

**ANALISIS KEBUTUHAN PELATIHAN UNTUK MENINGKATKAN
KOMPETENSI KARYAWAN PADA HOTEL SAMPURNA
JAYA TANJUNGPINANG**

SKRIPSI

Diajukan Untuk Melengkapi Tugas-Tugas dan Memenuhi
Syarat-Syarat guna Memperoleh Gelar
Sarjana Ekonomi

Oleh

YULI MEILANI

NIM : 14612258

PROGRAM STUDI S1 MANAJEMEN



**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI (STIE) PEMBANGUNAN
TANJUNGPINANG**

2020

**ANALISIS KEBUTUHAN PELATIHAN UNTUK MENINGKATKAN
KOMPETENSI KARYAWAN PADA HOTEL SAMPURNA
JAYA TANJUNGPINANG**

SKRIPSI

YULI MEILANI

NIM : 14612258

PROGRAM STUDI: S1 MANAJEMEN



**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI (STIE) PEMBANGUNAN
TANJUNGPINANG**

2020

TANDA PERSETUJUAN / PENGESAHAN SKRIPSI

**ANALISIS KEBUTUHAN PELATIHAN UNTUK MENINGKATKAN
KOMPETENSI KARYAWAN PADA HOTEL SAMPURNA
JAYA TANJUNGPINANG**

Diajukan Kepada :

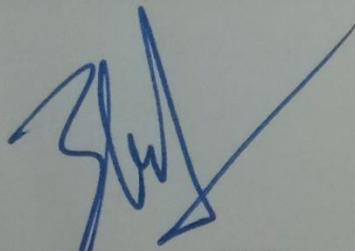
Panitia Komisi Ujian
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan
Tanjungpinang

Oleh

NAMA : YULI MEILANI
NIM : 14612258

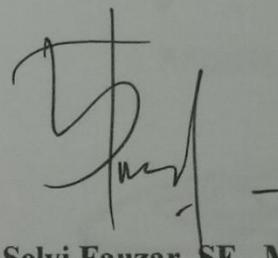
Menyetujui :

Pembimbing Pertama,



Satriadi, S.Ap., M.Sc
NIDN. 1011108901 / Lektor

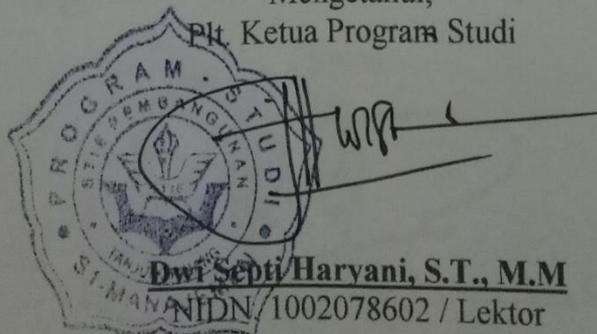
Pembimbing kedua,



Selvi Fauzar, SE., M.M
NIDN. 1001109101 / Asisten Ahli

Mengetahui,

Pt. Ketua Program Studi



Dwi Septi Haryani, S.T., M.M
NIDN. 1002078602 / Lektor

Skripsi Berjudul

**ANALISIS KEBUTUHAN PELATIHAN UNTUK MENINGKATKAN
KOMPETENSI KARYAWAN PADA HOTEL SAMPURNA JAYA
TANJUNGPINANG**

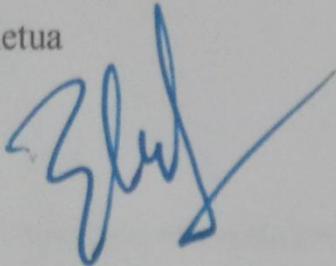
Yang Dipersiapkan Dan Disusun Oleh :

NAMA : YULI MEILANI

NIM : 14612258

Telah dipertahankan di Depan Panitia Komisi Ujian Pada Tanggal
Dua Puluh Tujuh Januari Dua Ribu Dua Puluh Dan
Dinyatakan Telah Memenuhi Syarat Untuk
Diterima Panitia Komisi Ujian

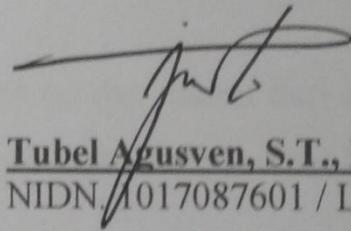
Ketua



Satriadi, S.Ap., M.Sc.

NIDN. 1011108901 / Lektor

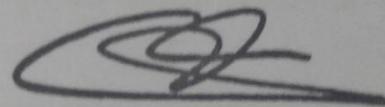
Sekretaris



Tubel Agusven, S.T., M.M.

NIDN. 1017087601 / Lektor

Anggota,



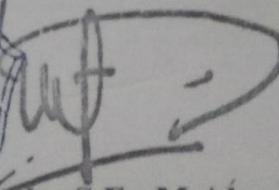
Imran Ilyas, M.M.

NIDN. 1007036603 / Lektor

Tanjungpinang, 27 Januari 2020

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan Tanjungpinang

Ketua,



Charly Marlinda, S.E., M.Ak., Ak., CA

NIDN. 1029127801 / Lektor

PERNYATAAN

Nama : Yuli Meilani
NIM : 14612258
Tahun Angkatan : 2014
Indeks Prestasi Kumulatif : 3.35
Program Studi : S1 Manajemen
Judul Skripsi : Analisis Kebutuhan Pelatihan Untuk Meningkatkan Kompetensi Karyawan Pada Hotel Sampurna Jaya Tanjungpinang

Dengan ini menyatakan sesungguhnya bahwa seluruh isi dan materi dari skripsi ini adalah hasil karya saya sendiri dan bukan rekayasa maupun karya orang lain.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya tanpa ada paksaan dari pihak manapun dan apabila ternyata di kemudian hari saya membuat pernyataan palsu, maka saya siap menerima konsekuensi dan diproses sesuai peraturan yang berlaku.

Tanjungpinang, Januari 2020
Penyusun,

Yuli Meilani
NIM: 14612258

PERSEMBAHAN



Alhamdulillah, Terima kasih pada ALLAH SWT, Tuhan Semesta Alam atas Rahmat dan Ridho-Nya. Dengan segala Kebaikan yang dicurahkan-Nya dalam membantu segala persoalan yang dihadapi. Tidak lupa juga shalawat dan salam dipanjatkan atas kehadiran Rasulullah, Nabi Muhammad SAW.

Dan juga aku persembahkan karya ilmiah sederhana ini untuk keluargaku. Ayah, Ibu, Adik dan keluargaku lainnya.

Ku ucapkan terima kasih kepada Papa dan Mamak tercinta, penyemangat dan motivator terbesar dalam hidupku yang tak pernah lelah mendo'a kan serta menyayangiku, atas segala pengorbanan dan kesabaran yang dapat mengantarkanku sampai kini. Takkan pernah cukup aku membalas kasih dan sayang kedua orang tuaku, Papa dan Mamak. Aku harap kalian dapat menerima dengan bangga persembahan anakmu ini, Aamiin.

Teristimewa untuk Mamak, terima kasih banyak. Tanpa do'a yang Mamak panjatkan, tidak akan mungkin aku sampai di tahap ini. Tanpa dorongan dan semangat yang Mamak berikan, tidak akan aku bisa menyelesaikan tugasku ini.

Terima kasih Mak, aku menyayangimu.

MOTTO

“Boleh jadi kamu membenci sesuatu, padahal ia amat baik bagimu, dan boleh jadi (pula) kamu menyukai sesuatu, padahal ia amat buruk bagimu; Allah mengetahui, sedang kamu tidak mengetahui.” (QS. Al Baqarah: 216)

“Kesabaran adalah kendaraan yang tidak akan tergelincir, dan sikap menerima adalah pedang yang tidak akan tumpul.” (Ali bin Abi Thalib)

“Allah selalu memberikan senyum dibalik kesedihan. Allah selalu memberikan harapan dibalik keputus-asaan.” (Mutiara Bijaksana)

“Jika kau lelah, beristirahatlah bukan malah berhenti dan menyerah. Ingat tujuan awalmu dan hargai dirimu bahwa kau telah sampai ke titik dimana kau berada sekarang”

“Mulailah sekarang, kata nanti bisa saja menjadi tidak sama sekali”

“Percayalah, bahwa setiap apa-apa yang terjadi itu mempunyai alasan. Ntah itu untuk jadi pembelajaran atau hanya sekedar menjadi kenangan. Karena tidak ada yang namanya sia-sia, yang ada adalah hikmah”

“Cintai dirimu, sayang dan jaga dia baik-baik! Karena pada akhirnya hanya dirimu yang akan tetap bersamamu dan tidak meninggalkanmu untuk alasan apapun”

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrohim...

Alhamdulillah rabbi'l'alamina segala Puji dan Syukur penulis panjatkan atas kehadiran ALLAH SWT, dengan Karunia-Nya penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Dalam penelitian skripsi dengan judul: **“Analisis Kebutuhan Pelatihan Untuk Meningkatkan Kompetensi Karyawan Pada Hotel Sampurna Jaya Tanjungpinang”**. Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih banyak terdapat kekurangan baik dalam penyampaian materi, tata bahasa maupun dalam tata cara penulisan. Untuk itu saran dan kritik yang bersifat membangun sangat diharapkan demi kesempurnaan skripsi ini.

Penyusunan karya ini dapat terselesaikan atas bantuan dan dukungan serta bimbingan dari beberapa pihak. Berkenaan dengan hal tersebut maka pada kesempatan ini, dengan ketulusan hati penulis menyampaikan rasa terima kasih sedalam-dalamnya kepada:

1. Ibu Charly Marlinda, S.E., M.Ak., Ak., CA, selaku Ketua Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan Tanjungpinang.
2. Ibu Ranti Utami, S.E., M.Si., Ak. CA, selaku Wakil Ketua I Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan Tanjungpinang.
3. Ibu Sri Kurnia, S.E., Ak., M.Si., CA, selaku Wakil Ketua II Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan Tanjungpinang.
4. Bapak Imran Ilyas, M.M., selaku Wakil Ketua III Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan Tanjungpinang.

5. Ibu Dwi Septi Haryani, S.T., M.M., selaku Ketua Prodi Manajemen.
6. Bapak Satriadi, S.AP., M.Sc., selaku Dosen Pembimbing I yang telah meluangkan waktunya untuk memberi arahan, memberi motivasi dan saran serta masukan sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.
7. Ibu Selvi Fauzar, S.E., M.M., selaku Dosen Pembimbing II yang telah meluangkan waktunya untuk memberikan nasehat dan saran dalam penulisan skripsi ini sehingga dapat terselesaikan.
8. Pimpinan dari Hotel Sampurna Jaya Tanjungpinang yang telah memberikan izin kepada penulis untuk melakukan penelitian dan pihak lainnya yang sudah membantu dalam memberikan informasi yang dibutuhkan. Kepada kakak-kakak di bagian *accounting* yang telah menyambut dengan hangat kedatangan saya dan keramahan para karyawan di hotel membuat saya haru dan saya mendo'akan yang terbaik untuk seluruh karyawan disana.
9. Bapak dan Ibu Dosen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan Tanjungpinang yang telah mengajar dan memberikan ilmu yang bermanfaat kepada peneliti selama perkuliahan.
10. Papa dan Mamak yang selalu mambantu dengan memberikan dukungan, semangat juga do'a hingga dapat diselesaikan skripsi ini. Juga adikku yang aku tau selalu mendo'akan dalam diam. Serta nanai dan akong yang selalu memberi semangat kepada cucunya. Dan keluargaku lainnya yang sudah mendo'akan agar dapat menyelesaikan skripsi ini.
11. Teman-teman di group yang selalu berganti nama, namun saat ini namanya Tahu Bulat. Beranggotakan Dwi, Ayu, Zainab, Husna, Putri, Siti, Monica,

Chinta, dan Novi. Mereka telah memberikan semangat dan kenangan selama saya berkuliah disini. Canda tawa yang pernah kami lalui akan selalu saya kenang. Tanpa disadari merekalah yang mengisi keseharian saya. Saya harap kami akan selalu bersama dan dapat berkumpul kembali di masa yang datang.

12. Teman-teman seperjuangan, keluarga besar Manajemen Pagi 3 Angkatan 2014 dan Kelompok KKN Uban Utara Tahun 2017. Kenangan bersama akan selalu menjadi cerita indah untuk diingat.

13. Diri sendiri, yang telah bangkit dan memilih berjuang untuk menyelesaikan skripsi ini.

Akhir kata penulis berharap agar skripsi ini dapat bermanfaat untuk kepentingan bersama dan semoga pihak-pihak yang membantu dalam penyelesaian skripsi ini selalu diberkahi dan dilindungi Allah SWT, Aamiin.

Wassalamu'alaikum Warrahmatullahi Wabarakaatu.

Tanjungpinang,

Penulis

Yuli Meilani
NIM: 14612258

DAFTAR ISI

Halaman

HALAMAN JUDUL	
HALAMAN PENGESAHAN PEMBIMBING	
HALAMAN PENGESAHAN KOMISI UJIAN	
HALAMAN PERNYATAAN	
HALAMAN PERSEMBAHAN	
HALAMAN MOTTO	
KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI.....	iv
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR.....	viii
DAFTAR LAMPIRAN	ix
ABSTRAK	x
ABSTRACT.....	xi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	6
1.3 Tujuan Penelitian	6
1.4 Kegunaan Penelitian	6
1.4.1 Kegunaan Ilmiah.....	6
1.4.2 Kegunaan Praktis	7
1.5 Sistematika Penulisan	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	9
2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia	9
2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia.....	9
2.1.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia.....	11
2.1.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia	12
2.2 Pelatihan	13

2.2.1	Pengertian Pelatihan	13
2.2.2	Tujuan Pelatihan.....	15
2.2.3	Manfaat Pelatihan	17
2.2.4	Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pelatihan.....	19
2.2.5	Sistem Pelatihan	19
2.2.6	Metode Pelatihan.....	21
2.2.7	Pendekatan Pelatihan.....	21
2.2.8	Jenis Pelatihan	23
2.3	Analisis Kebutuhan Pelatihan	24
2.3.1	Definisi Analisis Kebutuhan Pelatihan	24
2.3.2	Fungsi Analisis Kebutuhan Pelatihan.....	29
2.3.3	Tujuan Analisis Kebutuhan Pelatihan	30
2.3.4	Jenis-Jenis Analisis Kebutuhan Pelatihan	32
2.3.5	Sumber Data Analisis Kebutuhan Pelatihan	33
2.3.6	Data dan Informasi Yang Dikumpulkan	33
2.3.7	Pendekatan Analisis Kebutuhan Pelatihan	36
2.3.8	Proses Analisis Kebutuhan Pelatihan	40
2.3.9	Indikator Analisis Kebutuhan Pelatihan.....	44
2.4	Kompetensi	46
2.5	Kerangka Penelitian	51
2.6	Penelitian Terdahulu	52

BAB III METODOLOGI PENELITIAN **59**

3.1	Jenis Penelitian	59
3.2	Jenis Data	59
3.2.1	Data Primer	59
3.2.2	Data Sekunder	60
3.3	Teknik Pengumpulan Data	60
3.3.1	Wawancara	60
3.3.2	Observasi	61
3.3.3	Dokumentasi.....	62

