

## **Analisis Kebutuhan Pelatihan**

### **1. Pengertian Analisis Kebutuhan**

Kaufman menyatakan dengan jelas bahwa kebutuhan merupakan perbedaan/kesenjangan yang muncul antara sesuatu yang diharapkan (*results, consequences, or accomplishments*) dan sesuatu yang terjadi secara aktual.

Analisis kebutuhan merupakan proses yang dilakukan untuk mengidentifikasi kesenjangan yang terjadi antara hasil yang diperoleh secara aktual dan hasil yang diharapkan. Kesenjangan yang dianggap paling krusial menjadi prioritas untuk segera dikaji kembali guna menemukan kondisi sebenarnya dan kebutuhan yang timbul, sehingga cara atau solusi yang paling tepat untuk mengatasi kesenjangan dan memenuhi kebutuhan yang timbul dapat teridentifikasi.

Menurut Seels dan Glasgow, analisis kebutuhan adalah proses mengumpulkan informasi tentang kesenjangan dan menentukan prioritas dari kesenjangan tersebut untuk dipecahkan. Pada definisi ini maka dapat dilihat analisis kebutuhan merupakan serangkaian kegiatan yang berfokus pada proses. Proses tersebut dilakukan untuk membuat keputusan terhadap kebutuhan mana yang diprioritaskan untuk dicari solusinya.

### **2. Tujuan Analisis Kebutuhan Pelatihan**

Ada beberapa tujuan di dalam analisis kebutuhan:

a. Menyediakan informasi untuk perencanaan.

Hasil analisis kebutuhan dapat berupa identifikasi tujuan, penentuan jangka waktu yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan, atau spesifikasi area penempatan sumber dan usaha.

b. Diagnosis atau identifikasi masalah

Analisis kebutuhan digunakan untuk memecahkan masalah. Terfokus untuk mencari proses atau sistem yang tidak efektif sehingga dapat dilakukan perbaikan.

c. Menentukan kriteria penilaian.

Analisis kebutuhan sebagai komponen dari beberapa model evaluasi. Hasilnya menjadi bagian dari hasil evaluasi atau sebagai dasar penentu kriteria evaluasi.

d. Memuji atau mengkritik institusi

Hasil analisis kebutuhan dapat digunakan untuk menentukan apakah usaha pendidikan atau pelatihan di perusahaan berjalan efektif dan efisien atau tidak.

Adapun penentuan kebutuhan akan pelatihan dan pengembangan harus dilakukan melalui analisis, baik ditingkat organisasi, jabatan/pekerjaan, maupun individu, dengan tujuan:

- a. Analisis tingkat organisasi: untuk mengetahui dibagian mana dalam organisasi memerlukan pelatihan. Hal ini dilihat dari hasil kinerja pegawai apakah sudah sesuai harapan organisasi atau belum.
- b. Analisis di tingkat jabatan/tugas/pekerjaan: untuk mengidentifikasi pelatihan yang dibutuhkan, artinya apa yang harus dilakukan karyawan supaya dapat melaksanakan tugas sesuai jabatan dengan kompeten. Tujuan utama analisis pekerjaan ialah untuk memperoleh informasi tentang karyawan dengan melihat frekuensi pekerjaan yang dilakukan dalam pekerjaannya.
- c. Analisis ditingkat individu: untuk mengidentifikasi karakteristik karyawan, artinya kemampuan dan keterampilan apa yang masih diperlukan untuk dapat melaksanakan tugas sesuai jabatan.

Jika ditelaah lebih lanjut, maka analisis kebutuhan pelatihan memiliki beberapa tujuan, diantaranya adalah:

- a. Memastikan bahwa pelatihan memang merupakan salah satu solusi untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja pegawai dan produktivitas perusahaan.
- b. Memastikan bahwa para patisipan yang mengikuti pelatihan benarbenar orang yang tepat.
- c. Memastikan bahwa pengetahuan dan keterampilan yang diajarkan selama pelatihan benar-benar sesuai dengan elemen-elemen kerja yang dituntut dalam suatu jabatan tertentu.
- d. Mengidentifikasi bahwa jenis pelatihan dan metode yang dipilih sesuai dengan tema atau materi pelatihan.
- e. Memastikan bahwa penurunan kinerja/kurangnya kompetensi ataupun masalah yang ada disebabkan kurangnya pengetahuan, keterampilan dan sikap-sikap kerja. Bukan karena alasan-alasan lain yang tidak bisa diselesaikan melalui pelatihan.
- f. Memperhitungkan untung-ruginya melaksanakan pelatihan mengingat bahwa sebuah pelatihan pasti membutuhkan dana.

### **3. Fungsi Analisis Kebutuhan Pelatihan**

Adapun fungsi dari analisis kebutuhan pelatihan adalah:

- a. Mengumpulkan informasi tentang *skill*, *knowledge*, dan *feeling* pekerja
- b. Mengumpulkan informasi tentang *job content* dan *job context*.

- c. Mendefinisikan kinerja standar dan kinerja aktual dalam rincian yang operasional.
- d. Melibatkan *stakeholders* dan membentuk dukungan.
- e. Member data untuk keperluan perencanaan.

Analisis kebutuhan berfungsi untuk mengetahui apa yang harus dilakukan oleh organisasi agar mampu melakukan pelatihan yang sesuai dengan kompetensi dan indikator yang diharapkan.

