

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Tugas dan Fungsi Lembaga Diklat

Pendidikan dan Pelatihan yang selanjutnya disebut diklat adalah keseluruhan penyelenggaraan proses belajar mengajar untuk meningkatkan kompetensi kerja dan kompetensi teknis bagi aparatur non aparatur pertanian, Permentan, 2011. Penyelenggaraan diklat yang dilakukan melalui berbagai bentuk kursus mempunyai tujuan-tujuan yang spesifik serta dilaksanakan secara formal sebagaimana penyelenggaraan pendidikan pada lembaga-lembaga pendidikan formal lainnya, Variasi yang membedakan antara kursus yang diselenggarakan oleh lembaga diklat pegawai dengan lembaga pendidikan formal adalah dari penyediaan tenaga pengajar, kurikulum dan interaksi antara peserta belajar dengan pengajar, Yusharto Huntoyungo, 2006.

Tenaga pengajar pada lembaga diklat pegawai berasal dari latar belakang yang sangat berbeda, dari yang memiliki latar belakang pendidikan khusus sebagai pengajar atau guru hingga yang melaksanakan tugas sebagai pengajar karena pengalaman. Dari sisi kurikulum, juga bervariasi baik dari jenis dan ruang lingkup pendidikan dan pelatihan yang diberikan dan ketersediaan kurikulum secara formal. Pada lembaga diklat, masih dapat ditemui jenis diklat yang tidak disertai dengan

rancangan kurikulum yang tertulis secara formal, sering kali rencana pelajaran yang akan disampaikan hanya pada pikiran penceramah atau moderator atau pada gagasan keteladanan yang ada pada pemimpin. Interaksi antara peserta dengan tenaga pengajar pada penyelenggaraan diklat pegawai dalam rancangan maupun pelaksanaannya secara kurang formal (less formal), bila dibandingkan dengan interaksi yang terjadi pada lembaga pendidikan formal seperti sekolah, universitas atau perguruan tinggi.

Sebagai upaya untuk meningkatkan kualitas penyelenggaraan diklat pada lembaga diklat pegawai, dapat dilakukan dengan memperbaiki kualitas penyusunan rencana terutama anggaran, sehingga kegiatan yang bersifat pengembangan seperti penyusunan kurikulum dan silabi, analisis kebutuhan diklat dan lain sebagainya dapat dilaksanakan dengan efektif. Setiap praktek penyelenggaraan diklat diarahkan pada pencapaian tujuan-tujuan tertentu, apakah berkenaan dengan penguasaan pengetahuan, pengembangan pribadi, kemampuan sosial maupun kemampuan kerja. Untuk menyampaikan bahan pelajaran, ataupun pengembangan pengetahuan tersebut diperlukan metoda penyampaian serta alat-alat bantu tertentu. Untuk menilai hasil dan proses pendidikan, juga diperlukan cara-cara dan alat-alat tertentu pula.

Berbagai hal yang disebutkan diatas yang meliputi tujuan belajar, bahan ajar, metoda, alat , dan penilaian merupakan komponen-komponen utama yang perlu dipersiapkan dalam setiap penyelenggaraan diklat. Dengan berpedoman pada kurikulum, interaksi antara para peserta dan pengajar memungkinkan untuk berlangsung. Interaksi ini tidak berlangsung dalam ruang hampa, tetapi selalu terjadi

dalam lingkungan tertentu, yang mencakup antara lain lingkungan fisik, alam, sosial budaya, ekonomi, politik dan religi.

Tugas setiap pengembang program diklat pada setiap lembaga diklat pegawai adalah mendesain setiap unsur yang dibutuhkan dalam pelaksanaan diklat sebagai suatu sistem yang menyeluruh. Dengan demikian diharapkan setiap diklat yang dilaksanakan dapat memberikan manfaat yang besar bagi organisasi. Yusharto Huntoyungo, 2006.

Adapun sistem yang menyeluruh dari dari unsur-unsur diklat yang harus didisain dalam pelaksanaan diklat dimulai dari tahapan-tahapan analisis kebutuhan diklat, proses penentuan tujuan diklat, proses perencanaan program diklat, proses pelaksanaan diklat dan proses evaluasi diklat.

2.2. Konsep Dasar Analisis Kebutuhan Diklat.

Peter Kline, penulis '*The Everyday Genius*' menyatakan bahwa '*Learning is most effective when it,s fun*'. Belajar akan menyenangkan bila yang dipelajari sesuai dengan kebutuhan peserta. Agar sesuai dengan kebutuhan peserta, maka perlu dilakukan analisis kebutuhan diklat (*training Need Analysis/TNA*) bagi peserta. Banyak sekali pelatihan yang sia-sia akibat tidak dilakukannya TNA atau pelaksanaan TNA yang tidak tepat. LAN-RI, 2006.

1. Pengertian Kebutuhan.

Kebutuhan menurut Briggs adalah ketimpangan atau gap antara 'apa yang seharusnya' dengan 'apa yang senyatanya'. Gilley dan Egglan menyatakan bahwa kebutuhan adalah kesenjangan antara seperangkat kondisi yang ada pada saat sekarang ini dengan seperangkat kondisi yang diharapkan. Istilah kebutuhan (*need*) digunakan dalam berbagai bidang antara lain psikologi, biologi dan ekonomi. Bradsaw mengidentifikasi adanya 5 (lima) jenis kebutuhan yaitu kebutuhan normatif, kebutuhan yang dirasakan, kebutuhan yang diekspresikan, kebutuhan komparatif, dan kebutuhan masa datang. LAN-RI,2006.

