

Upaya Peningkatan Mutu Pelatihan Melalui Analisis Kebutuhan Diklat : Sebuah Studi Literatur

Y. Saptiana Oktari

Pusat Pelatihan Manajemen dan Kepemimpinan Pertanian
Jalan Raya Puncak km 11, Ciawi, Bogor 16552
ysaptianaoktari220@gmail.com

ABSTRACT

Human Resources is a very important element. To be able to manage capital, technology and money, Human Resources requires the development of both quality and quantity. One way to develop Human Resources is through Education and Training / Training. Training is an activity that can reduce the competency gap by increasing knowledge and skills on a matter from a participant or employee. In this case a training needs to be planned carefully everything, both the method and how it is implemented so that when the training is carried out, the training runs effectively and on target. For this reason, there needs to be a Need Analysis called Education and Training / Training Needs Analysis (often abbreviated as AKD) that arises because of or arises from a gap or gap between the abilities that a person should have at work (in carrying out their duties) and one's actual abilities .In Training it is very necessary to diagnose the Training needs.This research method qualitative literature study with approximately 12 literatures that relevan and support the research. In this case for training and development to run effectively, it is necessary to design techniques that combine analysis at a number of different levels (Leat & Jack Lovell, 1997). Then according to Jen-Chia Chang, Tseng-Chang Chiang and Chen Kun Yi (2012) Training Needs Analysis can ensure that the training to be carried out is important or needs to be carried out, confirmed by the training conducted. In addition, the Training Needs Analysis systematically collects information and analyzes data based on the Analysis Needs Assessment (TNA) dimension before the training is carried out as a basis for the development of learning objectives and material design goals and decides that training is the right solution to solve problems. Then, Training Needs Analysis Tools that can be used in accordance with three dimensions of Training Needs Assessment (TNA).

Keywords : Training, Effectively, Training Needs Analysis, Training Needs Assessment

I. PENDAHULUAN

Sumber Daya Manusia merupakan elemen yang sangat penting. Jika dibandingkan dengan uang, teknologi dan modal, mana yang lebih penting? Tentu saja jawabannya adalah Sumber Daya Manusia. Mengapa? Menurut Dr. H. Hasan Basri, M.Ag. dan Dr.H.A. Rusdiana (2015) Sumber Daya Manusia merupakan elemen paling penting dalam organisasi dibandingkan dengan modal, teknologi, dan uang. Hal tersebut disebabkan modal, teknologi, dan uang dikendalikan oleh manusia.

Untuk dapat mengelola itu semua, Sumber Daya Manusia memerlukan adanya pengembangan baik kualitas maupun kuantitas. Oleh karena itulah perlu adanya pengembangan Sumber Daya Manusia yang menurut Desimone dalam Dr. H. Hasan Basri, M.Ag. dan Dr.H.A. Rusdiana (2015) didefinisikan sebagai seperangkat aktivitas yang sistematis dan terencana yang dirancang dengan memfasilitasi para pegawainya dengan kecakapan yang dibutuhkan untuk memenuhi tuntutan pekerjaan, baik pada saat ini maupun masa yang akan datang.

Salah satu cara untuk melakukan pengembangan Sumber Daya Manusia adalah dengan Pendidikan dan Pelatihan/Diklat . Dalam hal ini, yang kita akan bahas adalah tentang Pelatihan.

Pelatihan adalah suatu kegiatan yang dapat mengurangi gap kompetensi dengan meningkatkan pengetahuan dan keterampilan terhadap suatu hal dari seorang peserta atau karyawan.

Banyak pengertian tentang Pelatihan yang dikemukakan oleh para ahli. Antara lain adalah sebagai berikut :

1. Jen-Chia Chang, Tseng- Chang Chiang dan Chen Kun Yi (2012) mendefinisikan pelatihan adalah *“Training is a method to increase the work performance of employees and maximize human capital “* . Artinya Pelatihan adalah sebuah metode untuk meningkatkan performa kerja atau kinerja karyawan dan memaksimalkan Sumber Daya Manusia.
2. Edwin B. Flippo dalam Prof. Dr. H. Mustofa Kamil (2010) mengemukakan bahwa : *“Training is the act of increasing the knowledge and skill of an employee for doing a particular job”* yang artinya bahwa Pelatihan adalah tindakan meningkatkan pengetahuan dan keterampilan seorang pegawai untuk melaksanakan pekerjaan tertentu.
3. Michael J. Jucius masih dalam Prof. Dr. H. Mustofa Kamil (2010) mengemukakan bahwa *“The term training is used here to indicate any process bay wich the aptitudes, skills, and abilities of employes to perform specipic jobs are in creased”* yang artinya adalah istilah pelatihan disini adalah untuk menunjukkan setiap proses untuk mengembangkan bakat, keterampilan , dan kemampuan pegawai guna menyelesaikan pekerjaan – pekerjaan tertentu.
4. Menurut Inpres Nomor 5 tahun 1974 tentang Pelaksanaan Keppres Nomor 34 tahun 1972 : Pelatihan adalah bagian dari pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk

memperoleh dan meningkatkan keterampilan di luar sistem pendidikan yang berlaku, dalam waktu yang relatif singkat dan metodenya mengutamakan praktek daripada teori”.