3.4	Populasi dan Sampel	62
3.4.1	Populasi.....	62
3.4.2	Sampel.....	62
3.5	Definisi Operasional Variabel.....	63
3.6	Teknik Pengolahan Data	64
3.7	Teknik Analisis Data.....	65
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN		66
4.1	Gambaran Umum Hotel Sampurna Jaya	66
4.1.1	Sejarah Hotel Sampurna Jaya	66
4.1.2	Daftar Harga.....	66
4.1.3	Struktur Organisasi	67
4.2	Karakteristik Informan	70
4.3	Analisis Hasil Penelitian	71
4.3.1	Reduksi Data	71
4.3.1.1	Indikator Analisis Organisasi	71
4.3.1.2	Indikator Analisis Tugas/Jabatan	78
4.3.1.3	Indikator Analisis Individu	85
4.3.2	Penyajian Data	93
4.3.2.1	Penyajian Data Wawancara	93
4.3.3	<i>Conclusion Drawing / Verification</i>	94
4.4	Pembahasan.....	97
4.4.1	Analisis Kebutuhan Pelatihan pada Hotel Sampurna Jaya	97
BAB V PENUTUP.....		100
5.1	Kesimpulan	100
5.2	Saran	103
DAFTAR PUSTAKA		
LAMPIRAN-LAMPIRAN		
RIWAYAT HIDUP (<i>Curriculum Vitae</i>)		

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel.....	63
Tabel 4.1 Karakteristik Informan Berdasarkan Jenis Kelamin	71
Tabel 4.2 Reduksi Data Indikator Analisis Organisasi	71
Tabel 4.3 Reduksi Data Indikator Analisis Tugas/Jabatan	78
Tabel 4.4 Reduksi Data Indikator Analisis Individu.....	85
Tabel 4.5 Penyajian Data Wawancara	93
Tabel 5.1 Kesimpulan Analisis Kebutuhan Pelatihan pada Hotel Sampuna Jaya	102

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Proses Tahapan Analisis Kebutuhan Pelatihan	40
Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran.....	51
Gambar 4.1 Struktur Organisasi	68

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran Judul

Lampiran 1 : Pedoman Wawancara

Lampiran 2 : Transkrip Wawancara

Lampiran 3 : Dokumentasi Penelitian

Lampiran 4 : Surat Bukti Telah Melakukan Penelitian

Lampiran 5 : *Plagiarism Checker*

A B S T R A K

ANALISIS KEBUTUHAN PELATIHAN UNTUK MENINGKATKAN KOMPETENSI KARYAWAN PADA HOTEL SAMPURNA JAYA TANJUNGPINANG

Yuli Meilani. 14612258. Program Studi Manajemen. Sekolah Tinggi Ilmu
Ekonomi (STIE) Pembangunan Tanjungpinang.

myuli934@gmail.com

Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui Analisis Kebutuhan Pelatihan untuk meningkatkan kompetensi karyawan pada Hotel Sampurna Jaya Tanjungpinang dan untuk mengetahui Pelatihan apa yang dibutuhkan untuk meningkatkan kompetensi karyawan pada Hotel Sampurna Jaya Tanjungpinang.

Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif. Jenis penelitian yang diterapkan adalah deskriptif. Serta teknik pengumpulan data pada penelitian kualitatif ini menggunakan triangulasi, dan teknik keabsahan data dengan triangulasi teknik.

Dalam analisis kebutuhan pelatihan ini diukur dengan analisis organisasi, analisis tugas / jabatan dan analisis individu. Dapat di analisis bahwa pada hotel berada di keadaan yang masih perlu perbaikan atau pembaruan terhadap sistem-sistem hotel, tidak adanya visi dan misi hingga belum dapat tercapainya tujuan yang diharapkan oleh Hotel Sampurna Jaya Tanjungpinang. Serta analisis lainnya menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki kekurangan dalam bekerja maupun yang tidak, para karyawan tetap menginginkan dan membutuhkan untuk dilaksanakannya pelatihan karena sebelumnya belum pernah diadakan pelatihan bagi karyawan.

Keadaan hotel yang digambarkan masih dikatakan cukup sehat, yang dimana kata cukup disini bermakna hotel membutuhkan suatu perkembangan yang lebih baik. Dapat dilihat juga bahwa hotel tidak memiliki tujuan yang tertulis. Karena hotel tidak memiliki visi dan misi maka tujuan yang dapat tersampaikan pun masih belum dapat terfokuskan dengan baik. Alangkah lebih baik agar dibentuk atau dirancangkan visi dan misi untuk perusahaan, dan diharapkan akan adanya pelaksanaan pelatihan untuk para karyawan guna meningkatkan kompetensi karyawan.

Kata Kunci : Analisis Kebutuhan Pelatihan, Pelatihan, Kompetensi.

Dosen Pembimbing I : Satriadi, S.Ap., M.Sc

Dosen Pembimbing II : Selvi Fauzar, S.E., M.M

A B S T R A C T

ANALYSIS OF TRAINING NEEDS TO IMPROVE EMPLOYEE COMPETENCY AT THE SAMPURNA JAYA TANJUNGPINANG HOTEL

Yuli Meilani. 14612258. *Management Study Program.*
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan Tanjungpinang.
myuli934@gmail.com

The research objective is to find out the Training Needs Analysis to improve employee competence at Sampurna Jaya Hotel Tanjungpinang and to find out what training is needed to improve employee competency at the Sampurna Jaya Hotel Tanjungpinang.

The research method used is qualitative. The type of research applied is descriptive. As well as data collection techniques in this qualitative study using triangulation, and data validity techniques using triangulation techniques.

In the analysis of training needs this is measured by organizational analysis, job / position analysis and individual analysis. Can be analyzed that the hotel is in a state that still needs to be repaired or updated on hotel systems, there is no vision and mission so as not to achieve the objectives expected by the Sampurna Jaya Hotel Tanjung Pinang. And other analysis shows that employees who have shortcomings in working or not, employees still want and need training to be carried out because previously there has never been training for employees.

The hotel situation described is still said to be quite healthy, which where the word is sufficient here means that the hotel needs a better development. It can also be seen that the hotel has no written purpose. Because the hotel does not have a vision and mission, the goals that can be delivered are still not well focused. It would be better to form or design a vision and mission for the company, and it is expected that there will be training for employees to improve employee competency.

Keywords : Training Needs Analysis, Training, Competence.

Advisor I : Satriadi, S.Ap., M.Sc

Advisor II : Selvi Fauzar, S.E., M.M

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan elemen organisasi yang sangat penting. Sumber daya manusia merupakan pilar utama sekaligus penggerak roda organisasi dalam upaya mewujudkan visi dan misinya. Itu sebabnya perlu dipastikan sumber daya manusia dikelola dengan sebaik mungkin agar mampu memberikan kontribusi secara maksimal dan optimal.

Mengelola sumber daya manusia dalam organisasi atau perusahaan sangat penting. Dimana sumber daya manusia diperlukan dalam suatu organisasi untuk sebuah kemajuan organisasi tersebut. Sumber daya manusia merupakan penentu yang sangat penting untuk keefektifan berjalannya suatu kegiatan di dalam organisasi. Keberhasilan dan kinerja seseorang dalam suatu bidang pekerjaan banyak ditentukan oleh tingkat kompetensi, profesionalisme dan juga komitmennya terhadap bidang pekerjaan yang di tekuninya. Sebuah organisasi diharuskan untuk mampu meningkatkan dan mengembangkan kualitas sumber daya manusia yang ada. Kualitas sumber daya manusia banyak ditentukan oleh sejauh mana sistem yang ada dalam suatu organisasi mampu menunjang dan memuaskan keinginan baik dari karyawan maupun dari organisasi.

Untuk mendapatkan dan memelihara sumber daya manusia yang berkualitas tidak lepas dari peran manajemen sumber daya manusia yang perlu diamati dan dilakukan organisasi adalah aspek pengembangan sumber daya

manusia. Pengembangan sumber daya manusia yang berkualitas salah satunya dapat dicapai dengan program pelatihan.

Pelatihan merupakan proses internalisasi dari sumber kepada penerima dalam bentuk pengetahuan, keahlian, serta karakter sikap dan perilaku yang bermanfaat terhadap pengembangan individu baik pribadi maupun lingkungan kerja agar sesuai standar yang diharapkan (Kartika, 2014).

Karena lingkungan global yang semakin majemuk dan terus berkembang, kebutuhan akan pembelajaran dan pelatihan berkelanjutan merupakan keharusan bagi organisasi/perusahaan juga termasuk hotel agar tetap kompetitif. Organisasi yang sukses beradaptasi dengan cepat karena karyawannya mendapat pelatihan secara berkelanjutan.

Untuk dapat memaksimalkan sumber daya manusia dalam melaksanakan tugas, usaha yang dapat dilakukan adalah dengan memperhatikan pelatihan. Pelatihan sangat penting di adakan untuk meningkatkan pengetahuan (*knowledge*), kemampuan (*ability*), keahlian (*skill*) dan sikap (*attitude*) untuk melaksanakan tugas secara profesional. Pelatihan juga dapat mengembangkan karyawan menjadi pribadi yang lebih berkompetensi dan layak menjadi SDM yang unggul dalam menjalankan tugas-tugasnya.

Peningkatan kompetensi sumber daya manusia dapat dilakukan dengan cara memberikan pelatihan-pelatihan, pelaksanaan pelatihan yang diberikan kepada sumber daya manusia dilakukan sejalan dengan perkembangan organisasi/perusahaan.

Pelatihan dapat membuat karyawan lebih terampil percaya diri sehingga menimbulkan rasa puas dalam bekerja serta mampu berusaha untuk meningkatkan produktifitas kerja karyawan. Pemberian pelatihan ditujukan agar para karyawan dapat menguasai pekerjaan yang menjadi tanggung jawab sehingga terwujudlah efisiensi dan efektifitas dalam melaksanakan tugasnya.

Untuk menjalankan sebuah pelatihan alangkah baiknya dimulai dengan mengumpulkan data dan informasi yang dapat menggambarkan apa yang dibutuhkan oleh organisasi/perusahaan. Yaitu dengan dilakukan analisis kebutuhan, yang dapat dikatakan sebagai proses menganalisis sumber yang menimbulkan dorongan untuk mengadakan pelatihan.

Menentukan kebutuhan pelatihan bukan hal yang sederhana sebab kebutuhan pelatihan terkait dengan siapa yang dilatih; terkait dengan tujuan pelatihan; untuk kebutuhan siapa pelatihan itu dilakukan; siapa penyelenggara pelatihan; bahan pelatihan ditentukan oleh penyelenggara pelatihan, dan merupakan paket yang tidak dapat di pecah-pecah sesuai dengan keinginan pembelajar (*teacher-controlled*), ataukah dapat dipilih materinya oleh pembelajar sendiri (*learner-controlled*).

Disini kita akan membahas mengenai hotel terlebih dahulu sebagai objek akan diteliti. Berdasarkan Keputusan Menteri Parpostel no Km 94/HK103/MPPT 1987, pengertian hotel adalah salah satu jenis akomodasi yang mempergunakan sebagian atau keseluruhan bagian untuk jasa pelayanan penginapan, penyedia makanan dan minuman serta jasa lainnya bagi masyarakat umum yang dikelola secara komersil.

Di setiap kota di negara manapun pasti menyediakan jasa penginapan ini, baik untuk pendatang dari luar maupun dari kota itu sendiri. Perkembangan hotel di Indonesia cukup pesat karena banyaknya wisatawan yang tertarik untuk berkunjung atau berlibur ke Indonesia yang mana hal ini dibutuhkan hotel untuk menjadi tempat menginap atau beristirahat para tamu pendatang. Selain fasilitas atau dekorasi sebuah hotel, pelayanan yang diberikan merupakan salah satu aspek yang penting bagi hotel maupun bagi tamu yang menginap.

Pada penelitian ini objek yang diambil adalah Hotel Sampurna Jaya. Hotel Sampurna Jaya merupakan salah satu Hotel yang berdiri di Tanjungpinang sejak tahun 1979. Tetapi Hotel Sampurna Jaya mulai dioperasikan pada tahun 1981 dengan dua lantai dan dibangun lagi secara bertahap, hingga tahun 1983 Hotel ini dapat beroperasi dengan empat lantai. Pada tanggal 23 September 1983, Hotel Sampurna Jaya yang berlokasi di Jalan M.Yusuf Kahar ini ditetapkan sebagai Hotel berbintang dua. Kualitas pelayanan selalu menjadi prioritas utamanya. Hotel ini memiliki 26 karyawan dengan organisasi yang terstruktur. Karyawan bertanggung jawab sesuai dengan departemen masing-masing.

Mengingat bahwa Hotel Sampurna Jaya merupakan organisasi jasa penginapan yang sangat mengutamakan pelayanan kepada pelanggan dan dalam hal ini karyawan menjadi baris terdepan dalam menjamu pelanggan/tamu, maka sorotan utama yang perlu dilakukan pada perusahaan terhadap karyawan adalah kinerja dari karyawan tersebut. Ini dilakukan dikarenakan pentingnya proses kinerja karyawan di Hotel Sampurna Jaya untuk menjamin tercapainya tujuan yang diharapkan oleh organisasi.

Dalam hal ini Hotel Sampurna Jaya yang dirasa atau dinilai belum dapat memaksimalkan tugas dan tanggung jawabnya secara optimal dikarenakan belum adanya pelaksanaan atau diadakannya pelatihan bagi para karyawan. Pelatihan yang pernah diadakan oleh Dinas Pariwisata, hanya dihadiri oleh seorang manajer. Yang dimana sebaiknya para karyawan yang menerima pelatihan karena karyawan merupakan sumber daya manusia yang langsung berkecimpung dalam kegiatan dan tugas sehari-hari mereka dalam melayani tamu atau pelanggan di hotel.

Sejauh ini karyawan dirasa tidak membutuhkan pelatihan, serta belum diperhatikannya pentingnya pelatihan yang nyatanya bermanfaat karena dapat meningkatkan keterampilan dan pengetahuan para karyawan dalam bekerja.

Juga karena kurangnya identifikasi kebutuhan pelatihan apa yang sebenarnya efektif atau yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan hotel dalam meningkatkan kompetensi karyawan. Karena dengan hal ini dapat ditemukan solusi yang bisa direkomendasikan dalam mengikuti pelatihan ke depannya.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul : “ANALISIS KEBUTUHAN PELATIHAN UNTUK MENINGKATKAN KOMPETENSI KARYAWAN PADA HOTEL SAMPURNA JAYA TANJUNGPINANG”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang diatas maka penelitian merumuskan permasalahan yang diteliti yaitu :

1. Bagaimana Analisis Kebutuhan Pelatihan Untuk Meningkatkan Kompetensi Karyawan Pada Hotel Sampurna Jaya Tanjungpinang?
2. Pelatihan apa yang dibutuhkan untuk Meningkatkan Kompetensi Karyawan Pada Hotel Sampurna Jaya Tanjungpinang?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk :

1. Untuk mengetahui Analisis Kebutuhan Pelatihan Untuk Meningkatkan Kompetensi Karyawan Pada Hotel Sampurna Jaya Tanjungpinang.
2. Untuk mengetahui Pelatihan yang dibutuhkan untuk Meningkatkan Kompetensi Karyawan Pada Hotel Sampurna Jaya Tanjungpinang.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Secara Keilmuan

Hasil dalam penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan dan wawasan bagi peneliti dalam bidang keilmuan manajemen sumber daya manusia tentang Analisis Kebutuhan Pelatihan Untuk Meningkatkan Kompetensi Karyawan Pada Hotel Sampurna Jaya Tanjungpinang secara parsial maupun simultan.