- a. Kebutuhan normatif (*normatif need*) adalah kebutuhan yang ada karena dibandingkan dengan norma tertentu, misalnya ketentuan normatif menetapkan bahwa untuk menduduki jabatan eselon IV diperlukan diklat Pimpinan Tingkat IV, tetapi belum memenuhi kebutuhan tersebut, maka kebutuhan diklat Pimpinan Tingkat IV adalah kebutuhan normatif.
- b. Kebutuhan yang dirasakan (*felt need*) dapat disebutkan pula sebagai kebutuhan keinginan. Jenis ini biasanya disampaikan seseorang kalau kepadanya ditanyakan apa yang diperlukan atau diinginkan.
- c. Kebutuhan yang diekspresikan/dinyatakan (*expressed need*). Dapat disamakan dengan pemikiran ekonomi bahwa bila seseorang memerlukan sesuatu maka akan menimbulkan permintaan (*demand*).

- d. Kebutuhan komparatif (*comparative need*). Adalah kebutuhan yang muncul kalau kita membandingkan dua kondisi atau lebih yang berbeda.
- e. Kebutuhan masa yang akan datang (*anticipated/future need*). Adalah kebutuhan hasil proyeksi atauantisipasi atas apa yang terjadi dimasa yang akan datang.

2. Pengertian Analisis Kebutuhan

Analisis kebutuhan adalah ‘suatu proses untuk menentukan apa yang seharusnya (sasaran-sasaran) dan mengukur jumlah ketimpangan antara apa yang seharusnya dengan apa yang senyatanya Analisis kebutuhan menurut Burton dan Merrill adalah ‘suatu proses yang sistematis dalam menentukan sasaran, mengidentifikasi ketimpangan antara sasaran dengan keadaan nyata, serta menetapkan prioritas tindakan’. LAN-RI, 2006. Dalam bidang pendidikan, analisis kebutuhan adalah suatu proses untuk menentukan apa yang seharusnya diajarkan.

3. Pengertian Analisis Kebutuhan Diklat

Tom H Boydell dalam bukunya *The Identification of Training Needs* (1979), memisahkan kebutuhan pelatihan saat ini dan kebutuhan pelatihan yang akan datang, dan mendefinisikan perbedaannya sebagai berikut: “ Kebutuhan saat ini diakibatkan oleh kesalahan sekarang dan untuk memenuhi kebutuhan tersebut diperlukan adanya perubahan, tetapi perubahan baru akan terjadi jika kebutuhannya telah teridentifikasi. Sedangkan kebutuhan yang akan datang akan timbul sebagai hasil dari adanya perubahan. Boydell menekankan bahwa pemisahan ini hanya untuk kenyamanan dan

di dalam praktek keduanya bisa muncul bersama-sama. Perbedaan kebutuhan sekarang dan yang akan datang ini akan menjadi lebih lebih rancu dalam situasi dimana tujuan seringkali tidak jelas dan dimana mungkin sangat sulit mengkategorikan secara sistematis kebutuhan akan perubahan. Boydell mendefinisikan kebutuhan pelatihan sekarang sebagai “Sesuatu yang muncul ketika ada rintangan yang menghambat pencapaian tujuan yang dapat dihilangkan melalui pelatihan. Kebutuhan ini muncul akibat adanya kesalahan dan dapat diidentifikasi dengan cara melihat tanda-tanda/indikator yang berkaitan”. Sedangkan definisi kebutuhan pelatihan yang akan datang sebagai Sesuatu yang muncul apabila pelatihan dapat menghilangkan rintangan yang akan datang dalam mencapai tujuan akan jika dengan menghilangkan rintangan tersebut tujuan yang lebih dari yang diinginkan dapat tercapai.

Rosset dan Arwady (1987), menyebutkan bahwa Training Needs Assesment (TNA) adalah suatu istilah yang dipergunakan dalam analisis untuk memahami permasalahan kinerja atau permasalahan yang berkaitan dengan penerapan teknologi baru. Dinyatakan oleh Rosset bahwa *Training Nedds Assement* yang selanjutnya disebut analisis kebutuhan diklat sering kali disebut pula sebagai analisis permasalahan, analisis pra diklat, analisis kebutuhan atau analisis pendahuluan. Berdasarkan pengertian-pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa pengertian PENILAIAN KEBUTUHAN PELATIHAN (TNA) adalah “suatu proses yang sistematis dalam mengidentifikasi ketimpangan antara sasaran dengan kenyataan nyata

atau diskrepansi antara kinerja standar dan kinerja nyata yang penyelesaiannya melalui pelatihan”. Atau “ Suatu proses kegiatan yang bertujuan untuk menemukan adanya suatu kesenjangan pengetahuan, ketrampilan dan sikap” yang dapat ditingkatkan melalui diklat” (Modul pengelola Diklat, Pusdiklat Pegawai Dep. Transmigrasi dan PPH

4. Tujuan analisis kebutuhan diklat

Adapun tujuan melakukan analisis kebutuhan diklat, antara lain adalah sebagai berikut :

1. Dasar penyusunan program pelatihan (data dan informasi yang diperoleh dalam pelaksanaan TNA akan digunakan untuk menyusun program diklat)
2. Sebagai pedoman organisasi dalam merancang bangun program diklat.
Diskrepansi kompetensi yang ditemukan pada saat TNA akan diubah menjadi tujuan diklat dalam proses rancang bangun program.
3. Sebagai masukan bagi organisasi untuk tindak lanjut kegiatan dan menentukan prioritas program.
4. Menjaga dan meningkatkan produktivitas kerja. Pegawai yang sehari-hari hanya mengerjakan pekerjaan rutin dari itu ke itu saja, dalam waktu tertentu akan mengalami kebosanan. Kalau sudah bosan, maka produktivitasnya akan menurun. Tapi dengan TNA ini akan ditemukan hal-hal yang dapat dilakukan untuk menjaga tingkat produktivitasnya, misalnya perlu penyegaran dalam bidang-bidang tertentu. Begitu juga dengan pegawai yang menghadapi pekerjaan baru

atau hal-hal baru, melalui TNA akan ditemukan hal-hal apa saja yang belum dikuasainya, sehingga dapat diisi, yang berarti diharapkan akan dapat meningkatkan produktivitasnya.