5. Menurut H. John Bernadin dan Joyce E.A. Russel, Mc. Grill Hills dalam Drs. Daryanto dan Drs. Bintoro, ST; MT (2014) : Pelatihan merupakan beberapa usaha untuk memperbaiki performance pegawai di tempat kerjanya atau yang berhubungan dengan hal tersebut. Agar efektif Pelatihan harus melibatkan pengalaman belajar, merupakan rencana organisasi dan dibentuk untuk mengetahui kebutuhan – kebutuhan. Jadi Pelatihan harus dirancang untuk memenuhi tujuan organisasi yang dihubungkan dengan tujuan pegawai”.

Dengan demikian, Pelatihan adalah suatu usaha atau kegiatan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan pesertanya dengan memberikan materi – materi tertentu yang dapat mengurangi gap kompetensi dan menyelesaikan permasalahan peserta dalam hal tertentu yang harus direncanakan dengan baik kebutuhannya sebelum dilaksanakan.

Dalam hal ini suatu Pelatihan perlu direncanakan dengan matang segala sesuatunya, baik metode maupun bagaimana pelaksanaannya agar pada waktu Pelatihan tersebut dilaksanakan, Pelatihan tersebut berjalan dengan efektif dan tepat sasaran.

Untuk itu diperlukan adanya Analisis Kebutuhan yang disebut dengan Analisis Kebutuhan Pendidikan dan Pelatihan/Diklat (yang sering disingkat dengan AKD) yang muncul karena atau berasal dari adanya gap atau selisih antara kemampuan yang seharusnya dimiliki seseorang dalam bekerja (dalam melaksanakan tugasnya) dengan kemampuan nyata seseorang tersebut. Jadi Pelatihan perlu dilakukan apabila adanya selisih lebih rendah antara kemampuan yang seharusnya dimiliki seseorang atau peserta dengan kemampuan nyata peserta atau seseorang tersebut.

Dalam Pelatihan sangat diperlukan diagnosis kebutuhan Pelatihan. Dalam hal ini agar pelatihan dan pengembangan berjalan secara efektif, perlu dirancang teknik yang menggabungkan analisis di sejumlah level yang berbeda (Leat & Jack Lovell, 1997).

Pada zaman dahulu , banyak praktisi yang sedikit menyempatkan waktunya untuk melakukan Analisis Kebutuhan Pelatihan atau Analisis Kebutuhan Diklat. Banyak hal yang mernjadi masalah organisasi yang diselesaikan langsung dengan melaksanakan pelatihan tanpa melakukan

Analisis Kebutuhan Pelatihan atau Analisis Kebutuhan Diklat. Padahal tidak semua masalah organisasi dapat diselesaikan hanya dengan menyelenggarakan pelatihan. Oleh karena itu, disinilah peran Analisis Kebutuhan Pelatihan atau Analisis Kebutuhan Diklat sangat diperlukan.

II. MATERI DAN METODE

Metode Penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif dengan menggunakan teknik studi literature yang mendasarkan kepada Analisis Kebutuhan Diklat. Literature yang digunakan dalam penelitian ini kurang lebih 12 literature yang relevan dan menyajikan data dukung untuk memberi gambaran tentang Analisis Kebutuhan Diklat.

Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)

Berdasarkan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 17 Tahun 2011, suatu kegiatan yang dapat memperbaiki kemampuan kerja seseorang adalah Pendidikan dan Pelatihan. Pendidikan dan Pelatihan membantu pegawai atau peserta dalam memahami suatu pengetahuan praktis dan penerapannya, guna meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diperlukan oleh organisasi dalam usaha mencari tujuannya.

Pendidikan dan Pelatihan merupakan upaya untuk pengembangan sumber daya manusia. Dalam beberapa sumber ada yang menyamakan Pelatihan sebagai Diklat. Pelatihan / Diklat adalah suatu proses yang sistematis untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan dari sikap yang diperlukan dalam melaksanakan tugas seseorang serta diharapkan akan dapat mempengaruhi penampilan kerja baik orang yang bersangkutan maupun organisasi tempat bekerja (Daryanto dan Bintoro, 2014).

