

BAB II

KAJIAN LITERATUR

Pada bab ini, akan dijelaskan hasil kajian literatur yang terdiri dari kajian induktif dan deduktif. Kajian induktif adalah kajian bersumber dari artikel yang memberikan informasi tentang penelitian terdahulu. Sedangkan kajian deduktif adalah kajian yang berisi informasi yang diperoleh dari buku teks berkaitan dengan dasar teori untuk mendukung penelitian. Kedua kajian ini diperlukan untuk menunjang penelitian yang akan dilakukan agar diperoleh sebuah *novelty* atau kebaruan.

2.1 Kajian Induktif

Pelatihan menurut Simmamora (1999) adalah sebuah aktivitas yang dirancang untuk meningkatkan keahlian, pengetahuan, pengalaman ataupun perubahan sikap seseorang. Mulyaningsari et al. (2016) pernah melakukan penelitian mengenai identifikasi kebutuhan pelatihan untuk perawat di Rumah Sakit (RS) Wawa Husada. Pencapaian jam diklat karyawan di RS Wawa Husada masih belum sesuai Standar Pelayanan Minimal Rumah. Standar karyawan yang mengikuti diklat 20 jam/tahun berjumlah lebih dari 60%, sedangkan pencapaian RS Wawa Husada masih 11%. Belum tercapainya jam diklat karyawan merupakan salah satu faktor yang dapat menyebabkan kurangnya kompetensi perawat. Berdasarkan pembahasan penelitian tersebut, disimpulkan bahwa salah satu upaya untuk meningkatkan kompetensi perawat adalah dengan mengadakan pelatihan, pendidikan dan pengembangan. *Training Needs Analysis* (TNA) merupakan tahap awal yang harus dibuat dalam perencanaan pelatihan untuk membuat *Design Training Program* (DTP) dan silabus yang merupakan acuan pelaksanaan diklat.

Penelitian selanjutnya mengenai analisis kebutuhan pelatihan dengan menggunakan TNA dilakukan oleh Wijayanti et al. (2017). Penelitian tersebut berfokus pada kebutuhan pelatihan dan perencanaan program pelatihan Sumber Daya Manusia (SDM) bidang pengelolaan perbekalan farmasi di RS Bhayangkara Brimob. Dimana tidak optimalnya manajemen pengelolaan perbekalan farmasi RS Bhayangkara Brimob akan menyebabkan tidak optimalnya pelayanan resep di Instalasi Farmasi RS tersebut. Salah satu indikatornya dapat dilihat dari persentase rata-rata resep yang tidak terlayani di Instalasi Farmasi Rumah Sakit Bhayangkara Brimob sepanjang tahun 2012 adalah sebanyak 39%. Hasil dari penelitian tersebut adalah ditemukan *gap* atau perbedaan antara kompetensi SDM bidang pengelolaan perbekalan farmasi RS Bhayangkara Brimob saat ini dengan yang diharapkan. Oleh sebab itu dibutuhkan pelatihan SDM bidang pengelolaan perbekalan farmasi RS Bhayangkara Brimob.

Kemudian penelitian selanjutnya dilakukan oleh Lisdiantini et al (2018) mengenai analisis kebutuhan pelatihan bagi tenaga Sekretaris Direksi PT. Industri Kereta Api Madiun. Dengan menggunakan analisis data adalah metode TNA untuk menganalisis kesenjangan Kemampuan Kerja Jabatan (KKJ) dengan Kemampuan Kerja Pribadi (KKP) pegawai. Hasil dari penelitian tersebut adalah tingkat pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki sekretaris direksi di PT. Industri Kereta Api Madiun adalah setiap subyek yang dianalisa mendapatkan kategori sedang,. Dapat dikatakan bahwa sekretaris direksi tersebut perlu melaksanakan pelatihan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya.