5. Menghadapi kebijakan baru. Dengan adanya kebijakan baru, pegawai atau petugas yang melaksanakannya akan dibekali dengan informasi mengenai hal tersebut apabila mereka belum memahaminya.
6. Menghadapi tugas-tugas baru, tugas baru memerlukan kompetensi baru juga. Dan melalui TNA akan diketahui sejauhmana tugas baru itu dipahami dan yang belum dipahami sehingga dapat dijadikan prioritas kebutuhan pelatihan.

2.3. Manfaat Analisis Kebutuhan Diklat

Adapun manfaat yang diperoleh dengan melakukan penilaian kebutuhan pelatihan adalah:

1. Program-program diklat yang disusun sesuai dengan kebutuhan organisasi, jabatan maupun individu setiap pegawai.
2. Menjaga dan meningkatkan motivasi peserta dalam mengikuti pelatihan, karena program pelatihan yang diikuti sesuai dengan kebutuhannya. Dengan demikian akan meningkatkan efektivitas pencapaian tujuan pelatihan.

3. Efisiensi biaya organisasi, karena pelatihan yang dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Jadi biaya yang tidak sedikit yang dikeluarkan untuk pelatihan tidaklah sia-sia.
4. Memahami penyebab timbulnya masalah dalam organisasi, karena pelaksanaan penilaian kebutuhan pelatihan yang tepat dan efektif, tidak saja akan menemukan masalah-masalah yang ditimbulkan oleh diskrepansi kompetensi pegawai/pekerja. Dalam hal ini kesenjangan pengetahuan, ketrampilan dan sikap, tapi juga dapat menemukan penyebab masalah yang disebabkan oleh unsur-unsur atau fungsi-fungsi manajemen yang lain, misalnya oleh keterbatasan sarana yang ada, prasarana yang kurang mendukung, metode kerja yang kurang tepat, terbatasnya anggaran yang tersedia untuk itu, perencanaan yang kurang matang, koordinasi yang tidak mantap dan lain sebagainya.

2.4. Indikator dan tingkat kebutuhan diklat

A. Indikator kebutuhan diklat

Sebagaimana dikemukakan oleh Boydell diatas, bahwa kebutuhan pelatihan dapat diidentifikasi antara lain dari tanda-tanda atau indikator yang berkaitan. Apa yang dimaksud dengan indikator ?.

Indikator Kebutuhan Pelatihan adalah ‘suatu tanda atau gejala yang menunjukkan adanya kebutuhan pelatihan’. Karena baru merupakan tanda atau gejala maka perlu dilakukan penilaian lebih lanjut. Tanda atau gejala belum tentu merupakan

kesalahan, hanya merupakan indikasi bahwa ada satu masalah. Tugas dari seorang ahli analisis kebutuhan pelatihan/konsultan atau analisis adalah menemukan apa masalah yang sebenarnya. Boydell menggunakan model sistem organisasi (halaman berikut) untuk menekankan pentingnya melihat secara luas dalam mencari penyebab masalah yang teridentifikasi.

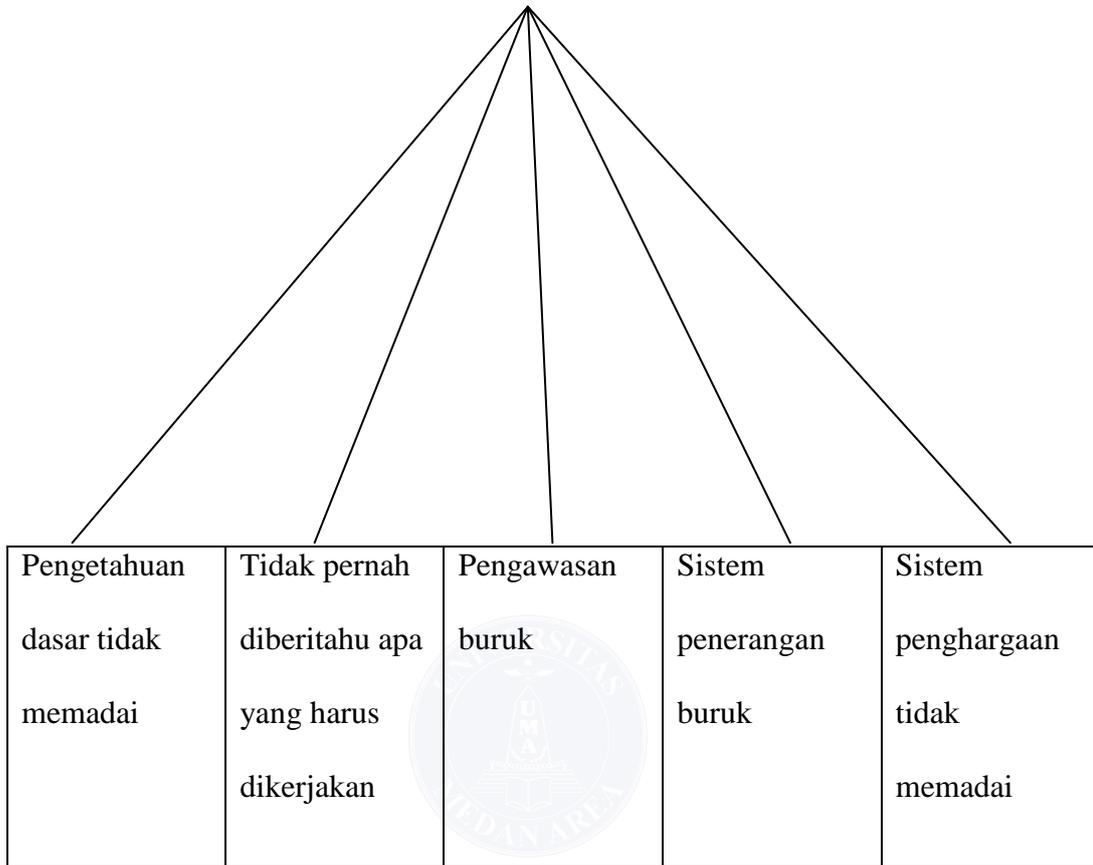
Model sistem organisasi mengingatkan kita keterkaitan tidak hanya antar bagian-bagian dalam organisasi tetapi juga antara organisasi dengan lingkungannya. Antara sub sistem satu dengan sub sistem lainnya. Kalau diperhatikan dalam organisasi saja, terdapat banyak bagian atau sub sistem yang saling mempengaruhi seperti bagian keuangan, personalia, informasi, sosial kelembagaan/orgnisasi. Sementara faktor lingkungan juga sangat berpengaruh, misalnya aturan-aturan/ketentuan yang berlaku, kompetitor, material dan banyak lagi lainnya. Kelemahan-kelemahan di suatu bagian mungkin disebabkan oleh kelemahan-kelemahan di bagian lain. Sebagai contoh "terjadi kesalahan di bagian pencatatan arsip yang berkaitan dengan hilangnya suatu arsip atau masuknya suatu surat ke dalam kumpulan arsip lain". Salah satu penyebab yang mungkin adalah staf pada bagian pencatatan arsip tidak pernah diajarkan bagaimana menentukan subyek suatu surat dan mengarsipkannya secara benar. Dalam hal ini, pelatihan mungkin jawabannya. Namun penyebabnya dapat banyak sekali dan berbeda baik yang berasal dari dalam bagian pencatatan arsip maupun bagian lain dalam sistem secara keseluruhan. Pengawasan di bagian pencatatan arsip mungkin lemah sehingga

