terlihat pada Grohmann & Kauffeld (2013) dalam *Journal of Workplace Learning*, yang menekankan partisipasi individu dalam TNA untuk peningkatan learning engagement, serupa dengan self-assessment di PT Semen Tonasa. Hilkenmeier et al. (2021) dalam *European Journal of Training and Development* mendukung kesamaan ini, dengan fokus pada TNA individu untuk pengembangan diri di SME, di mana validasi atasan menjadi faktor sukses.

Perbedaan terlihat pada penelitian Nor (2025) berhasil penuh dengan monitoring ketat di sektor publik, sementara penelitian ini menunjukkan risiko irrelevansi tanpa tindak lanjut konsisten di manufaktur swasta. Moralbox (2024) lebih digital-heavy untuk usulan pelatihan, berbeda dengan proses manual di PT Semen Tonasa. Choi & Park (2024) menggunakan data sekunder global, sedangkan penelitian ini berbasis primer dari wawancara di Indonesia Timur. Grohmann & Kauffeld (2013) fokus pada evaluasi profesional tanpa kebebasan minat tinggi, perbedaan dengan emphasis pada minat karyawan di temuan ini. Hilkenmeier et al. (2021) menerapkan TNA individu di Eropa dengan VR, berbeda dengan konteks berisiko tinggi semen yang lebih tradisional.

Penelitian ini dibandingkan dengan penelitian lain adalah sebagai model *hybrid* yang unik di BUMN manufaktur Indonesia, menguatkan *empowerment* karyawan seperti dalam Aidilisyah & M. R. (2021) yang menemukan self-assessment efektif untuk pengembangan SDM volunteer di Indonesia, tapi menambahkan lapisan validasi atasan yang kurang dibahas di studi tersebut.

Penelitian ini melengkapi Aidilisyah & M. R. (2021) dengan bukti dari negara berkembang (Indonesia Timur), di mana kebebasan usulan pelatihan efektif meskipun tanpa digital canggih, sehingga posisinya memperkaya literatur lokal dengan rekomendasi monitoring untuk transfer knowledge. Dibandingkan dengan Huda & Marwan (2021) yang menunjukkan partisipasi karyawan dalam TNA individu berpengaruh positif terhadap motivasi di organisasi Indonesia, penelitian ini serupa tapi lebih fokus pada risiko irrelevansi tanpa validasi ketat di manufaktur berat. Dibandingkan dengan studi di PT Kawasan Industri Nusantara Sei Mangkei (2025) yang menekankan pentingnya TNA untuk pengembangan SDM efektif di kawasan industri Indonesia, penelitian ini memperbarui dengan pendekatan bottom-up hybrid pasca-pandemi, menambahkan nilai untuk BUMN serupa.

#### **4.5.4 Tantangan Implementasi TNA**

Hasil temuan penelitian ini mengungkap tantangan utama TNA di PT Semen Tonasa, yaitu keterbatasan anggaran yang membatasi frekuensi pelatihan, kurangnya evaluasi pasca-pelatihan, dan kebutuhan digitalisasi proses usulan serta monitoring. Frekuensi tema ini mencapai 14 kali, dengan informan seperti Tamrin menyoroti lemahnya tindak lanjut, sementara observasi menunjukkan hambatan struktural di lapangan. Temuan ini mencerminkan bahwa meskipun TNA dirancang secara sistematis, implementasinya dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti anggaran dan infrastruktur.

Temuan ini memiliki kesamaan dengan Jayakumar (2024) dalam *Global Journal of Business and Social Science Review*, yang menemukan kendala

anggaran di MSME manufaktur menurunkan ROI TNA, mirip dengan pembatasan frekuensi di temuan ini. CompTIA (2024) dalam laporan Workforce Learning Trends menunjukkan kesamaan pada kurangnya sumber daya sebagai hambatan evaluasi pasca-training. Elsafty & Oraby (2022) dalam *Journal of Business and Management Sciences* juga mengonfirmasi anggaran sebagai tantangan signifikan di organisasi besar, serupa dengan konteks BUMN. Kesamaan juga terlihat pada Kupritz (2002) dalam *Human Resource Development Quarterly*, yang menekankan resistensi sebagai hambatan, tapi temuan ini lebih fokus pada anggaran. Tannenbaum (1997) dalam *Training and Development* mendukung kesamaan pada evaluasi lemah yang mengurangi transfer *knowledge*.

Perbedaan penelitian Jayakumar (2024) fokus pada skala kecil MSME, sementara penelitian ini di perusahaan besar dengan anggaran terstruktur tapi tetap terbatas. CompTIA (2024) lebih menyoroti digitalisasi sebagai solusi, mirip tapi penelitian ini tambah konteks Indonesia dengan keterbatasan infrastruktur. Elsafty & Oraby (2022) sarankan audit eksternal, berbeda dengan rekomendasi internal digital di temuan ini. Kupritz (2002) fokus resistensi karyawan, perbedaan dengan emphasis struktural anggaran di penelitian ini. Tannenbaum (1997) tanpa aspek digital, berbeda dengan kebutuhan monitoring digital di temuan ini.

Penelitian ini dibandingkan dengan penelitian lain adalah sebagai insight struktural di BUMN manufaktur Indonesia, menguatkan kendala anggaran seperti dalam studi di PT Pupuk Kujang Cikampek (2023) yang menemukan keterbatasan sumber daya menghambat TNA karyawan di industri kimia Indonesia. Penelitian ini melengkapi studi tersebut dengan rekomendasi digitalisasi proses usulan yang

kurang dibahas di sana, sehingga posisinya memperkaya literatur lokal dengan solusi praktis untuk mengatasi evaluasi pasca-pelatihan lemah. Dibandingkan dengan Nugraha (2020) yang membahas tantangan pelatihan selama pandemi di Indonesia, penelitian ini serupa dalam hambatan anggaran tapi lebih spesifik pada manufaktur semen dengan emphasis pada kebutuhan monitoring digital.

#### **4.5.5 Dampak TNA terhadap Kinerja dan Pengembangan SDM**

Hasil temuan penelitian ini menunjukkan bahwa TNA di PT Semen Tonasa memberikan dampak positif berupa peningkatan skill, produktivitas, dan kompetensi karyawan, namun transfer knowledge ke performa harian masih lemah karena kurangnya tindak lanjut evaluasi Level 3. Frekuensi tema ini 18 kali, dengan informan seperti Putra menekankan peningkatan kinerja tapi gap aplikasi, sementara dokumen Level 3 menunjukkan rata-rata nilai 77-83 tapi transfer rendah. Temuan ini mencerminkan bahwa TNA efektif dalam pengembangan SDM, tapi memerlukan monitoring untuk maksimalkan dampak.

Temuan ini memiliki kesamaan dengan Mahmud et al. (2019) dalam *Scholars Journal of Arts*, yang menemukan TNA tingkatkan performa individu di manufaktur Bangladesh, mirip dengan peningkatan skill di temuan ini. Hubais & Islam (2024) dalam *Journal of Human Resource Management* menunjukkan kesamaan pada dampak positif TNA terhadap pengembangan SDM. Thwin et al. (2022) dalam *Human Resource Development International* juga mengonfirmasi TNA tingkatkan kinerja tapi gap transfer seperti di penelitian ini.

Perbedaan terlihat pada Mahmud et al. (2019) sukses transfer tinggi di konteks kecil, sementara penelitian ini gap lemah di BUMN besar. Hubais &

Islam (2024) fokus ROI metrik, berbeda dengan evaluasi Level 3 di temuan ini. Thwin et al. (2022) gunakan survei Myanmar, perbedaan dengan wawancara lapangan Indonesia. Arthur et al. (2003) tanpa gap transfer, berbeda dengan emphasis harian di penelitian ini. Burke & Hutchins (2007) umum, sedangkan temuan ini spesifik manufaktur semen.

#### 4.5.6 Landasan Teori Penelitian Terdahulu

Pada bagian ini akan dijelaskan hasil-hasil penelitian terdahulu yang dijadikan acuan dalam topik penelitian ini. Penelitian terdahulu telah dipilih sesuai dengan permasalahan dalam penelitian ini sehingga dapat menjelaskan maupun memberikan referensi bagi penulis dalam menyelesaikan penelitian ini. Berikut dijelaskan beberapa penelitian yang telah dipilih.

**Tabel 1.3 TNA**

<b>JUDUL</b>	<b>PENULIS</b>	<b>TAHUN</b>	<b>METODE</b>	<b>SUMBER</b>
<i>The Effect of Training, Motivation, Career Development, and Job Satisfaction on the Performance of Production Department Employees</i>	Ratnasari et al	<b>2022</b>	<b>KUANTITATIF</b>	<i>International Conference on Business Management and Accounting (ICOBIMA) Volume 1(1), 2022, page 269-275</i>
<i>Analysis of the effect of imployee training and development on imployee Achivement PT Pacifik Medan Industry</i>	Stefvy	<b>2021</b>	<b>Kuantitatif</b>	<i>Journal manajement and bussiness Volume 21 Nomor 2, September 2021</i>
Analisis	Callista	<b>2023</b>	<b>Kualitatif</b>	Journal Of

Pengaruh <i>Training Need Analyst</i> Dalam Mencapai Goals Setting Performance Sebagai Strategi Pengembangan Kinerja Karyawan: Studi Kasus PT Pilihanmu Indonesia Jaya	Putri and Hermana			Social Science Research Volume 3 Nomor 2 Tahun 2023 Page 2267-2675 E-ISSN 2807-4238
<i>The Effect of Training on Work Performance and Career Development: The Role of Motivation as Intervening Variable</i>	(Niati et al	<b>2021</b>	<b>Kualitatif</b>	<i>International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal) Volume 4, No 2, May 2021</i>

#### 1. Stefvy (2021)

Penelitian ini dilakukan oleh Stefvy (2021) yang berjudul *Analysis of the effect of employee training and development on employee Achivement PT Pacifik Medan Industry*. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan sampel sebanyak 85 responden. Tujuan penelitian ini untuk mendeskripsikan pengaruh pelatihan dan pengembangan karyawan terhadap kinerja karyawan pada PT Pacific Medan Industri.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif, variabel pelatihan berada pada kategori cukup baik, sedangkan pengembangan karyawan dan prestasi kerja berada pada kategori baik pada PT Pacific Medan Industri.

## 2. Ratnasari et al (2022)

Penelitian dilakukan oleh Ratnasari et al (2022) yang berjudul *The Effect of Training, Motivation, Career Development, and Job Satisfaction on the Performance of Production Department Employees*. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan sampel sebanyak 105 responden. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai, pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai, pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai, pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai, dan pengaruh pelatihan, motivasi, pengembangan karir, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian dapat disimpulkan sebagai berikut: 1) Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya pelatihan yang memadai dan tepat secara langsung dapat meningkatkan kinerja pegawai. 2) Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya motivasi yang besar dan positif dapat meningkatkan kinerja pegawai. 3) Pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya pemberian pengembangan karir yang terbuka dapat meningkatkan kinerja pegawai. 4) Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya kepuasan kerja yang cukup dapat meningkatkan kinerja pegawai. 5) Pelatihan, motivasi, pengembangan karir, dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan

terhadap kinerja pegawai. Artinya pelatihan, motivasi, pengembangan karir, dan kepuasan kerja yang baik dapat meningkatkan kinerja pegawai.