Penelitian selanjutnya mengenai TNA dilakukan oleh Febrianis et al (2014). Merujuk pada *Standards of Academic Qualifications and Competencies of Teachers (SAQ-CT)*, terdapat 10 kompetensi mengenai teknik mengajar (*pedagogic*) yang harus dimiliki oleh guru Ilmu Pengetahuan Alam (IPA)/sains. (1) menguasai karakteristik peserta didik, (2) menguasai teori dan prinsip-prinsip pembelajaran sains, (3) mengembangkan kurikulum terpadu pembelajaran sains, (4) menyelenggarakan pembelajaran pendidikan, (5) memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) pembelajaran pada sains, (6) memfasilitasi pengembangan potensi siswa, (7) berkomunikasi dengan cara yang efektif, empati, dan sopan dengan siswa, (8) melakukan penilaian dan evaluasi proses dan hasil belajar, (9) memanfaatkan penilaian dan hasil evaluasi untuk kepentingan pembelajaran,

dan (10) mengambil tindakan reflektif untuk meningkatkan kualitas pembelajaran. Tujuan dari penelitian ini adalah memetakan kompetensi pedagogik guru IPA Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri Kota Pekanbaru, menetapkan kebutuhan dan prioritas pelatihan, serta rekomendasi metode pelatihan efektif. Penelitian ini menghasilkan 4 kesimpulan, yaitu: (1) kompetensi pedagogik dari guru IPA SMP Negeri Pekanbaru berada di bawah kompetensi ideal, (2) Guru IPA SMP Negeri Pekanbaru membutuhkan pelatihan untuk 10 kompetensi pedagogis, (3) Lima program pelatihan yang paling dibutuhkan untuk para guru adalah: pelatihan TIK, *Classroom Action Research* (CAR), teori dan prinsip pembelajaran pada sains, pengembangan kurikulum, dan pemahaman tentang karakteristik murid, dan (4) *In House Training* (IHT), pelatihan khusus, dan kursus singkat direkomendasikan sebagai pelatihan yang efektif untuk meningkatkan kompetensi pedagogis guru IPA SMP Negeri Pekanbaru.

Penelitian selanjutnya dilakukan Nazli et al (2014) mengenai analisis kebutuhan pelatihan pada kesiapsiagaan akan bencana. Penelitian ini berfokus pada *training* manajemen bencana banjir untuk karyawan perusahaan di Malaysia dengan menggunakan TNA. Masalah yang dihadapi dalam melaksanakan pelatihan kesiapsiagaan bencana seperti kurangnya dana dalam pelatihan, kurangnya dukungan, kurangnya kesadaran di kalangan masyarakat Malaysia dan lebih fokus dalam pelatihan untuk pengembangan pekerjaan. Hasil dari penelitian tersebut adalah dengan bantuan *National Disaster Management Strategy* (NDMS), sebagai badan yang membantu melaksanakan program untuk meningkatkan kesadaran akan bencana, program pelatihan dapat dipromosikan secara jangka panjang.

Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Shann et al (2014) mengenai analisis kebutuhan pelatihan bagi pemimpin tentang bagaimana menghadapi karyawan dengan permasalahan kesehatan mental seperti depresi, dimana pelatihan seperti ini jarang dilakukan dalam program kepemimpinan. Mayoritas pemimpin yang disurvei mengalami situasi yang membutuhkan manajemen kesehatan mental di tempat kerja. 3 fokus dibentuk sebagai desain program pelatihan untuk para pemimpin dalam meningkatkan manajemen kesehatan mental di tempat kerja. Fokus pertama adalah mengenai pengalaman dan keyakinan pemimpin dalam kaitannya dengan depresi di tempat kerja. Fokus kedua adalah mengenai

kesenjangan dalam pengetahuan dan keterampilan para pemimpin. Fokus ketiga adalah peran kepemimpinan dalam mengelola kesehatan mental di tempat kerja.

Kemudian penelitian selanjutnya mengenai TNA dilakukan oleh Muma et al (2014). Penelitian ini mencari tahu efek dari diadakannya TNA pada komitmen karyawan salah satu universitas negeri di Kenya, Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology (JKUAT). Penelitian ini didasari adanya staf pengajar dan non-pengajar yang terampil di JKUAT menginanggalkan pekerjaan mereka dan mencari pekerjaan dan peluang di universitas lain dalam 5 tahun terakhir. Penelitian ini menggunakan instrumen kuesioner untuk mendapatkan data dari responden untuk kemudian dilakukan analisis. Temuan dari penelitian ini adalah pelatihan berdampak pada komitmen karyawan. Studi ini menetapkan bahwa penilaian kebutuhan pelatihan di JKUAT dan universitas negeri lainnya tidak dilakukan secara efektif, dengan demikian menyebabkan kurangnya komitmen oleh karyawan untuk pekerjaan mereka.

