

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Dalam pelaksanaan penelitian ini terdapat beberapa referensi yang nantinya digunakan untuk menjadi dasar argumentasi ilmiah yang berhubungan dengan konsep-konsep yang dipermasalahkan dalam penelitian dan dipakai dalam analisis. Oleh karena itu, pada bab ini akan dijelaskan tentang beberapa teori atau referensi yang mendukung penelitian ini. Tinjauan pustaka bersumber dari jurnal, penelitian terdahulu, buku dan informasi ilmiah dari internet.

2.1 Penelitian Terdahulu

Terdapat beberapa penelitian sebelumnya yang berhubungan dengan penelitian ini. Berikut beberapa penelitian tersebut:

1. Adman (2005) mengkaji tentang kebutuhan pelatihan pegawai pada jurnal yang berjudul *Analisa Kebutuhan Pelatihan Pegawai Pada Prodi Manajemen Perkantoran UPI*. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui sejauh mana potensi yang ada pada Prodi Manajemen Perkantoran UPI dan kesenjangan yang terjadi antara bidang pekerjaan yang diberikan kepada setiap orang dengan kemampuan yang dimilikinya. Tahap-tahap yang dilakukan dalam penelitian ini yakni: mengidentifikasi kondisi objektif Prodi, memetakan keadaan kompetensi setiap pegawai, mengidentifikasi kesenjangan/gap antara kompetensi yang seharusnya dimiliki pegawai dengan kompetensi yang dimiliki saat ini, kemudian menentukan jenis pelatihan yang dibutuhkan setiap pegawai. Hasil dari penelitian ini adalah jenis-jenis pelatihan yang dibutuhkan pegawai yakni: komputer, IT, bahasa inggris, teknik mengajar, keterampilan administrasi, dan SIM.
2. Probosemi (2011) mengkaji tentang kebutuhan pelatihan karyawan dalam skripsi dengan judul *Analisis Kebutuhan Karyawan Bidang Pelayanan Pada PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Bogor* oleh. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui kebutuhan pelatihan karyawan di PT Taspen Kantor Cabang Bogor, tahap-tahap yang dilakukan yakni: pengumpulan data dengan wawancara pada kepala cabang, menyusun uraian pekerjaan, penyebaran kuesioner pada karyawan untuk mengukur kemampuan kerja, mengolah dan menafsirkan data hasil pengukuran, menentukan kebutuhan pelatihan, dan menetapkan peringkat kebutuhan pelatihan. Hasil penelitian

ini adalah karyawan pada beberapa bidang masih memerlukan pelatihan seperti karyawan pada bidang pengelolaan data peserta dan pemasaran masih memerlukan pelatihan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap dalam pekerjaannya. Bentuk pelatihan yang direkomendasikan adalah seminar, simulasi, dan *role playing*.

Penelitian ini akan ditambahkan penggunaan kuesioner yang disebarakan pada dosen dan mahasiswa untuk memperoleh data standar kompetensi dosen dan data kompetensi yang dimiliki dosen saat ini. Perbandingan antara penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini tersaji dalam Tabel 2.1.

Tabel 2.1

Tabel Perbandingan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Saat ini

No.	Peneliti	Metode Penelitian	Objek Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Adman (2005)	<i>Training Needs Analysis</i>	Prodi Manajemen Perkantoran UPI	Jenis-jenis pelatihan yang dibutuhkan pegawai yakni:
2.	Probosemi (2011)	Metode deskriptif dan <i>Training Needs Assessment Tool (TNA-T)</i>	PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Bogor	Karyawan pada bidang pengelolaan data peserta dan pemasaran masih memerlukan beberapa pelatihan seperti seminar, simulasi, dan <i>role playing</i> .
3.	Penelitian ini (2018)	<i>Training Needs Analysis</i>	Sebuah Jurusan di Universitas X	Daftar jenis pelatihan yang dibutuhkan dosen jurusan.

2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam sebuah organisasi, manusia merupakan faktor terpenting untuk menunjang kemajuan organisasi tersebut. Untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia dengan tepat sasaran, diperlukan manajemen sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi pada karyawan, memerhatikan hubungan kerja, kesehatan, keamanan, dan masalah keadilan (Dessler, 2006).