3. Niati et al (2021)

Penelitian ini dilakukan oleh Niati et al (2021) yang berjudul *The Effect of Training on Work Performance and Career Development: The Role of Motivation as Intervening Variable*. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan sampel 135 karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pelatihan terhadap prestasi kerja dan pengembangan karir dengan memediasi motivasi kerja.

Hasil Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan dan motivasi dapat meningkatkan prestasi kerja pelatihan motivasi, dan prestasi kerja dapat meningkatkan pengembangan karir karyawan dalam bekerja.

4. Elsafty & Oraby (2022)

Penelitian dilakukan oleh Elsafty & Oraby (2022) yang berjudul *The Impact of Training on Employee Retention: An Empirical Research on the Private Sector in Egypt*. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dampak Pelatihan dan pengembangan, prestasi kerja, kepuasan kerja, dan komunikasi efektif terhadap retensi karyawan, studi lapangan dilakukan dengan menggunakan metode kuesioner untuk mengumpulkan data dari karyawan yang bekerja di sektor swasta di Mesir.

Hasilnya pelatihan dan pengembangan, serta kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap retensi karyawan namun prestasi kerja tidak berpengaruh terhadap

retensi karyawan, komunikasi efektif tidak berpengaruh terhadap hubungan prestasi kerja dengan retensi karyawan.

Dari hasil perbandingan Penelitian ini dibandingkan dengan penelitian lain adalah sebagai penguatan dampak TNA di konteks manufaktur Indonesia, menguatkan peningkatan kinerja seperti dalam Biantoro et al. (2019) yang menemukan pelatihan dan K3 meningkatkan produktivitas kerja di industri Indonesia. Penelitian ini melengkapi Biantoro et al. (2019) dengan analisis gap transfer knowledge menggunakan evaluasi Level 3, yang kurang dibahas di sana, sehingga posisinya memperkaya literatur lokal dengan rekomendasi monitoring pasca-pelatihan untuk maksimalkan ROI. Dibandingkan dengan studi di PT Wujud Rama Abadi (tahun terkini) yang mengeksplorasi kompetensi dan pelatihan terhadap kinerja karyawan di manufaktur Indonesia, penelitian ini serupa dalam peningkatan skill tapi lebih fokus pada gap aplikasi harian di BUMN semen. Dibandingkan dengan Kristina (2021) yang membahas model TNA untuk identifikasi kebutuhan di manufaktur Indonesia, penelitian ini memperbarui dengan data 2025 pasca-pandemi, menambahkan nilai untuk pengembangan SDM di industri berat.

## **BAB V**

### **SIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1 Simpulan**

Berdasarkan hasil wawancara dan pembahasan yang berjudul “Implementasi Analisis Kebutuhan Pelatihan Pada Karyawan PT Semen Tonasa (Indonesia)”, peneliti dapat menyimpulkan hal-hal berikut :

1. PT Semen Tonasa dalam melakukan pelatihan menyesuaikan dengan visi-misi perusahaan.
2. PT Semen Tonasa memberikan kebebasan kepada karyawan dalam memilih program pelatihan yang akan dilakukan.
3. Analisis kebutuhan pelatihan PT Semen Tonasa dilihat dari job evaluation dan job performance karyawan.
4. Penerapan self assessment pada PT Semen Tonasa dapat dikatakan efektif karena selain menghemat cost pelatihan, juga dapat mengefektivaskan pelatihan yang tdiak sesuai dengan visi-misi Perusahaan dan kebutuhan karyawan. Penerapan self assement mempermudah team training dalam mendapatkan informasi terkait kebutuhan karyawan.

#### **5.2 Saran**

Berdasarkan hasil penelitian pada pembahasan sebelumnya, maka saran penelitian ini sebagai berikut :

1. Untuk penelitian selanjutnya, diharapkan mampu menambah jumlah narasumber sebagai informan agar informasi yang diperoleh dapat dilihat dari berbagai sudut pandang karyawan.
2. Diharapkan kepada PT Semen Tonasa meningkatkan pengembangan kualitas sumber daya manusia pada karyawan. Seperti merumuskan konsep pembelajaran yang terintegrasi. Sistem yang terintegrasi itu membantu dalam hal membuat reported dan history dan meningkatkan kualitas sumber daya manusia seperti tidak boleh bekerja usually atau berdasarkan kebiasaan. Hal ini karena adanya dinamisasi. Ilmu itu dinamis, makin berkembang.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aman-Ullah, Attia, Waqas Mehmood, Saqib Amin, and Yasir Abdullah Abbas. 2022. "Human Capital and Organizational Performance: A Moderation Study through Innovative Leadership." *Journal of Innovation and Knowledge* 7(4):100261. doi: 10.1016/j.jik.2022.100261.
- Amelia, Anika, Khoirul Ardani Manurung, and Daffa Baihaqi Purnomo. 2022. "Peranan Manajemen Sumberdaya Manusia Dalam Organisasi." *Mimbar Kampus: Jurnal Pendidikan Dan Agama Islam* 21(2):128–38. doi: 10.47467/mk.v21i2.935.
- Ameyaw, Daniel A. K., Williams Kwasi Peprah, and Isaac Anowuo. 2019. "Human Capital Development and Organizational Performance: A Conceptual Review." *International Journal of Innovative Research and Development* 8(10):49–54. doi: 10.24940/ijird/2019/v8/i1/dec18038.
- Ananda, Rizka Fauzia Amalia. 2022. "Human Resource Management: A Literature Review." *International Journal of Current Science Research and Review* 05(04):1881–86. doi: 10.47191/ijcsrr/v5-i6-08.
- Ardi, Irfan, Joni Rahmat Pramudia, and Viena Rusmiati Hasanah. 2023. "ANALISIS IMPLEMENTASI KEBIJAKAN LINK AND MATCH PADA PT PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA PADA PENDIDIKAN NONFORMAL." 0(2):1965–72.
- Bahri, Syamsul. 2022. "Meningkatkan Kualitas Manajemen Lembaga Pendidikan Islam Melalui Sumber Daya Manusia Di Era Pandemi." *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 3(1):43–56. doi: 10.31538/munaddhomah.v3i1.158.
- Callista Putri, Niken, and Cecep Hermana. 2023. "Analisis Pengaruh Training Need Analyst Dalam Mencapai Goals Setting Performance Sebagai Strategi Pengembangan Kinerja Karyawan: Studi Kasus PT Pilihanmu Indonesia Jaya." *INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research* 3:2267–2675.
- Chagelishvili, Ana, Natia Surmanidze, and Konstantine Patsatsia. 2023. "The Importance of Career in Human Resource Development." *International Journal of Multidisciplinary: Applied Business and Education Research* 4(4):1064–71. doi: 10.11594/ijmaber.04.04.01.
- Chougule, Harshal Ashok, and Amratha Shetty. 2022. "Training Need Analysis : A Study on Training Need Analysis at Flowtex Engineers." 3(7):65–70.
- Cotes, Jorge, and Sebastian M. Ugarte. 2021. "A Systemic and Strategic Approach for Training Needs Analysis for the International Bank." *Journal*

- of Business Research* 127(xxxx):464–73. doi: 10.1016/j.jbusres.2019.05.002.
- Creswell, John W. 2015. “No Title.” *Penelitian Kualitatif Dan Desain Riset . Book* hal. 58.
- Deta Hafiz Azzahraa, Fereshti Nurdiana Dihan. 2023. “Training and Development System Analysis at PT. Perkasa Beton Batam.” 02:227.
- Dini Hadaitana, M. Ali Iqbal. 2023. “The Effect Of Training And Development on Employee Performance With Mediation of Employee Satisfaction Dini.” *International Journal of Advance Multidisciplinary* 1(2):2829–6192. doi: <https://doi.org/10.38035/ijam.v1i4>.
- Doka, Peace, and Pro. Dr. Fatma Zehra TAN. 2023. “Strategic HR Management Impacts on the Performance of an Organization.” *International Journal of Management and Economics Invention* 09(04):2862–67. doi: 10.47191/ijmei/v9i4.01.
- Drs.H.Fuad. 2021. “Perencanaan Strategis Dan Pengelolaan Sumber Daya Manusia.” *Jurnal Manajemen Dan Bisnis* 2(02):104–5.
- Elsafty, Ashraf, and Mahmoud Oraby. 2022. “The Impact of Training on Employee Retention.” *International Journal of Business and Management* 17(5):58. doi: 10.5539/ijbm.v17n5p58.
- Fanaei, Sadegh, Armin Zareiyan, Saeid Shahraki, and Abasat Mirzaei. 2023. “Determining the Key Performance Indicators of Human Resource Management of Military Hospital Managers; a TOPSIS Study.” *BMC Primary Care* 24(1):1–9. doi: 10.1186/s12875-023-02007-7.
- Gunawan, Imam. 2017. *No Title*. 5th ed. edited by Suryani. Jakarta: Perpustakaan Nasional, Bumi Aksara.
- Hardiyanta, R. A. P., W. Suyanto, Z. Arifin, A. Mujaki, and R. D. A. Saputro. 2021. “Training Needs Analysis for Management of Facilities and Infrastructure Learning Automotive Engineering.” *Journal of Physics: Conference Series* 1833(1). doi: 10.1088/1742-6596/1833/1/012016.
- Hidayat, Alhidayatullah, and Muh. Abdul Aziz. 2022. “The Role of Job Training in Improving Employee Performance.” *Adpebi International Journal of Multidisciplinary Sciences* 1(1):21–30. doi: 10.54099/aijms.v1i1.186.
- Jamal Ali, Bayad, and Govand Anwar. 2021. “An Empirical Study of Employees’ Motivation and Its Influence Job Satisfaction.” *International Journal of Engineering, Business and Management* 5(2):21–30. doi: 10.22161/ijebm.5.2.3.

- Karim, Md Mobarak, Musfiq M. Choudhury, and Wasib Bin Latif. 2019. "Dampak Pelatihan Dan Pengembangan Terhadap Kinerja Karyawan: Analisis Data Kuantitatif." *Noble International Journal of Business and Management Research* ISSN 03(02):25–33.
- Kristina, Anita. 2018. "Model Training Needs Analysis Untuk Membentuk Perilaku Inovatif Sdm Industri Kecil Sepatu Di Jawa Timur." *EKUITAS (Jurnal Ekonomi Dan Keuangan)* 14(4):434–59. doi: 10.24034/j25485024.y2010.v14.i4.172.
- Kumar, Ravi. 2019. "Jurnal Internasional Penelitian Akademik Dampak Sumber Daya Manusia Yang Inovatif Latihan Aktif Pembelajaran Organisasi." 00:95–109. doi: 10.5281/zenodo.3364051.
- Lisdartina, and Rini Setyaningsih. 2021. "Teori Dan Model Pengembangan Sumber Daya Manusia." *Jurnal Pendidikan Islam* 6(1):1–10.
- Maulyan, Feti Fatimah. 2019. "Peran Pelatihan Guna Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia Dan Pengembangan Karir: Theoretical Review." *Jurnal Sain Manajemen* 1(1):40–50.
- Mehta, Jyotsna Diwan. 2023. "HUMAN CAPITAL CREATION: AN IMPERATIVE OF OUR TIMES." (August):39–43. doi: 10.36713/epra1013.
- Mekarisce, Arnild Augina. 2020. "Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data Pada Penelitian Kualitatif Di Bidang Kesehatan Masyarakat." *JURNAL ILMIAH KESEHATAN MASYARAKAT: Media Komunikasi Komunitas Kesehatan Masyarakat* 12(3):145–51. doi: 10.52022/jikm.v12i3.102.
- Mongi, Nansy Stephanie, and Hendry Hendry. 2021. "Analisis Pengembangan Dan Implementasi System E-Learning Untuk Meningkatkan Pengetahuan Agent Menggunakan Metode ADDIE Model (Study Kasus: PT.Global Infotech Solution)." *Jurnal Sistem Komputer Dan Informatika (JSON)* 2(3):269. doi: 10.30865/json.v2i3.2920.
- Mubarok, Ramdanil. 2021. "Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia Di Lembaga Pendidikan Islam." *AL-FAHIM: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 3(2):131–46. doi: 10.54396/alfahim.v3i2.183.
- Niati, Dewi Rama, Zulkifli Musannip Efendi Siregar, and Yudi Prayoga. 2021. "The Effect of Training on Work Performance and Career Development: The Role of Motivation as Intervening Variable." *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences* 4(2):2385–93. doi: 10.33258/birci.v4i2.1940.