walaupun para staf tahu apa yang harus dilakukan tetapi mereka tidak melakukannya. Mungkin lingkungan kerja yang terlalu kusut, lampu penerangan buruk atau tidak tersedia tempat yang memadai untuk menyimpan arsip. Dapat terjadi surat dari unit kerja/bagian lain direferensi secara salah atau terdapat kesalahan pada penulisan subyek surat sehingga membingungkan staf bagian pencatatan arsip. Dalam bentuk diagram, contoh tersebut dapat dilihat pada diagram berikut;

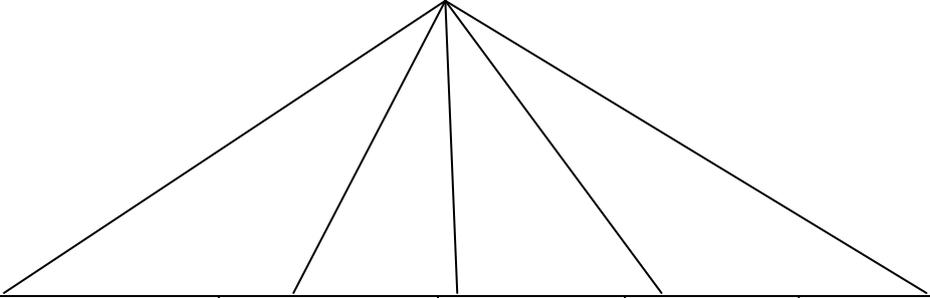
Diagram Contoh Kasus Masalah di Bagian Pencatatan Arsip



PENYEBAB-PENYEBAB YANG MUNGKIN



CARA MENGATASI YANG MUNGKIN



Penelitian lebih lanjut mengenai penyebabnya. Pelatihan mungkin diperlukan di bagian lain	Non pelatihan. Seleksi petugas pencatat arsip secara lebih baik	Pelatihan mungkin dapat meningkatkan situasi	Pelatihan di bidang pengawasan mungkin dapat menolong mungkin hanya salah satu cara penyelesaian	Non pelatihan. Kaji ulang penggajian, pemberian penghargaan dan kondisi lingkungan kerja di bagian pencatatan arsip.
---	---	--	--	--

Berdasarkan uraian tersebut di atas, dapat dikatakan bahwa masalah timbul baru merupakan indikator pelatihan, karena banyak cara yang dapat ditempuh untuk mengatasinya.

B. Tingkat-tingkat kebutuhan diklat

Dimanakah kita menemukan kebutuhan diklat dalam suatu organisasi ? Sebagaimana sudah dijelaskan diatas, bahwa kebutuhan pelatihan dapat ditelusuri mulai dari indikator-indikator yang ada, yaitu dari masalah-masalah yang muncul, walaupun nantinya penyelesaian dari masalah tersebut bisa bukan melalui diklat tetapi non diklat. Masalah yang timbul ini banyak sekali faktor penyebabnya, bisa dari dalam organisasi itu sendiri maupun dari lingkungan di luar organisasi. Bisa terjadi masalah ada di satu bagian tetapi penyebabnya ada bagian lain. Jadi sangat terkait satu dengan lainnya. Kembali pada pertanyaan di atas, dimanakah kita menemukan kebutuhan diklat dalam suatu organisasi? Jawabnya bisa ditemukan di setiap bagian dan tingkatan dalam organisasi. Sering orang menduga bahwa kegagalan pencapaian tujuan dan sasaran organisasi adalah disebabkan oleh kekurangan kemampuan seorang karyawan atau karyawatnya. Dugaan seperti ini tidak sepenuhnya benar. Memang pada akhirnya untuk menghilangkan kesenjangan pengetahuan, kesenjangan ketrampilan dan kesenjangan sikap melalui diklat. Selalu kita akan menjumpai yang mengikuti pelatihan adalah perseorangan. Berdasarkan sistem model organisasi, umumnya kita dapat bedakan menjadi 3 (tiga) tingkat kebutuhan diklat :

1. Kebutuhan diklat pada tingkat organisasi

Pada bagian manakah/unit kerja manakah yang masih perlu

2. Kebutuhan diklat pada tingkat jabatan

Pada kebutuhan diklat tingkat jabatan, kita akan mendeteksi pula pengetahuan, keterampilan dan sikap apa yang masih diperlukan untuk melaksanakan fungsi, tugas dan tanggung jawab dari suatu jabatan (*occupations*).