Akan tetapi ada pula yang menerangkan bahwa Diklat terdiri dari Pendidikan dan Pelatihan yang mempunyai beberapa perbedaan.

Tabel 3.1

Perbedaan istilah Pendidikan dan Pelatihan

No.	Aspek	Pendidikan	Pelatihan
1.	Pengembangan Kemampuan	Menyeluruh (overall)	Mengkhusus (Spesifik)
2.	Area kemampuan (penekanan)	Kognitif, Efektif, Psikomotor	Psikomotor

3.	Jangka Waktu	Panjang (long term)	Pendek (short term)
4.	Materi	Lebih Umum	Lebih Khusus

Sumber : *diadaptasi dari Notoadmodjo dalam (Daryanto dan Bintoro, 2014)*

Pendidikan berlangsung dalam suatu organisasi yang bersangkutan, sedangkan pelatihan merupakan bagian dari proses pendidikan yang tujuannya untuk mengingat kemampuan atau keterampilan khusus seseorang atau sekelompok orang.

Menurut Jen- Chia Chang, Tseng- Chang Chiang dan Chen Kun Yi (2012) Pelatihan terdiri dari 4 Tahap:

1. Analisis Kebutuhan Pelatihan Masing – Masing
2. Desain Program Pelatihan
3. Implementasi Program Pelatihan
4. Penilaian Hasil pelatihan

Pelatihan yang efektif adalah pelatihan dimana pelatihan yang diberikan sesuai dengan kebutuhan dan adanya keseimbangan antara kebutuhan dan apa yang diterima.

Jika dalam suatu hal terjadi kesenjangan antara kompetensi yang dipersyaratkan untuk melaksanakan tugas tertentu dalam suatu jabatan dengan kompetensi yang dimiliki. Pelatihan yang sudah dikatakan sebagai bagian suatu Diklat merupakan salah satu solusi untuk menutup kesenjangan kompetensi yang terjadi. Untuk mengetahui kebutuhan jenis pelatihan yang diperlukan bagi setiap pegawai atau peserta, perlu dilakukan Analisis Kebutuhan Diklat.

Analisis Kebutuhan Diklat

Analisis Kebutuhan Diklat adalah kegiatan yang sangat penting untuk dilakukan sebelum pelatihan dilakukan. Dengan melakukan Analisis Kebutuhan Diklat, organisasi menjadi tahu, pelatihan apa saja yang seharusnya dilaksanakan untuk memecahkan atau menyelesaikan kesulitan atau masalah organisasi tertentu. Terutama dalam hal pekerjaan. Dengan Analisis Kebutuhan Diklat dapat memastikan bahwa pelatihan yang akan dilakukan penting atau perlu dilakukan, dikonfirmasi dengan pelatihan yang dilakukan (Jen- Chia Chang, Tseng- Chang Chiang dan Chen Kun Yi, 2012).

Selain itu, Analisis Kebutuhan Diklat secara sistematis mengumpulkan informasi dan menganalisis data berdasarkan dimensi Penilaian Kebutuhan Analisis (TNA) sebelum pelatihan

dilaksanakan sebagai dasar pembangunan pencapaian tujuan pembelajaran dan desain materi serta memutuskan bahwa pelatihan merupakan solusi yang tepat untuk memecahkan masalah.

Pengertian Analisis Kebutuhan Diklat

1. Analisis atau penilaian kebutuhan adalah suatu investigasi sistematis mengenai deskripsi kinerja untuk menggambarkan kesenjangan, menetapkan mengapa itu terjadi, dan memutuskan apakah diklat merupakan solusi potensial (The Trainer's Library : Performance Needs Analysis dalam Soebagio Atmodiwirio, 2005).
2. Analisis Kebutuhan Diklat 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 (Tafe, Training Needs Analysis dalam Soebagio Atmodiwirio, 2005). Analisis Kebutuhan Diklat akan dilaksanakan jika terjadi de-efisiensi pada pengetahuan, keterampilan dan sikap. Identifikasi untuk melaksanakan kegiatan Analisis Kebutuhan Diklat bagi suatu pekerjaan membutuhkan informasi sebagai berikut:
 1. Deskripsi pekerjaan yang akurat
 2. Definisi tentang persyaratan kinerja dalam arti pengetahuan, keterampilan dan sikap
 3. Kinerja pekerjaan sekarang

Tujuan Analisis Kebutuhan Diklat

Tujuan analisis kebutuhan menurut Soebagio Atmodiwirio (2005) adalah :

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

Beberapa hal menurut Donald L. Kirkpatrick dan James D. Kirkpatrick (2006) yang perlu dipertimbangkan dalam mempertimbangkan kebutuhan program atau pelatihan:

1. *Ask the participants.* (menanyakan kepada partisipan atau calon peserta)
2. *Ask the bosses of the participants.* (menanyakan kepada atasan partisipan atau calon peserta)