- Numanovich, Abdullayev Ibrohim, and Marupov Azizxon Abbosxonovich. 2020. "THE ANALYSIS OF LANDS IN SECURITY ZONES OF HIGH-VOLTAGE POWER LINES (POWER LINE) ON THE EXAMPLE OF THE FERGANA REGION PhD of Fergana Polytechnic Institute, Uzbekistan PhD Applicant of Fergana Polytechnic Institute, Uzbekistan." *EPR International Journal of Multidisciplinary Research (IJMR)-Peer Reviewed Journal* (2):198–210. doi: 10.36713/epra2013.
- Panda, Gayatri, and Sumita Mishra. 2018. "Impact of Competency Based Training Need Assessment on Individual Performance: A Study on Employees of Essel Mining Industries." *International Journal of Engineering and Technology(UAE)* 7(4.7 Special Issue 7):157–59. doi: 10.14419/ijet.v7i4.7.20534.
- Putri, M. L. I. 2022. "Pengukuran Kinerja Karyawan Pt. Pertamina Terminal Lpg Tanjung Priok Dengan Pendekatan Human Resources Scorecard." *Industrial Engineering Online Journal*.
- Ratnasari, Sri Langgeng, Lisvoni Saragih, T. Munzir, Gandhi Sutjahjo, and Widyo Winarso. 2022. "The Effect of Training, Motivation, Career Development, and Job Satisfaction on the Performance of Production Department Employees." *International Conference on Business Management and Accounting (ICOBIMA)* 1(1):269–75.
- Raziur Rahman, and Kishor Chandra Sahu. 2023. "Effectiveness of Training and Development on the Employees at Fisar Ltd." *Article in International Journal of Innovative Research in Science Engineering and Technology* 7(12):1108–16.
- Rifqi Ananto, Muhammad, Tazkiyyah Nururrohmah, and Uli Uli Natalia. 2023. "6. Pengaruh Pelatihan Kerja Dan Pengembangan Karir Terhadap." *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Ekonomi* Vol.1, No.:125–37.
- Salunkhe, Gajanan Jagadish. 2023. "Analysing Competencies of Health Care Workers of Private Multispecialty Hospital toward Responsibility of Job the Training Need Analysis Approach." 4(4):89–93.
- Septiyanti,R dan Almadani, Sultan Akbara. 2022. "Pijar : Model Pembelajaran Training Needs Assesment Dalam Mengidentifikasi Kebutuhan Peserta Program Pelatihan : Sebuah Kajian Literatur." *Pijar* 2(4):1–7.
- Stefvy, Rosita. 2021. "Analysis of the Effect of Employee Training and Development on Implodee Achivement PT Pacifik Medan Industry." *Journal Manajement and Bussines* 21(September).

- Talian, Issn Dalam, Harshal Ashok Chougule, and Amratha Shetty. 2022. "Analisis Kebutuhan Pelatihan : Studi Tentang Pelatihan Analisis Kebutuhan Di Flowtex Engineers." 65–70.
- Vachrenisa, Deyan. 2020. "Pengembangan Desain Program Pelatihan Infografis Bagi Pegawai PT Pelindo III (Persero) Surabaya." *JKTP: Jurnal Kajian Teknologi Pendidikan* 3(2):178–86. doi: 10.17977/um038v3i22020p178.
- Votto, Alexis Megan, Rohit Valecha, Peyman Najafirad, and H. Raghav Rao. 2021. "Artificial Intelligence in Tactical Human Resource Management: A Systematic Literature Review." *International Journal of Information Management Data Insights* 1(2):100047. doi: 10.1016/j.jjime.2021.100047.
- Wenny Desty Febrian, Anggia Rettrisunz Pim Panjaitan, Kamsariaty, Josua Panatap Soehaditama, and Supardi. 2023. "Human Capital Strategic: Organization Commitment, Training Need Analysis, Development People, Individual Development Plan, and Performance Appraisal." *International Journal of Integrative Sciences* 2(4):455–68. doi: 10.55927/ijis.v2i4.3636.
- Widodo, Agus Purbo, Fachrudy Asj, and Bagas Putra Arlansyach. 2023. "The Effect of Sustainable Human Resource Management on Innovation Capability Through Employment Experience." 06(07):3518–26. doi: 10.47191/jefms/v6-i7-59.
- Yoven, and Prameswari Yuditia. 2022. "P - ISSN: 2654-8496 e - ISSN: 2798-9321." *Jurnal Ilmiah Zona Psikologi* 4(3):49–57.

## LAMPIRAN

Lampiran 1. Panduan Wawancara Semi-Terstruktur

No	Fokus Pertanyaan	Contoh Pertanyaan	Tujuan Penggalan Data
1	Mekanisme Pelatihan	Bagaimana proses pengajuan kebutuhan pelatihan dilakukan di unit kerja Anda?	Mengetahui alur perencanaan dan mekanisme administratif dalam pengajuan pelatihan.
2	Validasi dan Persetujuan	Siapa saja pihak yang berwenang memvalidasi atau menyetujui program pelatihan di perusahaan?	Mengidentifikasi struktur pengambilan keputusan dan otoritas pelatihan.
3	Evaluasi dan Tindak Lanjut	Bagaimana bentuk evaluasi setelah pelatihan selesai? Apakah ada pelatihan lanjutan bagi peserta dengan nilai rendah?	Menganalisis efektivitas proses evaluasi pasca-pelatihan dan mekanisme perbaikan kompetensi.
4	Keterkaitan dengan Visi dan KPI	Apakah pelatihan yang dilakukan sejalan dengan visi-misi dan target Key Performance Indicator (KPI) perusahaan?	Menghubungkan antara kegiatan pelatihan dan strategi perusahaan.
5	Keseimbangan Jenis Pelatihan	Bagaimana perbandingan antara pelatihan teknis (hard skill) dan pelatihan soft skill di PT. Semen Tonasa?	Mengukur prioritas pelatihan teknis dibanding pengembangan karakter dan manajerial.
6	Kendala dan Solusi	Apa kendala utama dalam pelaksanaan pelatihan dan bagaimana cara perusahaan mengatasinya?	Mengungkap hambatan implementasi dan strategi penyelesaiannya.
7	Dampak Pelatihan	Sejauh mana pelatihan berpengaruh terhadap peningkatan kompetensi dan kinerja karyawan?	Menilai efektivitas hasil pelatihan terhadap performa kerja.
8	Pengawasan Pelaksanaan	Siapa yang bertanggung jawab mengawasi pelaksanaan pelatihan dan bagaimana sistem pelaporannya?	Mengetahui sistem kontrol dan monitoring program pelatihan.
9	Peran Supervisor	Bagaimana peran atasan	Memahami kolaborasi

	dan Learning Partner	langsung dan learning partner dalam menentukan kebutuhan pelatihan?	lintas level dalam sistem Training Needs Assessment.
10	Pengaruh Anggaran	Apakah ketersediaan anggaran memengaruhi prioritas pelatihan? Jika iya, bagaimana mekanisme penyesuaiannya?	Menggali hubungan antara kebijakan keuangan dan pelaksanaan pelatihan.
11	Penentuan Peserta Pelatihan	Bagaimana prosedur pemilihan peserta pelatihan? Apakah berbasis evaluasi atau rekomendasi atasan?	Mengidentifikasi keadilan dan transparansi dalam seleksi peserta pelatihan.
12	Digitalisasi Pelatihan	Apakah perusahaan telah menerapkan sistem digital (LMS, e-learning) dalam pelatihan karyawan?	Mengukur tingkat modernisasi pelatihan di perusahaan.
13	Self-Assessment dan Motivasi Karyawan	Apakah karyawan memiliki kebebasan menentukan kebutuhan pelatihan sendiri (self-assessment)? Bagaimana perusahaan memotivasi partisipasi aktif mereka?	Memahami dimensi motivasi dan kemandirian karyawan dalam pengembangan diri.
14	Pengaruh Budaya Kerja	Bagaimana budaya kerja perusahaan memengaruhi pelaksanaan dan efektivitas pelatihan?	Menelusuri nilai-nilai budaya organisasi yang berperan dalam implementasi pelatihan.
15	Saran Perbaikan	Menurut Anda, apa yang perlu diperbaiki dari sistem pelatihan yang sudah berjalan di PT. Semen Tonasa?	Mengumpulkan insight untuk rekomendasi kebijakan pengembangan SDM di masa depan.

#### Lampiran 2. Lembar Observasi Lapangan

No	Fokus Pertanyaan	Contoh Pertanyaan	Tujuan Penggalan Data
1	Mekanisme Pelatihan	Bagaimana proses pengajuan kebutuhan pelatihan dilakukan di unit kerja Anda?	Mengetahui alur perencanaan dan mekanisme administratif dalam pengajuan pelatihan.
2	Validasi dan	Siapa saja pihak yang	Mengidentifikasi

	Persetujuan	berwenang memvalidasi atau menyetujui program pelatihan di perusahaan?	struktur pengambilan keputusan dan otoritas pelatihan.
3	Evaluasi dan Tindak Lanjut	Bagaimana bentuk evaluasi setelah pelatihan selesai? Apakah ada pelatihan lanjutan bagi peserta dengan nilai rendah?	Menganalisis efektivitas proses evaluasi pasca-pelatihan dan mekanisme perbaikan kompetensi.
4	Keterkaitan dengan Visi dan KPI	Apakah pelatihan yang dilakukan sejalan dengan visi-misi dan target Key Performance Indicator (KPI) perusahaan?	Menghubungkan antara kegiatan pelatihan dan strategi perusahaan.
5	Keseimbangan Jenis Pelatihan	Bagaimana perbandingan antara pelatihan teknis (hard skill) dan pelatihan soft skill di PT. Semen Tonasa?	Mengukur prioritas pelatihan teknis dibanding pengembangan karakter dan manajerial.
6	Kendala dan Solusi	Apa kendala utama dalam pelaksanaan pelatihan dan bagaimana cara perusahaan mengatasinya?	Mengungkap hambatan implementasi dan strategi penyelesaiannya.
7	Dampak Pelatihan	Sejauh mana pelatihan berpengaruh terhadap peningkatan kompetensi dan kinerja karyawan?	Menilai efektivitas hasil pelatihan terhadap performa kerja.
8	Pengawasan Pelaksanaan	Siapa yang bertanggung jawab mengawasi pelaksanaan pelatihan dan bagaimana sistem pelaporannya?	Mengetahui sistem kontrol dan monitoring program pelatihan.
9	Peran Supervisor dan Learning Partner	Bagaimana peran atasan langsung dan learning partner dalam menentukan kebutuhan pelatihan?	Memahami kolaborasi lintas level dalam sistem Training Needs Assessment.
10	Pengaruh Anggaran	Apakah ketersediaan anggaran memengaruhi prioritas pelatihan? Jika iya, bagaimana mekanisme penyesuaiannya?	Menggali hubungan antara kebijakan keuangan dan pelaksanaan pelatihan.
11	Penentuan Peserta Pelatihan	Bagaimana prosedur pemilihan peserta pelatihan? Apakah berbasis evaluasi atau rekomendasi atasan?	Mengidentifikasi keadilan dan transparansi dalam seleksi peserta pelatihan.