Penelitian selanjutnya mengenai TNA dilakukan oleh Arshad et al (2015). Semakin banyak perusahaan mulai menyadari bahwa salah satu cara untuk memastikan bisnis mereka tetap kompetitif adalah dengan terus meningkatkan *value* orang-orang mereka dengan meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap mereka. Untuk melakukan ini, perusahaan seharusnya tidak hanya bereaksi ketika masalah terjadi, tetapi mereka harus lebih proaktif, berpikir apa yang harus mereka miliki di masa depan dan mempersiapkan dengan melebihi pesaing mereka. Penelitian menggunakan kuesioner dan disebar ke 236 perusahaan. Penelitian ini dilakukan untuk memahami seberapa jauh organisasi mengadopsi praktik yang direkomendasikan dalam proses TNA. Didapatkan Hasil dari penelitian ini adalah organisasi mengakui pentingnya kebutuhan pelatihan yang tepat dalam membantu merancang rencana pelatihan tahunan yang efektif.

Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Gaspard & Yang (2016) mengenai TNA bagi perawat kesehatan profesional di negara berkembang. Dikarenakan pendidikan berkelanjutan/*Continuing Education* (CE) bagi perawat dianggap sangat penting untuk meningkatkan kualitas keperawatan, oleh sebab itu penilaian kebutuhan akan CE akan sangat membantu untuk memastikan keefektifannya. Studi ini mengidentifikasi kebutuhan

bagi CE untuk personel perawatan kesehatan di Saint Lucia. Selain itu, studi ini menawarkan perspektif tentang bagaimana melakukan penilaian kebutuhan pelatihan dan berfungsi sebagai referensi untuk negara-negara berkembang yang lingkungannya mirip dengan Saint Lucia. Penelitian ini menggunakan kuesioner Hicks-Hennessey TNA untuk menyelidiki demografi, kebutuhan pelatihan, dan pendekatan yang disukai untuk meningkatkan kinerja. Dalam penelitian ini, menunjukkan bahwa sebagian besar responden membutuhkan pelatihan dalam keterampilan komunikasi, manajemen, keterampilan klinis, dan metode penelitian.

Kemudian pelatihan selanjutnya dilakukan oleh Holloway et al (2018), dimana menggunakan TNA untuk mendesain *Continuing Professional Development* (CPD) bagi perawat. Penelitian ini didasari pada layanan keperawatan yang diharapkan dapat lebih dinamis sebagai respon terhadap perubahan perawatan kesehatan. Penyedia pendidikan lokal ditunjuk untuk mengembangkan CPD berdasarkan rencana *Social Sector Trial* (SST) dalam peningkatan layanan keperawatan. Tujuan dari SST adalah meningkatkan akses ke perawatan primer yang tepat dengan pengurangan pasien rawat inap dan pasien rawat jalan untuk usia antara 0-74 tahun. Penelitian menggunakan pendekatan kuesioner Hicks-Hennessey TNA. Hasil dari penelitian ini adalah didapati 10 *training* yang dibutuhkan oleh perawat di New Zealand untuk mencapai tujuan SST.

Penelitian mengenai penilaian kinerja pernah dilakukan oleh Purwanto (2017) dengan metode *profile matching*. Dalam penelitian tersebut, *profile matching* menjadi pilihan untuk memberikan penilaian dan evaluasi kinerja karyawan untuk dipromosikan menjadi *leader*. Terdapat tiga aspek dalam melakukan penilaian dan evaluasi tersebut, yaitu (1) aspek kecerdasan terdiri dari tingkat kreatif, penalaran & solusi, gagasan ide, konsentrasi, dan antisipasi. (2) aspek sikap kerja memiliki unsur ketelitian, tanggungjawab, pengendalian perasaan, motivasi untuk berprestasi, perencanaan, dan kehati-hatian. Terakhir (3) aspek perilaku meliputi kepatutan, kesungguhan, mandiri & dinamis, dan pengaruh. Karyawan dengan kode K5 menempati urutan pertama yang direkomendasikan untuk dipromosikan dari beberapa calon yang diajukan. Metode *profile matching* dapat direkomendasikan sebagai salah satu alternatif yang dapat membantu dalam pengambilan keputusan.

Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Handayani (2017) mengenai Sistem Pendukung Keputusan (SPK) untuk pemilihan karyawan berprestasi dengan metode *profile matching*. Permasalahan yang terjadi adalah perusahaan dalam penilaian kinerja pegawai masih bersifat subjektif, karena terbatasnya waktu dan terbatasnya kemampuan melihat segala aspek dengan akurat sering menyebabkan kesalahan dalam pengambilan keputusan. Dalam *profile matching*, dilakukan identifikasi terhadap kelompok karyawan yang baik maupun buruk. Para karyawan dalam kelompok tersebut diukur menggunakan beberapa kriteria penilaian yaitu aspek disiplin, kerjasama dan prestasi kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ranking untuk karyawan berprestasi yaitu ranking 1 dengan skor 4, ranking 2 dan ranking 3 dengan skor 3,7, ranking 4 dengan skor 3,5 serta ranking 5 dengan skor 3,23.

2. 2 Kajian Deduktif

2.2.1 Model

Menurut Simarmata (1983), model adalah suatu abstraksi dari realitas dengan hanya memusatkan perhatian pada beberapa bagian atau sifat dari kehidupan sebenarnya. Jenis-jenis model diklasifikasikan:

1. Kelas I, pembagian menurut fungsi:
 - a. Model deskriptif yaitu model yang hanya menggambarkan situasi sebuah sistem tanpa rekomendasi dan peramalan sebagai miniatur obyek yang dipelajari.
 - b. Model Prediktif yaitu model yang menggambarkan apa yang akan terjadi bila sesuatu terjadi.
 - c. Model Normatif, yaitu model yang menyediakan jawaban terbaik terhadap suatu persoalan. Model ini merekomendasikan tindakan-tindakan yang perlu diambil, disebut juga sebagai model simulatif. Masalah model normatif biasanya berbentuk penemuan nilai-nilai dari variabel yang dikendalikan sehingga akan menghasilkan manfaat yang besar seperti yang diukur oleh variasi hasil atau kriteria.
2. Model Kelas II, pembagian menurut struktur:
 - a. Model Klasik, yaitu model yang dalam suatu skala tertentu meniru sistem aslinya.

- b. Model Analog, yaitu model yang meniru sistem aslinya dengan hanya mengambil beberapa karakteristik utama atau menggambarkan dengan benda atau sistem lain secara analog.
 - c. Model Simbolis, yaitu model yang menggambarkan sistem yang ditinjau dengan simbol-simbol, biasanya simbol-simbol matematik. Dalam hal ini diwakili dengan variabel-variabel dari karakteristik sistem yang ditinjau.
3. Model Kelas III, menurut Referensi waktu:
- a. Model Statis, yaitu model yang tidak memasukkan waktu dalam perumusannya.
 - b. Model Dinamis, yaitu model yang mempunyai unsur waktu dalam perumusannya dan menunjukkan perubahan setiap saat akibat aktivitasnya.
4. Model Kelas IV, pembagian menurut Referensi Kepastian:
- a. Model Deterministik, yaitu model yang di dalam setiap kumpulan nilai input hanya ada satu output yang unik, merupakan solusi dari model keadaan yang pasti.
 - b. Model Probabilistik, yaitu model yang mencakup distribusi probabilistik dari input atau proses dan menghasilkan suatu deretan harga bagi paling tidak satu variabel output disertai dengan kemungkinan-kemungkinan dari harga-harga tersebut.
 - c. Model *Game*, yaitu model yang merupakan teori permainan mengembangkan solusi-solusi optimum dalam menghadapi situasi yang tidak pasti.
5. Model Kelas V, pembagian menurut Generalitas;
- a. Model Umum, yaitu model yang dapat diterapkan pada berbagai bidang fungsional.
 - b. Model Khusus yaitu model yang dapat diterapkan terhadap sebuah bidang usaha fungsional tertentu atau unik saja dan hanya dapat digunakan pada masalah-masalah tertentu.

Pembangunan model untuk penelitian ini adalah model normatif. Model ini dapat memberikan jawaban atau solusi terbaik terhadap suatu persoalan, serta memberikan rekomendasi tindakan-tindakan yang perlu diambil. Dengan memberikan solusi terbaik dalam penyusunan model TNA, dapat menyelesaikan permasalahan pada kebutuhan akan pelatihan bagi siswa LC dan operator pada proses *painting housing rear axle* PT. Inti Ganda Perdana KIM.