Menurut Sofiyandi (2008), manajemen sumber daya manusia didefinisikan sebagai suatu strategi dalam menerapkan fungsi-fungsi manajemen, yaitu *planning*, *organizing*, *leading*, dan *controlling*, dalam setiap aktivitas/fungsi operasional SDM mulai dari proses penarikan, seleksi, pelatihan dan pengembangan, penempatan yang meliputi promosi, demosi dan transfer, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, hubungan industrial, hingga pemutusan hubungan kerja, yang ditunjukkan bagi peningkatan kontribusi produktif dari SDM organisasi terhadap pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif dan efisien. Ada 4 jenis tujuan manajemen sumber daya manusia menurut Sofiyandi (2008), yaitu:

1. Tujuan Organisasional

Ditunjukkan untuk dapat mengenali keberadaan sumber daya manusia dalam memberikan kontribusi pada pencapaian efektivitas organisasi. Walaupun secara formal suatu departemen sumber daya manusia diciptakan untuk dapat membantu para manajer, namun demikian para manajer tetap bertanggungjawab terhadap kinerja karyawannya. Keberadaan departemen sumber daya manusia adalah untuk membantu para manajer dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi, dan membantu menangani hal-hal yang berhubungan dengan sumber daya manusia.

2. Tujuan Fungsional

Ditunjukkan untuk mempertahankan kontribusi departemen pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Sumber daya manusia menjadi tidak berharga jika manajemen sumber daya manusia memiliki kriteria yang lebih rendah dari tingkat kebutuhan organisasi.

3. Tujuan Sosial

Ditunjukkan untuk secara etis dan sosial merespon terhadap kebutuhan-kebutuhan dan tantangan-tantangan masyarakat melalui tindakan meminimisasi dampak negatif terhadap organisasi. Kegagalan organisasi dalam menggunakan sumberdayanya bagi keuntungan masyarakat dapat menyebabkan hambatan-hambatan.

4. Tujuan Personal

Ditunjukkan untuk membantu karyawan dalam pencapaian tujuannya, minimal tujuan-tujuan yang dapat mempertinggi kontribusi individual terhadap organisasi. Tujuan personal karyawan harus dipertimbangkan jika para karyawan harus dipertahankan, dipensiunkan, atau dimotivasi. Jika tujuan personal tidak dipertimbangkan, kinerja dan kepuasan karyawan dapat menurun dan karyawan dapat meninggalkan organisasi.

2.3 Kompetensi

Kompetensi adalah aspek-aspek pribadi seorang pekerja yang memungkinkan pekerja tersebut untuk mencapai kinerja yang superior (Mitrani, 1992). Aspek-aspek pribadi ini termasuk sifat, sistem nilai, motif-motif, sikap, pengetahuan, dan keterampilan. Kompetensi individu yang berupa kemampuan dan pengetahuan dapat dikembangkan melalui pendidikan dan pelatihan.

Menurut Spencer dan Spencer (1993), kompetensi dapat dibagi menjadi 2 kategori yaitu *threshold competencies* dan *differentiating competencies*. *Threshold competencies* adalah karakteristik utama yang harus dimiliki seseorang agar dapat melaksanakan

pekerjaannya tetapi tidak membedakan seorang yang kinerjanya tinggi dengan yang berkinerja rata-rata. Sedangkan *differentiating competencies* adalah faktor-faktor yang membedakan individu yang kinerjanya tinggi dan rendah.

2.3.1 Manfaat Kompetensi

Menurut Setyowati (2007), kompetensi dapat memberikan manfaat kepada karyawan, organisasi, industri, ekonomi daerah, dan nasional. Manfaat tersebut antara lain sebagai berikut:

1. Karyawan:
 - a. Kejelasan relevansi pembelajaran sebelumnya, kemampuan untuk mentransfer keterampilan, nilai, kualifikasi yang diakui, dan potensi pengembangan karir.
 - b. Adanya kesempatan bagi karyawan untuk mendapatkan pendidikan dan pelatihan melalui akses sertifikasi nasional berbasis standar yang ada.
 - c. Penempatan sasaran sebagai sarana pengembangan karir.
 - d. Kompetensi yang ada sekarang dan manfaatnya akan dapat memberikan nilai tambah pada pembelajaran dan pertumbuhan.
 - e. Pilihan perubahan karir yang lebih jelas, untuk berubah pada jabatan baru, seseorang dapat membandingkan kompetensi mereka sekarang dengan kompetensi yang diperlukan untuk jabatan baru. Kompetensi baru yang dibutuhkan mungkin hanya berbeda 10% dari yang telah dimiliki.
 - f. Penilaian kinerja yang lebih objektif dan umpan balik berbasis standar kompetensi yang ditentukan dengan jelas.
 - g. Meningkatnya keterampilan dan *marketability* sebagai karyawan.
2. Organisasi:
 - a. Pemetaan yang akurat mengenai kompetensi angkatan kerja yang dibutuhkan.
 - b. Meningkatnya efektivitas rekrutmen dengan cara menyesuaikan kompetensi yang diperlukan dalam pekerjaan dengan yang dimiliki pelamar.
 - c. Pendidikan dan pelatihan difokuskan pada kesenjangan dan persyaratan keterampilan perusahaan yang lebih khusus.
 - d. Akses pada pendidikan dan pelatihan yang lebih efektif dari biaya berbasis kebutuhan industri dan identifikasi penyedia pendidikan dan pelatihan internal dan eksternal berbasis kompetensi yang diketahui.
 - e. Pengambil keputusan dalam organisasi akan lebih percaya diri karena karyawan telah memiliki keterampilan yang akan diperoleh dalam pendidikan dan pelatihan.

- f. Penilaian pada pembelajaran sebelumnya dan penilaian hasil pendidikan serta pelatihan akan lebih reliabel dan konsisten.
 - g. Mempermudah terjadinya perubahan melalui identifikasi kompetensi yang diperlukan untuk mengelola perubahan.
3. Industri:
- a. Identifikasi dan penyesuaian yang lebih baik atas keterampilan yang dibutuhkan untuk industri.
 - b. Akses yang lebih besar terhadap pendidikan dan pelatihan sektor publik yang relevan terhadap industri.
 - c. Ditetapkannya dasar pemahaman yang umumnya jelas atas hasil pendidikan dan pelatihan industri melalui sertifikasi pencapaian kompetensi individu.
 - d. Percaya diri yang lebih besar karena kebutuhan industri telah terpenuhi sebagai hasil penilaian berbasis standar.
 - e. Ditetapkannya dasar sistem kualifikasi nasional yang relevan untuk industri.
 - f. Efisiensi penyampaian yang lebih besar dan berkurangnya usaha pendidikan dan pelatihan ganda.
 - g. Meningkatnya tanggung jawab dunia pendidikan dan penyedia pendidikan dan pelatihan atas hasil pendidikan dan pelatihan.
 - h. Mendorong pengembangan keterampilan yang luas dan relevan di masa depan.
4. Ekonomi Daerah dan Nasional:
- a. Meningkatnya format keterampilan untuk bersaing di pasar domestik dan internasional.
 - b. Mendorong investasi internasional baru pada industri dimana angkatan kerja terampil sangat diperlukan.
 - c. Lebih efisien dalam segi biaya, pendidikan kejuruan, dan standar pelatihan dan pendidikan yang relevan dan bertanggung jawab.
 - d. Akses individu pada industri yang diakui dan kompetensi yang relevan dan sesuai dengan keinginan industri.
 - e. Penilaian yang konsisten secara nasional mengenai standar industri yang relevan menjadi mungkin.
 - f. Meningkatnya modal dan akses individu melalui diketahuinya kebutuhan industri yang jelas dan melalui pengakuan pembelajaran sebelumnya terhadap standar yang ada.

2.3.2 Jenis-Jenis Kompetensi Dosen

Menurut Buku Pedoman Sertifikasi Pendidik untuk Dosen Terintegrasi (2016) terdapat 4 kompetensi utama yang wajib dimiliki seorang dosen yaitu:

1. Kompetensi pedagogik: pemahaman dosen terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.
2. Kompetensi profesional: penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam, yang mencakup penguasaan materi, kurikulum, dan substansi keilmuan yang menaungi materinya, serta penguasaan terhadap struktur dan metodologi keilmuannya.
3. Kompetensi kepribadian: kemampuan personal yang mencerminkan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik, dan berakhlak mulia.
4. Kompetensi sosial: kemampuan dosen untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua/wali peserta didik, dan masyarakat sekitar.