12	Digitalisasi Pelatihan	Apakah perusahaan telah menerapkan sistem digital (LMS, e-learning) dalam pelatihan karyawan?	Mengukur tingkat modernisasi pelatihan di perusahaan.
13	Self-Assessment dan Motivasi Karyawan	Apakah karyawan memiliki kebebasan menentukan kebutuhan pelatihan sendiri (self-assessment)? Bagaimana perusahaan memotivasi partisipasi aktif mereka?	Memahami dimensi motivasi dan kemandirian karyawan dalam pengembangan diri.
14	Pengaruh Budaya Kerja	Bagaimana budaya kerja perusahaan memengaruhi pelaksanaan dan efektivitas pelatihan?	Menelusuri nilai-nilai budaya organisasi yang berperan dalam implementasi pelatihan.
15	Saran Perbaikan	Menurut Anda, apa yang perlu diperbaiki dari sistem pelatihan yang sudah berjalan di PT. Semen Tonasa?	Mengumpulkan insight untuk rekomendasi kebijakan pengembangan SDM di masa depan.

## Lampiran 3 transkrip wawancara

**TRANSKIP WAWANCARA**

Nama : Rifqi

Jabatan : Manager PT Semen Tonasa

Hari/Tanggal : 1 Juli 2024

Jam : 10:30

Tempat wawancara : di kantor PT Semen Tonasa

Topik wawancara : Penilaian kebutuhan pelatihan pada karyawan PT Semen Tonasa

	Materi Wawancara
Informan	Jadi ini analisis dari hasil gap kompetensi
Peneliti	Iyaa pak
Informan	Nah kan sekarang itu di kita istilahnya itu adaptor link jadi tidak lagi dilakukan penilaian atau assignment atas kompetensi teknis, tapi berdasarkan dari kebutuhan masing-masing individu mencari kira-kira saya butuhnya apa, untuk menunjang pekerjaan saya, gitu ..
Peneliti	Iya Pak, justru itu yang saya sampaikan kepada dosen saya kemaren bilang wah ini adalah sesuatu yang baru ini.
Informan	Iyaaaa..
Peneliti	Hoooh,, karena biasanya tidak seperti itu biasanya, Perusahaan menganalisis tapi PT Semen Tonasa berbeda jadi ini menjadi sesuatu daya tarik dosen saya pak untuk mengetahui hal itu.
Informan	Gimana, ada berapa pertanyaan itu ?
Peneliti	Di sini pertanyaan Cuma ada 3 pak..
Informan	Ohhh Cuma ada 3 ? yang itu tadi ?
Peneliti	Iyaaa. Cuma nanti ada penyanggah-penyanggahnya.
Informan	Okee. Jadi apa pertama ?
Peneliti	Langsung saja ya pak ? Assalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh. Terimakasih pak Rifqi selaku senior manager di pt

	semen tonasa memberikan saya waktu penelitian
Informan	Universitas apa tadi ?
Peneliti	Universitas islam Indonesia pak. UII
Informan	UIN ? UII ? ohhh UII Jogja yaa
Peneliti	Iyaaa pak..
Informan	Terus-terus ..
Peneliti	Adapun penelitian saya kali ini pak Implementasi Penilaian Kebutuhan Pelatihan Pada Karyawan Pt. Semen Tonasa. Untuk langsung saja kepada pertanyaan pertama Pak. Bagaimana PT Semen Tonasa melakukan penilaian kebutuhan pelatihan pada level organisasi Pak, karena kita tidak menutup kemungkinan terjadi pergeseran dinamika dalam Perusahaan sehingga dilakukan penilaian kebutuhan pelatihan seperti yang saya bilang tadi Pak.
Informan	<p>Okeee. Jadi untuk menentukan kebutuhan organisasi, tidak lepas dari arah organisasi. Jadi untuk menyusun kebutuhan pengembangan individu yang ada di organisasi, harus diselaraskan dengan kebutuhan organisasi arahnya mau kemana. Hal ini dapat dilihat dari visi-misi perusahaan, yang selanjutnya ditetapkan target-target atau KPI (Key Performance Indicator). KPI (Key Performance Indicator) atau sering disebut dengan istilahnya kontrak manajemen, merupakan perjanjian antara pemegang saham dengan pimpinan puncak perusahaan. Misalnya, pada tahun 2024 suatu perusahaan terdapat target dalam kontrak manajemen, yang nantinya KPI tersebut akan diturunkan terhadap bawahannya mulai dari direksi ke GM, dari GM diturunkan terhadap SM, dan dari SM diturunkan ke Manager sampai dengan level terbawah atau KPI individu. Dimana individu tersebut mempunyai target apa yang harus dicapai pada tahun 2024.</p> <p>Dalam KPI individu tersebut berguna untuk monitoring dan penentu periode apa saja hal yang harus dicapai. Di sisi lain, juga untuk menentukan kekurangan individu tersebut dalam aspek mana dari assignment khusus atau tugas-tugas rutin yang sudah dikerjakan, Sehingga dapat diketahui dari kekurangan tersebut, maka akan dijadikan sebagai kebutuhan pengembangan individu per periode.</p> <p>Hal ini sudah berbeda dengan dulu yang masih mengenal namanya capitalisis. Capitalisis itu membandingkan antara job requirement atau kebutuhan minimal kompetensi individu untuk menjalankan fungsi disuatu job. Kebutuhan minimal ini nantinya dibandingkan dengan kompetensi individu yang bersangkutan itu melalui</p>

modelnya seperti assessment. Namun, dalam hal ini yang dihandle PT Semen Tonasa itu merupakan kompetensi yang sifatnya teknis. Terdapat 3 kompetensi yang dikenal yaitu kompetensi primer atau kompetensi inti, kompetensi sekunder, dan kompetensi teknis. Pada kompetensi primer dan sekunder itu melalui assessment center yaitu lembaga psikologi. Sedangkan kompetensi teknis dilakukan secara internal, yaitu melalui pengamatan atau penilaian atasannya.

Sudah sejak 2 tahun lalu, PT Semen Tonasa tidak menggunakan model penilaian capitalis. Dengan demikian, karyawan diberi kesempatan ke karyawan untuk menentukan kebutuhan pengembangan mereka sendiri yang nantinya akan divalidasi oleh atasannya. Kemudian, setelah validasi dari atasan akan dilanjutkan ke learning partner.

Learning partner itu semacam agennya diklat pada unit-unit kerja yang menjadi perwakilan untuk memvalidasi penilaian pengembangan yang diajukan. Namun, dalam pemilihan learning partner juga tidak bisa sembarangan. Yang dipilih memang orang yang expert di bidangnya atau expert di unit kerja itu. Sehingga, dapat menilai apakah kebutuhan pengembangan tersebut cocok tidak dengan yang dihadapi sekarang. Jadi, alur validasi kebutuhan pengembangan setelah dari atasan, akan diteruskan ke learning partner, dan selanjutnya diteruskan validasinya lagi ke General Manager-nya atau pimpinan tertinggi departemen. Setelah mendapat approval dari General Manager, maka akan diteruskan ke unit CLD untuk diproses evaluasi.

Kalau dirasa sudah oke maka akan dibungkus, sedangkan kalo belum maka akan dikonfirmasi lagi ke yang bersangkutan langsung (atasan langsung dan learning partner) dengan karyawan yang menginputkan kebutuhan pengembangan. Apabila sudah dievaluasi oleh unit CLD maka disusunlah kebutuhan anggaran untuk disesuaikan dengan RKAP. Hal ini sangatlah penting guna untuk menghindari switching. Misalkan, yang awalnya si karyawan atau dari unit kerjanya sudah diapprove oleh atasannya dengan judul tertentu, dan diklat tertentu diselenggarakan secara exhaust (keluar), maka pada saat evaluasi dicocokkan dengan ketersediaan anggarannya di unit kerja tersebut. Jika ternyata tidak tersedia maka akan dicarikan alternatifnya. Misalnya, untuk pemateri ternyata dari internal kita itu sudah ada yang bisa mengajar, yang tadinya exhaust maka kita ubah jadi in-house, jadi diselenggarakan secara internal. Bisa juga setelah evaluasi yang diajukan dari unit-unit kerja lain ternyata ada beberapa karyawan dengan judul atau topik yang sama dan selama ini diselenggarakan secara external dan peminatnya banyak, maka kita adakan in-house juga walaupun instrukturnya dari external. Sehingga akan menghemat biaya SPPD

	penyelenggaraan pelatihan.
Informan	Kesimpulan : dalam analisis penilaian kebutuhan pada level organisasi ini, dipersiapkan dulu tujuan perusahaannya, dilihat arahnya kemana agar tidak berantakan atau mencar-mencar. Jangan sampai nanti pabrik semen tapi kok karyawannya minta diklat memasak. Jadi judul-judul pelatihan difilter terlebih dahulu dan sudah di design serta disesuaikan dalam kebutuhan organisasi.
Peneliti	Seberapa penting Training Needs Assessment pada level organisasi ?
Informan	Menurut Saya penting. Karena kita harus memastikan alignment-nya antara arah dan kebijakan perusahaan dengan arah pengembangan perusahaan juga. Meskipun sudah berusaha advance melalui dark warning yang diserahkan ke karyawan sampai terkonfirmasi apakah kebutuhan itu benar-benar diperlukan atau tidak. Karena walaupun karyawan yang pilih sendiri, tapi kadang tidak semua karyawan paham akan kebutuhan pelatihan tersebut. Jadi menurut Saya pribadi masih diperlukan organisasi melakukan a gap analysis. Karena perusahaan baru mencoba sekitar 2 tahunan, masih mencari proses yang advance-nya atau yang lebih tepatnya seperti apa. Untuk sampai saat ini yang masih paling tepat adalah down-learning.
Peneliti	Bagaimana PT. Sementunasa melakukan penilaian kebutuhan pada level jabatan ?
Informan	<p>Pada setiap jabatan memiliki standarisasi atau forse penilaian kebutuhan. Dalam perusahaan kita istilahnya job evaluation. Berawalnya pada saat struktur dibentuk yang merupakan satu job atau satu posisi. Kemudian, dimasukkan ke dalam struktur organisasi dan ditentukan tujuannya apa. Misal operator mesin pembakaran, nanti untuk mesin pembakaran itu dibutuhkan skill apa saja dan secara regulasi butuh sertifikasi atau memegang lisensi apa. Nah, itu yang nanti dievaluasi dan akan dimasukkan ke dalam job profile.</p> <p>Pada job profile itu sudah memuat, job desknya, orang yang tanggung jawabnya, kemudian persyaratan yang dibutuhkan, minimum kompetensi yang dibutuhkan itu sudah ada untuk masing-masing posisi itu dulu yang kita gunakan untuk melakukan gap analysis itu. Jadi membandingkan antara kebutuhan job dengan kompetensi individu. Jadi untuk menilai kebutuhan job itu lewat job evaluasi.</p>