2.2.2 Pelatihan

Pelatihan merupakan sebuah proses untuk membantu karyawan atau tenaga kerja untuk memperoleh afektifitas dalam pekerjaan mereka, baik untuk saat ini atau saat yang akan datang dengan pengembangan pikiran, tindakan, kecakapan, pengetahuan, dan sikap yang layak (Sastrohardiwiryo, 2001). Kemudian Armstrong (1992) mendefinisikan pelatihan sebagai proses yang telah direncanakan untuk meningkatkan sikap (*attitude*), pengetahuan (*knowledge*) dan keterampilan (*skill*) melalui proses pembelajaran untuk mencapai kinerja yang efektif pada suatu aktifitas atau sekumpulan aktifitas.

2.2.3 Tujuan Pelatihan

Menurut Mangkunegara (2003), tujuan pelatihan antara lain:

1. Meningkatkan pengahayatan 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.

2.2.4 Jenis-Jenis Pelatihan

Menurut Sastrohadiwiryo (2001), jenis-jenis pelatihan dapat dibedakan menjadi dua jenis:

1. Pelatihan Prajabatan

Pelatihan prajabatan merupakan pelatihan yang diberikan khusus kepada para tenaga kerja baru, setelah melewati proses sebelumnya seperti proses seleksi. Pelatihan prajabatan terbagi menjadi dua, yaitu:

a. Pelatihan Prajabatan Bersifat Umum

Merupakan bentuk pelatihan prajabatan yang diikuti oleh tenaga kerja baru yang berisikan mengenai hal-hal umum yang menyangkut seluruh lingkungan pekerjaan,

termasuk profil perusahaan dan segala macam peraturan dan kebijakan yang berlaku, baik yang sifatnya tertulis maupun non tertulis.

b. Pelatihan Prajabatan Bersifat Khusus

Merupakan bentuk pelatihan prajabatan yang diikuti oleh para tenaga kerja baru, yang sifatnya tertentu. Artinya pelatihan prajabatan ini dilaksanakan untuk mengasah *skill* tenaga kerja baru untuk melaksanakan tugas dan pekerjaan yang memerlukan pengetahuan dan keterampilan khusus. Dapat dikatakan pelatihan ini ruang lingkungannya terbatas pada kegiatan yang bersifat teknis dan pada satu lingkungan pekerjaan saja.

2. Pelatihan dalam Jabatan

Pelatihan dalam Jabatan merupakan pelatihan dimana dilakukan oleh tenaga kerja perusahaan yang dilaksanakan dengan tujuan meningkatkan kualitas, keahlian, kemampuan dan keterampilan yang telah dimiliki sebelumnya. Pelatihan dalam jabatan ini dapat dibedakan menjadi dua jenis, yaitu:

a. Pelatihan dalam Jabatan Bersifat Umum

Merupakan bentuk pelatihan dalam jabatan yang diselenggarakan untuk para tenaga kerja, baik tingkat manajer puncak (*top manager*), manajer menengah (*middle manager*) dan manajer bawah (*lower manager*), maupun para pekerja lapangan (*workers*).

b. Pelatihan dalam Jabatan Bersifat Khusus

Merupakan bentuk pelatihan dalam jabatan yang diselenggarakan untuk para tenaga kerja yang ada dalam perusahaan, dikarenakan adanya inovasi baru atas segala sarana dan prasarana yang digunakan oleh perusahaan. Pelatihan ini dilaksanakan dengan tujuan agar tenaga kerja yang bersangkutan mampu mempergunakan dan mengoperasikan sarana dan prasarana tersebut.

2.2.5 Faktor-Faktor Pelatihan

Pelatihan adalah sebuah proses transformasi dari kondisi karyawan yang *unskillfull* menuju *skillfull*, dari *uncapable* menuju *capable* dan proses transformasi itu bersigat *integrated* dengan proses yang terjadi sebelumnya seperti TNA (Werther & Davis, 1993). Irianto

(2001) memaparkan faktor-faktor penting yang perlu dipertimbangkan dalam penyelenggaraan program pelatihan. Beberapa faktor tersebut adalah:

1. *the trainees*
2. *the trainer*
3. *the facilities*
4. *the materials*
5. *the learning principles*
6. *the methods based on place*

