

BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA & DASAR TEORI

2.1. Tinjauan Pustaka

Dalam rencana penelitian ini akan dipaparkan beberapa contoh penelitian terdahulu yang memiliki relevansi terhadap permasalahan yang akan diteliti pada perancangan training untuk pelatihan kerja bagi karyawan.

Abu Bakar (2015) dalam penelitiannya yang berjudul *The Study of Training Needs Analysis (TNA) Practice In Manufacturing Companies in Malaysia* memaparkan tentang menentukan karakteristik untuk keperluan TNA (*Training Needs Analysis*) dengan mengidentifikasi penerapan *study* / pelatihan TNA pada perusahaan manufaktur MNC dan SME di Malaysia. Selain itu, penelitian ini menginvestigasi bagaimana TNA dapat menjadi faktor penentuan dalam menyusun program pelatihan yang efektif bagi karyawan perusahaan tersebut.

A Study of Training Need Analysis Based Training and Development: Effect of Training on Performance by Adopting Development Based Strategy yang dilakukan oleh Chahal (2013) menghasilkan penelitian tentang pengukuran pengaruh *training and development* bagi performa dan kepuasan kinerja karyawan di bank PNB dan HDFC. Masalah yang diangkat berkaitan dengan sistem training karyawan belum merata sehingga bisnis perbankan komersial lebih sering berkembang di perkotaan besar / metropolitan dibandingkan di daerah kota kecil (*private bank*). Mereka yang bekerja di bank cabang kota kecil masih kurang pengetahuan dan pelatihan tentang permasalahan di sektor tersebut baik dari segi karyawan maupun manajer cabangnya. Berdasarkan analisis data *Need Analysis based training* penelitian ini mengidentifikasi pentingnya dilakukan training untuk memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Effects of Business Training Needs Analysis on Competencies of Trainees: The Kenyan Experience dilakukan oleh Huka dan Njehia (2015) mengidentifikasi peran dan efek TNA dari seluruh tahap analysis (*task, groups, operation, ad hoc, man*) dalam pembentukan kompetensi *business trainees* di Marsabit Central dan *Marsabit South Districts of Marsabit County, Kenya*.

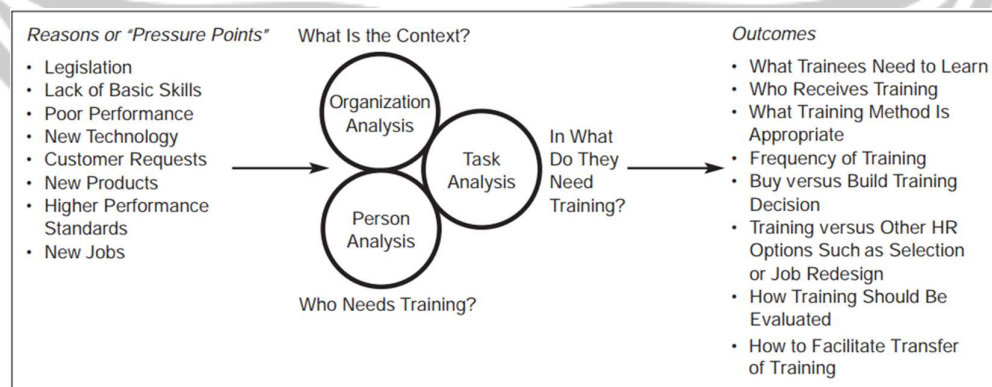
Penelitian yang dilakukan saat ini bertujuan menindaklanjuti dan pengembangan dari penelitian sebelumnya. Penelitian saat ini berfokus pada identifikasi kebutuhan pelatihan yang tepat bagi karyawan percetakan di Elim Offset.

Menggunakan metode yang relevan dengan penelitian sebelumnya yang pernah dilakukan untuk tahap identifikasi kemudian melakukan perancangan *training template* dan usulan jenis training (*types and delivery methods*) yang cocok diterapkan untuk pelatihan kompetensi percetakan karyawan Elim Offset. *Training template* tersebut nantinya diharapkan menjadi panduan latihan terstruktur baik bagi karyawan lama yang berpotensi sebagai seorang *trainer* ataupun bagi karyawan yang baru bergabung.