3. *Ask other who are familiar with the job and how it is being performed, including subordinates, peers, and customers.*(menanyakan kepada yang lain yang mengetahui pekerjaannya dan bagaimana pekerjaan tersebut dilaksanakan, termasuk rekan , teman dan pelanggan).
4. *Test the participant.* (melakukan test kepada partisipant atau calon peserta)
5. *Analyze performance appraisal forms.* (menganalisis formulir penilaian kinerja)

Perlunya Analisis Kebutuhan Diklat

Sebagian besar peneliti masih percaya dan menyarankan untuk menggunakan survey calon peserta dalam menganalisis kebutuhan diklat. Menurut Jen- Chia Chang, Tseng- Chang Chiang dan Chen Kun Yi (2012), Analisis Kebutuhan Diklat merupakan langkah kunci untuk pelatihan itu sendiri dan hasilnya.

Pelatihan yang sebelumnya tidak melakukan penelaahan analisis kebutuhan diklat dapat dipastikan banyak kekurangan dalam penyelenggaraan pelatihan pegawai, misalnya tentang materinya, waktunya, metode pelatihan dan lain- lain. Berdasarkan buku Petunjuk Penelaahan Kebutuhan Pelatihan dari Departemen Pendidikan dan Kebudayaan (1993) ibarat menembak dalam kegelapan tentu akan sulitlah menjadi tepat sasaran.

Munculnya penelaahan analisis kebutuhan pelatihan atau diklat disebabkan karena adanya gap antara kemampuan kerja pribadi dengan kemampuan kerja jabatan. Sehingga apabila faktor luar yang mempengaruhi terjadinya ketimpangan kerja, peserta tidak perlu mendapatkan pelatihan. Ketimpangan kinerja tersebut memerlukan pemecahan atau perlakuan dengan cara lain. Hal inilah yang perlu diperhatikan dalam pelatihan.

Dengan adanya pelatihan diharapkan peserta mengalami perubahan kualitas, karena (Petunjuk Penelaahan Kebutuhan Pelatihan dari Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, 1993) :

1. Mengetahui lebih banyak hal yang diperlukan
2. Mengerti hal – hal yang sebelumnya tidak ia mengerti
3. Mengembangkan keterampilan yang belum dikuasai
4. Mempunyai perasaan lain terhadap bahan pelatihan
5. Mempunyai penghargaan terhadap sesuatu yang sebelumnya tidak demikian

Proses Analisis Kebutuhan Diklat

Ada beberapa sumber yang menerangkan bagaimana proses Analisis Kebutuhan Diklat menurut Barbazette dalam Vetty Ilona (2018), Proses Analisis Kebutuhan Diklat terdiri dari tiga tahapan:

1. *Gather Information* (Mengumpulkan informasi)

Mengumpulkan informasi merupakan salah satu hal yang penting. Informasi yang didapatkan bisa informasi yang sudah ada ataupun informasi yang masih baru.

2. *Analyze Information* (Menganalisis Informasi)

Setelah mendapatkan informasi, analisis, interpretasikan dan buatlah sebuah kesimpulan dari informasi tersebut. Hal ini menjadi sangat penting karena dapat menghasilkan informasi analisis kebutuhan secara mandiri dan dapat menginterpretasikan pendapat untuk kesimpulannya. Pada tahap ini analisis kebutuhan lebih efektif apabila ada proses kolaborasi dengan seluruh pihak yang terlibat.

3. *Create a Training Plan* (Membuat rencana Pelatihan)

Setelah menganalisis dan menginterpretasikan informasi, buatlah sebuah kesimpulan yang menjadi informasi yang menjadi dasar dari rencana pelatihan yang bertujuan untuk mengurangi kinerja yang tidak efektif.

Sumber lain menjelaskan Proses Analisis Kebutuhan Diklat adalah sebagai berikut (Soebagio Atmodiwirio, 2005) :

Analisis kebutuhan terdiri dari langkah – langkah sebagai berikut :

1. Langkah Pertama, mengidentifikasi dan menggambarkan kesenjangan pelaksanaan kerja
2. Langkah Kedua, menentukan sebab – sebab kesenjangan
3. Langkah Ketiga, mengidentifikasi kesenjangan pelaksanaan kerja tersebut yang didasarkan pada kurangnya pengetahuan, dan keterampilan
4. Langkah Keempat, menentukan apakah diklat merupakan solusi yang mungkin
5. Langkah Kelima, rekomendasi solusi
6. Langkah Keenam, menggambarkan tentang peran atau pelaksanaan tugas

Seperti telah diterangkan diterangkan di atas bahwa Analisis Kebutuhan Diklat secara sistematis mengumpulkan informasi dan menganalisis data berdasarkan dimensi Penilaian Kebutuhan Analisis (TNA) sebelum pelatihan dilaksanakan sebagai dasar pembangunan pencapaian tujuan pembelajaran dan desain materi serta memutuskan bahwa pelatihan merupakan solusi yang tepat untuk memecahkan masalah.