2.2.6 Skill

Pengertian *skill* menurut Sanchez et. al (1996) adalah kemampuan utama dari sebuah konsep disiplin kerja dan merupakan aplikasi dari *knowledge* dalam situasi yang baru. Dalam suatu perusahaan, tugas, proses atau bisnis apapun tergantung pada 3 macam *skill*, yaitu (Steward, 1997):

1. *Commodity Skills*: kemampuan yang tidak spesifik untuk bisnis tertentu, dapat langsung diperoleh, dan lebih kurang sama nilainya bagi setiap bisnis.
2. *Leveraged Skills*: pengetahuan yang meskipun tidak spesifik untuk perusahaan industri, namun relatif berharga bagi suatu perusahaan dari pada perusahaan yang lain.
3. *Proprietary Skills*: pengetahuan yang spesifik bagi suatu perusahaan, yang menjadi sebuah nilai jual dan berharga.

2.2.7 Profile Matching

Menurut Kusriani (2007) metode *profile matching* atau pencocokan profil adalah metode yang sering digunakan sebagai mekanisme dalam pengambilan keputusan dengan mengasumsikan bahwa terdapat tingkat variabel prediktor yang ideal yang harus dipenuhi oleh subyek yang diteliti, bukannya tingkat minimal yang harus dipenuhi atau dilewati. Proses *profile matching* secara garis besar merupakan proses membandingkan antara nilai data aktual dari suatu profil yang akan dinilai dengan nilai profil yang diharapkan, sehingga dapat diketahui perbedaan kompetensinya (disebut juga Gap), semakin kecil gap yang

dihasilkan maka bobot nilainya semakin besar. Berikut langkah-langkah perhitungan dengan metode *profile matching* (kusrini, 2007):

1. Perhitungan Gap

Gap yang dimaksud disini adalah perbedaan antara profil jabatan dengan profil karyawan atau siswa LC, yang dapat dihitung dengan menggunakan rumus sebagai berikut ini:

$$\text{Gap} = \text{Profil Karyawan atau siswa LC} - \text{Profil Jabatan}$$

2. Pembobotan

Pada tahap ini dilakukan pembobotan pada masing-masing aspek menggunakan bobot nilai yang telah ditentukan. Tabel pembobotan dapat dilihat selengkapnya pada tabel 2.1 di bawah.

Tabel 2. 1 Tabel Bobot Nilai Gap

No	Selisih	Bobot Nilai	Keterangan
1	0	5	Tidak ada selisih (kompetensi sesuai yang dibutuhkan)
2	1	4,5	Kompetensi individu kelebihan 1 tingkat/level
3	-1	4	Kompetensi individu kekurangan 1 tingkat/level
4	2	3,5	Kompetensi individu kelebihan 2 tingkat/level
5	-2	3	Kompetensi individu kekurangan 2 tingkat/level
6	3	2,5	Kompetensi individu kelebihan 3 tingkat/level
7	-3	2	Kompetensi individu kekurangan 3 tingkat/level
8	4	1,5	Kompetensi individu kelebihan 4 tingkat/level
9	-4	1	Kompetensi individu kekurangan 4 tingkat/level

3. Pengelompokan *Core Factor* (CF) dan *Secondary Factor* (SF)

Setelah menentukan bobot nilai *Gap* kriteria yang dibutuhkan, kemudian tiap kriteria dikelompokan lagi menjadi dua kelompok yaitu *Core Factor* dan *Secondary Factor*.

a. *Core Factor* (Faktor Utama)

Core Factor merupakan aspek (kompetensi) yang paling menonjol / paling dibutuhkan oleh suatu jabatan yang diperkirakan dapat menghasilkan kinerja optimal. Untuk menghitung *Core Factor* digunakan persamaan:

$$NCF = \frac{\sum NC}{\sum IC} \quad (2.1)$$

Keterangan:

NCF = Nilai rata-rata *core factor*

NC = Jumlah total nilai *core factor*

IC = Jumlah item *core factor*

b. *Secondary Factor* (Faktor Pendukung)

Secondary factor adalah item-item selain aspek yang ada pada *core factor*. Untuk menghitung *Secondary Factor* digunakan persamaan:

$$NSF = \frac{\sum NS}{\sum IS} \quad (2.2)$$

Keterangan:

NSF = Nilai rata-rata *secondary factor*

NC = Jumlah total nilai *secondary factor*

IC = Jumlah item *secondary factor*

4. Perhitungan Nilai Akhir

Dari perhitungan *Core Factor* dan *Secondary Factor* dari tiap-tiap aspek, kemudian dihitung nilai total dari tiap-tiap aspek yang diperkirakan berpengaruh pada kinerja tiap-tiap profil. Untuk menghitung Nilai Akhir digunakan persamaan:

$$N = (X)\% \cdot NCF + (X)\% \cdot NSF \quad (2.3)$$

Keterangan:

N = Nilai total dari kriteria

(X)% = Nilai persentase *core factor* dan *secondary factor*

NCF = Nilai rata-rata *core factor*

NSF = Nilai rata-rata *secondary factor*

5. Perangkingan

Hasil akhir dari *profile macting* adalah rangking dari karyawan atau siswa LC dari proses *painting*. Untuk menghitung Nilai Total digunakan persamaan:

$$R = (X)\% \cdot N \text{ total } 1 + (X)\% \cdot N \text{ total } 2 + (X)\% \cdot N \text{ total } n \quad (2.4)$$

Keterangan :

R = *Ranking*

N total 1 = Nilai total kriteria ke 1

N total 2 = Nilai total kriteria ke 2

N total n = Nilai total kriteria ke n

(X)% = Nilai persentase kriteria

2.2.8 *Training Needs Analysis*

Training Needs Analysis (TNA) merupakan suatu studi mengenai suatu masalah pendidikan dengan pengumpulan data serta informasi dari berbagai jenis sumber, untuk mendapatkan pemecahan masalah tersebut atau saran tindakan selanjutnya (Mangkunegara, 2003). Kemudian Werther dan Davis (1993) mendefinisikan TNA sebagai sebuah alat yang dapat digunakan untuk mendiagnosa dan mendeteksi persoalan yang terjadi sekarang dan tantangan di masa depan untuk diselesaikan dengan program pelatihan. TNA sangat penting dilakukan karena keputusan didasarkan pada analisis yang ada.

2.2.9 *Fungsi Training Needs Analysis*

Menurut Tovey, sebagaimana dikutip Irianto (2001) TNA memiliki berbagai fungsi yaitu:

1. Mengumpulkan informasi *skill*, *knowledge* dan *feeling* perasaan karyawan.
2. Mengumpulkan informasi mengenai *job content and job context*.
3. Menetapkan kinerja standar dan kinerja aktual dalam rincian yang berguna.
4. Melibatkan *stakeholders* dan membangun dukungan.
5. Menyediakan data untuk perencanaan.

2.2.10 Jenis *Training Needs Analysis*

TNA merupakan suatu proses sehingga secara umum TNA dapat dikategorikan ke dalam dua jenis yaitu (Irianto, 2001):

1. Reaktif

TNA reaktif menurut Camp and Huszeto, sebagaimana dikutip Irianto (2001) dapat terjadi bila kekurangan kinerja yang dirasakan adalah perbedaan antara persepsi dan kinerja yang diharapkan untuk pekerjaan saat ini. Sesuai namanya TNA jenis ini sifatnya reaktif dimana sering terjadi perbedaan tingkat persepsi di antara para pengambil keputusan.

2. Proaktif

TNA jenis ini dirancang untuk menanggapi persepsi bahwa pekerjaan saat ini mencerminkan ketidakmampuan untuk memenuhi standar atau harapan di masa depan. Sesuai namanya pula bahwa TNA ini mencoba bersikap proaktif atas sejumlah fenomena dimana semuanya diarahkan pada refleksi kemampuan kinerja karyawan terhadap standar dan harapan yang sangat mungkin akan mengalami perubahan di masa mendatang. Terdapat dua varian dalam TNA proaktif, yaitu:

a. *Preventive Approach*

Dalam pendekatan *preventive* dalam TNA sengaja dirancang untuk menyakinkan bahwa seorang karyawan akan dapat memenuhi *future expectation* dari *current job-nya*.

b. *Developmental approach*

Sedangkan *developmental purpose* merupakan buah hasil persepsi manajer sebagai supervisor yang menilai potensi yang kini dapat dilihat dan kelak dapat dikembangkan pada level tertinggi. Berdasarkan persepsi inilah manajer dapat merancang program pelatihan untuk karyawan potensial tersebut