2.2. Dasar Teori

2.2.1. Needs Assessment

Needs Assessment adalah sebuah langkah analisis awal sebelum melakukan perancangan training. Analisis yang dilakukan yaitu proses pengumpulan segala informasi yang diperlukan untuk merancang training agar sesuai dengan kebutuhan yang diinginkan dalam sebuah badan / organisasi kerja. Kebutuhan yang dimaksud dapat berupa peningkatan kinerja yang ada maupun perbaikan kinerja yang tidak sesuai dengan standar organisasi. Langkah utama dalam melakukan proses *needs assessment* terbagi menjadi tiga yaitu mengumpulkan informasi, analisa informasi, dan membuat rencana untuk pelatihan. Untuk melakukan analisa informasi dalam *needs assessment* dapat memanfaatkan berbagai cara (*tools*) yaitu antara lain *task / job analysis, performance analysis, goal analysis, feasibility analysis, target population analysis*, dan lain sebagainya (Barbazette, 2006).



Gambar 2.1. Cause and Outcomes of Needs Assessment

2.2.2. Task Analysis

Task analysis adalah hasil / output dari dekripsi aktivitas pekerjaan meliputi jenis tugas yang dikerjakan karyawan dan pengetahuan, *skill*, kemampuan yang diperlukan untuk dapat menyelesaikan tugas tersebut. Sebuah pekerjaan merupakan posisi spesifik untuk menentukan jenis tugas apa saja yang harus dapat dikerjakan dan diselesaikan (Noe, 2010). Berikut contohnya ditampilkan pada Tabel 2.1. Selain itu, terdapat pengembangan *task and training requirement analysis methodology (TTRAM)* merupakan metode analitis untuk mengadakan *training analysis* yang terdiri dari tahap *skill decay* dan *practice analysis*. Tujuan akhir analisa TTRAM yaitu untuk mengetahui adanya *training gap performance* sebelum melakukan identifikasi *training solution* (Annet & Stanton, 2004).

Tabel 2.1. Contoh tugas / job desc dari hasil Task Analysis untuk pekerjaan perawatan maintainis kelistrikan

Job: Electrical Maintenance Worker				
Task #s	Task Description	Task Performance Ratings		
		Frequency of Performance	Importance	Difficulty
199-264	Replace a light bulb	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
199-265	Replace an electrical outlet	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
199-266	Install a light fixture	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
199-267	Replace a light switch	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
199-268	Install a new circuit breaker	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
		Frequency of Performance 0 = never 5 = often	Importance 1 = negligible 5 = extremely high	Difficulty 1 = easiest 5 = most difficult

Source: E. F. Holton III and C. Bailey, "Top to Bottom Curriculum Redesign," *Training and Development* (March 1995): 40-44.

2.2.3. Model Pemetaan Kompetensi

Pemetaan kompetensi menjelaskan kompetensi yang dibutuhkan untuk masing – masing pekerjaan. Kompetensi tersebut meliputi pengetahuan, keterampilan, kebiasaan, dan karakteristik personal / pribadi yang mendasari tiap kompetensi. Kompetensi mengarah pada kapabilitas personal yang membuat karyawan mampu sukses di bidang kerjanya dengan menyelesaikan tugas dan mencapai output / target maksimal dalam kerjanya. Untuk memahami konsep peta kompetensi yaitu membandingkannya dengan *job analysis* (Noe, 2010).

Tabel 2.2. Contoh Model Pemetaan Kompetensi

Technical Cluster	Proficiency Ratings
<p>Systems Architecture Ability to design complex software applications, establish protocols, and create prototypes.</p>	<p>0—Is not able to perform basic tasks. 1—Understands basic principles; can perform tasks with assistance or direction. 2—Performs routine tasks with reliable results; works with minimal supervision. 3—Performs complex and multiple tasks; can coach or teach others. 4—Considered an expert in this task; can describe, teach, and lead others.</p>
<p>Data Migration Ability to establish the necessary platform requirements to efficiently and completely coordinate data transfer.</p>	<p>0—Is not able to perform basic tasks. 1—Understands basic principles; can perform tasks with assistance or direction. 2—Performs routine tasks with reliable results; works with minimal supervision. 3—Performs complex and multiple tasks; can coach or teach others. 4—Considered an expert in this task; can describe, teach, and lead others.</p>
<p>Documentation Ability to prepare comprehensive and complete documentation including specifications, flow diagrams, process control, and budgets.</p>	<p>0—Is not able to perform basic tasks. 1—Understands basic principles; can perform tasks with assistance or direction. 2—Performs routine tasks with reliable results; works with minimal supervision. 3—Performs complex and multiple tasks; can coach or teach others. 4—Considered an expert in this task; can describe, teach, and lead others.</p>

Source: R. J. Mirabile, "Everything You Wanted to Know about Competency Modeling," *Training and Development* (August 1997): 73–77.