3. Kebutuhan diklat pada tingkat individual

Dalam menetapkan kebutuhan diklat individual harus didahului dengan penetapan kebutuhan diklat organisasi dan kebutuhan diklat jabatan, sehingga dapat menetapkan siapa-siapa yang memerlukan diklat dan diklat apa yang diperlukannya. Disini kita mengungkapkan pengetahuan, keterampilan dan sikap apa yang diperlukan individu-individu pemegang jabatan dari organisasi bersangkutan.

2.5. Pendekatan analisis kebutuhan diklat

A. Pengertian analisis kebutuhan diklat.

Seringkali kita mendengar atau bahkan menggunakan kata pendekatan dalam berkomunikasi sehari-hari, misalnya” kalau pendekatanmu baik, dia akan menerimamu dengan baik pula”. Arti pendekatan disini adalah cara mendekati atau cara membina hubungan dengan orang lain. Dalam hal Pendekatan Analisis Kebutuhan Pelatihan (Training Needs Analisis/TNA), kata pendekatan dapat diartikan sebagai berikut : Cara untuk melaksanakan pekerjaan (misalnya penelitian ilmiah)

dengan menggunakan metode dan teknik yang tepat sehingga diperoleh data yang akurat dan terpercaya ” (Badudu-zain, Kamus Umum Bahasa Indonesia, 2001). Dari pengertian tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa pendekatan mengandung beberapa kata kunci yaitu:

1. Metode dan Teknik

Kedua kata tersebut di atas dalam percakapan sehari-hari sering digunakan untuk arti yang sama. Metode adalah cara yang teratur yang di gunakan untuk melaksanakan suatu pekerjaan agar mencapai hasil yang baik seperti yang dikehendaki. Sedangkan teknik adalah cara membuat sesuatu. Jadi dalam hal ini metode dan teknik bisa kita artikan sebagai cara melaksanakan dan cara membuat, tentu saja analisis kebutuhan diklat.

2. Data

Adalah bukti yang ditemukan dari hasil penelitian yang dapat di jadikan dasar kajian atau pendapat dalam melaksanakan analisis kebutuhan diklat.

3. Akurat dan terpercaya

Artinya data yang diperoleh dalam penelitian tepat, cermat dan teliti serta paling dipercaya karena menggunakan metode dan teknik tertentu. Dengan demikian, dapat diartikan “ Pendekatan analisis kebutuhan diklat adalah cara untuk melaksanakan penilaian kebutuhan pelatihan dengan menggunakan metode dan teknik

yang tepat sehingga diperoleh data yang akurat dan terpercaya”. Dengan penggunaan metode diharapkan penelitian yang dilakukan dalam rangka penilaian kebutuhan diklat dilakukan secara berencana, sistematis dan mengikuti kaidah konsep ilmiah. Berencana artinya dilaksanakan dengan adanya unsur kesengajaan dan sebelumnya sudah dipikirkan langkah-langkah pelaksanaannya. Sistematis artinya dilaksanakan menurut pola tertentu dari yang paling sederhana sampai kompleks hingga tercapai tujuan secara efektif dan efisien. Konsep ilmiah artinya dimulai dari awal sampai akhir kegiatan penelitian mengikuti cara-cara yang sudah ditentukan, yaitu prinsip-prinsip yang digunakan untuk menghasilkan ilmu pengetahuan.

Dengan demikian metode penelitian kebutuhan pelatihan dapat diartikan cara yang berencana dan sistematis untuk mengumpulkan data dan fakta yang berkaitan dengan kompetensi pegawai dalam rangka menghasilkan diskrepansi kompetensi yang perlu diisi atau ditutupi melalui kegiatan pelatihan. Berdasarkan diskrepansi kompetensi pegawai yang ditemukan dapat digunakan untuk menghasilkan atau mengembangkan materi pembelajaran dalam suatu program diklat.

B. Pendekatan analisis kebutuhan.

Dalam pembahasan pendekatan analisis kebutuhan diklat yang mencakup kedua aspek tersebut. Adapun pendekatan yang bisa dilakukan antara lain adalah :

1. Ditinjau dari orang yang melakukan
2. Atas dasar analisis data sekunder

3. Fokus group dan nominatif Group
4. Diskrepansi kompetensi

Selanjutnya mari kita tinjau satu persatu pendekatan diatas.

1. Ditinjau dari orang yang melakukan TNA. Dalam hal ini terdapat dua teknik yaitu:

- a) Teknik intuitif, yaitu seseorang dibagian perencanaan pelatihan memperkirakan kebutuhan pelatihan hanya berdasarkan “ intuisi ” saja atau ketok-ketok kepala dibelakang meja. Hal ini biasanya dilakukan apabila dana untuk TNA tidak tersedia, padahal daftar usulan kegiatan (DUK) atau daftar isian kegiatan (DIK) segera diajukan. Metode ini tentu saja tidak memerlukan waktu yang lama dan biaya yang banyak, tapi hasilnya kurang bisa dipertanggung jawabkan keakuratannya. Kurang akuratnya hasil TNA dengan pendekatan ini umumnya karena tidak dilandasi penalaran dan fakta yang ada. Oleh karena itu, teknik ini tidak akan kita bahas lebih lanjut, sebab kurang bermanfaat.
- b) Ulasan Pimpinan, yaitu kebutuhan pelatihan hanya didasarkan pada ulasan atau keinginan pimpinan. Apa maunya pimpinan adalah benar adanya (“ sabda pandita ratu ”). Ini dengan asumsi bahwa pimpinan lebih jeli melihat stafnya, melihat kebutuhan stafnya, melihat kekurangan-kekurangan stafnya dan lebih tau akan rencana produksi di masa datang disesuaikan dengan kemampuan stafnya dimasa sekarang. Namun bagi seorang analisis, kebutuhan pelatihan yang merupakan

hasil ulasan pimpinan harus ditanyakan kembali kepada pimpinan untuk meyakinkan kembali bahwa itu sudah sesuai. Paling tidak hendaknya menanyakan alasan kenapa pimpinan menghendaki pelatihan tersebut (selalulah dengan pertanyaan “ WHY ”).