Tipe Analisis Kebutuhan

Berdasarkan Judith Brown (2002), analisis kebutuhan dalam memeriksa kebutuhan pelatihan, dilakukan dalam tiga level :

1. Organizational (Organisational)
2. Task (Tugas)
3. Individual (Individu)

Analisis Organisational

Analisis organisational memeriksa dimana pelatihan dibutuhkan dalam suatu organisasi dan dalam kondisi seperti apa pelatihan akan dilaksanakan. Hal ini mengidentifikasi pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang peserta atau calon peserta akan perlukan dikemudian hari sebagai sebuah organisasi dan pekerjaannya.

Setelah mengindikasikan masalah dan menganalisisnya, tujuan pelatihan dapat ditentukan dan pelatihan yang tepat dapat dilaksanakan.

Berdasarkan McGehee and Thayer dalam Michael James Leat dan Murray Jack Lovell (1997), mengusulkan bahwa analisis kebutuhan seharusnya pertama dilakukan dalam level organisasi untuk menentukan dimana seharusnya pelatihan atau diklat diarahkan untuk mencapai tujuan organisational. Konsekuensinya, analisis kebutuhan seharusnya mengeksplere beberapa fitur tujuan organisasi, keterampilan sumber daya yang mengindikasikan keefektifan dan iklim organisational.

Analisis Tugas

Analisis tugas dimulai dengan kebutuhan kerja dan dibandingkan dengan pengetahuan peserta dan keterampilan dibandingkan dengan kebutuhan pelatihan. Memeriksa deskripsi kerja dan spesifikasi yang menyediakan informasi yang diperlukan kinerja dan keterampilan yang dibutuhkan peserta atau pegawai untuk menyelesaikan kerja mereka. Gap antara kinerja dan kerja yang diperlukan mengindikasikan kebutuhan untuk pelatihan tugas (*Task Training*).

Analisis tugas yang bagus mengidentifikasi :

1. Tugas yang harus dikerjakan
2. Kondisi dimana tugas harus dikerjakan
3. Seberapa sering dan kapan tugas dikerjakan
4. Jumlah dan kualitas kinerja yang dibutuhkan
5. Keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk melakukan tugas
6. Dimana dan bagaimana keterampilan yang terbaik diperoleh

Analisis Individual

Target dari analisis individual adalah individual peserta atau pegawai dan bagaimana mereka melakukan pekerjaannya. Menggunakan informasi atau data dari kinerja pegawai atau peserta nantinya untuk mempertimbangkan kebutuhan program pelatihan merupakan metode yang paling biasa digunakan. Jika review peserta atau pegawai kurang, pelatihan dapat di desain untuk membantu pegawai atau peserta nantinya untuk bisa menggunakan standard kinerja.

Peserta atau pegawai dapat diberikan survey, di wawancarai, atau di test untuk membandingkan kebutuhan pelatihan/ diklat. Sehingga mereka dapat menunjukkan masalah yang mereka punyai atau memberikan rekomendasi untuk menyelesaikan masalah. Wawancara dapat dilakukan dalam basis individual atau dalam grup.

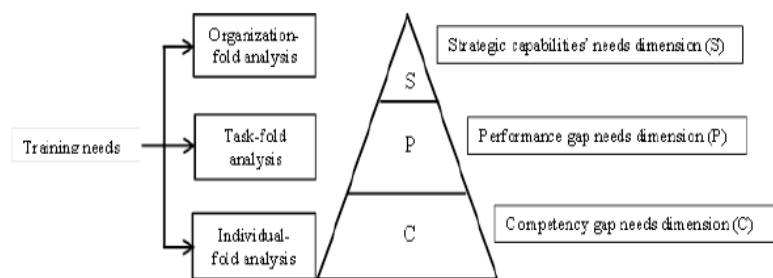
Dimensi Analisis Kebutuhan Diklat

Setelah tipe analisis, adapun menurut Jen- Chia Chang, Tseng- Chang Chiang dan Chen Kun Yi (2012), penilaian analisis kebutuhan atau kebutuhan pelatihan memiliki tiga dimensi yang penting, yaitu :

1. Strategy (Kebutuhan kemampuan strategi)
2. Performance (Kebutuhan gap kinerja)
3. Competency (Kebutuhan gap kompetensi)

Tiga dimensi TNA tersebut dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar 1.1 Tiga Dimensi sistematik dari TNA