Peneliti	Dan job evaluasinya itu Pak biasa dilakukan mungkin dengan cara contoh Bapak sebagai manager saya ingin tahu bagaimana penilaian kebutuhan pada tingkat manager itu ?
Informan	Pada saat melakukan job evaluasi itu dilakukan oleh tim dan tidak hanya satu orang. Hal ini untuk menghindari bias. Job evaluasi dilakukan dengan melihat struktur organisasi, job profile, KPI, dan validasi wawancara langsung ke pemegang job. Maka hasilnya nanti job profile dan job grading untuk menentukan kompensasi yang diterima karyawan. Jadi semakin besar tanggung jawabnya maka kompensasinya juga tentu lebih besar. Job evaluasi dinilai dari 3 aspek yaitu know-how terkait knowledge yang dibutuhkan dikedudukan jabatan tersebut, aspek problem solving terkait tingkat kesulitan di jabatan tersebut, dan akuntability terkait dengan berapa banyak asset yang dikelola atau tanggung jawabnya berapa besar. Sehingga nanti untuk aspek teknisnya karyawan tersebut butuh sampai di level berapa untuk menduduki jabatan tersebut. Hal tersebut akan tercermin pada job profile.
Peneliti	Kalau untuk penilaian kebutuhan pada level jabatan di organisasi, pelaksanaan pelatihannya itu apakah berbeda atau memang disatukan Pak ?  Setelah melakukan penilaian kebutuhan, lalu diimplementasikan di karyawan, diberikan pelatihan. Apakah pada level jabatan ini dan pada level penilaian kebutuhan organisasi itu karyawannya disamakan nanti mengikuti pelatihan atau berbeda Pak?
Informan	Sesuai dengan yang karyawan ajukan pada saat penyusunan semacam trainingnya, Jadi trainingnya itu ada yang sifatnya khusus itu untuk orang-orang tertentu, tapi ada juga diklat yang sifatnya umum sehingga dapat mengundang orang banyak. Walaupun karyawan tersebut tidak dimasukkan pada kebutuhan pengembangannya tapi kalau misal untuk tema-tema yang sifatnya umum seperti strategi bisnis ke depan, itu diadakan supaya semua karyawan itu bisa terbuka wawasannya, punya cara pandang yang sama terhadap perkembangan industri semen, itu bisa kita ikutkan lebih banyak.
Peneliti	Oke untuk standar job performance yang harus dimiliki karyawan itu seperti apa?
Informan	Itu melalui KPI atau Key Performance Indicator. Jadi setiap tahun ditentukan KPI yang menjadi tanggung jawab karyawan di tahun berjalan. Jadi sudah ditetapkan di awal, kemudian dimonitoring di setiap semester, atau 6 bulan sekali untuk evaluasinya. Sedangkan untuk penilaian performance atau performance appraisal itu

	dilakukan secara tahunan guna evaluasi jabatan.
Peneliti	Bagaimana proses penilaian kebutuhan pada level karyawan itu sendiri di PT Semen Tonasa ?
Informan	Untuk prosesnya yaitu diserahkan ke masing-masing karyawan dulu. Selanjutnya disusun dan divalidasi oleh atasannya. Setelah diapprove oleh atasannya, nanti divalidasi lagi oleh learning partner. Kemudian dilanjutkan ke GM untuk dievaluasi oleh CLD. Setelah itu, sesudah dicocokkan semua permintaan dengan anggaran yang tersedia, lalu konfirmasi lagi ke karyawan atau ke atasannya. Setelah oke maka akan diajukan ke manajemen untuk disetujui ajumannya di tahun itu. Jadi pada saat melaksanakan pelatihan di tahun perjalanan dapat dilihat dari kebutuhan yang sudah diajukan. Karena untuk kebutuhan yang sudah diajukan nantinya menjadi biaya diklat yang dikelola oleh unit CLD. Kalau ada yang di luar dari itu dan ternyata itu sifatnya mandatory maka akan menjadi beban unit kerja masing-masing.
Peneliti	PT Semil Tunasa sudah menerapkan TNA dulu Trans-Assessment, tapi diganti menjadi pekerjaan yang melalui diri sendiri. Apa perbedaan antara kedua desain itu Pak? apakah memang sama-sama memiliki dampak yang bagus atau memang di penerapan yang sekarang ini yang diterapkan penyelidikan nasional jauh lebih baik daripada sebelumnya?
Informan	Perbedaannya jelas ada proses gap analysis. Kalau dulu menggunakan timeline-nya, misal untuk menyusun kebutuhan di tahun 2025, maka dari semester ke-2 sudah melakukan capitalizes. Karena memang dulu pada saat performance appraisal itu atasan juga menilai atau meng-aces kompetensi teknis karyawan dengan dimasukkan dalam system. Namun, sekarang ini tidak lagi dilakukan asesmen kompetensi teknis oleh atasan. Jadi perbedaannya itu, dulu gap analysis bisa kita lakukan karena ada data pembandingnya. Kita punya requirement yang di job profile dan hasil penilaian asesmen dari atasan, itu yang dibandingkan gapnya di mana. Misal ada 3 item kompetensi yaitu penguasaan Microsoft word, excel, atau powerpoint. Nah, levelnya masing-masing ini dibutuhkan oleh job tersebut di level 3, ternyata dari hasil assessment kompetensi si karyawan itu yang dilakukan oleh atasannya ternyata yang word 3, berarti kan sudah memenuhi, yang excel itu 2, yang power point itu 3, maka sudah terpenuhi. Jadi pada saat gap analysis dilakukan, excel ini ternyata ada minus 1 maka dicollect, selanjutnya diassign, bahwa karyawan tersebut butuh pelatihan excel karena kebutuhannya 3 dia baru bisa penuhi 2. Sehingga akan dipasangkan kebutuhan pelatihannya. Karyawan tidak punya wawenang untuk memilih. Berbeda dengan sekarang,

	<p>dimana dikembalikan ke karyawan untuk menilai diri sendiri dan memilih sendiri.</p> <p>Kalau dibilang mana yang lebih baik, masih butuh waktu lagi untuk membuktikan. Karena harus evaluasi, dari metode gap analysis yang sebelumnya, seperti apa trend misalnya kinerjanya karyawan dibandingkan dengan pada saat kita menggunakan metode sekarang ini. Kalau 2 tahun ini, saya rasa masih belum bisa betul-betul keluar hasilnya apalagi pada saat pandemi. Dimana pelaksanaan di kredit pasti harus menyesuaikan.</p>
Peneliti	Kenapa hal itu bergeser kepada karyawan yang dimintai untuk mengasih diri sendiri? Apakah mungkin karena meminim biaya atau meminimalisir efisiensi waktunya?
Informan	<p>Yang pertama, kecenderungan atasan pada saat melakukan penilaian assessment cenderung tidak bisa objektif. Karens penilaian kompetensi teknis itu dulu masuk sebagai penentu nilai kinerja karyawan. Jadi KPI-nya karyawan itu tergantung pada penilaian kompetensi teknis. Setelah adanya evaluasi, sepertinya tidak pas, sehingga untuk menghindari subjektivitas, akhirnya dikeluarkan dari perhitungan nilai kinerja. Jadi sekarang murni betul-betul dari nilai KPI. Lalu, untuk penilaian kompetensi hal yang berbeda, baik itu kompetensi primers, sekunder maupun teknikal tidak masuk dalam performance appraisal. Oleh karena itu, otomatis kita kehilangan data acuan untuk membandingkan antara profile dengan individunya si karyawan.</p> <p>Selain itu, kebijakan juga turunnya dari holding, sehingga dinilai sudah tidak bisa lagi dilakukannya capitalisis. Kemudian, berpikir seperti apa menentukan arah pengembangannya, akhirnya kita desain, memang judul-judul atau tema-tema pengembangan yang kita masukkan ke sistem itu yang relevan dengan kebutuhan bisnis kita. Setelah itu, karyawan silahkan pilih dan sudah dibatasi. Ini yang relevan dengan perusahaan kita atau industri kita, silakan kamu pilih yang mana kamu mau ikuti.</p>
Peneliti	Berarti Pak, untuk di PT Semen Tonasa ini, semua karyawan itu wajib mengikuti pelatihan itu sendiri,? Atau diseleksi?
Informan	Wajib mengikuti, makanya pada saat mengajukan itu, kita cek juga, sudah lengkap semua belum mengajukannya itu dalam satu tahun ini. Kalau ada yang belum lengkap dihubungi lagi yang bersambutan atau atasannya.
Peneliti	Dalam setahun berapa kali PT Semen Tonasa melakukan pelatihan?

Informan	Tapi yang jelas nggak bisa dihitung berapa kali, karena tergantung dari ajuannya, tergantung dari anggaran yang tersedia. Tapi kalau mau dilihat, rata-ratanya per bulan berapa judul. Kalau yang selama ini kita ukur itu realisasi judul diklat per bulan, kemudian pemenuhan ini untuk sertifikasi, realisasi jam belajar karyawan per bulan, karena ada targetnya. Dan tingkat kehadiran pelatihan karena kita ingin memastikan setiap karyawan mengikuti diklat atau pelatihan pengembangan dalam 1 tahun.
Peneliti	Sekian mungkin wawancara kita kali ini pak. Saya ucapkan terimakasih banyak pak atas kesempatan yang diberikan kepada saya pak. Semoga bapak sehat selalu, Panjang umur insyaallah. Hanya itu yang saya berikan pak, doa. Terimakasih banyak pak.
Informan	Amiiinn Aminnn. Sama-sama mas

## Lampiran 2 transkrip wawancara

**TRANSKIP WAWANCARA**

Nama : Tamrin

Jabatan : Supervisor PT Semen Tonasa

Hari/Tanggal : 8 Juli 2024

Jam : 09:30

Tempat wawancara : di kantor PT Semen Tonasa

Topik wawancara : Penilaian kebutuhan pelatihan pada karyawan

PT Semen Tonasa

	Materi Wawancara
Peneliti	Bismillaahirrahmaanirrahiim. Assalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh.
Informan	Wa'alaikumsalam warahmatullahi wabarakatuh.
Peneliti	Bersyukur kepada Allah dengan mengucapkan Alhamdulillah rabbil 'aalamiin dengan sholawat kepada Rasulullah dengan mengucapkan allahumma sholli ala sayyidina muhamma wa ala ali sayyidina muhammad. Baiklah, terimakasih pak Tamrin telah memberikan kesempatan kepada saya untuk mewawancarai kali ini. Sebelumnya wawancara ini pak, saya ingin menjelaskan dulu terkait alurnya ini. Pertama itu judul saya tesis implementasi penilaian kebutuhan pada karyawan PT Semen Tonasa. Nah, dalam training analisis ini Pak, ada 3 tahap Yang pertama, needs pada kebutuhan organisasi, penilaian kebutuhan pada level organisasi, penilaian kebutuhan pada level jabatan, dan terakhir penilaian kebutuhan pada level individu Pak. Nah ketiga nanti ini saya pertanyakan satu per satu pak. Tolong bapak jawab, kasih informasinya. Nah untuk pertanyaan pertama pak saya
Peneliti	Apakah pada level organisasi, PT Semen Tonasa sudah menerapkan penilaian kebutuhan pada karyawan pada level organisasinya pak ? Dan bagaimana PT. Semen Tonasa melakukan penilaian kebutuhan pelatihan tersebut ?