1.4.2 Kegunaan Secara Praktis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi beberapa pihak, diantaranya bagi instansi, bagi peneliti dan bagi pembaca.

a. Bagi peneliti

Hasil penelitian ini dapat menambah pengetahuan dan wawasan peneliti tentang Analisis Kebutuhan Pelatihan Untuk Meningkatkan Kompetensi Karyawan Pada Hotel Sampurna Jaya Tanjungpinang.

b. Bagi instansi

Hasil dari penelitian akan memberikan masukan untuk instansi dalam hal ini Hotel Sampurna Jaya tentang Analisis Kebutuhan Pelatihan Untuk Meningkatkan Kompetensi Karyawan Pada Hotel Sampurna Jaya Tanjungpinang.

c. Bagi pembaca

Hasil dari penelitian ini akan memberikan pengetahuan ilmu mengenai Analisis Kebutuhan Pelatihan Untuk Meningkatkan Kompetensi Karyawan Pada Hotel Sampurna Jaya Tanjungpinang.

1.5 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan ini bertujuan untuk memudahkan pemahaman dan penyampaian informasi berdasarkan urutan data dan aturan logis dari penelitian yang dilakukan. Sistematika penulisan ini terdiri dari 5 bab yaitu :

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini berisi tentang latar belakang, perumusan masalah, pembatasan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian.

BAB II LANDASAN TEORITIS

Bab ini berisi tentang teori-teori yang berkaitan dengan variabel penelitian dimana dalam penelitian ini berkenaan tentang Analisis Kebutuhan Pelatihan dan Kompetensi, kerangka pemikiran serta penelitian terdahulu.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini berisi tentang jenis penelitian yang diambil yang disertai dengan jenis data, metode pengumpulan data, populasi dan sampel penelitian, batasan operasional variabel beserta teknik analisis data yang dilakukan dalam pelaksanaan penelitian.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi tentang gambaran umum lokasi penelitian serta hasil dari penelitian yang dilakukan dengan pengujian

BAB V PENUTUP

Bab ini berisi tentang kesimpulan dari hasil penelitian serta saran atas kesimpulan yang didapatkan dari penelitian.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Setiap organisasi atau perusahaan memerlukan sumber daya untuk mencapai tujuannya. Sumber daya merupakan sumber energi, tenaga, kekuatan (*power*) yang diperlukan untuk menciptakan daya, gerakan, aktivitas, kegiatan dan tindakan. Sumber daya tersebut antara lain terdiri atas sumber daya alam dan sumber daya finansial, sumber daya manusia, sumber daya ilmu pengetahuan, dan sumber daya teknologi. Di antara sumber daya tersebut, sumber daya yang terpenting adalah sumber daya manusia (*SDM – human resources*). Sumber Daya Manusia merupakan sumber daya yang digunakan untuk menggerakkan dan menyinergikan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan organisasi. Tanpa sumber daya manusia, sumber daya lainnya menganggur dan kurang bermanfaat dalam mencapai tujuan organisasi, untuk itu sumber daya manusia sangatlah diperlukan dan dihargai keberadaannya.

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer dan tenaga kerja lainnya untuk menunjang aktivitas organisasi atau perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan. Bagian atau unit yang biasanya mengurus SDM

adalah departemen sumber daya manusia atau dalam bahasa inggris disebut HRD atau *Human Resource Department*.

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu prosedur yang berkelanjutan yang bertujuan untuk memasok suatu organisasi atau perusahaan dengan orang-orang yang tepat untuk ditempatkan pada posisi dan jabatan yang tepat pada saat organisasi memerlukannya (Ridhotullah, 2015).

Manajemen sumber daya manusia juga menyangkut desain sistem perencanaan, penyusunan karyawan, pengembangan karyawan, pengelolaan karier, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan dan hubungan ketenagakerjaan yang baik. Manajemen sumber daya manusia melibatkan semua keputusan dan praktik manajemen yang memengaruhi secara langsung sumber daya manusianya.

MSDM adalah penerapan secara tepat dan efektif dalam proses akuisisi, pendayagunaan, pengembangan dan pemeliharaan personil yang dimiliki sebuah organisasi secara efektif untuk mencapai tingkat pendayagunaan sumber daya manusia yang optimal oleh organisasi tersebut dalam mencapai tujuan-tujuannya (Ridhotullah, 2015).

Sumber daya manusia adalah pegawai yang siap, mampu, dan siaga dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi (Sutrisno Edy, 2009).

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen keorganisasian yang memfokuskan diri pada unsur sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia mempunyai tugas untuk mengelola unsur manusia secara baik agar diperoleh tenaga kerja yang puas akan pekerjaannya (Sutrisno Edy, 2009).

2.1.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Henry Simamora (Hartatik, 2014), tujuan manajemen sumber daya manusia dapat dibedakan menjadi empat tujuan, antara lain:

1) Tujuan sosial

Manajemen sumber daya manusia bertujuan agar organisasi dapat bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan maupun tantangan masyarakat, serta meminimalkan dampak negatif dari tuntutan itu terhadap organisasi. Manajemen ini juga diharapkan dapat meningkatkan kualitas masyarakat dan membantu memecahkan masalah sosial.

2) Tujuan Organisasional

Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah memiliki sasaran formal organisasi yang dibuat untuk membantunya mencapai tujuan. Melalui tujuan ini, manajemen sumber daya manusia berkewajiban meningkatkan efektivitas organisasional dengan cara meningkatkan produktivitas, mendayagunakan tenaga kerja secara efisien dan efektif, mengembangkan dan mempertahankan kualitas kehidupan kerja, serta mengelola perubahan dan mengomunikasikan kebijakan. Dan, yang paling penting adalah untuk membantu organisasi mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

3) Tujuan Fungsional

Merupakan tujuan untuk mempertahankan kontribusi departemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Dengan adanya tujuan fungsional ini, departemen sumber daya manusia harus menghadapi peningkatan pengelolaan sumber daya manusia yang kompleks

dengan cara memberikan konsultasi yang berimbang dengan kompleksitas tersebut.

4) Tujuan Pribadi

Manajemen sumber daya manusia berperan serta untuk mencapai tujuan pribadi dari setiap anggota organisasi yang hendak dicapai melalui aktivitasnya di dalam organisasi. Oleh karena itu, aktivitas sumber daya manusia yang dibentuk oleh pihak manajemen haruslah terfokus pada pencapaian keharmonisan antara pengetahuan, kemampuan, kebutuhan, dan minat karyawan dengan persyaratan pekerjaan dan imbalan yang ditawarkan oleh manajemen sebuah organisasi.

2.1.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

(Sutrisno, 2012) mendefinisikan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia, sebagai berikut :

1. Perencanaan (*Planning*) = Kegiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien, dalam membantu terwujudnya tujuan.
2. Pengorganisasian (*Organizing*) = Kegiatan untuk mengatur pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bentuk bagan organisasi.
3. Pengarahan (*Directing*) dan Pengadaan (*Procurement*) = Pengarahan adalah kegiatan memberi petunjuk kepada pegawai, agar mau kerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Sedangkan, pengadaan merupakan proses penarikan, seleksi, penempatan,

orientasi, dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

4. Pengendalian (*Controlling*) = Merupakan kegiatan mengendalikan pegawai agar menaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana.
5. Pengembangan (*Development*) = Merupakan proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan.
6. Kompensasi (*Compensation*) = Merupakan pemberian balas jasa langsung berupa uang atau barang kepada pegawai.
7. Pengintegrasian (*Integration*) = Merupakan kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.
8. Pemeliharaan (*Maintenance*) = Merupakan kegiatan pemeliharaan atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas agar mereka tetap mau bekerja sampai pensiun.
9. Kedisiplinan (*Discipline*) = Merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan organisasi.
10. Pemberhentian (*Separation*) = Merupakan putusnya hubungan kerja seorang pegawai dari suatu organisasi.

2.2 Pelatihan

2.2.1 Pengertian Pelatihan

Pelatihan dan pengembangan dalam organisasi dimulai ketika seorang bergabung dengan suatu organisasi dan berlanjut selama kariernya di dalam

organisasi tersebut, terlepas orang tersebut seorang eksekutif. Atau karyawan lini perakitan. Program Pelatihan dan Pengembangan harus merespons perubahan pekerjaan dan mengintegrasikan rencana jangka-panjang dengan strategi organisasi untuk memastikan penggunaan sumber daya secara efisien dan efektif.

Ada kecenderungan yang terus terjadi, yaitu semakin beragamnya karyawan dengan organisasi yang lebih datar dan persaingan global yang meningkatkan, upaya pelatihan dan pengembangan dapat menyebabkan karyawan mampu mengembangkan tugas kewajiban dan tanggung jawabnya yang lebih besar (Mangkunegara, 2011).

Pelatihan bagi karyawan merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik sesuai standar. Biasanya pelatihan merujuk pada pengembangan keterampilan bekerja (*vocational*) yang dapat digunakan dengan segera. Dalam hal ini, manfaat finansial bagi perusahaan biasanya terjadi dengan cepat. Sementara pendidikan memberikan pengetahuan tentang subjek tertentu, tetapi sifatnya lebih umum dan lebih terstruktur untuk jangka waktu yang jauh lebih panjang (Mangkunegara, 2011).

Pelatihan merupakan proses internalisasi dari sumber kepada penerima dalam bentuk pengetahuan, keahlian, serta karakter sikap dan perilaku yang bermanfaat terhadap pengembangan individu baik pribadi maupun lingkungan kerja agar sesuai standar yang diharapkan (Kartika, 2014).

Pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir dimana pegawai non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas (Mangkunegara, 2013).

Pelatihan diartikan sebagai kegiatan yang dirancang untuk mempersiapkan pegawai yang mengikuti pelatihan dengan pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk pekerjaan mereka saat ini (Lijan Poltak Sinambela, 2016).

Pelatihan bersifat *spesifik, praktis, dan segera*. Spesifik berarti pelatihan berhubungan dengan bidang pekerjaan yang dilakukan. Praktis dan segera berarti yang sudah dilatihkan dapat dipraktikkan. Pelatihan pada umumnya dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan kerja dalam waktu yang relatif singkat (Arif Yusuf Hamali, 2016).

Program pelatihan diadakan sebagai akibat adanya tingkat kecelakaan atau pemborosan yang cukup tinggi, semangat kerja dan motivasi yang rendah, atau masalah-masalah operasional lainnya. Sasaran-sasaran pelatihan dan pengembangan harus mencerminkan perilaku dan kondisi yang diinginkan dan berfungsi sebagai standar-standar prestasi kerja individual dan efektivitas program organisasi. Isi program pelatihan ditentukan oleh identifikasi kebutuhan dan sasaran pelatihan.

2.2.2 Tujuan Pelatihan

Tujuan yang ingin dicapai dari pelatihan adalah, (Arif Yusuf Hamali, 2016) yaitu:

- 1) Memperbaiki moral kerja karyawan;

- 2) Karyawan diharapkan melaksanakan pekerjaan lebih baik;
- 3) Karyawan diharapkan dapat memelihara/merawat mesin-mesin atau peralatan produksi lebih baik;
- 4) Karyawan diharapkan dapat menekan pemborosan pemakaian bahan baku;
- 5) Karyawan diharapkan dapat menekan angka kecelakaan kerja dengan bekerja lebih hati-hati;
- 6) Pengawasan yang tidak perlu dapat dikurangi dan karyawan diharapkan bekerja lebih mandiri.

Tujuan umum pelatihan adalah sebagai berikut (Fauzi, 2011):

- 1) Untuk mengembangkan keahlian, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan lebih cepat dan lebih efektif.
- 2) Untuk mengembangkan pengetahuan, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan secara rasional.
- 3) Untuk mengembangkan sikap, sehingga menimbulkan kemauan kerjasama dengan teman-teman, pegawai dan pimpinan.

Tujuan pelatihan menurut (Widodo, 2015) yaitu:

- a. Meningkatkan kinerja (*improve performance*), karyawan yang kinerjanya kurang memuaskan karena minimnya kecakapan merupakan terget utama dalam program pelatihan dan pengembangan.
- b. Memperbarui keterampilan karyawan (*update employee's skill*). Manajer diharuskan tanggap pada perkembangan teknologi yang akan membuat fungsi organisasinya lebih efektif. Perubahan teknologi berarti perubahan lingkup

pekerjaan yang menandakan bahwa harus adanya pembaruan pengetahuan yang telah ada sebelumnya.

- c. Menghindari keusangan manajerial (*avoid managerial obsolescence*). Banyak di temukan sebagai kegagalan dalam mengikuti proses dan metode baru. Perubahan teknis dan lingkungan sosial yang cepat berpengaruh pada kinerja.
- d. Memecahkan permasalahan organisasai (*solve organizational problems*). Di setiap organisasi tentulah banyak sekali konflik yang terjadi dan pastinya dapat diselesaikan dengan beragam cara.
- e. Mempersiapkan diri untuk promosi dan sukses manajerial (*prepare for promotion and managerial succesion*). Hal penting guna menarik, mempertahankan dan memotivasi karyawan yaitu dengan program pengembangan karier. Dengan mengikuti program pelatihan dan pengembangan karyawan dapat memperoleh keterampilan-keterampilan yang diperlukan untuk promosi, dan memudahkan dalam perpindahan ke tanggung jawab pekerjaan yang lebih tinggi.
- f. Memenuhi kebutuhan kepuasan pribadi (*satisfy personal growth needs*). Banyak karyawan yang berorientasi lebih kepada prestasi dan butuh tantangan baru pada pekerjaannya.

2.2.3 Manfaat Pelatihan

Manfaat pelatihan dikelompokkan menjadi tiga kategori (Fauzi, 2011), yaitu:

- 1) Manfaat bagi peserta pelatihan itu sendiri, yang ditandai antara lain dengan peningkatan rasa tanggung jawab terhadap bidang kerjanya, peningkatan

kemampuan kerja dan peningkatan kemampuan yang lebih luas untuk mengikuti pelatihan atau pendidikan lanjutan. Kesemuanya ini bermuara pada peningkatan penampilan diri yang pada gilirannya dapat mendorong ke arah peningkatan karir dan pendapatan.

- 2) Manfaat bagi pekerjaan yang menjadi tanggung jawab peserta pelatihan, yang ditandai antara lain dengan peningkatan kesadaran terhadap berbagai peluang untuk mengembangkan bidang kerjanya, peningkatan kemampuan untuk melakukan perbaikan dalam bidang pekerjaannya, peningkatan semangat kerja, peningkatan kuantitas, kualitas maupun produktivitas kerja. Kesemuanya ini akhirnya bermuara pada peningkatan efisiensi dan efektivitas pekerjaannya.
- 3) Manfaat bagi lingkungan pekerjaan di mana peserta pelatihan ini bekerja, yang ditandai antara lain dengan peningkatan kemampuan untuk berbagi pengetahuan, keterampilan dan sikap dengan rekan-rekan kerja atau mitra kerjanya sehingga dapat membawa perubahan terhadap budaya kerja dan peningkatan semangat kerja, peningkatan kemampuan untuk membimbing staf ke arah peningkatan semangat kerja, kuantitas, kualitas maupun produktivitas kerja, peningkatan kemampuan untuk memberi alternatif pemecahan masalah sesuai dengan bidang kerjanya sebagai bahan masukan bagi pimpinannya.

Menurut Simamora dalam (Hartatik, 2014) Beberapa manfaat nyata dari program pelatihan adalah :

- 1) Meningkatkan kuantitas dan kualitas produktivitas.