2.3.3 Gap Kompetensi

Gap kompetensi adalah kesenjangan antara kompetensi yang dimiliki pegawai saat ini dengan kompetensi yang dibutuhkan organisasi di masa yang akan datang (Subagja, 2005). Kedalaman kompetensi dapat diukur dari ada atau tidaknya gap yang terjadi antara standar kompetensi yang diharapkan dengan kompetensi aktual yang dimiliki saat ini. Nilai gap negatif (-) menunjukkan bahwa individu yang bersangkutan belum memiliki kompetensi yang sesuai dengan jabatan yang diduduki saat ini. Sedangkan nilai gap 0 atau positif (+) menunjukkan bahwa individu tersebut sudah memiliki kompetensi yang sesuai atau bahkan melebihi kebutuhan kompetensi jabatan yang diduduki.

Kesenjangan kompetensi adalah perbedaan antara level kompetensi yang diperlukan suatu posisi (KKJ) dan level kompetensi yang dimiliki saat ini (KI) oleh seorang karyawan (Palan, 2007). Gap dan prioritas pengembangan menurut Fatmayanti (2013) dapat dihitung dengan menggunakan rumus:

$$\text{Gap} = (\text{KI} - \text{KKJ}) \times \text{KPT} \quad (2-1)$$

Sumber: Fatmayanti (2013)

Dengan keterangan:

KI = Kompetensi Individu (1 sampai 9)

KKJ = Kompetensi Kinerja Jabatan (1 sampai 9)

KPT = Tingkat Kepentingan yang diberikan pada setiap kompetensi (1 sampai 4)

2.4 Pelatihan

Pelatihan adalah suatu proses dimana orang-orang mencapai kemampuan tertentu untuk membantu mencapai tujuan organisasi (Mathis dan Jackson, 2002). Pelatihan yang tepat memang dibutuhkan bagi sumber daya manusia sebuah organisasi, pengetahuan yang bersifat spesifik maupun umum tetap dibutuhkan untuk membantu meningkatkan performa kerja baik dalam bidangnya maupun untuk berinteraksi dengan karyawan lain.

Sedangkan menurut Dessler (2009), pelatihan adalah proses mengajarkan karyawan baru atau yang ada sekarang, ketrampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka. Pelatihan merupakan salah satu usaha dalam meningkatkan mutu sumber daya manusia dalam dunia kerja. Karyawan, baik yang baru ataupun yang sudah bekerja perlu mengikuti pelatihan karena adanya tuntutan pekerjaan yang dapat berubah akibat perubahan lingkungan kerja, strategi, dan lain sebagainya.

2.4.1 Tujuan dan Manfaat Pelatihan

Menurut Mangkunegara (2003), terdapat 9 tujuan pelatihan, antara lain:

1. Meningkatkan penghayatan jiwa dan ideologi.
2. Meningkatkan produktivitas kerja.
3. Meningkatkan kualitas kerja.
4. Meningkatkan ketetapan perencanaan sumber daya manusia.
5. Meningkatkan sikap moral dan semangat kerja.
6. Meningkatkan rangsangan agar pegawai mampu berprestasi secara maksimal.
7. Meningkatkan kesehatan dan keselamatan kerja.
8. Menghindari keusangan (*obsolescence*).
9. Meningkatkan perkembangan karyawan.

Sedangkan manfaat penyelenggaraan program pelatihan menurut Siagian (2008) yaitu:

1. Meningkatkan produktivitas kerja organisasi
2. Terwujudnya hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan
3. Terjadinya proses pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat
4. Meningkatkan semangat kerja seluruh tenaga kerjadalam organisasi
5. Mendorong sikap keterbukaan manajemen
6. Memperlancar jalannya komunikasi yang efektif
7. Penyelesaian konflik secara fungsional

2.4.2 Prinsip–Prinsip Pelatihan

Menurut Sofiyandi (2008), terdapat 5 prinsip pelatihan, yaitu:

1. *Participation*, artinya dalam pelaksanaan pelatihan para peserta harus ikut aktif karena dengan partisipasi peserta maka akan lebih cepat menguasai dan mengetahui berbagai materi yang diberikan.
2. *Repetition*, artinya senantiasa dilakukan secara berulang karena dengan ulangan-ulangan ini peserta akan lebih cepat untuk memahami dan mengingat apa yang telah diberikan.
3. *Relevance*, artinya harus saling berhubungan sebagai contoh para peserta pelatihan terlebih dahulu diberikan penjelasan secara umum tentang suatu pekerjaan sebelum mereka mempelajari hal-hal khusus dari pekerjaan tersebut.
4. *Transference*, artinya program pelatihan harus disesuaikan dengan kebutuhan-kebutuhan yang nantinya akan dihadapi dalam pekerjaan yang sebenarnya.
5. *Feedback*, artinya setiap program pelatihan yang dilaksanakan selalu dibutuhkan umpan balik yaitu untuk mengukur sejauh mana keberhasilan dari program pelatihan tersebut.