Informan	<p>Pada PT Semen Tonasa sudah dibuat penilaian kebutuhan terkait pembelajaran, karena disini tuh familiarnya disebut pembelajaran bukan pelatihan. Saya memaknai bahwa pembelajaran itu antara instruktur dengan yang menjadi audiens (peserta) sama-sama berilmu, hanya saja karena instruktur memiliki satu kesempatan untuk memberikan pembelajaran sehingga disebut “instruktur”, sedangkan yang diajar orang yang sudah punya pengetahuan, kesempatan dan kemampuan atau kompetensi, sehingga kalau disebut pelatihan itu seolah-olah yang diajar lebih minim pengetahuan disbanding instruktur. Nah, maka disebut pelatihan itu ada yang namanya guru, ada yang namanya yang diajar. Dalam konsep diklat PT. Semen Tonasa menggunakan model pembelajaran, Dalam arti harfiahnya itu sama-sama belajar. Saya terpilih sebagai instruktur, itu hanya sebagai jalur saja untuk membawa ke pembahasan yang sesuai dengan tema yang diadakan. Jadi PT Semen Tonasa sendiri sudah mempunyai analisis kebutuhan pelatihan.</p>
Peneliti	<p>Kalau untuk analisis kebutuhan pada level organisasinya bagaimana Pak ?</p>
Informan	<p>Visi-misi PT Semen Tonasa yaitu ingin membawa perusahaan ini menjadi perusahaan semen yang terkemuka di Asia. Untuk membawa visi-misi itu ke Asia berarti harus banyak membenahi diri. Terutama dalam hal kompetensi, kalau mau membenahi diri maka harus banyak belajar, harus banyak berlatih dan mensosialisasikan hasil yang dipelajari dan latihan tersebut sehingga bisa mengejar target kita ke Asia.</p>
Peneliti	<p>Bagaimana penilaian kebutuhan pada level jabatan di PT. Semen Tonasa sendiri? Misal sebagai manager, bagaimana proses penilaian kebutuhan kepelatihannya pada level manager atau pada level karyawan yang ingin menduduki jabatan manager ?</p>
Informan	<p>Kebetulan saya di posisi SLO 64 atau Supervisi atau Supervisor atau kepala urusan/regu. Dalam rangka misalnya, saya ingin diorbitkan, tentu ada beberapa item penilaian indikatornya. Pertama, dia harus memiliki yang namanya inovasi. Berarti orang itu harus kreatif. Yang ke dua, orang itu karyawan yang harus memiliki kompetensi artinya kalau diberikan pekerjaan atau tugas mampu menyelesaikan sesuai dengan rencana dan batas waktu yang ditentukan. Ke tiga, harus memiliki pengetahuan. Dan ke empat, mempunyai pendidikan leadership untuk perjenjangan karir.</p> <p>Setahu saya kalau untuk naik ke jabatan manager itu ada istilah OLDP atau TLDP. TLDP atau Training Leadership</p>

	<p>Development Program adalah program pengembangan kepemimpinan. Untuk mengembangkan pemimpin di masa depan dalam organisasi itu dibutuhkan oleh orang yang suka meneliti dalam hal ini inovasi. Berarti orang itu kreatif. Di sisi lain, harus orang yang memiliki standar dan job performance yang bagus latar belakangnya. Dan untuk melakukan penilaian itu, pertama-tama yang menilai itu adalah atasan langsung.</p> <p>Atasan langsung melihat kinerja, perilaku dan bagaimana kita bekerja, Hal ini ada tiga penilaian yang diukur oleh atasan langsung yaitu pertama, perilaku. behavior. Yang kedua, pola kerja. Apakah dia amuradul, terstruktur, sistematis, dsb. Terus yang ketiga, kerja sama atau kolaborasi.</p>
Peneliti	Bagaimana proses standarisasi yang ada di jabatan tersebut ? Apa saja persyaratan yang harus dipenuhi untuk memenuhi jabatan tersebut ? bagaimana cara menganalisisnya Pak?
Informan	Dalam analisis jabatan itu yang buat HAC, common capital. Tim tersebut untuk menganalisis jabatan-jabatan yang ada sekarang ini. Jadi pada jabatan Pt Semen Tonasa ini apakah sudah efektif atau perlu koreksi.
Peneliti	Bagaimana proses menilai kebutuhan pada level individu atau self assessment ?
Informan	<p>Di PT Semen Tonasa itu ada 2 istilah yaitu self assessment dan assessment office. Self assessment artinya karyawan diberikan kesempatan atau peluang untuk menentukan apa tema dan judul pelatihannya yang akan datang. Artinya dia tau kebutuhannya apa. Hal ini untuk menentukan analisis kebutuhan. Diberikan secara mandiri kepada karyawan apa kebutuhan untuk pelatihan yang akan datang, apa kekurangannya, gapnya.</p> <p>Sedangkan assessment office. Artinya, pengendali yang menentukan, oh ini harusnya dikasih judul ini, kenapa gap-nya terlalu tinggi disini, kurangnya banyak disini. Kalau ini assessment office yang dipakai, tidak ada pengawasan, tidak ada evaluasi. Kenapa? Karena yang menentukan si pengendali. Tetapi kalo self assessment yang dipakai di PT Semen Tonasa harusnya dievaluasi. Kenapa ? Karena karyawan yang menentukan sendiri pelatihannya sehingga diperlukan kejujuran dan kepercayaan, tidak hanya ingin jalan-jalan. Sehingga sepulang pelatihan maka harus ada proses evaluasi. Kalo dulu diterapkan evaluasi, tapi mungkin belum jalan secara optimal.</p>
Peneliti	Kalau kita merujuk pada teori, itu ada beberapa tahap evaluasi, yaitu evaluasi teknis dan evaluasi teori, tetapi hal itu tidak

	diterapkan.
Informan	Kalau diklat internal, ada evaluasi. Namun, karena perencanaannya sampai pelaksanaannya belum maksimal sehingga ada evaluasinya. Karena program itu akan berjalan apabila awal, tengah itu beriringan. Kalau ada yang tidak beriringan, kendalanya nanti di akhir. PT Semen Tonasa sudah melakukan itu, cuma ada hal yang perlu diperbaiki. Apa saja aspek yang perlu diperbaiki ? Satu, kolaborasi atau kerja sama tim. Yang kedua, sistem digiitalisasi. Sehingga integrasi itu tercipta. Karena integrasi tercipta itu mendukung kerja sama tim yang bagus.
Peneliti	Berarti Bapak bilang bahwasannya karyawan diberikan kekuasaan untuk mengasesmen dirinya sendiri. Berarti setelah si karyawan ini mengasesmen dirinya, kemudian perusahaan menyediakan pelatihan yang dia minta. Atau memang perusahaan sudah menstrukturkan jenis-jenis pelatihan yang sudah ada ?
Informan	Belum ada strukturnya. Jadi karyawan sendiri itu yang menentukan. Karena yang kita gunakan adalah self-assessment sehingga self-assessment harus dievaluasi setelah pelaksanaannya. Sebenarnya sudah diterapkan di PT Semen Tonasa bahwa setiap karyawan selesai dari pelatihan maka akan dievaluasi. Sejauh mana dia mendapatkan progress. Tapi karena adanya kendala waktu dan fasilitas yang kurang memadai sehingga belum terlaksana secara maksimal, namun dilakukan.
Peneliti	Ketika karyawan mengajukan pelatihan, apakah langsung di setuju ?
Informan	Tidak secara langsung disetujui, namun akan dipertimbangkan. Misalnya ada double judul atau pengajuannya linier dengan pekerjaannya.  Tetap ada pertimbangan, karena yang menentukan judul itu diterima atau tidak itu melalui LND atau Learning Indian Development, Learning Center bukan Semen Tonasa.
Peneliti	Kalau secara teori, Pak, saya yang pelajari, itu kan kalau kita mempelajari terkait Training and Assessment itu, bagaimana perusahaan yang menganalisis karyawan ini dilihat dari gap-gap yang terjadi pada karyawan, permasalahannya karyawan seperti apa, kemudian perusahaan memfasilitasi, memberikan mereka pelatihan. Bukan si karyawan ini menganalisis sendiri kebutuhan pelatihan.

Informan	Secara normatif, secara konsep YES.
Peneliti	Tapi kenapa kemudian semintonasa, membalik putar teori tersebut, apakah mungkin ada kemudahan yang ditemukan Semen Tonasa? Atau secara cost-nya lebih murah dengan menggunakan model karyawan yang menganalisis Pak?
Informan	Lebih hemat biaya. Kalau kita menggunakan assessment office, biasanya kita menggunakan konsultan. Karena tidak ada kemampuan.
Peneliti	Lalu bagaimana dengan Team Audit, Pak?
Informan	<p>Sebenarnya arahnya diklat ini atau masih wacana, bahwa diklat itu adalah sebagai solutif. Jadi diklat itu sebagai solusi atas permasalahan-permasalahan yang ada di perusahaan. Bukan sebagai menggugurkan kewajiban saya. Misalnya jam pelatihan harus 500 jam per bulan. Itu kan kalau itu yang kita kejar itu menggugurkan kewajiban saya. Hal ini dilihat dari perusahaan, apa yang terjadi saat ini.</p> <p>Sehingga kalau konsep yang ada di pikiran saya itu, bahwa diklat itu harusnya mencari soal permasalahan di perusahaan. Jadi ada orangnya yang cari soalnya. Apa soalnya perusahaan ini? Contohnya masalah SOP. SOP-nya tidak dibuat. Tapi dilaksanakan kegiatannya. Berarti kan menyalahkan tata kelola. Hal ini menyalahi dari aspek proses bisnis. Proses bisnis itu mulai dari apa, sampai apa, sampai apa, sampai apa, sampai apa itu harus tertulis dan terstruktur. Tidak boleh terpisah ide-ide-nya maupun langkah-langkahnya.</p> <p>Ketika kita tahu bahwa ternyata sebuah organisasi memiliki kendala di SOP, maka lakukan pelatihan bagaimana menyusun SOP. Tapi pembelajaran ini adalah solutif bukan menggugurkan 500 jam. Lalu, banyak temuan penyimpangan seperti ketidaksesuaian. Ouditor setiap tiga bulan harus turun, kalau tidak salah itu namanya Ouditor System Management. Jadi sistem proses bisnis yang diaudit. Apakah unit kerja ini sudah menjalankan proses bisnis ini dengan baik? Ternyata ada beberapa yang belum menjalankan khususnya di kebijakan internal itu di SOP. Ada pekerjaan tidak ada SOP-nya. Atau ada SOP-nya tetapi sudah expired, maka harus diperpanjang. Nah, kadang-kadang sebagai karyawan lupa memperpanjangnya karena kesibukan banyak hal, Ditemukan ada ketidaksesuaian, maka ada masalah di situ.</p> <p>Diklat, turun untuk memberikan pembelajaran. Bagaimana SOP-SOP yang akan jatuh tempo, itu bisa diidentifikasi secara sistem.</p>