- 2) Mengurangi waktu belajar yang diperlukan karyawan untuk mencapai standar kinerja yang dapat diterima.
- 3) Membentuk sikap, loyalitas, dan kerja sama yang lebih menguntungkan.
- 4) Memenuhi kebutuhan perencanaan sumber daya manusia.
- 5) Mengurangi frekuensi dan biaya kecelakaan kerja.
- 6) Membantu karyawan dalam meningkatkan dan mengembangkan pribadi mereka.

2.2.4 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pelatihan

Dalam melakukan pelatihan ada beberapa faktor yang mempengaruhi yaitu instruktur, peserta, materi (bahan), metode, tujuan pelatihan, dan lingkungan yang menunjang (Veithzal, 2010). Faktor-faktor lain yang perlu dipertimbangkan yaitu:

- 1) Efektivitas biaya
- 2) Materi program yang dibutuhkan
- 3) Prinsip-prinsip pembelajaran
- 4) Ketepatan dan kesesuaian fasilitas
- 5) Kemampuan dan preferensi peserta pelatihan
- 6) Kemampuan dan preferensi instruktur pelatihan

2.2.5 Sistem Pelatihan

Pelatihan berbasis kompetensi diperlukan karena secara tradisi atau konvensional, pelatihan yang selama ini terjadi hanya menghasilkan peserta pelatihan yang memiliki pengetahuan tentang hal-hal yang harus dilakukan (Moehariono, 2012).

Adapun sistem pelatihan yang berbasis kompetensi mengharapkan agar setelah selesai mengikuti pelatihan, peserta tidak hanya tahu, tetapi juga dapat melakukan sesuatu yang harus dikerjakan. Dalam sistem berbasis kompetensi, pelatihan untuk karyawan difokuskan pada kinerja aktual, khususnya kinerja organisasi. Sistem ini ada yang berorientasi pada standar yang dilakukan industri. Ada juga yang berorientasi pada kinerja unggul yang dikaitkan dengan keterampilan lunak dan kompetensi lunak.

Dalam model pelatihan tradisional, setiap peserta akan mengikuti pelatihan yang sudah dirancang. Kemudian agar kinerja pembelajaran dapat diketahui, peserta melakukan pre dan post test yang sudah dirancang. Setelah selesai pelatihan para peserta akan mendapat sertifikat atau piagam.

Dalam sistem pelatihan berbasis kompetensi, tahap awal yang harus dirumuskan adalah fungsi-fungsi apa yang harus dilakukan karyawan dengan baik. Berdasarkan uraian tersebut, suatu pelatihan dirancang agar peserta/karyawan dapat menjalankan fungsinya sesuai standar.

Selain agar karyawan dapat berfungsi dengan baik, mereka dapat belajar di tempat kerja atau dengan sarana lain. Setelah itu, peserta pelatihan akan mendapat pengakuan kemampuan mengerjakan fungsi-fungsi standar berupa sertifikasi.

Setiap sistem pelatihan yang bermakna harus terintegrasi dengan strategi SDM dalam perusahaan jika ingin hal itu terlaksana secara efektif. Contohnya, integrasi dengan hal penilaian kerja, promosi, atau sistem pembayaran upah/gaji. Integrasi ini membantu pula untuk meyakinkan bahwa bantuan strategi pengembangan akan mendukung strategi personel lainnya.

2.2.6 Metode Pelatihan

Metode pelatihan dibagi menjadi dua kategori (Sedarmayanti, 2016):

- a) *On The Job Training* yaitu Metode pelatihan yang dilaksanakan ditempat kerja sebenarnya dan dilakukan sambil bekerja. Metode *On The Job Training* terdiri dari 2 jenis yaitu *Informal On The Job* (Dalam metode ini tidak tersedia pelatih secara khusus. Peserta pelatihan harus memperhatikan dan mencontoh pekerja lain yang sedang bekerja untuk kemudian melakukan pekerjaan tersebut sendiri) dan *Formal On The Job* (Peserta mempunyai pembimbing khusus, biasanya ditunjuk seorang pekerja senior ahli. Pembimbing khusus tersebut, sambil terus melaksanakan tugasnya sendiri, diberi tugas tambahan untuk membimbing peserta pelatihan yang bekerja di tempat kerjanya).
- b) *Off The Job Training*, pelatihan yang dilaksanakan ditempat kerja terpisah/diluar tempat kerja, dan diluar waktu kerja reguler. Terdiri dari kursus, seminar, dan lokakarya yang diselenggarakan oleh asosiasi profesional dan lembaga pendidikan.

2.2.7 Pendekatan Pelatihan

Kegiatan pelatihan yang dilaksanakan di perusahaan akan berjalan dengan efektif apabila mengacu kepada tiga pendekatan (Samsudin, 2009), yaitu:

1) Pendekatan Internal

Pendekatan internal adalah pendekatan yang digunakan untuk memberikan pelatihan dengan fasilitas dari organisasi. Pendekatan ini meliputi pelatihan satu per satu (*one on one training*), pelatihan di tempat kerja berbasiskan

komputer (*on the job computer based training*), instruksi kelompok formal (*formal group instruction*). *One on one training* dilaksanakan dengan menempatkan karyawan yang kurang terampil dan belum berpengalaman di bawah bimbingan karyawan yang lebih terampil dan berpengalaman. Pendekatan ini sering digunakan bila ada karyawan yang baru direkrut. Pendekatan ini efektif juga untuk mempersiapkan penggantian karyawan karena pensiun atau keluar.

Computer based training terbukti sebagai pendekatan internal yang efektif. Penerapannya sangat cocok dalam memberikan pengetahuan umum. Metode ini bersifat *self-faced, individualized*, dan dapat menyajikan umpan balik yang cepat dan terus-menerus. *Formal group instruction*, karyawan yang memerlukan pelatihan umum dilatih bersama. Metode ini meliputi kuliah, demonstrasi, penggunaan multimedia, sesi tanya jawab, permainan peran, dan simulasi. *Media based instruction* digunakan secara luas dalam pendekatan internal, yang dilakukan dengan bantuan satu set *audiotapes*.

2) Pendekatan Eksternal

Pendekatan eksternal adalah pendekatan yang dilaksanakan dengan cara mendaftarkan karyawan pada program atau kegiatan yang diberi oleh lembaga pemerintah, organisasi profesional, dan perusahaan pelatihan swasta. Pendekatan yang paling sering dilakukan adalah mendaftarkan karyawan dalam pelatihan jangka pendek dalam jam kerja dan mendaftarkan karyawan dalam pelatihan jangka panjang, seperti kursus-kursus. Pendekatan eksternal terutama digunakan untuk mengembangkan keterampilan khusus karyawan.

3) Pendekatan Kemitraan

Dewasa ini telah banyak terjalin kemitraan antara perusahaan bisnis dengan perguruan tinggi untuk memberikan *customized training*. Kemitraan dengan perguruan tinggi memberikan keuntungan kepada perusahaan yang ini menyelenggarakan pelatihan bagi para karyawannya. Perguruan tinggi memiliki tenaga profesional dalam bidang pendidikan dan pelatihan. Perguruan tinggi juga memiliki sumber daya manusia yang profesional dan terlatih sehingga dapat menghemat biaya pelatihan. Keuntungan lainnya yakni adanya kredibilitas, formalisasi, standardisasi, dan fleksibilitas yang dimiliki oleh perguruan tinggi.

2.2.8 Jenis-Jenis Pelatihan

Pelatihan dapat didesain untuk memenuhi tujuan berbeda dan dapat diklasifikasikan ke dalam berbagai cara, yang meliputi (Yani, 2012):

- 1) Pelatihan yang dibutuhkan dan rutin: dilakukan untuk memenuhi berbagai syarat hukum yang diharuskan dan berlaku sebagai pelatihan untuk semua karyawan (orientasi karyawan baru).
- 2) Pelatihan pekerjaan/teknis: memungkinkan para karyawan untuk melakukan pekerjaan, tugas dan tanggung jawab mereka dengan baik.
- 3) Pelatihan antar-pribadi dan pemecahan masalah: dimaksudkan untuk mengatasi masalah operasional dan antarpribadi serta meningkatkan hubungan dalam pekerjaan organisasional.

- 4) Pelatihan perkembangan dan inovatif: menyediakan fokus jangka panjang untuk meningkatkan kapabilitas individual dan organisasional untuk masa depan.

Ekonomi ketenagakerjaan membagi program pelatihan menjadi dua (Kartika, 2014), sebagai berikut:

- a. Program Pelatihan Umum. Pelatihan umum merupakan pelatihan dimana karyawan memperoleh keterampilan yang dapat dipakai di hampir semua jenis pekerjaan. Pendidikan karyawan meliputi keahlian dasar yang biasanya merupakan syarat kualifikasi pemenuhan pelatihan umum. Misalnya, bagaimana belajar untuk memperbaiki kemampuan memimipin rapat dan bernegosiasi akan bermanfaat bagi setiap pengusaha, siapa pun yang secara individu dapat mengerjakannya.
- b. Program Pelatihan Spesifik (Khusus). Adalah pelatihan dimana para karyawan memperoleh informasi dan keterampilan yang sudah siap pakai, khususnya pada bidang pekerjaannya. Misalnya berupa pelajaran spesifik bagaimana sistem anggaran perusahaan khususnya dapat berjalan. Oleh karena setiap perusahaan memiliki sistem anggaran tersendiri, pelatihan ini secara langsung bermanfaat hanya untuk karyawan yang sudah ada.

2.3 Analisis Kebutuhan Pelatihan

2.3.1 Definisi Analisis Kebutuhan Pelatihan

Analisis Kebutuhan Pelatihan merupakan sebuah analisis kebutuhan di tempat kerja yang secara spesifik dimaksudkan untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan yang menjadi prioritas dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi.

Informasi kebutuhan tersebut akan dapat membantu organisasi/perusahaan dalam menggunakan sumber daya (waktu, dana, teknologi, dan sebagainya) secara efektif sekaligus menghindari kegiatan pelatihan yang tidak diperlukan.

Analisis kebutuhan pelatihan sebagai analisis atau diagnosis terhadap sistem pelatihan (Kartika, 2014). Symptoms yang diuji oleh analisis kebutuhan pelatihan merujuk pada persepsi tidak tercapainya kinerja yang timbul jika terdapat perbedaan (*gap*) antara kinerja yang diharapkan dan kinerja yang dihasilkan. Analisis kebutuhan pelatihan adalah proses mengidentifikasi dan mendokumentasikan problem kinerja dan menyelesaikannya dengan pelatihan (Kartika, 2014).

Analisis kebutuhan pelatihan dapat pula dipahami sebagai sebuah investigasi sistematis dan komprehensif tentang berbagai masalah dengan tujuan mengidentifikasi secara tepat tentang beberapa dimensi persoalan. Hal tersebut dilakukan sedemikian rupa, sehingga akhirnya organisasi/perusahaan dapat mengetahui apakah masalah tersebut memang perlu dipecahkan melalui program pelatihan atau tidak (Kartika, 2014).

Analisis kebutuhan pelatihan adalah penentuan perbedaan antara keadaan yang nyata (*actual condition*) (*what is*) dan kondisi yang diinginkan (*what should be*) dalam kerja manusia dalam suatu organisasi atau kelompok organisasi dalam pengertian, pengetahuan, keterampilan dan sikap (Fauzi, 2011).

Analisis kebutuhan pelatihan 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 (Veithzal Rivai, Sagala, 2009).

Secara umum analisis kebutuhan pelatihan diartikan sebagai suatu proses pengumpulan dan analisis data dalam rangka mengidentifikasi bidang-bidang atau faktor-faktor apa saja yang ada di dalam perusahaan/organisasi yang perlu ditingkatkan atau diperbaiki agar kinerja pegawai dan produktivitas perusahaan/organisasi menjadi meningkat. Tujuan dari kegiatan ini adalah untuk memperoleh data akurat tentang apakah ada kebutuhan untuk menyelenggarakan pelatihan (Fauzi, 2011).

Jadi, pada prinsipnya analisis kebutuhan pelatihan adalah melakukan pengkajian tentang ada tidaknya kesenjangan dalam tingkat penampilan kerja yang dicapai atau yang dimiliki seseorang atau sekelompok orang dengan penampilan kerja yang seharusnya dilakukan merupakan ketentuan penampilan kerja (standar). Namun tidak selalu setiap ada kesenjangan antara standar dan penampilan kerja harus diatasi dengan pelatihan, hal ini sangat tergantung dari penyebab kesenjangan tersebut. Melalui analisis kebutuhan inilah dapat ditetapkan kesenjangan yang mana yang harus dilakukan melalui pelatihan, mengingat bahwa pelatihan pada dasarnya diselenggarakan sebagai sarana untuk menghilangkan atau setidaknya mengurangi kesenjangan antara kinerja yang ada saat ini dengan kinerja standar atau yang diharapkan untuk dilakukan. Selain itu dengan analisis kebutuhan pelatihan maka pihak penyelenggara pelatihan dapat memperkirakan manfaat-manfaat apa saja yang bisa didapatkan dari suatu

pelatihan, baik bagi partisipan sebagai individu maupun bagi lembaga/organisasi/perusahaan (Fauzi, 2011).

Dalam pelaksanaannya, proses analisis kebutuhan dilakukan melalui langkah-langkah sebagai berikut: langkah *pertama*, mengidentifikasi dan menggambarkan kesenjangan pelaksanaan kerja; langkah *kedua*, menentukan sebab-sebab kesenjangan; langkah *ketiga*, mengidentifikasi kesenjangan pelaksanaan kerja tersebut yang didasarkan kepada kurangnya pengetahuan dan keterampilan; langkah *keempat*, menentukan apakah pelatihan adalah solusi yang mungkin; langkah *kelima*, rekomendasi solusi (Kartika, 2014).

Tahapan awal program pelatihan adalah mengadakan analisis kebutuhan (*needs assessment*) secara komprehensif yang berkaitan dengan strategi bisnis organisasi. Informasi yang dihasilkan dari analisis tersebut di antaranya dapat digunakan untuk menyusun kurikulum sesuai dengan kebutuhan organisasi/perusahaan. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, ditemukan bahwa banyak organisasi/perusahaan yang sudah melakukan analisis kebutuhan gagal mengkaitkannya dengan rencana strategi bisnis. Hal ini menunjukkan bahwa pada tahapan awal sebagai fondasi program pelatihan organisasi/perusahaan gagal memperoleh informasi yang relevan. Dengan demikian terdapat semacam celah (*gap*) antara isi (*content*) program dan kebutuhan (*needs*) organisasi/perusahaan sesuai dengan rencana strategisnya.

Menentukan kebutuhan pelatihan bukan hal yang sederhana sebab kebutuhan pelatihan terkait dengan siapa yang dilatih; terkait dengan tujuan pelatihan; untuk kebutuhan siapa pelatihan itu dilakukan; siapa penyelenggara

pelatihan; bahan pelatihan ditentukan oleh penyelenggara pelatihan, dan merupakan paket yang tidak dapat di pecah-pecah sesuai dengan keinginan pembelajar (*teacher-controlled*), ataukah dapat dipilih materinya oleh pembelajar sendiri (*learner-controlled*).

‘*Life Stages*’: Kebutuhan pelatihan di masyarakat sering dihubungkan dengan (*life stages*) atau tahap kehidupan manusia. Dengan demikian, ada kebutuhan bayi dalam kandungan (dan ibu hamil), kebutuhan balita (dan ibunya), kebutuhan anak, orang dewasa, orang tua, kebutuhan orang lanjut usia, dan kebutuhan orang meninggal dunia. Tetapi kategorisasi itupun tidak sederhana karena pada (*life stages*) yang sama pun dua orang mempunyai kebutuhan yang berbeda (Mudjiman, 2011).