2.2.4. Vestibule Training

Vestibule Training adalah jenis pelatihan dimana peserta dilatih secara simulasi aktual menggunakan peralatan yang digunakan untuk kerja. Prosesnya dilakukan secara *off the job training* mungkin di sebuah ruangan secara terpisah (*vestibule*). *Vestibule training* diperlukan ketika ada potensi resiko (*cost*) yang berdampak cukup besar untuk melatih karyawan langsung *on the job* (Dessler, 2013). Sebagai contoh melakukan training pada pilot baru untuk langsung menerbangkan pesawat, pilihan terbaik adalah melakukan training untuk simulasi terbang dahulu atau ketika melakukan training langsung pada operator baru di lini produksi dapat berpotensi menghambat kelancaran produksi.

2.2.5. Business Games

Business Games merupakan jenis pelatihan dimana peserta di hadapkan dengan *study* kasus yang berkaitan dengan manajemen sebagai contoh kondisi finansial perusahaan atau masalah pasar produk. Masing – masing peserta diberi peran manajemen sesuai bidang tertentu dan dilatih untuk mengelola permasalahan tersebut. *Goal* yang hendak dicapai adalah mempersiapkan peserta pelatihan manajerial untuk siap dan mampu menghadapi kemudian memberi solusi atas

problem manajemen yang timbul pada perusahaan (Rai Technology University, n.d.).

2.2.6. In Basket (In Tray) Training

Jenis training yang difungsikan untuk *desk worker* dengan memberikan satu kumpulan / tumpukan *file* laporan atau kertas yang perlu dijalankan secara administratif. Di sini peserta pelatihan di tugaskan untuk dapat memilah dan mengelompokkan dokumen tersebut kemudian menjalankan proses administrasi berdasarkan prioritasnya (Rai Technology University, n.d.).

2.2.7. On the Job Training

On the job training merupakan metode pelatihan karyawan dimana mereka dilatih secara langsung dengan melakukan pekerjaan tersebut. Menurut Dias (2012) metode OJT identik dengan istilah *On the Job Coaching* dimana karyawan dilatih mengerjakan pekerjaannya secara langsung agar menguasai kompetensi di bidangnya sambil didampingi oleh seorang *coach* (karyawan / *trainer* yang telah ditunjuk).

2.2.8. Lectures

Dessler (2013) menjelaskan bahwa metode penyampaian training dengan cara *lectures* difungsikan untuk menyampaikan materi pelatihan secara massal, yaitu untuk sekelompok karyawan sekaligus. Penyampaian materi dilakukan secara verbal dengan menggunakan alat bantu presentasi, demo, dan lain sebagainya.

2.2.9. Job Instruction Training

Suatu pekerjaan atau bagian tertentu dalam rangkaian pekerjaan ada yang terdiri dari langkah sekuensial yang harus dikerjakan secara urut tiap langkah agar hasil yang dicapai dapat optimal. Menurut Dessler (2013) pekerjaan jenis seperti ini akan lebih baik dipelajari secara *step by step*. *Job instruction training* adalah metode pelatihan yang terbentuk dari tiap *step* / langkah pekerjaan tersebut. Metode JIT menghasilkan sebuah *job instruction training sheet* yang di dalamnya berisi penjelasan tentang *key point* dari tiap langkah pekerjaan yang dilakukan. Pada *job instruction training sheet* menunjukkan apa yang harus dikerjakan, *key point* menjelaskan bagaimana hal tersebut dilakukan, dan kenapa hal tersebut dilakukan. Contoh *job instruction training* ditunjukkan pada Tabel 2.3.