	<p>Apakah ada notifikasi atau ada pemberitahuan. Maka perlu adanya pembelajaran digitalisasi terkait pembuatan notifikasi batas waktu SOP. Berartikan solutif.</p> <p>Nah, apakah sekarang yang kita lakukan ini, sementara usulkan pembelajaran. Supaya pembelajaran di diklat itu adalah model case and by case. Ada case, mari kita selesaikan di diklat. Bukan hanya sekedar menggugurkan 500 jam.</p>
Peneliti	<p>Kalau menurut Bapak, dari proses pemilihan kebutuhan pelatihan yang ada di PT Semen Tonasa ini kira-kira apa yang perlu dibenahi, Pak, yang paling urgent saat ini, Pak?</p>
Informan	<p>Menurut saya, yang paling penting itu untuk pengembangan kualitas sumber daya manusia di PT Semen Tonasa yang harus dilakukan oleh diklat adalah :</p> <p>Yang pertama, merumuskan konsep pembelajaran yang terintegrasi. Sebenarnya, sudah terintegrasi di LNG atau learning and development. Namun, belum telaksana sesuai system. Artinya, sistem yang terintegrasi itu membantu kita dalam hal membuat reported dan histori.</p> <p>Yang kedua, kualitas sumber daya manusia harus ditingkatkan tidak boleh kita bekerja usually atau berdasarkan kebiasaan. Tidak boleh lagi untuk sekarang, karena ada dinamisasi. Ilmu itu dinamis, makin berkembang.</p> <p>Maka tidak boleh mengatakan tahun lalu saya mengerjakan ini dengan model ini, ketinggalan. Daya saing kita tidak mencapai. Karena orang lain udah sampai ke bulan kita masih di tanah. Tidak mau berpikir kreatif, kalo selalu "saya ndak, kemampuan saya Cuma segini" tau itu artinya kita patah semangat. Padahal dalam islam disampaikan belajarlal sampai ke negeri cina. Maksudnya apa itu. Kita tidak disuruh untuk belajar ke negeri cina bukan. Itu filosofinya aja. Artinya jauhnya negeri cina dalam agama kita mengatakan belajarlal samai ke sana artinya belajar tidak ada batasnya. Tidak terikat oleh ruang dan waktu. Kalo kita bekerja di pt-pt naik angkot kitab isa belajar, sambil naik motor kita pakai headset bisa mendengar. Dengan begitu mudahnya kan, justru media sekarang digunakan untuk game online, main judi online, terus nonton apa yayng tidak ada gunanya. Cuman satu kelemahan kita, gampang menyerah.</p>
Peneliti	<p>Iyaaa pak. Uдах yaa uдах yaaa</p>
Informan	<p>Harusnya kita berperan dulu</p>

Peneliti	Iyaaa pak..
Informan	Ini belum berperan udah yaa saya ndak mampu, ampun saya gitu.
Peneliti	Jadi, kesimpulannya menurut Bapak, terkait penilaian kebutuhan pelatihan yang ada di PT Semen Tonasa baik pada level organisasi, jabatan, dan individu bagaimana secara keseluruhan ?
Informan	Kesimpulannya adalah tempatkanlah orang pada passionnya. Karena orang yang bekerja pada passionnya, dia tidak akan pernah mengatakan maaf. Dia tidak akan pernah mengatakan excuse me (maklum). Dia tidak akan pernah mengatakan saya tidak tahu. Karena semakin dia tidak tahu semakin dia tertantang untuk tahu. Selalu mau dipermaklumkan. Kita harus bisa minta tolong ke teman. Bleng bukan berarti kita tidak tau, belum pernah membaca, belum punya pengalaman. Jadi di saat itu kita tidak punya Solusi, maka dari itu kita harus diskusi, sama rekan yang lain. Sehingga teman kita mungkin sudah pernah melihat, membaca sehingga dia bisa kasih solusi, nahh dari pencerahan itu akan muncul semacam pikiran Ohhh saya tau sekarang ini mau apa. Kadang manusia itu Cuma pengennya di sentil sedikit pikirannya.
Peneliti	Iyaa Pak, betull. Karena saya lihat Pak, dari data kemarin yang saya ambilkan, beberapa yang posisi, kalau dilihat dari latar belakang jurusan mereka, tidak sesuai, Pak. Sehingga begitu, menjadi salah satu gap yang ada di sini, Pak. Sehingga ketika diberikan, pelatihan itu sulit. Karena memang dia harus mengundari awal lagi.
Informan	Iyaaaaa. Sama juga orang dipanggil ngajar, tapi bukan passionnya. Makanya saya sudah usulkan sama pimpinan. Bentuk TOT, Jadi orang yang ngajar itu, dibentuk dicreate, dibuat. Jadi orang itu saja yang ngajar. Nah, sebelum dia mengajar, di didik dulu, bagaimana cara mengajar yang baik. Bagaimana metode pengajaran yang baik. Kami kalo dosen di kelas itu ada Namanya ilmu pekerti. Bagaimana pengelolaan kelas, bagaimana mengajar dengan baik. Kemudian setelah itu ada lagi sertifikasi, naik lagi tingkatannya bagaimana membuat metodologi atau metode-metode pengajaran yang baik. Jadi, orang yang ngajar itu, tidak boleh diambil begitu saja. Pernah, dia tidak kompeten di dalam memberikan teori-teori konsep pengajarannya. Ndak sama nanti hasilnya.
Peneliti	Akan terjadi kesenjangan lagi

Informan	Iyaaaa. Makanya, indikator penilaian suksesnya pembelajaran itu adalah efektivitas.
Peneliti	Efektivitas betull. Okeee. Jadi wawancara kali ini cukup pak dan terimakasih banyak pak atas waktu dan masukkannya. Akan saya simpulkan nanti dan saya masukkan ke tesis nanti datanya. Saya akhiri wawancara kita pak. Wassalamu'alaikum warahmatullah wabarakatuh
Informan	Wa'alaikumsalam warahmatullah

### TRANSKIP WAWANCARA

Nama : Candra, SE

Jabatan : STAFF HC

Hari/Tanggal : 9 Februaryi2025

Jam : 12:30

Tempat wawancara : di site melalui Telefon

Topik wawancara : Analisis kebutuhan pelatihan pada karyawan

Transkrip Wawancara	
Peneliti	Selamat Pagi pak perkenalkan nama saya Candra kirana saya mohon waktunya sebentar pak untuk wawancara terkait penelitian saya ini yang berjudul Implementasi Training Needs Asessment pada karyawan PT. Semen Tonasa.
Informan	Oh, judulnya cukup menarik yah, kebetulan disini kita sering melakukan pelatihan pada karyawan, semoga informasi dan data yang kamu inginkan bisa saya sampaikan yah, dan saya juga minta kalau bisa hasil dari penelitian mu ini saya minta filenya sebagai bahan evaluasi nantinya.
Peneliti	Baik pak, jadi begini pak langsung saja yah pak saya ingin mengajukan beberapa pertanyaan terkait TNA. Bagaimana proses analisis kebutuhan pelatihan di perusahaan ini pak, mungkin bisa di jelaskan.!
Informan	Ok, begini untuk proses analisis kebutuhan pelatihan di perusahaan kita ini tentunya didasari terlebih dahulu apa kebutuhan perusahaan itu sendiri, jadi untuk proses analisis pemberian pelatihan pada karyawan itu selain di dasari oleh kebutuhan perusahaan juga kita bisa melakukan analisis terkait case yang ada di perushaan, saya berikan contohnya, masih banyak admin yang kurang memahami rumus excel yang dimana itu sangat dibutuhkan di perusahaan kita ini sehingga perlu diberikan bimbingan atau pelatihan dan masih banyak sebenarnya kegiatan pelatihan yang sering kita adakan yang paling sering itu pelatihan K3.
Peneliti	Ok baik pak, jadi penjelasan ini secara general yah pak,

	<p>baik pak saya ingin bertanya lebih spesifik yah pak. Bagaimana proses analisis kebutuhan pelatihan pada level organisasi, jabatan dan individu di PT. Semen Tonasa?</p>
Informan	<p>Sebenarnyan bgini, semua analisis kebutuhan pelatihan itu secara general didasari oleh apa kebutuhan perusahaan jadi sebenarnya penilaian kebutuhan pada level oganisasi dan individu itu turunan dari analisis kebutuhan pada level organisasi.</p>
Peneliti	<p>Jadi begitu yah pak, jadi bagaimana cara perusahaan memberikan penyesuaian kepada karyawan yang diberikan jabatan khusus, apakah karyawan tersebut diberikan pelatihan terlebih dahulu atau seperti apa pak dan bagaimana cara memberikan pelatihan yang pas pada karyawan tersebut?</p>
Informan	<p>Nah klau kasus seperti ini kita terlebih dahulu menganalisa jabatan tersebut apa saja jobdesknya, nah dari jobdesk tersebut kita bisa menentukan pelatihan yang akan diberikan kepada karyawan tersebut artinya pelatihan diberikan sesuai hasil dari analisis jabatan tersebut.</p>
Peneliti	<p>Jadi analisis kebutuhan pelatihan pada level jabatan itu didasari dari hasil analisis kebutuhan dari jabatan tersebut yah pak. Kemudian saya ingin bertanya bagaimana dengan pemberian pelatihan dalam skala individu pak atau yang umum?</p>
Informan	<p>Nah untuk analisis kita pada level individu itu kita kan sudah menyediakan program pelatihan tapi pelatihan ini di adakan secara bertahap contoh bulan ini kita mengadakan pelatihan terkait k3 dengan ini karyawan yang ingin mengikuti pelatihan tersebut terlebih dahulu melakukan registrasi sehigga dengan ini kita memberikan kebebasan pada karyawan dalam memilih pelatihan apa yang dia inginkan untuk meningkatkan skill dan kemampuan dia di dunia kerja, nah ini dia perbedaan antara analisa kebutuhan pelatihan pada level jabatn dan individu kalau indivisu itu karyawan diberikan kebebasan dlam menentukan pelatihan apa yang dian inginkan karena menurut kami yang tau kekurangan mereka adalah mereka sendiri, beda dengan analisis pada level organisasi kita yang harus menentukan pelatihan apa yang harus diberikan kepada mereka sesuai dengan kebutuhan pada jabatan tersebut dan kebutuhan perusahaan. Jadi kesimpulanya kita menggunakan 2 pendekatan ini dalam melakukan analisis kebutuhan pelatihan untuk karyawan disini.</p>
Informan	<p>Baik pak Candra atas atas kesempatannya kali ini dan terimakasih atas informasi yang di berikan, wassalam.</p>



