



**BAB III**

**ANALISA KEBUTUHAN PELATIHAN**

**A. Pendahuluan**

Sebagaimana yang telah dijelaskan pada bagian terdahulu bahwa pelatihan merupakan suatu kegiatan yang disengaja dan terencana untuk mengembangkan kemampuan-kemampuan peserta yang berkenaan dengan pengetahuan, keterampilan dan sikap. Sebagai kegiatan yang terencana tentunya pelatihan yang diadakan telah diperhitungkan dengan matang terlebih dahulu, mulai dari apa masalah yang terjadi di

suatu lembaga, siapa yang bermasalah dalam suatu lembaga (siapa yang akan menjadi peserta pelatihan), apa bentuk penanggulangannya, apa tujuan pelatihan, kompetensi apa yang ingin diharapkan dari pelatihan tersebut, hingga lulusan yang seperti apa yang diharapkan lembaga terhadap peserta yang mengikuti pelatihan tersebut.

Hal yang tersebut di atas, tentunya didasarkan pada temuan-temuan dari suatu studi intensif yang dilakukan dan dapat dijadikan dasar pertimbangan bagi seorang manajer/pimpinan suatu lembaga untuk mengambil kebijakan-kebijakan strategis dalam bidang pengembangan sumber daya manusia yang ada di lembaga tersebut. Studi yang dimaksud bisa disebut dengan analisa kebutuhan pelatihan.

## **B. Pengertian Analisa Kebutuhan Pelatihan**

Agar pembahasan ini tidak mengalami penyimpangan dalam memaknai istilah, maka penulis akan menjelaskan terlebih dahulu secara terpisah kata per kata dari analisa kebutuhan pelatihan tersebut. Kata analisis memiliki arti. Sedangkan kata kebutuhan memiliki arti Kebutuhan menurut Briggs (dalam Konsep Dasar AKD LAN) adalah “ketimpangan atau *gap* antara apa yang seharusnya dengan apa yang senyatanya”. Gilley dan Egglan (dalam Konsep AKD LAN) menyatakan bahwa kebutuhan adalah “kesenjangan antara seperangkat kondisi yang ada pada saat sekarang ini dengan seperangkat kondisi yang diharapkan. Kebutuhan pelatihan dapat diketahui sekiranya terjadi ketimpangan antara kondisi

(pengetahuan, keahlian dan perilaku) yang senyatanya ada dengan tujuan-tujuan yang diharapkan tercipta pada suatu organisasi.

Kebutuhan pendidikan (*education needs*) atau kebutuhan pelatihan (*training needs*) adalah kesenjangan yang dapat diukur antara hasil-hasil yang ada sekarang dan hasil-hasil yang diinginkan atau dipersyaratkan. Tidak semua kesenjangan atau kebutuhan mempunyai tingkat kepentingan yang sama untuk segera dipenuhi. Maka antara kebutuhan yang dipilih dengan kepentingan untuk dipenuhi kadang terjadi masalah atau “*selected gap*”.

Secara umum, *Training Need Analysis* adalah proses analisa yang dilakukan untuk mengetahui faktor apa saja yang harus diperbaiki atau ditingkatkan didalam perusahaan agar kinerja karyawan meningkat

Analisis Kebutuhan Pelatihan menurut Rosset dan Arwady menyebutkan bahwa *Training Needs Assessment* (TNA) adalah suatu istilah yang dipergunakan dalam analisis untuk memahami permasalahan kinerja atau permasalahan yang berkaitan dengan penerapan teknologi baru.

Analisis kebutuhan pelatihan memegang peran penting dalam setiap program pelatihan, sebab dari analisis ini akan diketahui pelatihan apa saja yang relevan bagi suatu organisasi pada saat ini dan juga dimasa yang akan datang, yang berarti dalam tahap analisis kebutuhan pelatihan ini dapat

diidentifikasi jenis pelatihan apa saja yang dibutuhkan oleh pegawai dalam pengemban kewajibannya.

Di dalam ensiklopedia evaluasi yang disusun oleh Anderson dan kawan-kawan, analisis kebutuhan diartikan sebagai suatu proses kebutuhan sekaligus menentukan prioritas. *Need Assessment* (analisis kebutuhan) adalah suatu cara atau metode untuk mengetahui perbedaan antara kondisi yang diinginkan/seharusnya (*should be/ought to be*) atau diharapkan dengan kondisi yang ada (*what is*). Kondisi yang diinginkan seringkali disebut dengan kondisi ideal, sedangkan kondisi yang ada, seringkali disebut dengan kondisi riil atau kondisi nyata. Analisis kebutuhan sebagai suatu proses formal untuk menentukan jarak atau kesenjangan antara keluaran dan dampak yang nyata dengan keluaran dan dampak yang diinginkan, kemudian menempatkan deretan kesenjangan ini dalam skala prioritas lalu memilih hal yang paling penting untuk diselesaikan masalahnya. *Need Assessment* dapat diterapkan pada individu, kelompok atau lembaga (institusi).