Tabel 2.3. Contoh Job Instruction Training Sheet

Steps	Key Points
1. Start motor	None
2. Set cutting distance	Carefully read scale—to prevent wrong-sized cut
3. Place paper on cutting table	Make sure paper is even—to prevent uneven cut
4. Push paper up to cutter	Make sure paper is tight—to prevent uneven cut
5. Grasp safety release with left hand	Do not release left hand—to prevent hand from being caught in cutter
6. Grasp cutter release with right hand	Do not release right hand—to prevent hand from being caught in cutter
7. Simultaneously pull cutter and safety releases	Keep both hands on corresponding releases—avoid hands being on cutting table
8. Wait for cutter to retract	Keep both hands on releases—to avoid having hands on cutting table
9. Retract paper	Make sure cutter is retracted; keep both hands away from releases
10. Shut off motor	None

2.2.10. Informal Learning

Informal learning sering juga dikenal dengan istilah *Brown Bag Lunch Training*. Metode penyampaian training yang dilakukan secara informal, misalkan saat jam istirahat makan siang. Sebagai contoh di kantin / area karyawan berkumpul untuk makan siang, kemudian seorang trainer / supervisor / manajer memberikan materi pelatihan tentang pekerjaan sambil karyawan menyelesaikan jam makan siang mereka. Penyampaian materi dapat dibantu dengan pemasangan alat bantu di area tersebut seperti *white board marker*, proyektor LCD, atau *informal online learning tool* (Dessler, 2013).

2.2.11. Job Shadowing

Job Shadowing adalah metode penyampaian training yang menempatkan seseorang yang telah ahli di bidangnya dengan seorang karyawan yang baru akan belajar di bidang tersebut secara bersamaan. Sebagai contoh seorang operator baru akan melihat dan selalu mengikuti semua aktivitas operator mesin yang telah berpengalaman. Karyawan baru akan mempelajari *skill* dan tipe pekerjaan dengan cara melihat dan mengamati. Sisi negatif dari metode ini yaitu karyawan baru mungkin akan mengikuti kebiasaan buruk dari operator berpengalaman, sedangkan sisi positifnya adalah karyawan baru bisa mendapatkan *tips and trick / skill* khusus dari karyawan yang telah berpengalaman tersebut untuk menyelesaikan pekerjaan dengan lebih cepat dan efisien (Dias, 2012).

2.2.12. Job Swapping

Job Swapping atau dikenal dengan istilah *job rotation* dan *cross training* ini merupakan metode dimana dua atau lebih karyawan telah sepakat untuk bertukar tanggung jawab pekerjaan selama beberapa periode waktu. Bentuk training khusus harus disiapkan untuk memastikan karyawan dapat mempelajari keahlian di bidang yang baru. Metode ini dapat menjadi kesempatan dan motivasi bagi karyawan untuk berkembang dengan mempelajari sisi / hal baru dalam pekerjaannya. Meskipun begitu, untuk menjalankan metode ini membutuhkan pengorbanan waktu lebih yang dapat berdampak pada *lost revenue* dan *unproductive time* (Dias, 2012).

2.2.13. Coaching and Mentoring

Coaching and Mentoring merupakan metode penyampaian training dimana karyawan didampingi dan dibimbing oleh seorang mentor. Mentor adalah orang yang memiliki pengalaman lebih di bidangnya dan memiliki posisi di atas karyawan yang dilatih, sebagai contoh yaitu supervisor / manajer. Metode ini berbeda dari *On the Job Coaching* yang bersifat *short term* dan hanya berfokus pada kemampuan teknis karyawan untuk melakukan suatu pekerjaan. *Coaching and Mentoring* bersifat *long term* dan lebih komunikatif dalam hal evaluasi dan penilaian kinerja untuk pengembangan bersama. Kelemahan dari metode ini adalah jika ada perbedaan kepribadian yang dapat memicu konflik antara mentor dan karyawan (Dias, 2012).

2.2.14. Audio Visual Training

Audio Visual Training adalah jenis *training delivery* dimana menggunakan media teknologi sebagai alat bantu penyampaian materi pembelajaran. Jenis media yang digunakan dapat berupa film, video, DVD, *power point presentation*, dan *audiotape* (Dessler, 2013). Materi yang disampaikan dapat berupa demo, simulasi pekerjaan, maupun *problem solving case*.

2.2.15. Apprenticeship Training

Apprenticeship training merupakan program pelatihan hasil kombinasi antara *formal learning* dan *long-term on-the-job training*. Karyawan peserta pelatihan akan dibimbing dengan oleh seorang *trainer (mastercraft)* yang telah ahli dan berpengalaman di berbagai bidang pekerjaan, tujuannya agar peserta dapat menguasai keahlian di banyak bidang pekerjaan sekaligus. Biasanya program

pelatihan ini melibatkan jasa pihak ketiga untuk melakukan penilaian dan evaluasi hasil penyampaian training. Penyampaian materi dilakukan di forum kelas (*work study training method*) dan OJT secara langsung. Untuk standar kelulusan program *apprenticeship training* dalam beberapa kasus pekerjaan yaitu memenuhi 144 jam pelatihan di forum kelas dan 2000 jam atau setara dengan 1 tahun pengalaman kerja (Wexley dan Latham, 2002).