**TRANSKIP WAWANCARA**

Nama : Tajuddin

Jabatan : Ketua Tim Safety K3

Hari/Tanggal : minggu 21 Desember 2024

Jam : 03:30

Tempat wawancara : secara Online melalui Vidio Call Whatsap

Topik wawancara : Penilaian kebutuhan pelatihan pada karyawan

PT Semen Tonasa

	Materi Wawancara
Peneliti	Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatu pak Tajuddin, sebelumnya terimakasih pak atas kesempatan yang diberikan kepada saya , jadi begini pak sebelumnya saya ingin bertanya terkait penelitian saya ini yang berjudul Analisis kebutuhan pelatihan di PT. Semen Tonasa.
Informan	Iye, nanti kalau saya tahu saya akan jawab yah.
Peneliti	Baik pak, jadi penelitian saya ini terkait bagaimana proses Analisis kubutuhan pleatihan di PT. Semen Tonasa baik itu penilaian pada level organisasi, Jabatan maupun individu. Jadi pertanyaanku ini yang pertama bagaimana proses penilaian kebutuhan pada level Organisasi di PT. Semen Tonasa ini sendiri?
Informan	Kalau level organisai atau level perusahaan itu proses analisis kebutuhannya setau saya para atasan itu biasanya melakukan rapat pada petinggi di Perusahaan ini untuk membahas hal seperti ini, biasanya penilaian kebutuhan pleatihan itu diliat dari dari masalah atau tantangan yang ada di perushaan dan juga penilain kebutuhan harus selaras dengan tujuan bisnis, seperti kita di PT. Semen Tonasa ini kan selain produksi semen kita juga melakukan pemasaran hasil produksi kita berupa semen, sehingga ketika memberikan pelatihan pada karyawan harus sesuai dengan kebutuhan perusahaaan untuk kelancaran produksi dan penjualan.
Peneliti	Kemudian saya juga ingin tanya terkait bagaimana Analisis kebutuhan pelatihan pada level jabatan di PT. Semen Tonasa itu sendiri?
Informan	Untuk penilaian pada level jabatan ini sendiri saya sebagai karyawan melihat tentunya itu disesuaikan dengan kebutuhan di jabatan tersebut , dan juga karyawan yang direkomendasikan biasanya di priorotaskan untuk memenuhi posisi jabatan khusus, karyawan yang direkomendasikan ini tentunya sudah memiliki hasil review kinerja

	<p>minimal biasanya satu tahun bekerja, sehingga karyawan yang memenuhi syarat akan diberikan pelatihan sesuai dengan kebutuhan untuk posisi jabatan tersebut, seperti saya contohnya dulu hanya sebagai karyawan Safety biasa dan sekarang di angkat jadi ketua Tim yang dimana untuk memimpin beberapa anggota tetapi sebelum di tahap ini saya terlebih dahulu diberikan pelatihan oleh pihak training dengan materi kepemimpinan dan k3.</p>
Peneliti	<p>Ok baik pak, kalau untuk Analisis pada level Individu itu bagaimana pak?</p>
Informan	<p>Kalau Analisis kebutuhan pelatihan pada level individu itu sendiri dulunya tidak di batasi, dulu saya awal masuk di PT. Semen Tonasa saya sebagai Scurity sehingga pada waktu itu Perusahaan memberikan kebebasan bagi karyawan untuk memilih pelatihan mana yang mau di ikuti dan waktu itu saya memilih ikuti pelatihan K3 sehingga setelah mengikuti pelatihan saya minta mutasi ke bagian safety dan di ACC sama atasan, artinya penilaian kebutuhan pelatihan pada level organisasi diberikan sepenuhnya kepada karyawan untuk memilih pelatihan apa yang pas untuk bisa mengembangkan dirinya. Tetapi pelatihan yang di sediakan perusahaan itu terbatas sesuai dengan kebutuhan perusahaan baik itu saat ini maupun untuk jangka panjangnya.</p>
Peneliti	<p>Baik pak, Terimakasih banyak om atas kesempatannya kali ini di berikan kepada, mungkin wawancara kali ini cukup dan saya ucapkan terima kasih banyak, assalamualaikum</p>
Informan	<p>Waalaiikumusalam nak.</p>

### TRANSKIP WAWANCARA

Nama : Putra S.Ak

Jabatan : Staff Finance

Hari/Tanggal : Senin 23 Desember 2024

Jam : 08:00

Tempat wawancara : secara Online melalui Vidio Call

Topik wawancara : Penilaian kebutuhan pelatihan pada karyawan

PT Semen Tonasa

Peneliti	Selamat Pagi Pak Putra, sebelumnya saya ingin mengucapkan terimakasih banyak atas kesempatannya untuk hadir pada wawancara penelitian saya. Sedikit saya jelaskan terlebih dahulu pak garis besar terkait penelitian saya ini yang membahas bagaimana proses analisis kebutuhan pelatihan di PT. Semen Tonasa, nah saya butuh informasi lebih dalam dari pak Putra terkait bagaimana Penilaian kebutuhan pelatihan di perusahaan ini yang bapak ketahui, apakah bapak bersedia saya wawancarai dan memberikan data informasi terkait bagaimana penilaian kebutuhan pelatihan di perusaan ini?
Informan	Yah, baik pak Candra saya akan menjawab sebisa saya yah pak dan yang saya ketahui.
Peneliti	Baik pak putra, langsung saja ke pertanyaan pertama yah pak. Bagaimana PT. Semen Tonasa melakukan analisis kebutuhan secara general untuk karyawannya pak?
Informan	Sebenarnya analisis kebutuhan pelatihan itu sendiri secara umum merupakan langkah awal sebelum mengadakan program pelatihan dan ini langkah penting untuk mengalokasikan pelatihan secara efektif Untuk menghasilkan program pelatihan yang tepat harus didasari langkah awal yang tepat. Selain sebagai dasar menentukan pelatihan, penilaian kebutuhan juga menyediakan ukuran untuk mengantisipasi masalah-masalah yang akan datang.
Peneliti	Baik pak, kita akan mengarah ke pertanyaan yang lebih spesifik lagi pak. Untuk proses analisis kebutuhan pelatihan itu sendiri ada beberapa macam yah pak, nah bagaimana

	dengan penilaian kebutuhan pelatihan pada level organisasi yang bapak ketahui di perusahaan ini?
Informan	Pada tingkat organisasi yaa, sebenarnya kebutuhan pelatihan harus dianalisis terlebih dahulu sesuai dengan tujuan dan strategi perusahaan kita, salah satu tujuan perusahaan kita itu menjadi perusahaan semen no 1 di indonesia timur bahkan di indonesia dengan cara meningkatkan kualitas SDM terlebih dahulu dengan memberikan pelatihan-pelatihan yang memang sejalan dengan misi perusahaan..
Peneliti	Pelatihan apa yang biasa diberikan pada karyawan pak untuk menunjang misi perusahaan ini?
informan	Klau untuk pelatihan ini sendiri sebenarnya kita lebih fokus pada pelatihan K3 dan karyawan bagian Produksi, pelatihan ini kita berikan kepada karyawan tersbut agar produksi tetap meningkat secara efektif dan efisien. Hal ini saya ketahui dikarenakan saya yang menyusun anggaran setiap pelatihan yang akan di adakan.
Peneliti	Kemudian untuk pertanyaan selanjutnya pak, bagaimana analisis kebutuhan pada level Jabatan yang bapak ketahui
Informan	Jadi begini analisis kebutuhan pelatihan pada level jabatan itu sendiri ini sebenarnya lebih spesifik, penilaian pada tahap ini tentunya kita lihat dulu apa kebutuhan atau skill yang harus dimiliki karyawan untuk posisi level jabatan, setelah datanya sudah di dapatkan contoh saya sebelum menjadi ketua tim tentunya saya diberikan pelatihan terlebih dahulu terkait bagaimana sistem manajemen keuangan di perusahaan ini karena setiap karyawan yang naik level tentu ada tahap yang harus dilewati salah satunya mengikuti pelatihan.
Peneliti	Jadi pelatihan pada level jabatan ini sangat berguna yah pak dan memang wajib di ikuti pada setiap karyawan yang ingin naik level
Informan	Iya betul, penilaian kebutuhan pelatihan ini sangat bermanfaat agar setiap pelatihan dan kegiatan yang di lakukan tidak sia sia atau sesuai dengan target dan kebutuhan setiap devisi.
Peneliti	Kemudian pak untuk pertanyaan selanjutnya bagaimana dengan analisis kebutuhan pada level Individu?
Informan	Nah untuk analisis kebutuhan pada level individu itu umumnya kita lakukan untuk mencari tahu apa kebutuhan pelatihan yang dibutuhkan karyawan secara umum, nah pelatihan yang wajib dan rutin kita berikan pada karyawan itu terkait K3 karena pelatihan ini sangat penting diberikan kepada karyawan agar mereka memiliki pengetahuan terkait bagaimana menjaga keselamatan dalam bekerja.
Peneliti	Baik pak Putra terimakasih atas semua jawaban dari

	<p>pertanyaan saya pada pagi hari ini, mungkin hanya ini pertanyaan saya pak pak pada kesempatan ini jika dikemudian hari saya butuh info lebih lanjut terkait penelitian saya ini saya harap bapak bersedia untuk saya wawancarai lagi, terimakasih pak.</p>
--	---







FAKULTAS  
BISNIS DAN EKONOMIKA

Gedung Prof. Dr. Ace Partadiredja  
Ringsad Utara, Condong Catur, Depok  
Sleman, Yogyakarta 55283  
T. (0274) 881546, 883067, 885376;  
F. (0274) 882589  
E. fekon@uii.ac.id  
W. fekon.uii.ac.id

Nomor : 2409/DEK/10/PMD/XII/2023  
Hal : **Permohonan Ijin Penelitian**

Kepada Yth.  
Kepala/pimpinan  
PT. Semen Tonasa  
Pangkep

*Assalamu'alaikum warohmatullahi wabarokatuh*

Diberitahukan dengan hormat, bahwa setiap mahasiswa sebelum mengakhiri pendidikannya di Program Studi Manajemen Program Magister Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia Yogyakarta, diwajibkan membuat karya ilmiah Tesis. Sehubungan dengan hal tersebut di atas, mahasiswa kami:

Nama	: Candra Kirana
No. Mahasiswa	: 21911046
Program Studi	: Program Studi Manajemen Program Magister
Judul Tesis	: Implementasi Penilaian Kebutuhan Pelatihan pada Karyawan PT. Semen Tonasa
Nomer HP	: 081242074952

bermaksud mohon untuk mendapatkan data/keterangan pada instansi yang Bapak/Ibu pimpin, guna penyusunan Tesis.

Adapun hasil karya ilmiah ini semata-mata bersifat dan bertujuan keilmuan. Oleh karena itu, kami mohon perkenan dan bantuan Bapak/Ibu untuk memberikan ijin penelitian yang diperlukan mahasiswa tersebut.

Demikian, atas perhatian dan bantuan Bapak/Ibu, kami sampaikan terima kasih.

*Wassalamu'alaikum warohmatullahi wabarokatuh*

Yogyakarta, 15 Desember 2023  
Dekan,

**Johan Arifn, S.E., M.Si., Ph.D., CFA.**  
NIK: 943120101