2.4.3 Langkah–Langkah Pelatihan

Menurut Dessler (2006), terdapat 5 langkah pelatihan, yaitu:

1. Analisis kebutuhan, yaitu mengetahui keterampilan dan kebutuhan calon yang akan dilatih, dan mengembangkan pengetahuan khusus yang terukur serta tujuan prestasi.
2. Merencanakan instruksi, yaitu untuk memutuskan, menyusun, dan menghasilkan isi program pelatihan, termasuk buku kerja, latihan, dan aktivitas.
3. Validasi, di mana orang-orang yang terlibat membuat sebuah program pelatihan dengan menyajikannya kepada beberapa pemirsa yang dapat mewakili.
4. Menerapkan program, yaitu melatih karyawan yang ditargetkan.
5. Evaluasi dan tindak lanjut, di mana manajemen menilai keberhasilan atau kegagalan program pelatihan.

2.4.4 Metode Pelatihan

Menurut Rachmawati (2008), terdapat 2 metode yang dapat dilakukan perusahaan untuk pelatihan, yaitu:

1. *On the job training*

Pelatihan pada karyawan untuk mempelajari bidang pekerjaannya sambil benar-benar mengerjakannya. Berikut adalah beberapa bentuk *on the job training*:

a. *Couching/ understudy*

Bentuk pelatihan dan pengembangan ini dilakukan di tempat kerja oleh atasan atau karyawan yang berpengalaman. Metode ini dilakukan dengan pelatihan secara informal dan tidak terencana dalam melakukan pekerjaan seperti menyelesaikan masalah, partisipasi dengan tim, kekompakan, pembagian pekerjaan, dan hubungan dengan atasan atau teman kerja.

b. Pelatihan magang

Pelatihan yang mengkombinasikan antara pelajaran di kelas dengan praktik ditempat kerja setelah beberapa teori diberikan pada karyawan. Karyawan akan dibimbing untuk mempraktikkan dan mengaplikasikan semua prinsip belajar pada keadaan pekerjaan sesungguhnya.

2. *Off the job training*

Pelatihan yang menggunakan situasi di luar pekerjaan. Dipergunakan apabila banyak pekerja yang harus dilatih dengan cepat seperti halnya dalam penguasaan pekerjaan. Beberapa bentuk pelatihan *off the job training*, yaitu:

a. *Lecture*

Teknik seperti kuliah dengan presentasi atau ceramah yang diberikan penyelia/ pengajar pada kelompok karyawan. Dilanjutkan dengan komunikasi dua arah dan diskusi. Hal ini digunakan untuk memberikan pengetahuan umum pada peserta.

b. Presentasi dengan video

Teknik ini menggunakan media video, film, atau televisi sebagai sarana presentasi tentang pengetahuan atau bagaimana melakukan suatu pekerjaan. Metode ini dipakai apabila peserta cukup banyak dan masalah yang dikemukakan cukup kompleks.

c. *Vesibule training*

Pelatihan dilakukan di tempat yang dibuat seperti tempat kerja yang sesungguhnya dan dilengkapi fasilitas peralatan yang sama dengan pekerjaan sesungguhnya.

d. *Role playing*

Teknik pelatihan ini dilakukan seperti simulasi dimana peserta memerankan jabatan atau posisi tertentu untuk bertindak dalam situasi yang khusus.

e. Studi kasus

Teknik ini dilakukan dengan memberikan sebuah atau beberapa kasus manajemen untuk dipecahkan dan didiskusikan di kelompok atau tim dimana masing-masing tim akan saling berinteraksi dengan anggota tim yang lain.

f. *Self study*

Merupakan teknik pembelajaran sendiri oleh peserta di mana peserta dituntut untuk proaktif melalui media bacaan, materi, video, dan kaset.

g. Program pembelajaran

Pembelajaran ini seperti *self study*, tapi kemudian peserta diharuskan membuat rangkaian pertanyaan dan jawaban dalam materi sehingga dalam pertemuan selanjutnya rangkaian pertanyaan tadi dapat disampaikan pada penyelia atau pengajar untuk diberikan umpan balik.

h. *Laboratory training*

Latihan untuk meningkatkan kemampuan melalui berbagai pengalaman, perasaan, pandangan, dan perilaku di antara para peserta.

i. *Action training*

Teknik ini dilakukan dengan membentuk kelompok atau tim kecil dengan memecahkan permasalahan dan dibantu oleh seorang ahli bisnis dari dalam perusahaan atau luar perusahaan.