Penilai kebutuhan dapat mengidentifikasi antara lain (Kaswan, 2016):

- a. Sasaran organisasi dengan efektivitasnya dalam mencapai sasaran itu.
- b. Perbedaan atau kesenjangan antara keterampilan karyawan dengan keterampilan yang dibutuhkan untuk kinerja pekerjaan yang efektif saat ini.
- c. Perbedaan atau kesenjangan antara keterampilan karyawan pada saat ini dengan keterampilan yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan dengan sukses di masa yang akan datang.
- d. Kondisi-kondisi di mana kegiatan pelatihan akan berlangsung.

Lebih jauh, penilaian kebutuhan dapat membantu (Kaswan, 2016):

- a. Kompetensi dan kinerja tim kerja
- b. Memecahkan masalah atau isu produktivitas

- c. Mempersiapkan dan merespons kebutuhan masa depan di dalam organisasi atau kewajiban pekerjaan.

2.3.2 Fungsi Analisis Kebutuhan Pelatihan

Pelatihan dan pengembangan merupakan aspek penting dalam meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap (*Knowledge, Skills, Attitude-KSA*) para karyawan. Perubahan yang terjadi di dalam maupun luar organisasi/perusahaan menuntut organisasi/perusahaan memerhatikan secara cepat dan cermat penanganan pelatihan dan pengembangan para karyawan agar dapat menyelaraskan diri sesuai perkembangan dan perubahan tersebut. Oleh karena itu dibutuhkan analisis kebutuhan pelatihan yang tepat sebagai informasi bagi pihak manajemen/pimpinan untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan bagaimana format dan rancangan pelatihan yang tepat dan berdaya guna (Kartika, 2014).

Fungsi analisis kebutuhan pelatihan dijabarkan sebagai berikut (Kartika, 2014):

- 1) Mengumpulkan informasi tentang pengetahuan, keterampilan, dan sikap pekerja
- 2) Mengumpulkan informasi tentang *job content* dan *job context*
- 3) Mengidentifikasi kinerja standar dan kinerja aktual dalam rincian yang berguna
- 4) Melibatkan *stakeholders* dan membentuk dukungan
- 5) Memberi data untuk keperluan perencanaan.

Perlu diingat bahwa analisis kebutuhan pelatihan bukanlah berfokus pada *solution-based*, akan tetapi merupakan klarifikasi dan pembatasan sejumlah kebutuhan pokok dalam program pelatihan yang akan disusun, Sofo dalam (Kartika, 2014).

Hasil dari analisis kebutuhan pelatihan adalah identifikasi kesenjangan kinerja. Kesenjangan kinerja tersebut dapat didefinisikan sebagai perbedaan antara kinerja yang diharapkan dan kinerja aktual individu. Kesenjangan kinerja dapat ditemukan dengan mengidentifikasi dan mendokumentasikan standar atau persyaratan kompetensi yang harus dipenuhi dalam melaksanakan pekerjaan dan mencocokkannya dengan kinerja aktual di tempat kerja.

Meskipun penting, analisis kebutuhan pelatihan sering tidak dilakukan karena beberapa alasan seperti yang dikemukakan (Kaswan, 2011) sebagai berikut:

- a. Penilaian kebutuhan mungkin merupakan proses yang sulit dan memakan waktu
- b. Tindakan lebih dihargai daripada penelitian
- c. Adanya asumsi yang salah bahwa penilaian kebutuhan tidak diperlukan karena informasi yang ada sudah merinci kebutuhan-kebutuhan organisasi
- d. Kurangnya dukungan untuk analisis kebutuhan.

2.3.3 Tujuan Analisis Kebutuhan Pelatihan

Tujuan analisis kebutuhan adalah: pertama, menggambarkan sifat yang sebenarnya dari suatu deskripsi pelaksanaan pekerjaan; kedua, menentukan sebab-sebab deskripsi pelaksanaan pekerjaan; ketiga, merekomendasikan solusi

yang cocok dan keempat, menggambarkan populasi calon peserta (Atmodiwirio) dalam (Fauzi, 2011).

Bila pendapat tersebut ditelaah lebih lanjut, maka analisis kebutuhan memiliki beberapa tujuan, antara lain (Fauzi, 2011):

- a. Memastikan pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk mengatasi kesenjangan atau perbedaan tersebut.
- b. Memastikan bahwa kesenjangan atau perbedaan yang ada itu bisa diatasi melalui pelatihan.
- c. Memastikan bahwa karakteristik orang-orang yang tepat untuk mengikuti pelatihan.
- d. Memastikan bahwa orang-orang yang tepat ini bersedia untuk mengikuti pelatihan.
- e. Memastikan kemampuan sumber daya yang ada untuk menyelenggarakan pelatihan.

Analisis kebutuhan pelatihan mempunyai tujuan (Rusdiana, 2015):

- 1) Menggambarkan sifat yang sebenarnya dari suatu deskripsi pelaksanaan pekerjaan;
- 2) Menentukan sebab-sebab deskripsi pelaksanaan pekerjaan;
- 3) Merekomendasikan solusi yang cocok;
- 4) Menggambarkan populasi calon peserta.

Proses analisis kebutuhan sangat dibutuhkan agar penentuan komponen-komponennya tidak sia-sia karena sudah direncanakan dengan matang sebelumnya.

2.3.4 Jenis-Jenis Analisis Kebutuhan Pelatihan

Secara umum terdapat dua jenis analisis kebutuhan pelatihan (Kartika, 2014):

a. Analisis Kebutuhan Pelatihan Reaktif

Analisis kebutuhan pelatihan reaktif untuk mengantisipasi terhadap kinerja karyawan saat ini. Dengan demikian, analisis kebutuhan pelatihan tersebut cenderung bersifat objektif dimana terjadi perbedaan persepsi di antara para pengambil keputusan yang memengaruhi keputusan terhadap kesenjangan antara kinerja standar dan kinerja aktual.

b. Analisis Kebutuhan Pelatihan Proaktif

Analisis kebutuhan pelatihan proaktif dirancang untuk menjawab persepsi bahwa perilaku kinerja aktual menunjukkan ketidakmampuan untuk memenuhi standar yang diharapkan (ideal). Jenis analisis ini bersifat proaktif atas sejumlah fenomena, di mana semuanya diarahkan pada refleksi kemampuan kinerja karyawan terhadap standar dan harapan yang sangat mungkin mengalami perubahan di masa mendatang. Terdapat dua varian dalam analisis kebutuhan pelatihan proaktif ini, yaitu:

1) Pendekatan Preventif

Pendekatan preventif dalam analisis kebutuhan proaktif sengaja dirancang untuk meyakinkan bahwa seorang karyawan akan dapat memenuhi kinerja yang diharapkan dari pekerjaannya saat ini.

2) Pendekatan Pengembangan

Tujuan pengembangan adalah hasil persepsi manajer sebagai penyelia (*supervisor*) yang menilai kemampuan karyawan di masa mendatang berdasarkan potensi yang dapat dilihat saat ini dan kelak dapat dikembangkan pada posisi yang lebih tinggi. Berdasarkan persepsi inilah manajer dapat merancang program pelatihan untuk karyawan potensial tersebut.

2.3.5 Sumber Data Analisis Kebutuhan Pelatihan

Analisis kebutuhan pelatihan dilakukan untuk mendapatkan masukan tentang kondisi penampilan kerja karyawan di suatu lembaga/organisasi serta kompetensi standar yang seharusnya dilakukan. Hasil identifikasi akan dianalisis sehingga akan diketahui kesenjangan apa yang terdapat dalam pelaksanaan tugas tersebut dan siapa saja yang mengalami kesenjangan itu. Atas dasar inilah sumber data dan informasi harus diperoleh dari berbagai pihak yang terkait dengan tugas pekerjaan (Fauzi, 2011).

Agar data dan informasi yang diperoleh menunjukkan hal yang sebenarnya dan lengkap, maka perlu dipahami beberapa aspek yang berkaitan dengan pendekatan yang digunakan, obyek dan subyek sumber data.

2.3.6 Data dan Informasi yang Dikumpulkan

Dalam identifikasi dan analisis kebutuhan, data yang diperlukan berkaitan dengan kebutuhan pemecahan masalah melalui pelatihan. Proses analisis kebutuhan baru bisa dijalankan bila telah diketahui lebih dahulu apa yang

dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Ini disebut sebagai *success profile* yang terdiri dari (Fauzi, 2011):

- 1) *What I Know: Technical dan Organizational knowledge* atau hal-hal apa yang secara teknis dan organisasi harus diketahui seseorang untuk dapat bekerja dengan baik.
- 2) *What I have done: exposure* atau *Experience* yang harus sudah pernah dilalui agar seseorang dapat melakukan pekerjaan dengan baik.
- 3) *What I can do: Dimensions*, sering disebut sebagai kompetensi perilaku atau *softskills*.
- 4) *Who I am*: Ini lebih menggambarkan aspek-aspek kepribadian dari diri seseorang yang turut mempengaruhi suksesnya dalam bekerja.

Data dan informasi yang harus dikumpulkan dan dianalisis dalam identifikasi kebutuhan menyangkut manusia (adanya *gap* antara pengetahuan, keterampilan dan sikap yang ada dengan yang diharapkan) dan organisasi/perusahaan/organisasi (rencana dan tujuan perusahaan/organisasi, SAP, manfaat pelatihan, kesenjangan kinerja atau kompetensi yang harus dimiliki oleh karyawan (Fauzi, 2011). Oleh karena itu, maka analisis kebutuhan pelatihan seyogyanya mencakup kedua area tersebut yaitu:

- 1) Kesenjangan kinerja, yaitu kinerja yang harus dimiliki oleh seseorang atau lembaga/organisasi dengan kinerja yang dimilikinya saat ini. Untuk mengetahui kesenjangan ini dapat dilakukan melalui analisis organisasi, analisis kinerja dan analisis kompetensi (Fauzi, 2011).

2) Kompetensi yang harus dimiliki petugas/pihak tertentu atau lembaga/organisasi agar kinerjanya bisa optimal sesuai dengan tata aturan yang berlaku dan dapat menunjang keberhasilan lembaga/organisasi. Data atau informasi yang berhubungan dengan aspek pekerjaan yang harus dikumpulkan dan dianalisis mencakup hal-hal yang berkaitan dengan fungsi dan tanggung jawab jabatan, tingkat kinerja yang diharapkan, dan kemampuan serta keterampilan apa saja yang harus dimiliki oleh individu atau kelompok (divisi) untuk dapat memenuhi standar kinerja yang diharapkan. Untuk menentukan komponen mana saja dari lembaga/organisasi yang harus ditingkatkan kompetensinya bisa dilihat dari tiga jenjang kebutuhan pelatihan (Fauzi, 2011) yang dikategorikan sebagai berikut:

- a) Kebutuhan Pelatihan Tingkat Organisasi/ Lembaga, yaitu mencoba membandingkan “capaian lembaga” dengan “tujuan yang diharapkan”. Kelemahan apa yang ditemukan sehingga tujuan lembaga tidak tercapai dan untuk pemecahannya perlu dilakukan pelatihan.
- b) Kebutuhan Pelatihan Tingkat Jenjang Kepangkatan/ Posisi. Dalam kategori ini kebutuhan pelatihan berkaitan dengan pengetahuan, sikap dan keterampilan yang diperlukan untuk melakukan berbagai macam pekerjaan atau tugas tertentu sesuai dengan posisi atau jabatan tertentu. Pada umumnya untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan pada jenjang posisi, didasarkan pada uraian tugas (*Job Description*) yang tersedia, dengan jalan melakukan proses analisis tugas.

- c) **Kebutuhan pada Tingkat Individu/Perorangan.** Setelah mengetahui dan menentukan kebutuhan pelatihan pada tingkat kelembagaan dan tingkat posisi atau jabatan, kemudian menentukan “siapa”, membutuhkan pelatihan “apa”, yaitu mencoba untuk menemukan adanya kesenjangan pengetahuan, sikap dan keterampilan pada setiap individu. Kebutuhan pelatihan tersebut tidak bersifat kebutuhan pelatihan pribadi, dalam hal ini tidak dibahas kelemahan seseorang secara pribadi tetapi dalam kaitannya dengan tuntutan kelembagaan, untuk menemukan bidang-bidang yang dirasa masih lemah. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kebutuhan pelatihan hanya dapat ditentukan dalam kaitannya dengan rencana keseluruhan lembaga.

2.3.7 Pendekatan-Pendekatan Analisis Kebutuhan Pelatihan

Dalam menentukan sumber data untuk kegiatan identifikasi kebutuhan dapat digunakan pendekatan induktif, pendekatan deduktif dan campuran pendekatan induktif dan deduktif (Fauzi, 2011).

Pertama, pendekatan induktif dilakukan bila identifikasi kebutuhan dilakukan terhadap orang-orang yang langsung menangani tugas pekerjaan yang akan dianalisis. Misalnya, bila hendak meningkatkan kompetensi staf bidang tertentu, identifikasi langsung dilakukan terhadap para staf tersebut.

Kedua, pendekatan deduktif dilakukan bila kebutuhan ditentukan bukan oleh pelaksana tugas pekerjaan yang akan dianalisis, namun oleh individu atau kelompok yang ada disekelilingnya yang memiliki hubungan langsung maupun tidak langsung dengan pelaksanaan tugas tersebut, namun mengetahui jelas

keadaannya secara umum ataupun secara rinci, sehingga bisa memberikan data dan informasi yang bisa dipercaya. Misalnya kepada atasan pelaksana tugas tersebut atau kepada bidang kepegawaian/ pengembangan sumber daya manusia yang terdapat di lembaga/organisasi yang bersangkutan, atau terhadap pengguna jasa petugas tersebut.

Ketiga, pendekatan campuran induktif dan deduktif menekankan identifikasi kebutuhan dilakukan terhadap pelaksana tugas maupun atasannya serta bidang kepegawaian/ pengembangan sumber daya manusia yang memiliki catatan lengkap mengenai perkembangan pelaksana tugas dan pengguna jasa tersebut. Pendekatan campuran ini lebih memungkinkan untuk memperoleh data lengkap dan akurat karena kedua sumber ini memberikan data dan informasi yang saling berkaitan dengan peran dan tugas apa yang harus dikerjakan serta peran dan tugas apa yang telah dikerjakan.

Informasi yang dibutuhkan untuk penilaian analisis kebutuhan pelatihan dapat diperoleh dengan berbagai pendekatan sebagai berikut (Kaswan, 2011):

a. Supply-Led Approach

Pendekatan ini menekankan pada pentingnya peran pelatih dalam menentukan kebutuhan pelatihan. Secara tradisional pelatih bertanggung jawab untuk mengidentifikasi kebutuhan dan ruang lingkup penilaian yang dapat mencakup berbagai tingkat organisasi.

b. Demand-Led Approach

Pendekatan *Supply-Led* menghadapi persoalan ketika dihadapkan pada tantangan perubahan dalam dunia usaha yang menekankan pada lini bawah,

profitabilitas, pertumbuhan, dan lain-lain. Untuk mengantisipasi keterampilan karyawan dan tujuan jangka panjang organisasi/perusahaan digunakan pendekatan *Demand-Led* yang berorientasi pada bisnis dan berorientasi pada proses. Pendekatan yang berorientasi pada bisnis merupakan pendekatan di masa manajemen puncak harus memiliki komitmen investasi dalam pelatihan dan pengembangan. Sebaliknya, pendekatan yang berorientasi pada proses bertujuan mengenalkan proses-proses kerja yang baru dan dapat diterapkan efektif dan efisien.

c. *Pelatihan-Centered Approach*

Pendekatan ini bersifat *bottom-up* dan dorongan pengembangan diri dengan lebih berfokus pada kebutuhan individu. Pendekatan ini kurang mendapat respons dari organisasi/perusahaan karena organisasi/ perusahaan lebih berkonsentrasi pada efektivitas organisasi/ perusahaan daripada efektivitas individu.