*Training Needs Assessment (TNA)* atau analisis kebutuhan pelatihan adalah suatu langkah yang dilakukan sebelum melakukan pelatihan dan merupakan bagian terpadu dalam merancang pelatihan untuk memperoleh gambaran komprehensif tentang materi, alokasi waktu tiap materi, dan strategi pembelajaran yang sebaiknya diterapkan dalam penyelenggaraan pelatihan agar pelatihan bermanfaat bagi peserta pelatihan.

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas, dapat dipahami bahwa kegiatan analisa kebutuhan pelatihan ini memegang peranan penting untuk melakukan identifikasi terhadap potensi pelaksanaan suatu pelatihan agar program pelatihan yang diangkat memiliki esensi yang sesuai dengan kebutuhan dan permasalahan yang dihadapi oleh suatu organisasi, di samping itu bisa juga dipahami bahwa suatu pelatihan mestilah bersumber dari rekomendasi yang dihasilkan oleh proses analisis kebutuhan pelatihan tadi. Hal ini diperlukan agar pelatihan dan problematika organisasi menjadi dua hal yang saling menyelesaikan.

### **C. Tujuan Dilaksanakan Analisa Kebutuhan Pelatihan (AKP)**

Suatu kegiatan yang dilakukan tentunya memiliki tujuan yang jelas, agar efektifitas pelaksanaannya dapat dipantau dengan mudah, Analisa Kebutuhan Pelatihan sebagai suatu kegiatan yang terencana dan sistematis tentunya juga memiliki tujuan yang jelas, tujuan tersebut dapat dirumuskan sebagai berikut :

- a. Sebagai Bahan informasi bagi segenap manejer dan pemegang kebijakan organisasi mengenai kondisi riil karyawannya untuk merencanakan kegiatan tindak lanjut (*follow up*).
- b. Sebagai data otentik dan ilmiah yang dapat dipercaya untuk merancang kegiatan pengembangan lebih lanjut

- c. Sebagai dasar dan referensi dalam penyusunan materi pelatihan, sehingga materi yang disusun sesuai dengan kebutuhan calon peserta
- d. Menjadi bahan pertimbangan untuk mengembangkan jenis, tujuan, metode, strategi yang akan ditetapkan dalam pelaksanaan pelatihan nantinya
- e. Sebagai bahan referensi dalam perancangan anggaran pelaksanaan pelatihan yang akan diadakan.
- f. Sebagai bahan pertimbangan, siapa yang akan menjadi pembicara dalam pelatihan yang akan diadakan

#### **D. Faktor-faktor yang Melandasi Dilaksanakannya Analisis Kebutuhan Pelatihan**

Organisasi yang baik adalah organisasi yang terus berkembang dan tahan menghadapi perubahan, baik perubahan iklim organisasi secara internal dan eksternal, atau perubahan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi atau tahan menghadapi perubahan ekonomi seperti inflasi, harga bahan dan nilai tukar mata uang.

Seperti yang telah dijelaskan bahwa organisasi yang baik itu adalah organisasi yang terus berkembang. Seiring dengan perkembangannya tuntutan terhadap kebutuhan organisasi pun tentunya meningkat, ketika kebutuhan organisasi meningkat dan tidak diselesaikan dengan cepat, maka memunculkan masalah bagi organisasi tersebut dan masalah harus dicarikan penyelesaian dengan cepat, agar roda organisasi tetap berjalan dengan lancar.

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kebutuhan pelatihan tersebut bisa dilihat dari dua sisi, yaitu sisi internal organisasi maupun sisi eksternal organisasi. Untuk lebih jelaskan maka pada pembahasan ini akan diuraikan satu per satu