Sumber : (Chang, Jen- Chia, Tseng- Chang Chiang dan Chen Kun Yi (2012))

Berdasarkan perbedaan dimensi penilaian, Gupta (1999) dalam (Chang, Jen- Chia, Tseng- Chang Chiang dan Chen Kun Yi (2012) memberikan metode yang dapat dilakukan dalam analisis kebutuhan. Alat analisis yang dapat digunakan untuk kebutuhan pelatihan strategic :

1. Pendekatan wawancara
2. Pendekatan Focus Group

3. Pendekatan Kuesioner
4. Pendekatan observasi
5. Pendekatan peta proses

Kemudian alat yang dapat digunakan untuk menganalisis kebutuhan pelatihan dalam kinerja :

1. Pendekatan wawancara
2. Pendekatan kuesioner
3. Pendekatan Focus Group
4. Pendekatan observasi

Dan alat terakhir yang dapat digunakan untuk menganalisis kebutuhan pelatihan dalam kompetensi :

1. Pendekatan interview
2. Pendekatan focus group
3. Pendekatan survey

Waktu analisis kebutuhan dan orang yang bertanggungjawab di dalamnya berdasarkan 3 dimensi dari Analisis Kebutuhan adalah sebagai berikut:

Tabel 3.2 Waktu Melakukan Analisis Kebutuhan Pelatihan

Dimensi Kebutuhan Pelatihan	Waktu Untuk Analisis Kebutuhan	Saran Waktu	Orang Yang Bertanggungjawab
Strategi	Setelah tujuan dan strategi – strategi tahun berikutnya tercapai pada setiap akhir tahun	Analisis sebaiknya dilakukan sebelum akhir Desember setiap tahun atau paling lambat bulan Februari pada tahun berikutnya	1. HRD / Kepegawaian 2. Pengawas setiap departemen
Kinerja	Ketika gap ada dalam proses manajemen organisasi	Sebaiknya cepat dilakukan ketika gap ditemukan dalam kinerja organisasi	1. HRD / Kepegawaian 2. Pengawas setiap departemen 3. Kinerja departemen manajemen
Kompetensi	Secara regular melakukan analisis gap setiap tahun	Pekerjaan di evaluasi berdasarkan deskripsi pekerjaan	1. Pengawas setiap departemen

		pada pertengahan setiap tahun	2. HRD / Kepegawaian
--	--	----------------------------------	-------------------------

Sumber : Jen- Chia Chang, Tseng- Chang Chiang dan Chen Kun Yi (2012)

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan studi literatur yang dilakukan oleh penulis, beberapa hal yang menjadi hasil dari penelitian ini antara lain tentang :

1. Pentingnya Analisis Kebutuhan Diklat
2. Gambaran Umum Analisis Kebutuhan Diklat
3. Proses Penilaian Analisis Kebutuhan atau Prosedur Analisis Kebutuhan Diklat
4. Alat Analisis Kebutuhan Diklat

1. Pentingnya Analisis Kebutuhan Diklat

Analisis Kebutuhan Diklat sangat penting dilakukan sebelum melaksanakan diklat diselenggarakan. Bahwasannya, dengan melakukan Analisis Kebutuhan Diklat kita sebagai penyelenggara Diklat menjadi tahu Pelatihan / Diklat apa saja yang sebaiknya dilaksanakan guna menyelesaikan baik permasalahan organisasi, tugas dan individual. Dengan begitu pelatihan yang kita laksanakan menjadi efektif dan tepat sasaran. Selain itu dengan melaksanakan Analisis Kebutuhan Diklat mutu pelatihan diharapkan akan meningkat karena jauh – jauh hari Pelatihan yang akan dilaksanakan akan dianalisis terlebih dahulu dan mengalami diagnosis kebutuhan pelatihan yang merupakan proses “pengumpulan informasi dan analisis” subjek – subjek yang merupakan “teknik investigasi” untuk meningkatkan efektifitas pelatihan yang ada.