Pendekatan analisis kebutuhan pelatihan dibagi menjadi analisis kebutuhan organisasi/perusahaan, analisis kebutuhan jabatan/tugas, analisis kebutuhan karyawan, dan perumusan tujuan pelatihan (Kaswan, 2011).

a. Analisis Kebutuhan Organisasi/Perusahaan

Analisis kebutuhan organisasi/perusahaan bertujuan untuk mengidentifikasi kebutuhan organisasi secara menyeluruh dan tingkat dukungan untuk pelatihan.

Analisis organisasi seharusnya mengidentifikasi:

- a) Tujuan dan strategi organisasi
- b) Kesadaran terhadap sumber daya manusia

- c) Iklim (budaya) organisasi
 - d) Kendala lingkungan meliputi isu-isu hukum, politik, dan ekonomi.
- b. Analisis Kebutuhan Jabatan/Tugas

Analisis jabatan/tugas adalah pemeriksaan terhadap jabatan/tugas yang dijalankan, berfokus pada kewajiban dan tugas di seluruh organisasi untuk menentukan pekerjaan yang membutuhkan pelatihan. Tujuan analisis kebutuhan jabatan/tugas adalah mengisolasi syarat-syarat khusus pekerjaan yang dipersiapkan (Mangkunegara, 2011). Dengan kata lain, analisis kebutuhan jabatan/ tugas memberikan informasi yang dibutuhkan untuk memahami persyaratan pekerjaan agar karyawan mencapai kinerja yang optimal.

c. Analisis Kebutuhan Karyawan

Analisis kebutuhan karyawan menentukan karyawan mana yang membutuhkan pelatihan dengan memeriksa sejauh mana kinerja karyawan tersebut dalam melaksanakan pekerjaan/tugas. Kekuatan dan kelemahan karyawan dalam melaksanakan tugasnya sangat ditentukan oleh faktor internal dan eksternal. Sering analisis ini melibatkan penilaian peringkat kinerja karyawan dan selanjutnya mengidentifikasi karyawan atau kelompok karyawan yang kurang dalam keterampilan tertentu. Pendekatan evaluasi penilaian kinerja 360 derajat dapat digunakan untuk memperoleh gambaran menyeluruh mengenai kinerja karyawan (Kaswan, 2011).

d. Perumusan Tujuan Pelatihan

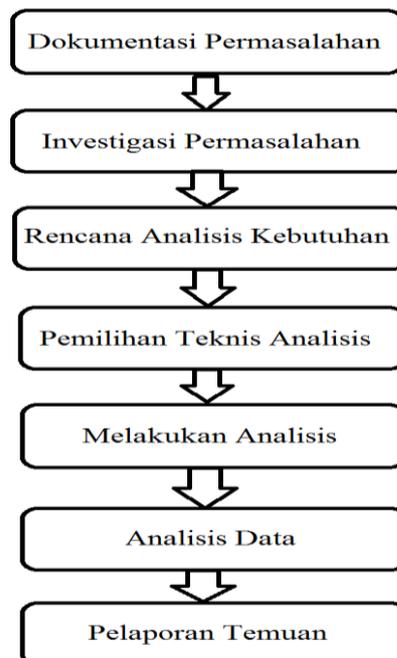
Untuk mencapai harapan, tujuan, dan hasil pelatihan harus dapat diamati dan diukur, spesifik dengan lamanya waktu pelatihan dan upaya pencapaiannya.

Ditinjau dari sudut pandang karyawan, perubahan yang diinginkan berupa peningkatan pengetahuan, sikap, keterampilan, dan pengembangan karier. Sementara dari sudut pandang perusahaan/organisasi adalah tercapainya kinerja yang optimal dari hasil pelatihan yang telah dilakukan.

2.3.8 Proses Analisis Kebutuhan Pelatihan

Analisis kebutuhan pelatihan dilakukan melalui proses tanya jawab (*asking question getting answer*). Pertanyaan diajukan kepada setiap tingkat struktur organisasi/ perusahaan kemudian dilakukan verifikasi dan dokumentasi untuk memperoleh hal apa yang dibutuhkan dalam pelatihan dan jenis pelatihan apa yang dibutuhkan. Gambaran proses tahapan analisis kebutuhan pelatihan sebagai berikut (Kartika, 2014).

Gambar 2.1
Proses Tahapan Analisis Kebutuhan Pelatihan



Sumber: (Kartika, 2014)

1) **Dokumentasi Permasalahan**

Pada tahap ini seluruh permasalahan dikumpulkan dan didokumentasi kan. Jenis informasi dan metode pengumpulan data yang berbeda dapat digunakan pada setiap tingkat organisasi/perusahaan. Respons yang saling melengkapi dari berbagai sumber dapat mengidentifikasi kebutuhan pelatihan. (Kartika, 2014) menyatakan sumber dan metode pengumpulan data dalam analisis kebutuhan pelatihan adalah:

a. Sumber Tertulis

- 1) Dokumen karyawan: permohonan pelatihan, alasan meninggalkan organisasi/perusahaan, keluhan karyawan, penilaian kinerja
- 2) Uraian pekerjaan
- 3) Spesifikasi pekerjaan
- 4) Laporan analisis pekerjaan
- 5) Catatan batas waktu akhir yang hilang
- 6) Keluhan pelanggan
- 7) Peralatan untuk memperbaiki permohonan
- 8) Tes pekerjaan

b. Sumber lain

- 1) Karyawan
- 2) Pelanggan (*customer*)
- 3) Manajemen
- 4) Konsultan

c. Metode pengumpulan data

- 1) Wawancara individu dan kelompok
- 2) Daftar pertanyaan (kuesioner)
- 3) FGD (*Focus Group Discussion*)
- 4) Pengamatan
- 5) Analisis pekerjaan
- 6) Tes dan ujian

2) **Investigasi Permasalahan**

Setelah seluruh permasalahan dikumpulkan dan didokumentasikan, kemudia pihak manajemen/pimpinan menginvestigasikan akar penyebab permasalahan tersebut (*root cause analysis*). Selanjutnya memutuskan apakah pelatihan diperlukan atau tidak untuk mengatasi permasalahan tersebut.

3) **Rencana Analisis Kebutuhan**

Pada tahapan ini pimpinan merencanakan membuat kerangka analisis. Tovey dalam (Kartika, 2014) memberikan panduan dalam merencanakan analisis kebutuhan pelatihan:

- a. Identifikasi apa yang ingin dicapai
- b. Identifikasi tugas utama analisis
- c. Membagi tugas-tugas utama ke dalam subtugas
- d. Identifikasi mengenai ketersediaan sumber daya manusia (SDM)
- e. Identifikasi SDM mana yang dapat melaksanakan tugas
- f. Mengulas kembali jadwal dan *time frame* yang telah disusun
- g. Penjadwalan SDM melaksanakan tugas di dalam *time frame* yang telah dibuat

- h. Mengulas kembali rencana untuk meyakinkan bahwa semua tindakan akan mencakup seluruh tujuan
- i. Perbaiki kembali beberapa rencana sebelum melakukan analisis

4) Pemilihan Teknik Analisis

Pemilihan teknik analisis harus dilakukan dengan tepat untuk memastikan bahwa data yang diperoleh sesuai dengan teknis analisisnya. Terdapat berbagai macam teknik analisis seperti *survey of organizational data*, *departmental self study*, *surveys and questionnaires*, *observations*, *perform ance analysis*, *task analysis*, *employee appraisal*, *work sample*, dan lain-lain.

5) Melakukan Analisis

Pada tahap ini manajer/pimpinan memperoleh kesempatan untuk mengembangkan segala kemungkinan atas bentuk format analisis sebagai laporan kepada senior manajer.

6) Analisis Data

Penganalisisan data untuk menemukan perbedaan (*gap/discrepancy*). Analisis data dilakukan dengan cermat dan harus sesuai kaidah pelaporan yang lazim digunakan karena akan dibaca oleh pihak lain.

7) Pelaporan Temuan

Tahapan terakhir adalah menyajikan hasil analisis kebutuhan pelatihan dalam bentuk laporan sekaligus rekomendasi pemecahan persoalan berupa jenis pelatihan yang akan dilaksanakan.

Langkah-langkah dalam proses analisis kebutuhan (Rusdiana, 2015), di antaranya:

- 1) Mengidentifikasi dan menggambarkan kesenjangan pelaksanaan kerja;
- 2) Menentukan seba-sebab kesenjangan;
- 3) Mengidentifikasi kesenjangan pelaksanaan kerja yang didasarkan pada kurangnya pengetahuan dan keterampilan;
- 4) Menentukan bahwa diklat adalah solusi yang mungkin;
- 5) Merekomendasi solusi;
- 6) Menggambarkan tentang peran atau pelaksanaan tugas.

Ada enam langkah sistematis untuk mengetahui/menilai kebutuhan pelatihan (Rusdiana, 2015), yaitu:

- 1) Mengumpulkan data untuk menentukan lingkup analisis kebutuhan
- 2) Menyusun uraian tugas menjadi sasaran pekerjaan atau kegiatan dari sasaran yang telah di tentukan
- 3) Mengukur instrumen untuk mengukur kemampuan kerja
- 4) Melaksanakan pengukuran peringkat kemampuan kerja
- 5) Mengolah data hasil pengukuran dan menafsirkan data hasil pengolahan
- 6) Menetapkan peringkat kebutuhan pelatihan.

2.3.9 Indikator Analisis Kebutuhan Pelatihan

Indikator penentuan kebutuhan pelatihan pada tingkat organisasi, jabatan/tugas/pekerjaan, dan individu dapat dilaksanakan melalui tiga kegiatan analisis berikut (Rusdiana, 2015).

- 1) Analisis Organisasi, merupakan pemeriksaan terhadap jenis-jenis permasalahan yang dialami oleh organisasi dan menyediakan informasi dalam penyusunan profil sebuah organisasi sehingga diketahui keadaan sebenarnya dari suatu organisasi. Profil disini menggambarkan keadaan organisasi atau unit kerja sebuah organisasi dalam keadaan sangat sehat, cukup sehat, kurang sehat, atau sangat tidak sehat.

Selanjutnya diidentifikasi faktor-faktor penyebab keadaan tersebut dan alternatif penanggulangan yang mungkin dilakukan. Alternatifnya bisa berupa pelatihan ataupun kegiatan lainnya yang bukan pelatihan.

- 2) Analisis Tugas/Jabatan, adalah informasi tertulis mengenai pekerjaan apa saja yang harus dikerjakan dalam suatu perusahaan untuk mencapai tujuan. Pada dasarnya, analisis tugas merupakan proses untuk menentukan perilaku yang tepat, dan kuantitas serta kualitas perilaku tersebut untuk melaksanakan sebuah pekerjaan. Analisis tugas ini dimaksudkan untuk menjawab pertanyaan tentang apa yang harus diajarkan pada seorang karyawan untuk menghasilkan hasil kerja yang efektif

Menurut Malayu S. P. Hasibuan dalam (Rusdiana, 2015), manfaat analisis pekerjaan/jabatan/tugas adalah memberikan informasi tentang aktivitas pekerjaan, standar pekerjaan, konteks pekerjaan, persyaratan personalia, perilaku personel organisasi, dan alat-alat yang akan dipergunakan.

Hasil analisis pekerjaan dapat digunakan sebagai pertimbangan bagi perlu atau tidaknya diselenggarakan program pelatihan sehingga program pelatihan dapat di rancang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan dan tugas-tugas pegawai.

3) Analisis Individu, adalah analisis kebutuhan yang dilaksanakan untuk menjawab pertanyaan tentang siapa yang memerlukan pelatihan dan jenis pelatihan apa yang diperlukan. Tujuan analisis individu adalah untuk memeriksa seberapa baik individu karyawan dalam melaksanakan pekerjaan-pekerjaannya. Analisis individu memerlukan pemeriksaan yang cermat atas keahlian dan kemampuan setiap individu untuk menentukan beberapa kekurangan yang dapat dikoreksi melalui pemeriksaan.

Suryana Sumantri dalam (Rusdiana, 2015), menyatakan bahwa data yang diperlukan dalam analisis individu, adalah:

- a. Data personel individu, berisi segala macam data kepegawaian sejak karyawan masuk kerja sampai saat analisis dilakukan
- b. Penilaian hasil kerja, berupa data mengenai penilaian pelaksanaan kerja yang dimasukkan pada data kepegawaian individual
- c. Daftar tenaga kerja, yaitu meliputi daftar seluruh karyawan seperti keadaan sementara, kemungkinan promosi, dan lain-lain.

Dengan melakukan analisis individu akan didapatkan kebutuhan pelatihan yang diperlukan oleh karyawan sehingga dapat diupayakan program pelatihan yang dapat menanggulangi masalah tersebut.

2.4 Kompetensi

Menurut Organisasi Industri Psikologi Amerika Mitrani, Palziel, and Fitt (Sutrisno Edy, 2017) gerakan tentang kompetensi telah dimulai pada 1960 dan awal 1970. Menurut gerakan tersebut banyak hasil studi yang menunjukkan bahwa hasil tes sikap dan pengetahuan, prestasi belajar di sekolah dan diploma

tidak dapat di memprediksi kinerja atau keberhasilan dalam kehidupan. Temuan tersebut telah mendorong dilakukan penelitian terhadap variabel kompetensi yang diduga memprediksi kinerja individu. Oleh sebab itu, beberapa prinsip yang perlu diperhatikan, yaitu:

- a. Membandingkan individu yang secara jelas berhasil di dalam pekerjaannya dengan individu yang tidak berhasil. Melalui cara ini perlu diidentifikasi karakteristik yang berkaitan dengan keberhasilan tersebut.
- b. Mengidentifikasi pola pikir dan perilaku individu yang berhasil. Pengukuran kompetensi harus menyangkut reaksi individu terhadap situasi yang terbuka dibanding menggantungkan kepada pengukuran responden seperti tes pilihan ganda yang meminta individu memilih alternatif jawaban.

Kompetensi mencakup berbagai faktor teknis dan non-teknis, kepribadian dan tingkah laku, soft skills dan hard skills, kemudian banyak digunakan sebagai aspek yang dinilai banyak perusahaan untuk merekrut karyawan ke dalam organisasi.

Pengertian kompetensi dalam organisasi publik maupun privat sangat diperlukan terutama untuk menjawab tuntutan organisasi, dimana adanya perubahan yang sangat cepat, perkembangan masalah yang sangat kompleks dan dinamis serta ketidakpastian masa depan dalam tatanan kehidupan masyarakat. Secara harfiah, kompetensi berasal dari kata *competence* yang artinya kecakapan, kemampuan dan wewenang (Sutrisno Edy, 2009). Secara etimologi, kompetensi diartikan sebagai dimensi perilaku keahlian atau keunggulan seorang pemimpin atau staff yang mempunyai keterampilan, pengetahuan, dan perilaku yang baik.