2. Atas dasar analisis data sekunder

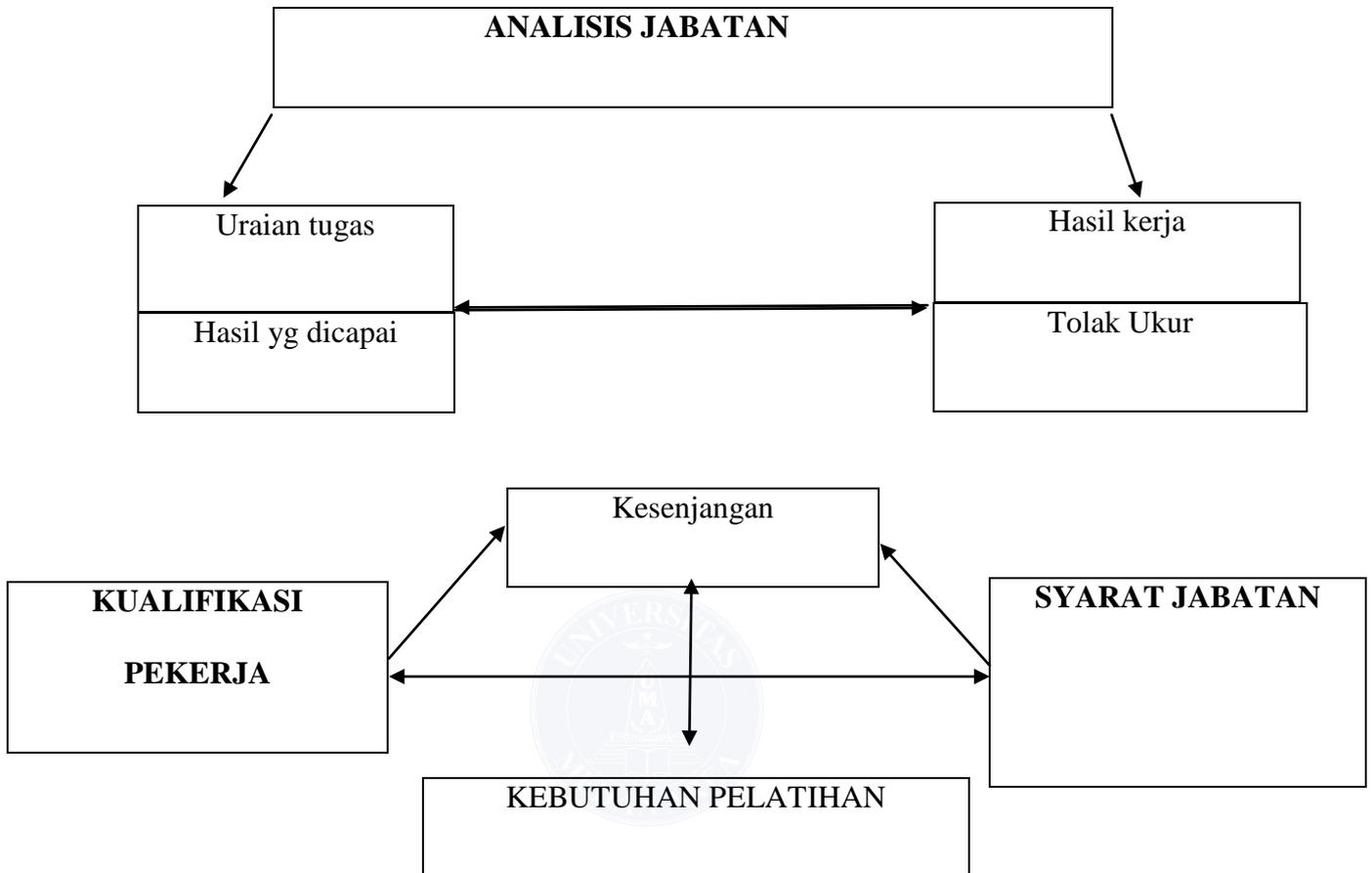
Dapat dibagi menjadi dua sebagai berikut :

a. Studi pustaka :

Teknik merupakan upaya menemukan kebutuhan pelatihan dengan mempelajari catatan-catatan yang ada di dalam satu unit kerja. Catatan-catatan itu dapat berupa laporan-laporan, naik turunnya produksi, kebijakan pimpinan di masa yang akan datang, struktur organisasi, perencanaan tenaga kerja dan lain-lain.

b. Analisis jabatan

Pendekatan kebutuhan pelatihan dengan pendekatan analisis jabatan ini adalah upaya yang dilakukan untuk menemukan kesenjangan kompetensi antara kualifikasi pekerja dan syarat jabatan. Dalam analisis jabatan ini dimulai dari melihat uraian tugas dan hasil yang dicapai, kemudian dibandingkan. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat dalam diagram berikut:



3. Focus Group dan Nominative Group

Focus Group adalah upaya penelusuran kebutuhan diklat secara kualitatif bertujuan untuk memusatkan pikiran pada kebutuhan materi diklat apa dalam satu kelompok sasaran penelusuran diklat. Didalam pelaksanaannya pendekatan teknik focus group ini peserta diminta untuk menjawab pertanyaan (1 s.d 4 terlampir) yang memfokuskan ke arah materi diklat yang dibutuhkan. Teknik fokus ini berpasangan dengan teknik nominatif.