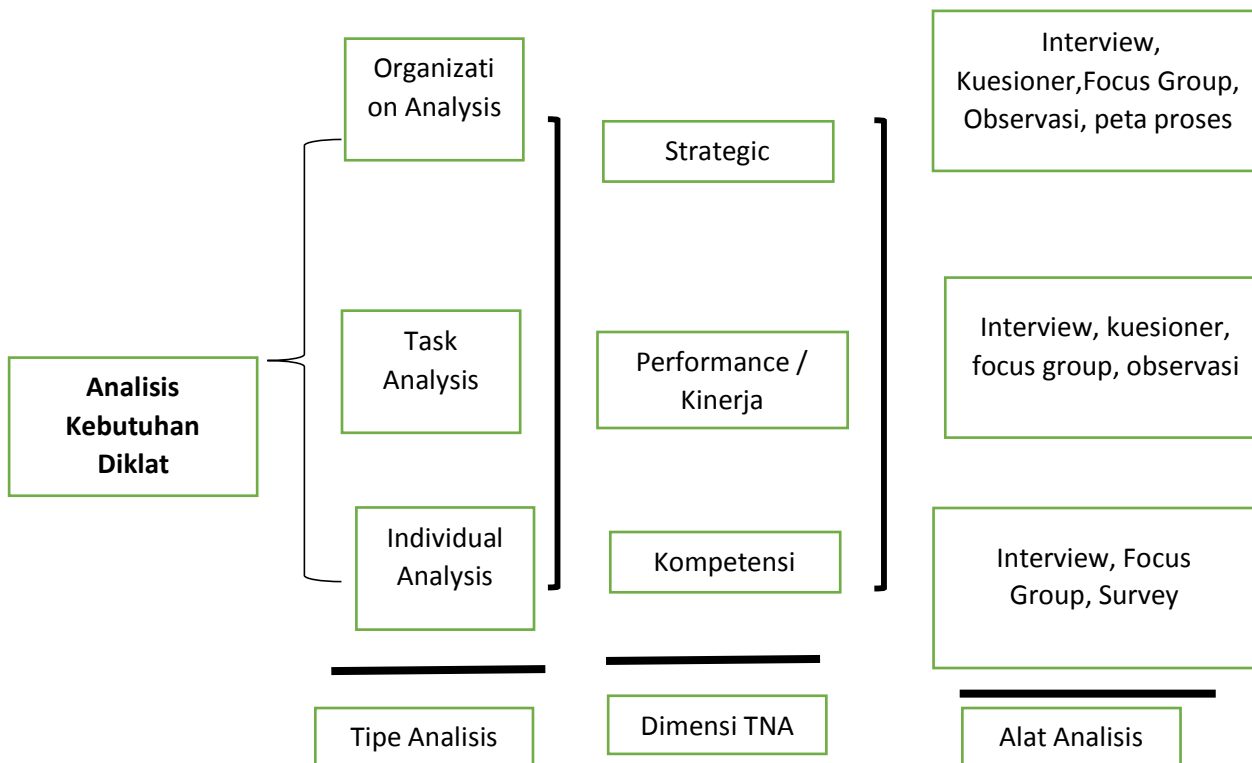
Selain itu, kualitas Pelatihan akan meningkat karena dengan Pelatihan yang telah di AKD kan diharapkan peserta :

1. Mengetahui lebih banyak hal yang diperlukan
2. Mengerti hal – hal yang sebelumnya tidak ia mengerti
3. Mengembangkan keterampilan yang belum dikuasai
4. Mempunyai perasaan lain terhadap bahan pelatihan
5. Mempunyai penghargaan terhadap sesuatu yang sebelumnya tidak demikian

2. Gambaran Umum Analisis Kebutuhan Diklat

Berikut gambaran umum Analisis Kebutuhan Diklat setelah penulis melakukan studi literatur:

Gambar 4.1. Gambaran Analisis Kebutuhan Diklat



3. Proses Penilaian Analisis Kebutuhan atau Prosedur Analisis Kebutuhan Diklat

Setelah melakukan studi literatur, adapun Proses Analisis Kebutuhan Diklat yang paling efektif untuk dilaksanakan adalah sebagai berikut :

1. Mengumpulkan informasi

Mengumpulkan informasi dilakukan dalam level organisasi, level tugas dan level individual.

2. Menganalisis informasi

Informasi dari 3 level tipe analisis yaitu organisasi, level tugas dan level individual dianalisis dengan memperhatikan 3 dimensi dari penilaian analisis kebutuhan yaitu strategi, kinerja dan kompetensi dengan menggunakan alat analisis yang sesuai dengan masing- masing dimensi.

3. Menetapkan Solusi

Sebelum Analisis Kebutuhan Diklat, kita sebagai penyelenggara tidak bisa memutuskan bahwa Pelatihan merupakan solusi yang tepat untuk menyelesaikan atau memecahkan permasalahan di level organisasi, level tugas maupun level individual. Setelah Analisis

Kebutuhan Diklat dilakukan kita baru bisa memutuskan atau menetapkan bahwa Pelatihan merupakan solusi yang tepat.

4. Menetapkan Pelatihan yang akan dilaksanakan

Setelah Pelatihan merupakan solusi yang tepat, kita baru bisa membuat atau menetapkan rencana pelatihan apa yang akan diselenggarakan sesuai dengan kebutuhan dan hasil Analisis Kebutuhan Diklat.