Adapun pengertian tentang kompetensi menurut Peraturan Pemerintah No 101 tahun 2000 (Sutrisno Edy, 2009), kompetensi adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki seorang pegawai berupa pengetahuan, sikap perilaku yang diperlukan dalam tugas dan jabatannya (pasal 3).

Yang membagi kompetensi menjadi 2 kategori yaitu kompetensi dasar dan yang membedakan kompetensi dasar (*Threshold*) dan kompetensi pembeda (*differentiating*) menurut kriteria yang digunakan untuk memprediksi kinerja suatu pekerjaan. Kompetensi dasar (*Threshold competencies*) adalah karakteristik utama, yang biasanya berupa pengetahuan dan keahlian dasar seperti kemampuan untuk membaca, sedangkan kompetensi pembeda (*differentiating competencies*) adalah kompetensi yang membuat seseorang beda dari yang lain (Moeheriono, 2012).

Kompetensi dapat didefinisikan sebagai karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya, atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab-akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior di tempat kerja atau pada situasi tertentu (Moeheriono, 2012).

Menurut David Mc. Clelland seorang Profesor dari Harvard University (Sedarmayanti, 2011) mengemukakan bahwa kompetensi adalah karakteristik mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap kinerja, atau dapat memprediksi kinerja yang sangat baik. Dengan kata lain, kompetensi adalah apa yang *outstanding performers* lakukan lebih sering pada lebih situasi, dengan hasil yang lebih baik, daripada apa yang dilakukan penilai kebijakan.

Kompetensi bisa dianalogikan seperti “gunung es” yang maknanya keterampilan dan pengetahuan membentuk puncaknya yang berada diatas air. Bagian di bawah permukaan air tidak terlihat mata, namun menjadi fondasi dan memiliki pengaruh terhadap bentuk bagian yang berada di atas air. Peran sosial dan citra diri berada pada bagian “sadar” seseorang. Sedangkan motif seseorang berada pada alam “bawah sadar”nya (Sedarmayanti, 2011).

Penjelasan masing-masing kompetensi adalah (Sedarmayanti, 2011):

- 1) Keterampilan: keahlian/kecakapan melakukan sesuatu dengan baik.

Contoh: kemampuan mengemudi

- 2) Pengetahuan: informasi yang dimiliki/dikuasai seseorang dalam bidang tertentu.

Contoh: mengerti ilmu manajemen pemasaran

- 3) Peran sosial: citra yang diproyeksikan seseorang pada orang lain.

Contoh: menjadi seorang pengikut, atau seorang oposan

- 4) Citra diri: persepsi individu tentang dirinya.

Contoh: melihat/mempromosikan dirinya sebagai pemimpin

- 5) Sifat/Ciri: karakteristik yang relatif konstan pada tingkah laku seseorang.

Contoh: seorang pendengar yang baik

- 6) Motif: pemikiran/niat dasar konstan yang mendorong individu bertindak/berperilaku.

Contoh: ingin dihargai, dorongan mempengaruhi orang lain.

Keterampilan dan pengetahuan lebih mudah dikenali, dua kompetensi ini juga relatif lebih mudah dibentuk dan dikembangkan, melalui proses belajar dan

pelatihan yang relatif singkat. Sedangkan peran sosial, citra diri, dan motif tidak mudah diidentifikasi, dan lebih sulit serta membutuhkan waktu lebih lama untuk memperbaiki atau mengembangkannya.

Keterampilan dan pengetahuan mempunyai peran penting dalam keberhasilan seseorang. Tetapi empat kompetensi lainnya memainkan peran yang jauh lebih besar. Hal ini sangat terasa pada pekerjaan yang lebih strategis dan berada dalam hierarki lebih atas dalam organisasi (Sedarmayanti, 2011).

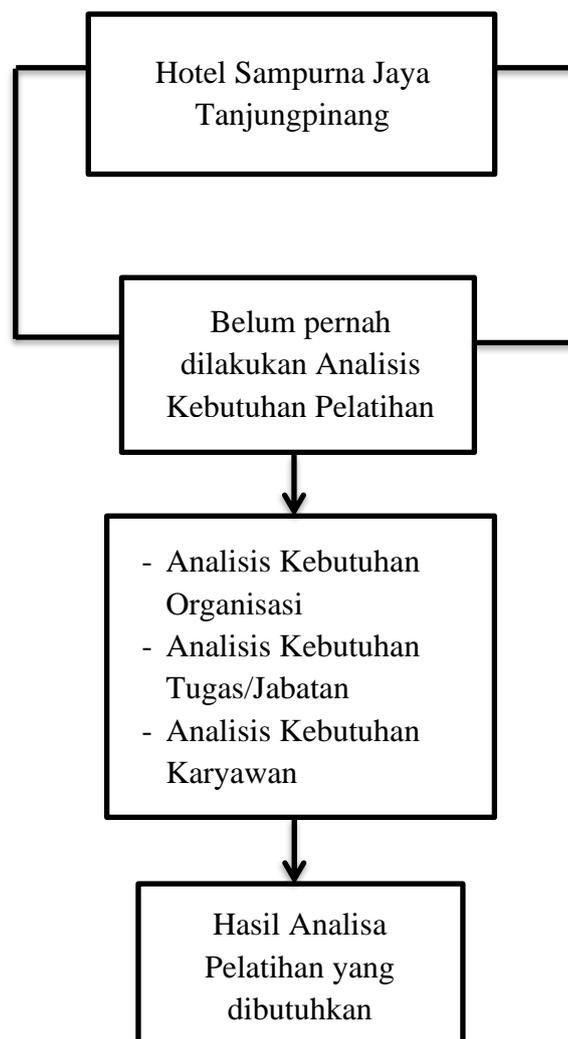
Kompetensi seseorang sangat besar dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, baik dari dalam (*internal*) maupun dari luar (*eksternal*), (Moeheriono, 2012) yaitu:

- 1) Bakat bawaan, bakat yang sudah ada dan melekat sejak mereka dilahirkan.
- 2) Motivasi kerja yang tinggi.
- 3) Sikap, motif, dan nilai cara pandang.
- 4) Pengetahuan yang dimiliki dari pendidikan formal dan non-formal (pelatihan, *course*, panel dan lain-lain).
- 5) Keterampilan atau keahlian yang dimiliki.
- 6) Lingkungan hidup dari kehidupan mereka sehari-hari.

2.5 Kerangka Pemikiran

Kerangka berfikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting (Sugiyono, 2010).

Gambar 2.2
Kerangka Pemikiran



Sumber: Konsep yang dikembangkan untuk penelitian (2020)

2.6 Penelitian Terdahulu

2.6.1 Nasional

- 1) (Putu Nanda Hartania, Ni Nyoman Yulianthini, 2016) “Analisis Kebutuhan Pelatihan Karyawan pada Hotel”. Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh penjelasan deskriptif tentang (1) *Job description* dengan *job specification* karyawan, (2) Kesesuaian antara *job description* dengan *job specification* karyawan, (3) Standar kinerja dan tingkat pencapaian kinerja karyawan, dan (4) Jumlah karyawan pada Hotel Puri Saron Baruna Beach Cottages yang perlu diberikan pelatihan. Desain penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif. Data dikumpulkan dengan pencatatan dokumen, kemudian dianalisis menggunakan analisis secara deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) Terdapat 7 unit kerja dengan masing-masing *job description* dan *job specification* nya, (2) Terdapat 5 unit kerja yang tidak memiliki kesesuaian antara *job description* dengan *job specification*, (3) Rata-rata pencapaian kinerja hampir semua unit kerja masih berada pada kategori belum mencapai standar kinerja yang sudah ditentukan, (4) Jumlah karyawan di Hotel Puri Saron Baruna Beach Cottages yang perlu mengikuti pelatihan sejumlah 21 orang yang tersebar di masing-masing unit kerja yang ada.
- 2) (Gede Wasi Balawa, Wayan Bagia, 2016) “Analisis Kebutuhan Pelatihan Karyawan”. Penelitian ini bertujuan untuk mendiskripsikan (1) Deskripsi dan spesifikasi pekerjaan pada PT Asuransi Jiwa Sinarmas MSIG Denpasar, (2) Kesesuaian antara deskripsi dengan spesifikasi pekerjaan

karyawan PT Asuransi Jiwa Sinarmas MSIG Denpasar, (3) Kesesuaian standar kinerja dengan kinerja yang dicapai oleh karyawan PT Asuransi Jiwa Sinarmas MSIG Denpasar, (4) Jumlah karyawan PT Asuransi Sinarmas MSIG Denpasar yang perlu melakukan pelatihan dan pengembangan per unit kerja. Populasi 80 Orang. Jenis data yang digunakan dalam penelitian adalah jenis data kualitatif dengan sumber data primer dan data sekunder. Metode pengumpulan data menggunakan pencatatan dokumen dan wawancara. Teknik analisis data menggunakan analisis data deskriptif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa PT Asuransi Jiwa Sinarmas MSIG Cabang Denpasar memiliki *Job description* yaitu memberi bimbingan dan bertanggung jawab segala aktivitas yang dilakukan oleh *sales marketing* dan *job specification* yang tersebar di 3 unit kerja, (2) Dalam tingkat kesesuaian antara *job description* dan *job specification* pada PT Asuransi Jiwa Sinarmas MSIG Cabang Denpasar, dapat dikatakan 49 orang belum sesuai, (3) Pada PT Asuransi Jiwa Sinarmas MSIG Cabang Denpasar di 3 unit kerja terdapat 31 karyawan yang memenuhi standar kinerja dan 49 karyawan yang belum memenuhi standar kinerja, (4) Jumlah karyawan yang harus mengikuti pelatihan berjumlah 32 karyawan yang tidak kompeten.

- 3) (Ajrina & Yuningsih², 2016) “Analisis Kebutuhan Pelatihan Departemen *Quality Assurance* dan Departemen *Engineering* PT Milko Beverage Industry, Bogor”. Penelitian ini dilaksanakan pada PT. Milko Beverage Industry, Bogor. Tujuan penelitian untuk mengetahui:1) bagaimana

pelaksanaan pelatihan karyawan, 2) bagaimana pengetahuan, keterampilan serta sikap yang dimiliki karyawan dilihat dari KKJ dan KKP dan 3) bagaimana kebutuhan dan keputusan pelatihan berdasarkan hasil analisis KKJ dan KKP. Metode yang digunakan adalah Training Need Assessment-Tool (TNA-T). Hasil penelitian menunjukkan pelaksanaan pelatihan mencakup tiga tahap, pertama tahap perencanaan, tahap pelaksanaan, dan tahap evaluasi. Kualitas pengetahuan, keterampilan, sikap karyawan dengan rata-rata cukup baik. Kualitas pengetahuan, keterampilan karyawan dengan interpretasi cukup baik serta tingkat sikap dengan interpretasi baik. Hasil analisis mengenai kebutuhan dan keputusan pelatihan karyawan prioritas pada wilayah B, artinya perlu pelatihan. Adapun substansi pelatihan diantaranya: subjek analisis kapabilitas, pengelolaan tugas, dan pengelolaan diri untuk Departemen QA. Sedangkan Departemen Engineering dengan prioritas pengelolaan diri, pengelolaan tugas dan kapabilitas.

- 4) (Putri & Karjono, 2017) “Analisis Kebutuhan Pelatihan Pejabat Struktural Berdasarkan Training Need Assessment di RSUD dr. R Soedarsono Kota Pasuruan”. Penilaian kebutuhan pelatihan adalah suatu proses kegiatan yang bertujuan untuk mengidentifikasi kesenjangan kinerja yang disebabkan oleh kekurangan pengetahuan, ketrampilan, dan sikap kerja. Penilaian kebutuhan pelatihan terdiri dari tiga tingkatan analisis yaitu organisasi, individu dan tugas. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis kebutuhan pelatihan pejabat struktural di RSUD

dr. Soedarsono berdasarkan hasil penilaian kebutuhan (Training Needs Assessment). Penelitian ini adalah penelitian deskriptif, teknik pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner. Subyek penelitian ini adalah para pejabat struktural mulai dari kepala bagian, kepala bidang dan para kepala seksi dan kepala sub bagian. Berdasarkan hasil penelitian, sistem pengembangan karier masih rendah yaitu 49,2%. Penentuan kebutuhan pelatihan diperoleh dari usulan tiap pejabat dan kesenjangan antara pelatihan yang pernah diikuti dengan PMK nomor 971/2009. Prioritas 1 pelatihan yang secara organisasi dibutuhkan, dan individu mengusulkan. Prioritas 2 pelatihan yang secara individu mengusulkan, secara organisasi tidak membutuhkan. Prioritas 3 pelatihan yang secara organisasi membutuhkan, individu tidak mengusulkan. Pelatihan yang dibutuhkan antara lain kewirausahaan, rencana implementasi dan rencana tahunan, rencana aksi strategis, sistem rekrutmen pegawai, sistem remunerasi dan kepemimpinan. Berdasarkan pembahasan yang telah dilakukan terhadap analisa kebutuhan pelatihan dan sistem pengembangan karier untuk pejabat struktural di RSUD dr. R Soedarsono dapat disimpulkan sistem pengembangan karier dilihat dari hasil IKK masih rendah dan Analisa kebutuhan pelatihan pejabat struktural berdasarkan training need assesment dengan analisa organisasi dan analisa individu masih kurang memadai.

- 5) (Nawangwulan, 2018) “Analisis Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia”. Keputusan pelatihan bagi pegawai belum

didukung data yang memadai dan akurat dan belum ada Program Pengembangan di STIKES Yayasan Rumah Sakit Dr. Soetomo. Tujuan penelitian menganalisis Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan bagi tenaga dosen, tenaga kependidikan dan tenaga pengelola di STIKES Yayasan Rumah Sakit Dr. Soetomo. Metode penelitian deskriptif, menggambarkan analisis kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi SDM di Prodi S-1 Administrasi RS dan D-3 Rekam Medik dan Informasi Kesehatan (RMIK), yang terdiri dari dosen tetap, tenaga pengelola/struktural, tenaga kependidikan dengan Rancangan Penelitian crosssectional karena semua variabel diukur pada waktu yang bersamaan. Hasilnya semua tenaga dosen membutuhkan pelatihan untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan dosen, sedangkan untuk pengembangan, terdapat 86,7% dosen membutuhkan pengembangan yaitu melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi sesuai keilmuan yang dimiliki. 93,3% pengelola merasa perlu pelatihan untuk meningkatkan kemampuan dan kinerja. Sedangkan pengembangan, 86,7% tidak membutuhkan karena beranggapan bahwa upaya peningkatan kinerja sebagai tenaga pengelola tidak perlu, namun hanya perlu ditingkatkan melalui keikutsertaan dalam pelatihan. Sejumlah 80% staf tenaga kependidikan memerlukan pelatihan untuk meningkatkan kemampuan dan kinerja mereka, juga semua tenaga kependidikan merasa membutuhkan pengembangan untuk menunjang pekerjaan mereka.