Teknik pendekatan nominatif adalah penelusuran kebutuhan diklat yang memusatkan pada materi diklat yang diunggulkan dalam satu unit/kelompok penelusuran. Jadi antara focus group dan nominatif group adalah **proses yang berurutan**. Bermula dari focus group dan diakhiri dengan analisis nominatif group.

Adapun tahapan focus group sebagai berikut :

- a. Kepada peserta dibagi lembar kerja satu yang berisi pertanyaan :
“Pengetahuan/ Keterampilan atau sikap apakah yang anda bawa pada saat anda menduduki jabatan sekarang”? (*What Knowledge/skiil and attitude did you bring to your job?*). Berilah kesempatan peserta untuk menjawab pada lembar pertanyaan tersebut.
- b. Bagikan lembar kerja kedua yang berupa pertanyaan : “Pengetahuan/Ketrampilan dan sikap apakah yang kenyataannya anda perlukan dan telah anda pergunakan dalam menyelesaikan tugas pokok dan fungsi anda selama ini”? (*What knowledge/skill an attitude did you find you needed when you came to the job?*).
- c. Setelah seluruh peserta selesai, bagikan lembar kerja ketiga yang berupa pernyataan sebagai berikut: “Pengetahuan/Ketrampilan dan sikap apakah yang menurut anda sangat diperlukan untuk dapat menyelesaikan tugas pokok dan fungsi anda selama ini”? (*What knowledge/skill and attitude are most important for you to function now in your organization ?*). Berikan kesempatan untuk menjawab.
- d. Setelah selesai bagikan lembar kerja empat yang berisi pertanyaan sebagai berikut: ”Dari mana dan bagaimanakah cara memperoleh pengetahuan,

keampilan dan kemampuan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi anda”? (*How do you learn this knowledge, skill an attitude?*)

- e. Setelah proses focus group selesai dilanjutkan dengan teknik group nominal. Dalam proses ini peserta diminta untuk menjawab pertanyaan sebagai berikut “Pelatihan apakah yang anda butuhkan agar anda dapat mengerjakan pekerjaan anda dengan lebih baik”? (*What training do you need now to do the better job “?*). Perlu ditekankan disini bahwa pertanyaan nomor 1s.d nomor 4 dalam focus group yang berupa pertanyaan untuk memfokuskan kepada pertanyaan terakhir dalam lembar kerja 5 ini. Dari jawaban pertanyaan lembar kerja 5 inilah akan diperoleh jenis-jenis diklat yang benar-benar dibutuhkan oleh para responden.

Dari sejumlah daftar kebutuhan diklat yang ada peserta diminta untuk memilih prioritas. Peserta diminta menuliskan 10 jenis diklat yang mereka butuhkan. Satu persatu, dari yang mereka pilih akan diberi nilai. Prioritas nomor satu diberi nilai tertinggi, dan prioritas terendah diberi nilai terkecil. Skala nilai yang digunakan adalah 1-10. Caranya adalah dimulai dari pilihan prioritas tertinggi. Selanjutnya pilihan kepada prioritas nomor satu terendah, diberi nilai terkecil. Begitu seterusnya dilanjutnya dengan nomor dua dari yang tertinggi diikuti nomor dua terendah. Masing-masing prioritas ditulis dalam secarik kertas.

Fasilitator mengumpulkan jawaban-jawaban dan menimbang prioritasnya dengan jalan mengalikan nomor ranking dengan jumlah nominasi, maka akan diperoleh urutan nominasinya. Kegiatan ini diakhiri dengan penyusunan laporan.

4. Analisis litingring (Dif Analysis)

a. Teori

Pada dasarnya analisis ini mendasarkan pada analisis jabatan (*job analysis*) yang diikuti dengan mencari tingkat kesulitan ($D = Difficulties$); tingkat kepentingan ($I = Importancy$) dan tingkat keseringan ($F = Frequency$). Berdasarkan tingkat-tingkat tersebut dicari dari analisis jabatan yang paling D I F. Apabila diketemukan salah satu dari analisis tersebut paling D I dan F maka *dicurigai* disitu terdapat kesenjangan. Mengapa hanya patut dicurigai ? Karena mesti harus dikenali kemungkinan adanya penyebab lain .

Untuk mendapatkan kesenjangan tersebut, selain harus mewawancarai atasannya, untuk mengecek standar prestasi yang bersangkutan. Apakah yang bersangkutan sudah memenuhi standar yang ditentukan ($SS = Sesuai Standar$) atau sudah diatas standar ($AS = atas standar$) atau masih di bawah standar ($BS = bawah standar$).

Kepentingan mengetahui hal tersebut adalah :

$SS =$ peningkatan prestasi

$AS =$ panutan

$BS =$ kepentingan *analisis lebih lanjut*

Analisis lebih lanjut untuk melihat apakah betul-betul merupakan kebutuhan pelatihan ataukah mungkin ini disebabkan oleh hal lain, misalnya sarana kerja kurang