- a. Faktor internal, yaitu faktor yang muncul dari dalam organisasi yang mendorong percepatan dilakukannya kegiatan Analisis Kebutuhan Pelatihan (AKP) tersebut, faktor-faktor tersebut dapat diidentifikasi sebagai berikut :
  1. Perubahan Pemimpin, Gaya Kepemimpinan dan Kebijakan Strategis
  2. Pemekaran, Perluasan atau Perkembangan Organisasi
  3. Perubahan Iklim Organisasi
  4. Mutasi Jabatan dalam Organisasi
  5. Masuknya Karyawan Baru sebagai Hasil Rekrutmen
- b. Faktor eksternal, yaitu faktor yang datang dari luar organisasi dan mempengaruhi kebijakan dalam merancang suatu pelatihan, sehingga diperlukan suatu kegiatan Analisis Kebutuhan Pelatihan (AKP)
  1. Peralihan Kepemimpinan pada Lembaga di Luar Organisasi, namun Mempengaruhi Kebijakan Organisasi
  2. Perubahan Perundang-undangan Suatu Negara Tempat Organisasi Berdomisili
  3. Perubahan Ekonomi
  4. Sikap Masyarakat, Tren di Masyarakat

5. Perubahan Pangsa Pasar, Minat dan Animo Masyarakat terhadap Produk Organisasi
6. Perkembangan Teknologi dengan Adanya Produk Baru dan Peralatan Pendukung Lain yang Sebelumnya Tidak Pernah Dipakai oleh Organisasi.

**E. Manfaat Melakukan Analisa Kebutuhan Pelatihan (AKP)**

Ilyoid A. Stanley dalam Taudjiri (2001) mengemukakan pentingnya analisis kebutuhan pelatihan sebagai berikut :

- *It is impible to develop training objectives appropriate if training needs are not properly assessed.*
- *Not every problem will respond to a training solution. It is therefore necessary to separate those problem that will respond to training solution from those which require other forms of intervention. This is facilitated by the proper assessment of training needs.*
- *The proper assessment of training needs allows for meaningful follow-up to take training activity, in term of providing for the application of new knowledge and skill in the job.*

Analisa kebutuhan diklat memegang peran penting dalam setiap program diklat, sebab dari analisis ini akan diketahui diklat apa saja yang relevan bagi suatu organisasi pada saat ini dan juga dimasa yang akan datang, yang berarti dalam tahap analisis kebutuhan diklat ini dapat diidentifikasi

jenis diklat apa saja yang dibutuhkan oleh pegawai dalam pengemban kewajibannya.

## **F. Pendekatan Analisa Kebutuhan Pelatihan (AKP)**

Ada beberapa pendekatan dalam melakukan TNA, diantara yang paling populer adalah :

### 1. Makro

TNA yang didasarkan kepada kebutuhan organisasi/perusahaan secara umum, sehingga hasil TNA-nya berlaku untuk semua orang yang ada di dalamnya. Maka dari itu, seringkali disebut Organization-Based Analysis.

TNA Makro dapat menggunakan sumber data di antaranya :

- a. Visi, misi, strategic objective dan target perusahaan.
- b. Keadaan ekonomi dan finansial perusahaan.
- c. Perubahan budaya.
- d. Perubahan teknologi.
- e. Tema perusahaan, seperti pengurangan biaya, peningkatan kualitas, dst.

### 2. Mikro.

TNA yang didasarkan kepada kebutuhan kelompok tertentu. Terdiri dari 2 macam, yaitu :

- a. Task-Based Analysis.

Fokus utamanya adalah apakah standar keterampilan yang dibutuhkan pada sebuah pekerjaan sudah dimiliki oleh si pemegang jabatan atau belum.

b. Person-Based Analysis.

Fokus utamanya adalah apakah karyawan sudah dapat melakukan pekerjaan sesuai tuntutan atau belum.

TNA Mikro dapat menggunakan sumber data di antaranya :

- a. Job Description
- b. Performance Standar
- c. Performance evaluation
- d. Observasi kerja
- e. Interview
- f. Kuesioner
- g. Checklist

Baik Task-Based maupun Person-Based sama-sama memiliki acuan standar pekerjaan, sehingga saling melengkapi.

**G. Metode Analisa Kebutuhan Pelatihan (AKP)**

Palaksanaan kegiatan TNA dapat direalisasikan dengan menggunakan metode –metode yang tepat sesuai dengan kondisi maupun budaya perusahaan. Dalam memilih metode yang tepat, maka harus dilihat terlebih dahulu sumber data yang ingin diperoleh. Adapun sumber data tersebut adalah :

- a. Riset atau survey
- b. Penilaian kinerja (*performance appraisal*)
- c. Perencanaan karir pegawai
- d. Perubahan prosedur kerja dan perkembangan teknologi
- e. Perencanaan SDM

Setelah mempertimbangkan sumber data yang sudah ditentukan, maka pelaksana TNA dapat memilih metode pengumpulan data. Adapaun metode yang lazim digunakan adalah :