2.4.5 Jenis-Jenis Pelatihan

Menurut Simamora (2004), terdapat 5 jenis pelatihan yang bisa diselenggarakan, diantaranya adalah:

1. *Skill Training*

Pelatihan keahlian adalah jenis pelatihan yang diadakan dengan tujuan agar peserta mampu menguasai sebuah keterampilan baru yang berhubungan dengan pekerjaannya. Keahlian yang diajarkan dalam pelatihan biasanya akan diberikan kepada karyawan yang dianggap belum menguasai atau masih memiliki kekurangan nilai dalam keahlian tertentu. Contoh *skill training* misalnya adalah pelatihan manajemen dan pelatihan kepemimpinan.

2. *Retraining*

Pelatihan ulang adalah jenis pelatihan SDM yang diberikan kepada karyawan untuk menghadapi tuntutan kerja yang semakin berkembang. Teknologi, ilmu pengetahuan, dan dunia yang semakin berkembang. Teknologi, ilmu pengetahuan, dan dunia yang semakin berkembang memaksa semua orang untuk maju dan menyesuaikan diri tidak terkecuali karyawan perusahaan. Mereka harus selalu menyesuaikan diri dengan kemajuan jaman dan inovasi terbaru sehingga mereka memiliki kompetensi yang tidak kalah dengan karyawan dari perusahaan lain. Contoh dari *retraining* misalnya adalah pelatihan penggunaan komputer dan internet bagi karyawan yang selama ini hanya menggunakan mesin ketik untuk membuat dokumen-dokumen perusahaan.

3. *Cross Functional Training*

Cross Functional Training adalah pelatihan yang dilakukan dengan meminta karyawan untuk melakukan aktivitas pekerjaan tertentu diluar bidang pekerjaan yang ditugaskan kepadanya. Pelatihan ini sangat bermanfaat bagi semua karyawan agar mereka mampu memahami cara kerja organisasi perusahaan secara lebih luas tidak hanya berfokus pada tugas kerjanya sendiri. Salah satu contoh pelatihan ini adalah meminta staff bagian keuangan untuk membantu tugas staff HRD dalam menyeleksi karyawan baru.

4. *Creativity Training*

Pelatihan kreativitas merupakan sebuah pelatihan SDM yang bertolak belakang dari anggapan bahwa kreativitas sebenarnya bukan bakat melainkan sebuah kemampuan yang bisa dipelajari. Dalam perusahaan sendiri, ada berbagai posisi dan jabatan yang membutuhkan kreativitas tinggi diantaranya adalah manajer, marketing, promosi, dsb. Mereka dituntut untuk bisa kreatif dalam memimpin bawahannya dan harus bisa kreatif menciptakan ide-ide baru yang inovatif untuk kepentingan perusahaan. Pelatihan kreatifitas harus ditunjang dengan kebebasan berpendapat dan mengeluarkan gagasan selama gagasan dan pendapat tersebut rasional, penuh perhitungan, dan sudah dikalkulasi untung dan ruginya bagi perusahaan.

5. *Team Training*

Dalam sebuah perusahaan, karyawan tidak hanya dituntut untuk bekerja sendiri namun juga bekerja secara tim dalam sebuah divisi, bagian, dan bahkan dalam keseluruhan tim organisasi perusahaan. Pelatihan SDM ini ditujukan bagi sekelompok karyawan agar mereka bisa terbiasa bekerja dalam tim, mampu menempatkan diri dalam tim, dan

mampu bekerja sama dengan anggota tim yang lain sehingga pekerjaan dan tujuan bisa diselesaikan dengan lebih cepat dan efektif.