2.2.16. Case Studies

Case studies adalah jenis penyampaian training dimana karyawan peserta pelatihan dihadapkan pada kondisi sulit dan permasalahan yang terjadi di lokasi pekerjaan. Para peserta pelatihan dituntut untuk dapat melakukan analisa permasalahan dan memberikan usulan untuk tindakan solusi. Metode ini memang dikhususkan untuk membangun dan meningkatkan kemampuan intelektual yaitu dalam hal analisis, sintesis, dan evaluasi. Dalam proses pelatihannya, para peserta dipersilahkan untuk memberikan analisa dan usulan solusi pada skenario permasalahan yang telah disajikan, kemudian masing – masing peserta harus dapat beradu argumen untuk mempertahankan usulannya. Usulan solusi dan analisa yang disampaikan dapat memberikan hasil akhir yang berbeda dalam skenario permasalahan tersebut, tujuannya untuk mendapatkan kesimpulan yang terbaik untuk menyelesaikan skenario permasalahan yang sedang dihadapi di tempat kerja (Noe, 2010).

2.2.17. Virtual Reality

Virtual reality adalah jenis penyampaian pelatihan yang memanfaatkan perkembangan teknologi. Peserta mengikuti pelatihan dengan menggunakan fasilitas *googles* (kacamata tiga dimensi) yang dilengkapi sensor dan fasilitas lain berteknologi tinggi. Bentuk pelatihan berupa simulasi pekerjaan nyata, jenis training ini difungsikan untuk pekerjaan yang memiliki dampak resiko tinggi. Contoh pekerjaan yang menggunakan pelatihan simulasi seperti pilot penerbangan, dokter bedah medis, tim penjinak bom, pemadam kebakaran, dan lain sebagainya (Wexley dan Latham, 2002).

2.2.18. Technical Training

Technical training atau *technology training* yaitu jenis training yang menekankan pembelajaran aspek teknologi pada suatu pekerjaan. Sebagai contoh di bidang marketing, seorang karyawan akan dilatih bagaimana menggunakan customer

relationship management (CRM) system untuk menemukan prospek baru untuk penjualannya (Dias, 2012).

2.2.19. Quality Training

Pada bisnis yang memiliki fokus di bidang produksi, *quality training* merupakan jenis yang penting untuk diterapkan. Pelatihan jenis ini bertujuan untuk mengenalkan karyawan tentang standar kualitas produksi yang baik. Diharapkan karyawan akan terbiasa untuk mencegah, mengenali, dan mengeliminasi produk dengan kualitas yang buruk dalam proses produksinya (Dias, 2012).

2.2.20. Skills Training

Skills training merupakan jenis training yang melatih keahlian yang dibutuhkan oleh seorang karyawan dalam pekerjaannya. Sebagai contoh yaitu seorang asisten administrative yang dilatih tentang teknik menjawab telepon yang baik dan benar, atau seorang sales yang dituntut untuk mampu melakukan penilaian kebutuhan customer dan bagaimana memberikan informasi untuk membantu seorang customer dalam membuat keputusan pembelian (Dias, 2012).

2.2.21. Soft Skills Training

Jenis training ini melatih kepribadian, cara berkomunikasi, kebiasaan pribadi seorang karyawan untuk dapat mengatur relasinya dengan lingkungan sosial di sekitar terutama di lingkup pekerjaan. *Soft skills training* meliputi bagaimana cara menjawab panggilan telepon, menyapa customer dengan ramah, memberikan motivasi dan berkomunikasi dengan sesama rekan kerja untuk membina relasi kerja sama tim yang sehat (Dias, 2012).

2.2.22. Professional Training and Legal Training

Professional training merupakan jenis pelatihan yang melibatkan kemampuan seseorang dalam mengenali dan memahami perkembangan dalam jenjang karir atau bidang bisnis yang dijalankan secara profesional. Sebagai contoh adalah adanya perubahan kebijakan pajak yang mengharuskan *accounting department* dalam suatu organisasi melakukan proses pembelajaran untuk mengetahui tentang kode atau istilah baru yang digunakan dalam kebijakan pajak (Dias, 2012).