- a. Kuesioner
- b. Obervasi
- c. Wawancara
- d. Focus group
- e. Regular meeting
- f. Mempelajari data perusahaan
- g. Mempelajari uraian jabatan
- h. Membentuk kelompok pakar/penasehat

Dengan mempertimbangkan uraian di atas, maka pelaksanaan training diharapkan berjalan sukses, artinya tidak menjadi program yang pragmatis. Pelaksanaan training yang ideal memang perlu adanya persiapan berupa Analisa kebutuhan pelatihan agar berjalan sistematis, terukur, dan menjadi program yang memberikan komtribusi pada perusahaan. Dengan pelatihan yang sistematis tersebut maka proses pencapaian Visi perusahaan niscaya akan terus meningkat karena kesenjangan kompetensi akan terus bergerak kearah kinerja yang diharapkan.

## **H. Prosedur Analisa Kebutuhan Pelatihan**

### **1. Tahap-tahap Need Assessment**

Analisis kebutuhan dilakukan secara bertahap ; persiapan, pengumpulan data, analisis data dan interpretasi, deseminasi dan pembuatan laporan.

#### **a. Persiapan**

- a) Mengidentifikasi dan mendeskripsikan tentang audien dan target populasi.
- b) Mengklarifikasi tujuan analisis kebutuhan yaitu meliputi alasan yang dinyatakan (stated reason) yaitu antara lain seleksi perseorangan atau group untuk berpartisipasi dalam program, alokasi dana, dll. dan alasan yang tidak dinyatakan (unstated reason).
- c) Menetapkan cakupan dan tempat analisis kebutuhan.
- d) Menentukan orang yang akan terlibat di dalam pelaksanaan analisis kebutuhan yang meliputi keterlibatan anggota, menjalin komunikasi dengan group tersebut sepanjang studi
- e) Mengembangkan dan memperhatikan isu-isu politik yang urgen yaitu meliputi pelibatan individu dan grup kunci dalam lingkungannya, komunikasi secara terus-menerus, mengidentifikasi dan pendekatan terhadap orang-orang yang berada dalam lingkungan birokrasi.

- f) Mengidentifikasi dan menjelaskan informasi yang dibutuhkan yang meliputi keadaan, program, biaya, kerangka konsep dan dasar filosofi serta indicator keberhasilan.
- b. Pengumpulan Data
- a) Mengumpulkan sumber informasi yang relevan.
  - b) Menentukan sampel.
  - c) Menentukan prosedur pengumpulan data dan instrument
  - d) Menetapkan rencana implementasi dan prosedur observasi.
  - e) Mendokumentasi dan menyimpan informasi.
- c. Analisis Data dan Interpretasi
- a) Meriview dan memperbaharui informasi yang telah dikumpulkan.
  - b) Mereview informasi dengan grup yang relevan
  - c) Melakukan analisis deskriptik sesuai dengan tipe informasi.
  - d) Menilai informasi yang tersedia.
  - e) Melakukan analisis.
- d. Deseminasi Hasil Analisis dan Pembuatan Laporan
- Data yang telah dianalisis dipresentasikan dan dirumuskan dalam bentuk kebijakan, sebagai rekomendasi. Hasil yang dipresentasikan dalam forum seminar disebut dengan diseminasi hasil evaluasi, dengan peserta, para perencana dan pelaksana program,

pimpinan lembaga, pihak sponsor, masyarakat yang terkena program dan *stake holder*.

Adapun standar yang digunakan untuk mereview dan mengevaluasi rencana laporan berdasarkan Standar

Evaluasi Analisis Kebutuhan antara lain:

1. Standar Kegunaan, yaitu meliputi antara lain: identifikasi audiens, kredibilitas penilai, cakupan informasi, interpretasi penilaian, kejelasan laporan, diseminasi laporan, jadwal laporan dan dampak dari evaluasi.
2. Standar Feasibility (Kelayakan) yaitu meliputi prosedur praktis, pengakuan secara politis dan efisiensi biaya.
3. Standar Perilaku, yaitu meliputi kewajiban formal, konflik kepentingan, keterbukaan kepada publik, HAM, interaksi manusia, laporan secara seimbang antara pusat, daerah, individual dan instansi, serta tanggung jawab atas anggaran.
4. Standar Akurasi/Ketepatan, yaitu meliputi identifikasi obyek, analisis konteks, menggambarkan tujuan dan prosedur, kebenaran sumber informasi, pengukuran yang valid dan reliable, control data secara sistematis, analisis informasi kuantitatif, analisis data kualitatif, kesimpulan secara adil dan laporan yang objektif.