2.5 Training Needs Analysis (TNA)

Training Needs Analysis adalah suatu studi sistematis tentang suatu masalah pendidikan dengan pengumpulan data dan informasi dari berbagai sumber, untuk mendapatkan pemecahan masalah atau saran tindakan selanjutnya (Mangkunegara, 2003). *Training Needs Analysis* merupakan sebuah analisis kebutuhan *workplace* yang secara spesifik dimaksudkan untuk menentukan apa sebetulnya kebutuhan pelatihan yang menjadi prioritas. Informasi kebutuhan tersebut akan dapat membantu perusahaan dalam menggunakan sumber daya (waktu, dana, dan lain-lain) secara efektif sekaligus menghindari kegiatan pelatihan yang tidak perlu.

Menurut Rivai dan Sagala (2009), *Training Needs Analysis* adalah suatu diagnosa untuk menentukan masalah yang dihadapi saat ini dan tantangan di masa mendatang yang harus dihadapi saat ini dan tantangan di masa mendatang yang harus dipenuhi oleh program pelatihan dan pengembangan. Analisis kebutuhan pelatihan sangat penting untuk dilakukan sebuah perusahaan karena di samping menjadi landasan kegiatan selanjutnya seperti pemilihan metode pelatihan yang tepat, biaya pelatihannya juga tidak murah sehingga jika pelatihan tidak sesuai dengan kebutuhan, selain tidak meningkatkan kemampuan organisasi juga akan menghabiskan banyak biaya. *Training Needs Analysis* dianggap rumit dan sulit sebab perlu mendiagnosis kompetensi organisasi pada saat ini dan kompetensi yang dibutuhkan sesuai dengan kecenderungan perubahan situasi lingkungan yang sedang dihadapi dan yang akan dihadapi pada masa yang akan datang.

2.5.1 Tujuan Analisis Kebutuhan Pelatihan

Menurut Panggabean (2004), tujuan analisis kebutuhan pelatihan yaitu:

1. Mengidentifikasi keterampilan prestasi kerja khusus yang dibutuhkan untuk memperbaiki kinerja dan produktivitas.
2. Menganalisis karakteristik peserta untuk menjamin bahwa program tersebut cocok untuk tingkat pendidikan, pengalaman, dan keterampilan begitu juga sikap dan motivasi seseorang.
3. Mengembangkan pengetahuan khusus yang dapat diukur dan objektif. Dalam tahap ini harus ada keyakinan bahwa penurunan kinerja dapat ditingkatkan melalui pelatihan dan bukan disebabkan ketidakpuasan terhadap kompensasi.

2.5.2 Langkah–Langkah *Training Needs Analysis*

Menurut Dudley (2010), terdapat 4 langkah untuk melakukan *Training Needs Analysis*, yaitu sebagai berikut:

1. Melakukan Analisis Kesenjangan

Langkah pertama adalah untuk memeriksa kinerja aktual organisasi dan karyawan terhadap standar yang ada, atau menetapkan standar baru. Ada 2 keadaan untuk hal ini:

- a. Situasi saat ini: menganalisis keadaan saat ini seperti keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan karyawan saat ini.
- b. Situasi yang diinginkan: mengidentifikasi kondisi yang diinginkan untuk keberhasilan organisasi dan pribadi.

2. Mengidentifikasi Prioritas dan Kepentingan

Pada langkah ini yang dilakukan adalah memeriksa pandangan penting untuk tujuan organisasi, kenyataan, dan kendala. Pada tahap ini, peneliti harus menentukan apakah kebutuhan yang teridentifikasi benar-benar dibutuhkan, dapat ditangani, dan menentukan kepentingan serta tingkat urgensi dalam pandangan kebutuhan dan persyaratan organisasi.

3. Mengidentifikasi Penyebab Masalah Kinerja dan/ atau Peluang

Selanjutnya adalah mengidentifikasi masalah yang spesifik dan peluang dalam organisasi. Peneliti perlu mengetahui apa persyaratan kinerja organisasi sehingga solusi yang tepat dapat diterapkan.

4. Mengidentifikasi Kemungkinan Solusi dan Pengembangan Kesempatan

Jika karyawan tidak melakukan pekerjaan secara efektif, maka pelatihan dapat menjadi solusi yang efektif untuk meningkatkan kemampuan karyawan tersebut. Kegiatan pengembangan organisasi dapat memberikan solusi ketika masalah bukan berdasarkan pada kurangnya pengetahuan dan terutama terkait dengan perubahan sistematis.

Halaman ini sengaja dikosongkan