2.2.23. Team Training

Team training adalah jenis pelatihan yang bertujuan membangun relasi dan hubungan kerja yang baik antar anggota tim kerja. Pelatihan ini dapat dilakukan

dengan berbagai cara salah satunya permainan *out bound*, tujuannya agar melatih kekompakan dan kerja sama antar anggota tim dan dapat saling mengenal kepribadian satu sama lain. Dengan terciptanya relasi dan komunikasi yang baik antar anggota tim dapat meningkatkan kinerja tim tersebut. Sebagai contoh dari segi diskusi untuk *problem solving* dan mencapai target tertentu, saling memotivasi antar anggota tim, dan lain sebagainya (Dias, 2012).

2.2.24. Managerial Training

Managerial training ditujukan bagi karyawan yang berpotensi untuk mendapatkan promosi ke jajaran manajemen. *Managerial training* ini dapat dikategorikan ke dalam dua jenis training yang telah dijelaskan sebelumnya yaitu *soft skills* dan *technical training*. Sebagai contoh jika seorang karyawan dipromosikan sebagai manajer produksi yang menggunakan sistem komputer untuk penjadwalan, maka karyawan tersebut akan cenderung menerima *technical training*. Untuk *soft skills training* tentunya seorang manajer harus memiliki kemampuan untuk berkomunikasi dengan rekan kerja bawahan dan memiliki jiwa kepemimpinan yang baik (Dias, 2012).

2.2.25. Safety Training

Safety training adalah jenis pelatihan yang bertujuan untuk menjaga keselamatan dan kesehatan kerja (K3) yaitu menghindarkan setiap karyawan dari kecelakaan saat berada di tempat kerja. Pelatihan ini diutamakan bagi organisasi yang memiliki resiko kerja tinggi, sebagai contoh yaitu tempat kerja yang menggunakan bahan kimia, api, benda tajam, dan material yang bersifat *hazardous* dalam proses produksinya. Bentuk pelatihannya berupa pengarahan prosedur kerja (*safety warning*, penyediaan dan standar penggunaan Alat Perlindungan Diri), standar penyediaan *first aid kit* (P3K), kesehatan pola makan, kualitas makanan di tempat kerja, dan prosedur pertolongan pertama di lokasi kerja. Selain itu *safety training* dapat juga pelatihan dalam bentuk prosedur evakuasi saat terjadi keadaan darurat (Dias, 2012).

2.2.26. Diagram Matriks

Diagram matriks adalah salah satu dari 7 (Seven) QC Tools berbentuk diagram yang terdiri dari susunan kolom dan baris dua dimensi. Diagram matriks merupakan alat bantu untuk dapat berpikir secara multi dimensional dalam proses pengambilan keputusan. Lokasi pertemuan antara baris dan kolom dapat

menunjukkan akar masalah (*problem*) dan solusi / strategi untuk menyelesaikan masalah tersebut (*problem solving*). Dengan cara mengidentifikasi hubungan (*relationship*) antar sel dalam matriks merupakan salah satu cara efektif untuk menemukan solusi terbaik dari beberapa alternatif solusi ketika akan mengatasi suatu permasalahan yang sedang terjadi. Ada lima jenis utama diagram matriks yang umum digunakan yaitu matriks tipe L, tipe T, tipe Y, tipe X dan tipe C (Nayatani dkk, 1984).

Bobot: $\Delta = 1$ $\bigcirc = 2$

Sebab Keterlambatan Pengiriman	Proses	Forging	Barrel process	Heat Treatment	Grinding	Inspeksi	Pengiriman
Kesulitan Memperoleh Material		\bigcirc					
Kegagalan Rencana Produksi		Δ	Δ	Δ	\bigcirc		
Breakdown mesin		Δ	Δ	\bigcirc	\bigcirc		
Masalah Kualitas / Ada Rework		Δ	Δ	\bigcirc	\bigcirc		
Mnjmn. Persediaan Tidak Jelas		Δ	Δ	Δ	Δ		\bigcirc
Change-over		Δ	Δ		\bigcirc		
Poin Penilaian		7	5	6	9	0	2

Gambar 2.2. L Shaped Matrix Diagram