2.6.2 Internasional

- 1) (Arti Bansal, 2017) “A Literature Review on Training Need Analysis”. TNA adalah tahap pertama dalam proses pelatihan dan melibatkan prosedur untuk menentukan apakah pelatihan memang akan mengatasi masalah yang telah diidentifikasi. Pelatihan dapat digambarkan sebagai "perolehan keterampilan, konsep atau sikap yang menghasilkan peningkatan kinerja dalam lingkungan kerja". TNA memperhatikan setiap aspek dari domain operasional sehingga keterampilan awal, konsep, dan sikap elemen manusia dari suatu sistem dapat diidentifikasi secara efektif dan pelatihan yang tepat dapat ditentukan. Makalah ini akan fokus pada berbagai aspek TNA.
- 2) (Hartoyo, 2017) “Development of Training Needs Analysis in Organization”. Persaingan mendorong organisasi untuk selalu meningkatkan kinerjanya, sehingga mencapai keunggulan kompetitif. Salah satu langkah yang diambil adalah melakukan pelatihan yang luas dan berkelanjutan dan pengembangan karyawan. Penilaian kebutuhan pelatihan adalah langkah strategis untuk menemukan program pelatihan yang tepat untuk organisasi dan karyawan. Selain itu, untuk menghasilkan pelatihan yang efektif, pelatihan profesional perlu menekankan melakukan hal-hal yang benar pertama kali. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif, dan sumber data dalam penelitian ini adalah sumber literatur. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis deskriptif untuk menggambarkan dan

mendeskripsikan objek yang akan diteliti. Tujuan dari deskriptif ini adalah untuk membuat deskripsi, deskripsi atau lukisan secara sistematis, faktual dan akurat tentang fakta, sifat dan hubungan antar fenomena yang diselidiki. Studi ini terdiri dari mengevaluasi komponen-komponen sistem pelatihan dan perencanaan kebutuhan pelatihan berdasarkan kompetensi. Evaluasi ini bertujuan untuk mengetahui sistem pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia dalam suatu organisasi yang mencakup komponen-komponen sistem pelatihan.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian yang digunakan adalah jenis penelitian deskriptif. Penelitian deskriptif adalah suatu yang berkenaan dengan pertanyaan terhadap keberadaan variabel mandiri, baik hanya pada satu variabel atau lebih (variabel yang berdiri sendiri) (Sugiyono, 2014). Penelitian ini menggunakan metode kualitatif. (Sugiyono, 2013) metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian berlandaskan filsafat postpositivisme, digunakan untuk meneliti kondisi objek alamiah (sebagai lawannya adalah eksperimen) dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, pengambilan sampel sumber data dilakukan secara purposive dan snowball, teknik pengumpulan dengan triangulasi (gabungan) analisis data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada generalisasi.

3.2 Jenis Data

3.2.1 Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari responden melalui hasil wawancara dengan menggunakan pedoman wawancara dan daftar pertanyaan yang berkaitan dengan masalah penelitian. Data primer adalah data asli yang dikumpulkan sendiri oleh peneliti untuk menjawab masalah penelitiannya (Sunyoto, 2013). Pada penelitian ini yang menjadi data primer yaitu

hasil wawancara, hasil observasi, dan data-data yang diperoleh dari Hotel Sampurna Jaya.

3.2.2 Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperlukan untuk mendukung hasil penelitian yang berasal dari literatur, artikel dan berbagai sumber lainnya yang berhubungan dengan penelitian (Sugiyono, 2013). Ataupun data sekunder ini yang penulis peroleh dalam bentuk yang sudah jadi dari perusahaan yang bersangkutan, atau yang telah tersusun dalam bentuk dokumen maupun meliputi data tentang struktur organisasi, sejarah berdirinya perusahaan, pembagian tugas dan lain-lain yang penulis perlukan dalam penulisan/penelitian ini. Pada penelitian ini yang dijadikan data sekunder adalah sejarah Hotel Sampurna Jaya, visi-misi Hotel Sampurna Jaya, struktur organisasi dan lain sebagainya yang dibutuhkan untuk data pendukung.

3.3 Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data adalah berbagai cara yang digunakan untuk mengumpulkan data, menghimpun, mengambil, atau menjaring data penelitian. Teknik pengumpulan data tersebut dapat diuraikan sebagai berikut :

3.3.1 Wawancara

Wawancara adalah cara menjaring informasi atau data melalui interaksi verbal/lisan. Wawancara memungkinkan kita menyusup ke dalam “alam” pikiran orang lain, tepatnya hal-hal yang berhubungan dengan perasaan, pikiran, pengalaman, pendapat, dan lainnya yang tidak bisa diamati (Suwartono, 2014).

Wawancara merupakan proses penjelasan untuk mengumpulkan informasi dengan menggunakan cara tanya jawab bisa sambil bertatap muka ataupun tanpa tatap muka, yaitu melalui media telekomunikasi antara pewawancara dengan orang yang di wawancarai, menggunakan pedoman atau tanpa menggunakan pedoman (Sujarweni, 2015).

Wawancara yang diterapkan dalam penelitian ini adalah wawancara terstruktur, wawancara ini berangkat dari serangkaian pertanyaan yang telah disiapkan dan dinyatakan menurut urutan yang telah ditentukan. Tentu saja waktu yang paling dibutuhkan jauh lebih singkat. Namun, hingga taraf tertentu paling rentan terhadap bias, dangkal, dan tertutup kemungkinan terhadap temuan-temuan “yang mengejutkan” (Suwartono, 2014).

3.3.2 Observasi

Observasi adalah suatu kegiatan memperoleh informasi yang dibutuhkan untuk menyajikan gambaran nyata suatu peristiwa ataupun kejadian untuk menjawab pertanyaan penelitian, membantu mengerti perilaku manusia, dan mengevaluasi yang melakukan pengukuran terhadap aspek tertentu melakukan umpan balik terhadap pengukuran tersebut (Sujarweni, 2015). Hasil observasi berupa aktivitas, kejadian, peristiwa, objek, suasana atau kondisi tertentu.

Jenis observasi yang digunakan dalam penelitian adalah observasi tidak terukur (Sujarweni, 2015), yaitu pengamatan yang dilakukan tanpa menggunakan pedoman observasi sehingga peneliti mengembangkan pengamatan berdasarkan perkembangan yang terjadi di lapangan . Oleh sebab itu peneliti dapat melakukan

pengamatan bebas, mencatat apa yang tertarik, melakukan analisis dan kemudian dibuat kesimpulan.

3.3.3 Dokumentasi

Dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu, bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang (Sugiyono, 2010). Teknik ini digunakan untuk memperoleh data tentang struktur organisasi, daftar dan beberapa contoh dokumen dan catatan lainnya.

3.4 Populasi dan Sampel

3.4.1 Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2014). Adapun yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah karyawan pada Hotel Sampurna Jaya Tanjungpinang yang berjumlah 26 orang.

3.4.2 Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2016). Pada penelitian ini teknik sampling yang digunakan adalah Non-probability sampling yaitu purposive sampling, yang merupakan teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu. Pertimbangan tertentu ini, misalnya orang tersebut yang di anggap paling mengerti tentang apa yang kita harapkan dan butuhkan, atau mungkin orang

tersebut sebagai penguasa sehingga peneliti akan mudah menjelajahi obyek atau situasi sosial yang diteliti.

Sampel dalam penelitian ini sebanyak 5 orang, terdiri dari 1 orang bagian manajemen (*accounting*), dan 4 karyawan biasa sebagai informan. Seorang informan dari bagian manajemen dipilih karena dirasa dapat mengetahui sebagian besar atau bahkan keseluruhan isi/informasi dari tempat penelitian yang peneliti ambil yaitu Hotel Sampurna Jaya. Sedangkan dipilihnya beberapa karyawan biasa sebagai informan adalah karena mereka yang lebih sering berhubungan langsung dengan kegiatan sehari-hari dalam menerima dan melayani tamu yang datang berkunjung ke hotel. Dan tentunya karena diharapkannya perbedaan sudut pandang dari setiap informan yang dipilih.

3.5 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional adalah spesifikasi bagaimana suatu variabel yang akan diteliti didefinisikan secara operasional dan diukur (Sugiyono, 2014).

Tabel 3.1
Definisi Operasional Variabel

No	Variabel	Definisi	Indikator	Pengukuran
----	----------	----------	-----------	------------

1	Kebutuhan Pelatihan	<p>Analisis kebutuhan pelatihan 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.</p> <p>(Veithzal Rivai, Sagala, 2009)</p>	<p>1. Analisis Organisasi</p> <p>2. Analisis Tugas/ Jabatan</p> <p>3. Analisis Individu</p> <p>(Rusdiana, 2015)</p>	Wawancara
---	---------------------	---	---	-----------

Sumber: Data Sekunder yang diolah (2020)

3.6 Teknik Pengolahan Data

Teknik pengolahan data merupakan bagian yang paling penting dalam penelitian, karena dalam tahap ini data dapat menemukan arti dan makna yang berguna dalam memecahkan masalah dalam penelitian. Pada penelitian ini peneliti akan mengaplikasikan pengolahan data dengan model Miles & Huberman yang melalui tiga tahapan kegiatan, yaitu:

1. Reduksi Data

Suatu proses pemilihan data, pemusatan perhatian pada penyederhanaan data. Dalam kegiatan reduksi data dilakukan penajaman data, pengarahan data, pembuangan data yang tidak diperlukan, pengorganisasian data untuk bahan penarik kesimpulan. Kegiatan reduksi dikerjakan melalui, pembuatan ringkasan, menggolongkan data menjadi suatu pola yang mudah dipahami (Sugiyono, 2015).

2. Penyajian Data

Penyajian data dalam penelitian kualitatif, penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar jenis. Miles and Huberman mengemukakan, yang sering digunakan untuk penyajian data dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks yang bersifat naratif. Penyajian data dapat dijadikan sebagai kumpulan informasi yang tersusun sehingga memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan (Sugiyono, 2015).

3. Menarik Kesimpulan

Penarikan kesimpulan adalah tahap akhir dalam proses analisa data. Pada bagian ini peneliti menjabarkan kesimpulan dari data-data yang telah diperoleh dari wawancara, observasi dan dokumentasi. Dengan adanya kesimpulan, data yang dihasilkan benar-benar maksimal serta penelitian dapat dikatakan sempurna (Sugiyono, 2015).

3.7 Teknik Analisis Data

Triangulasi adalah teknik pengumpulan data yang bersifat menggabungkan dari berbagai teknik pengumpulan data dan sumber data yang telah ada (Sugiyono, 2016).

Uji keabsahan data pada penelitian kualitatif dengan menggunakan triangulasi akan lebih meningkatkan kekuatan data apabila dibandingkan dengan satu pendekatan. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik keabsahan data dengan triangulasi teknik. Triangulasi teknik yaitu peneliti menggunakan teknik pengumpulan data yang berbeda-beda untuk mendapatkan data dari sumber yang sama. Teknik pengumpulan data yang dimaksud berupa wawancara,

DAFTAR PUSTAKA

- Ajrina, & Yuningsih², E. (2016). Analisis Kebutuhan Pelatihan Departemen Quality Assurance Dan Departemen Engineering PT Milko Beverage Industry, Bogor. *Jurnal Visionida*, 2, 47–57.
- Arif Yusuf Hamali. (2016). *Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi Mengelola Karyawan*. Yogyakarta: CAPS (Center of Academic Publishing Service).
- Arti Bansal, D. J. P. T. (2017). A Literature Review on Training Need Analysis. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 19(10), 50–56.
- Fauzi, I. K. A. (2011). *Mengelola Pelatihan Partisipatif*. Bandung: Alfabeta.
- Gede Wasi Balawa, Wayan Bagia, W. S. (2016). Analisis Kebutuhan Pelatihan Karyawan. *E-Journal Bisma Universitas Pendidikan Ganesha Jurusan Manajemen*, 4.
- Hartatik, I. P. (2014). *Buku Praktis Mengembangkan SDM*. Jogjakarta: Laksana.
- Hartoyo, R. (2017). Development of Training Needs Analysis in Organization. *Journal of Management Research*, 9.
- Kartika, M. S. M. dan lindawati. (2014). *Manajemen Pelatihan Upaya Mewujudkan Kinerja Unggul dan Pemahaman Employee Engagement*. Bogor: PT Penerbit IPB Press.
- Kaswan. (2011). *Pelatihan dan Pengembangan untuk Meningkatkan Kinerja SDM*. Bandung: CV Alfabeta.
- Kaswan. (2016). *Pelatihan dan Pengembangan untuk Meningkatkan Kinerja SDM* (3rd ed.). Bandung: Alfabeta.
- Lijan Poltak Sinambela. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Membangun Tim Kerja yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mangkunegara, A. . A. P. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A. . A. P. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja rosdakarya.
- Moehersono. (2012). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: raja grafindo persada.

- Moleong. (2010). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mudjiman, H. (2011). *Manajemen Pelatihan Berbasis Belajar Mandiri* (4th ed.). Yogyakarta: Pustaka pelajar.
- Nawangwulan, S. (2018). Analisis Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. *Jurnal Manajemen Kesehatan Yayasan RS.Dr.Soetomo*, 1, 24–29.
- Putri, E. N. R., & Karjono. (2017). Analisis Kebutuhan Pelatihan Pejabat Struktural Berdasarkan Training Need Assessment Di RSUD dr. R Soedarsono Kota Pasuruan. *JURNAL MANAJEMEN KESEHATAN Yayasan RS Dr. Soetomo*, 3.
- Putu Nanda Hartania, Ni Nyoman Yulianthini, I. W. B. (2016). Analisis Kebutuhan Pelatihan Karyawan pada Hotel. *E-Journal Bisma Universitas Pendidikan Ganesha Jurusan Manajemen*, 4.
- Ridhotullah, S. (2015). *Pengantar Manajemen*. Prestasi Pustakaraya.
- Rivai, V. (2009). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan dari teori ke praktik*. Jakarta: raja grafindo persada.
- Rusdiana, H. B. dan. (2015). *Manajemen Pendidikan dan Pelatihan*. Bandung: CV PUSTAKA SETIA.
- Samsudin, S. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pustaka Setia.
- Sedarmayanti. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi Dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Sedarmayanti. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: rafika aditama.
- Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & B*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Jakarta: Alfabeta.

- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2013). *Metodologi Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2014). *Metodologi Penelitian Manajemen*. Bandung: Alfabeta.
- Sujarweni. (2015). *Metodologi Penelitian Bisnis & Ekonomi*. Yogyakarta: PUSTAKABARUPRESS.
- Sunyoto, D. (2013). *Metodologi Penelitian Akuntansi*. Bandung: PT Refika aditama.
- Sutrisno Edy. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia (10th ed.)*. Jakarta: Prenada media group.
- Sutrisno Edy. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: kencana prena media group.
- Sutrisno, E. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Suwartono, M. (2014). *Dasar-Dasar Metodologi Penelitian*. ANDI OFFSET.
- Veithzal Rivai, Sagala, E. J. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: PT RAJA GRAFINDO.
- Veithzal, R. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: raja grafindo persada.
- Widodo. (2015). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Pustaka pelajar.
- Yani, M. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Mitra wacana.

RIWAYAT HIDUP

Curriculum Vitae



Nama : Yuli Meilani
Tempat / Tanggal lahir : Tanjungpinang / 13 Mei 1997
Jenis Kelamin : Perempuan
Agama : Islam
Status : Belum Menikah
Nomor HP : +62 812 6762 7747
Email : myuli934@gmail.com
Alamat : Jl. Delima No. 21

Nama Orang Tua

- a. Ayah : Hendi
- b. Ibu : Lailan Alfisah

Riwayat Pendidikan

- a. SD : SDN 011 Tanjungpinang
- b. SMP : SMP Negeri 8 Tanjungpinang
- c. SMK : SMK Negeri 1 Tanjungpinang (Jurusan: Pariwisata)
- d. Perguruan Tinggi : STIE Pembangunan Tanjungpinang