2.2.11 Proses *Training Needs Analysis*

Menurut Tovey, sebagaimana dikutip Irianto (2001) terdapat enam tahapan pokok dalam proses TNA, yaitu:

1. Dokumentasi Masalah

Dokumentasi masalah merupakan tahap pertama dalam proses TNA dimana manajer berupaya menemukan sebanyak mungkin persoalan dan kemudian mendokumentasikannya sehingga akhirnya dapat dibuat pertimbangan di dalam memutuskan tentang berbagai persoalan yang berhubungan dengan *skill gap* dan bagaimana hal itu dapat mengarahkan pada suatu tindakan analisis. Salah satu cara terbaik untuk melakukan tahap pertama ini adalah melalui wawancara dengan beberapa staf atau pihak tertentu yang terlibat dengan munculnya sejumlah isu permasalahan.

2. Investigasi Masalah

Setelah melakukan dokumentasi masalah maka manajer menginvestigasi segala kemungkinan yang menjadi penyebab serta duduk persoalan apa yang sebenarnya. Investigasi permasalahan tidak dilakukan secara *indepth* namun sudah dianggap cukup memadai jika memungkinkan manajer membuat verifikasi bahwa memang telah terjadi persoalan serius dan kemudian memutuskan apakah pelatihan diperlukan atau tidak untuk mengatasinya.

3. Merencanakan Kebutuhan Analisis

Setelah menginvestigasi persoalan dengan seksama, giliran manajer memulai merencanakan membuat kerangka analisisnya. Dalam hal ini manajer mengidentifikasi pelaksanaan analisis itu sendiri berdasarkan beberapa pertimbangan yaitu; urgensi persoalan, kapasitas manajer dalam konteks penyelesaian masalah akses terhadap beberapa pihak dapat diajak konsultasi, serta segala sesuatu yang berkaitan dengan sarana pendukung untuk membuat analisis. Dalam tahapan proses ini perlu ditambahkan lagi adanya tingkatan TNA, meliputi (Irianto, 2001):

a. Analisis organisasional

Analisis ini berhubungan dengan kebutuhan organisasi secara keseluruhan diikuti dengan identifikasi bagaimana pelatihan dapat dieksploitasi sedemikian rupa untuk

mencapai tujuan organisasi. Analisis ini berupaya memahami apa yang sesungguhnya dibutuhkan oleh organisasi.

b. Analisis Jabatan

Analisis jabatan ini dapat dikaitkan dengan kebutuhan terhadap pekerjaan tertentu dalam organisasi dan dapat digunakan sebagai informasi tentang substansi utama pekerjaan tersebut untuk selanjutnya dikembangkan standar kinerja. Di samping itu juga dimungkinkan untuk mengidentifikasi tingkat *skill*, *knowledge* dan *ability* yang dibutuhkan untuk mencapai standar yang telah ditetapkan.

c. Analisis Personal

Pada tingkatan ini manajer mengkaitkannya dengan kebutuhan individual dalam organisasi dan sampai sejauh mana kinerja yang telah dicapainya.

4. Pemilihan Teknik Analisis

Tahapan proses ini sangat penting karena manajer menetapkan dengan teknik apa analisis akan dilakukan. Pemilihan teknik dilakukan dengan cermat untuk memastikan bahwa data yang diperoleh adalah sesuai dengan teknik analisisnya. Terdapat berbagai macam pilihan teknik analisis (Irianto, 2001) yaitu; *survey of organizational data*, *survey and questionnaires*, *observations*, *performance analysis*, *task analysis*, *employee appraisal*, *work samples* dan sebagainya.

5. Melakukan Analisis

Dalam tahapan ini manajer harus mengidentifikasikan kepada semua pihak yang terlibat tentang jadwal pelaksanaan analisis sekaligus ijin dari pihak yang berkepentingan. Pada tahap ini manajer memiliki kesempatan atas bentuk format analisis sebagai laporan kepada senior manajer.

6. Analisis Data

Analisis data dilakukan sesuai teknik analisis yang telah dilakukan dan sesuai dengan metode pelaporan yang lazim digunakan secara umum karena akan dibaca oleh pihak lain.

7. Pelaporan Temuan

Tahapan ini adalah tahapan terakhir dari proses TNA, manajer membuat laporan tentang temuan sekaligus rekomendasi pemecahan masalah persoalan.