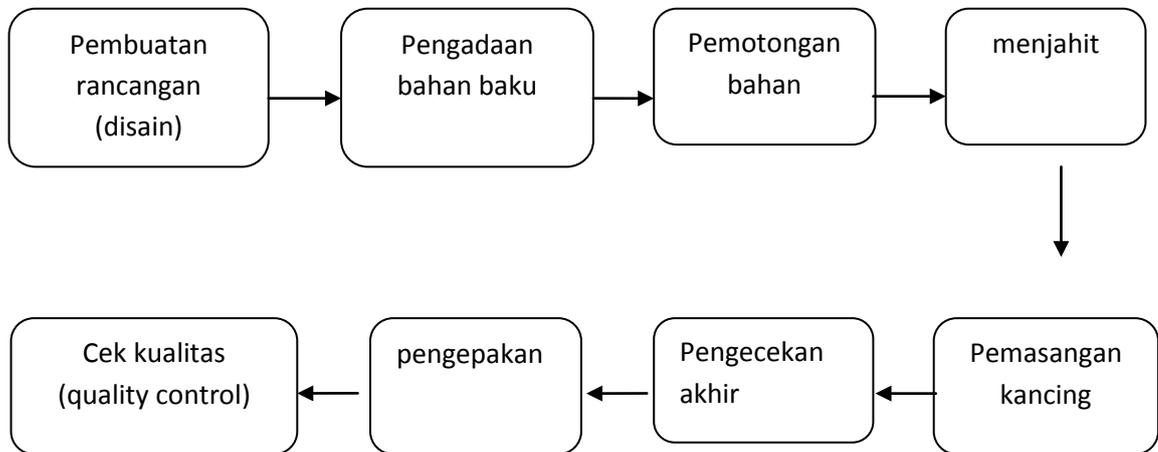
memadai, suasana kerja tidak menyenangkan, mekanisme kerja yang berbelit-belit dan seterusnya. Untuk memudahkan dalam mencari penyebab, cek dengan 6 M, E, I (*men, money, material, method, machine, market, environment & infomation*) Jika terjadi atasan tidak ada atau menemui kebuntuan untuk mendapatkan standar prestasi maka dapat dilakukan dengan:

1. Membandingkan standar prestasi dengan “job” yang sama ditempat lain atau
2. Membandingkan dengan standar negara lain.
3. Mengadakan telaahan mengenai “metode” dan “waktu” yaitu mengadakan penelitian tentang pengaruh waktu dan metode terhadap produk yang dihasilkan.

b. Proses Alir

Adalah urutan bagian kegiatan (gugus kegiatan) dari awal proses (menghasilkan produk). Termasuk didalamnya proses pendukung. Di dalam proses alir dimungkinkan adanya sub proses dan proses biasanya digambarkan dengan rangkaian kotak-kotak yang berurutan atau bulatan

Contoh: Proses alir produksi pakaian



c. Bidang Hasil Pokok (Key Result Area = KRA)

Adalah “Suatu kegiatan atau gugusan kegiatan yang apabila tidak dilakukan /dilaksanakan akan menyebabkan seluruh proses itu terhenti”. Jadi KRA pasti ada didalam suatu proses produksi karena disinilah keseluruhan proses itu bertumpu. Agar lebih mudah menemukenali KRA ada be berapa cara antara lain :

1. Dibagian dengan biaya peralatan tertinggi
2. Bagian dengan biaya produksi tertinggi
3. Penempatan orang-orang pilihan
4. Wujud awal bahan jadi (produk sasaran)
5. Bagian yang sangat rahasia

Perlu diingat bahwa di dalam KRA bisa terdapat sub KRA's karena didalam KRA's tersebut dimungkinkan adanya “*sub flow process*”.

d. Kesenjangan pengetahuan,keterampilan dan sikap.

Adalah ketidakmampuan orang melakukan sesuatu kegiatan sebagaimana diharapkan. Sebetulnya inti dari kegiatan penilaian kebutuhan pelatihan adalah menemukan **kesenjangan** pengetahuan, ketrampilan dan sikap.

e. Garis besar langkah PKP menggunakan DIF analisis :

1. Mulailah dengan menentukan unit kerja mana yang akan di analisis
2. Lanjutkan memerinci orang-orang yang bekerja di tempat tersebut, misalnya :
Pengelompokan umur, tempat bekerja dan lain-lain.
3. Membuat proses berurutan (flow proses) dimulai dengan rencana atau kebijakan yang ada.
4. Menentukan bidang hasil pokok/BHP (Key Result Area/KRA)
5. Mengadakan analisis lanjutan dari KRA untuk melihat pekerjaan-pekerjaan orang yang terlibat dalam KRA. Perlu diingat dalam KRA tersebut mungkin terdapat "sub KRA".
6. Bila semua KRA sudah dikenali, kemudia periksa mutu pekerjaan, kenali indikator kebutuhan pelatihan.
7. Dengan menggunakan analisis tugas, lakukan analisis pengetahuan, ketrampilan dan sikap.
8. Bila banyak orang yang akan dianalisis, bisa dengan menggunakan questioner berdasarkan tchnik analisis DIF.

9. Dari analisis DIF, maka dapat dikenali orang-orang yang bekerja pada BHP berprestasi *dibawah standart* (BS) dan mengerjakan pekerjaan yang sulit, penting dan sering, sehingga kita mengetahui adanya kesenjangan pengetahuan sikap & ketrampilan (*skill gab*)
10. Selanjutnya lihat formulir TNA dan tabulasi
11. Menganalisis hasil tabulasi TNA dan SNA (*Skill Needs Assesment*)
12. Membuat laporan hasil TNA dan SNA
13. Presentasikan hasilnua untuk mendapat tanggapan dan masukan.
14. Pembuatan laporan final

5. Model penilaian Diskrepansi Kompetensi (*Competensi Model Needs Assesment/CMNA*)

a. Pengertian diskrepansi Kinerja

Adalah selisih antara kinerja orang yang menduduki suatu jabatan dengan kinerja yang dituntut oleh organisasi. Bisa juga dikatakan sebagai kesenjangan/perbedaan kemampuan kerja yang dimiliki oleh pekerja dengan yang diharapkan atau dituntut oleh organisasi yang memberinya jabatan tersebut. Suatu jabatan yang diduduki menuntut adanya kemampuan kerja standar. Apabila pekerjaannya/pejabatnya tidak memiliki kemampuan kerja seperti yang ditentukan berdasarkan standar tertentu yang ditetapkan oleh organisasi, maka akan terdapat masalah pada orang tersebut dalam menjalankan tugas-tugasnya. Masalah tersebut

adalah kurangnya kemampuan kerja pekerja yang menduduki jabatan itu. Berikut ini gambar untuk memperjelas diskrepansi kinerja/kemampuan kerja.