4. Alat Analisis Kebutuhan Diklat

Alat Analisis Kebutuhan Diklat yang digunakan dapat disesuaikan sesuai dengan 3 dimensi dari penilaian analisis kebutuhan (TNA). Berikut ini adalah alat Analisis Kebutuhan Diklat yang dapat digunakan :

Alat analisis yang dapat digunakan untuk kebutuhan pelatihan strategic :

1. Pendekatan wawancara
2. Pendekatan Focus Group
3. Pendekatan Kuesioner
4. Pendekatan observasi
5. Pendekatan peta proses

Kemudian alat yang dapat digunakan untuk menganalisis kebutuhan pelatihan dalam kinerja:

1. Pendekatan wawancara
2. Pendekatan kuesioner
3. Pendekatan Focus Group
4. Pendekatan observasi

Dan alat terakhir yang dapat digunakan untuk menganalisis kebutuhan pelatihan dalam kompetensi :

1. Pendekatan interview
2. Pendekatan focus group
3. Pendekatan survey

IV. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Adapun kesimpulan yang dapat penulis berikan adalah sebagai berikut :

1. Analisis Kebutuhan Diklat sangat penting dilakukan sebelum melaksanakan diklat diselenggarakan. Bahwasannya, dengan melakukan Analisis Kebutuhan Diklat kita

- sebagai penyelenggara Diklat menjadi tahu Pelatihan / Diklat apa saja yang sebaiknya dilaksanakan guna menyelesaikan baik permasalahan organisasi, tugas dan individual.
2. Gambaran umum Analisis Kebutuhan Diklat setelah penulis melakukan studi literatur terdiri dari Tipe Analisis, Dimensi TNA dan Alat Analisis.
 3. Proses Penilaian Analisis Kebutuhan atau Prosedur Analisis Kebutuhan Diklat terdiri dari mengumpulkan informasi, menganalisis informasi, menetapkan solusi, menetapkan pelatihan yang akan dilaksanakan.
 4. Alat Analisis Kebutuhan Diklat yang digunakan dapat disesuaikan sesuai dengan 3 dimensi dari penilaian analisis kebutuhan (TNA).

Saran

Jurnal ini masih terbatas membahas Analisis Kebutuhan Diklat dalam gambaran besar atau secara luas. Penelitian selanjutnya kemungkinan bisa membahas Analisis Kebutuhan Diklat dalam konteks yang lebih dalam dan mengerucut misalnya dengan menggunakan adanya kasus dan sebagainya.

DAFTAR PUSTAKA

- Atmodiwirio, Soebagio. 2005. Manajemen Pelatihan. Jakarta : PT Ardadizya Jaya
- Basri, Hasan dan A. Rusdiana. 2015. Manajemen Pendidikan & Pelatihan. Bandung : Penerbit Pustaka Setia
- Brown, Judith. 2002. Training Needs Assessment : A Must for Developing An Effective Training Program. *Public Personnel Management*, 31(4), 569-578
- Chang, Jen-Chia, Tseng- Chang Chiang dan Chen Kun Yi . 2012 . The Systematic Construction and Influential Factors of Training Needs Assessment. *International Journal of Business and Social Sciences*, 3(24), 31–41.
- Daryanto dan Bintoro. 2014. Manajemen Diklat. Yogyakarta : Penerbit Gava Media
- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Direktorat Jenderal Pendidikan Luar Sekolah, Pemuda dan Olahraga Direktorat Pendidikan Masyarakat Proyek Pengembangan Pendidikan Luar Sekolah. 1993. Petunjuk Penelaahan Kebutuhan Pelatihan. Jakarta : DSI Consultants PT Data Search Indonesia
- Departemen Pertanian. 1987. Menentukan Kebutuhan Latihan dan Rekomendasi Kebutuhan Latihan Untuk Staf Perencanaan Departemen Pertanian. Jakarta : Departemen Pertanian

Ilona, Vetty. 2018. Analisis Kebutuhan Diklat di Pemerintahan. Kementerian Ketenagakerjaan Republik Indonesia.

Kamil, Mustofa. 2010. Model Pendidikan dan Pelatihan (Konsep dan Aplikasi). Bandung : Penerbit Alfabeta

Kirkpatrick, Donald L and James D. Kirkpatrick. 2006. Evaluating Training Programs (*The Four Levels*). San Francisco, CA : Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Leat, Michael James and Murray Jack Lovell. 1997. Training Needs Analysis : Weaknesses in the conventional approach. *Journal of European Industrial Training* , 143-153

Pemerintah Indonesia. 1974. Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 15 Tahun 1974 Tentang Pelaksanaan Keputusan Presiden Nomor 34 Tahun 1972. Lembaran RI Tahun 1974 Nomor 15. Jakarta : Sekretariat Negara