#### **4. Model-model Analisis Kebutuhan**

Terdapat berbagai model yang diungkapkan oleh para ahli, untuk menggambarkan proses pelaksanaan analisis kebutuhan, baik yang menyangkut analisis kebutuhan kinerja maupun kebutuhan pelatihan. Model-model tersebut meliputi:

##### a. Model Roger Kaufman (1993)

Kaufman mengelompokkan penilaian kebutuhan ke dalam empat jenis. Keempatnya dapat diadopsi sesuai dengan kebutuhan yang hendak dipenuhi. Empat jenis penilai kebutuhan yang diutarakan Kaufman, meliputi:

- 1) *Mega Needs Assessment Level*. Merupakan penilaian kebutuhan yang berusaha mengidentifikasi dampak keberhasilan organisasi bagi klien eksternalnya dan masyarakat luas. Dalam hal ini dikaji kesenjangan yang terjadi antara ketercapaian aktual dan ketercapaian ideal organisasi. Kajian dilakukan dengan mengukur dampak keberhasilan organisasi terhadap pihak-pihak lain di luar organisasi, khususnya pada klien eksternal dan masyarakat luas.
- 2) *Macro-Level Needs Assessment*. Merupakan penilaian kebutuhan yang dilakukan untuk mengkaji kesenjangan yang terjadi antara kualitas ideal dan aktual dari suatu produk atau pelayanan yang diberikan oleh organisasi pada pihak lain terutama pada klien eksternalnya.
- 3) *Micro-Level Needs Assessment*. Merupakan penilaiin kebutuhan yang berusaha mengidentifikasi perbedaan yang muncul antara ketercapaian kinerja ideal dan aktual dari para individu atau grup yang berada di dalam internal organisasi.
- 4) *Quasi Needs Assessment*. Merupakan penilaian kebutuhan yang mengkaji perbedaan yang timbul antara kondisi aktual dan ideal dari sebuah proses dan sumber. Dalam hal ini perbedaan yang timbul bukan pada hasil melainkan pada proses dan atau input.

##### b. Model Mager dan Pipe (1970)

Model ini biasa disebut sebagai “*Performance Analysis Diagram Flow*”. Model ini mendeskripsikan prosedur untuk menganalisis dan mengidentifikasi sifat serta penyebab

masalah kinerja. Model ini dimulai dengan tahapan mengidentifikasi sifat dari kesenjangan yang ada. Tahap ini berupaya untuk memastikan bahwa masalah tersebut merupakan masalah kinerja. Jika terdeteksi bahwa masalah tersebut merupakan masalah kinerja, selanjutnya ditentukan seberapa pentingkah kesenjangan tersebut. Jika ternyata tidak penting, maka kegiatan analisis dihentikan, namun jika dianggap penting untuk keberlanjutan organisasi, maka perlu dilakukan tindak lanjut, yaitu dengan menganalisis penyebab kesenjangan.

Ruang lingkup model Mager dan Pipe mencakup perilaku individu dan organisasi itu sendiri. Pada dasarnya model ini bersifat reaktif, terutama ditujukan untuk membuat penyesuaian *status quo* di tingkat kinerja individu dan kelompok kecil.

### c. Model Allison Rossett (1987)

Langkah-langkah analisis kebutuhan pelatihan yang diungkapkan oleh Rossett adalah sebagai berikut:

#### 1) Memilih Sumber Informasi

Langkah-langkah yang ditempuh dalam pelaksanaan analisis kebutuhan pelatihan ialah memilih sumber informasi. Memilih sumber informasi yang tepat dapat menghasilkan informasi yang cukup sebagai langkah membangun analisis. Sumber informasi harus dipilih sesuai dengan tujuan kegiatan analisis kebutuhan pelatihan. Penentuan sumber informasi ini akan mempengaruhi kelengkapan data yang ingin diperoleh dalam pelaksanaan analisis kebutuhan pelatihan. Sumber informasi yang telah ditentukan kemudian digolongkan sesuai dengan tingkatan tertentu untuk mempermudah dalam menggali informasi secara lebih dalam untuk menemukan solusi terbaik dari permasalahan kinerja.

#### 2) Menetapkan Tahapan Analisis Kebutuhan

Langkah kedua yang harus dilakukan oleh perancang pelatihan adalah menentukan tingkatan pelaksanaan analisis kebutuhan pelatihan. Tingkatan dari analisis kebutuhan merupakan mekanisme mulai dari menemukan titik awal dari permasalahan kesenjangan kinerja atau isi dari perubahan.

Hal yang harus dipertimbangkan dalam menerapkan tingkatan kebutuhan ialah:

a) Berapa banyak informasi yang diperlukan untuk dapat mengetahui dengan pasti apa saja yang sedang terjadi dan akan terjadi akibat adangan perubahan.

b) Berapa biaya dan waktu yang diperlukan dan dialokasikan dalam pelaksanaan analisis kebutuhan pelatihan.

#### 3) Memilih dan Menggunakan Peralatan Analisis Kebutuhan Pelatihan

Tujuan, sumber informasi dan tingkatan analisis kebutuhan pelatihan telah ditentukan, langkah selanjutnya adalah memilih peralatan pengumpulan data. Pemilihan peralatan pengumpulan data harus tepat agar informasi yang didapatkan sesuai dengan tujuan pelaksanaan analisis kebutuhan pelatihan.

Hal-hal yang mendasari pemilihan peralatan analisis kebutuhan pelatihan ialah:

a) Tujuan Pelaksanaan Analisis Kebutuhan Pelatihan

Pelaksanaan analisis kebutuhan pelatihan tergantung pada tujuan dan situasi tempat pelaksanaan kegiatan analisis kebutuhan pelatihan. Tujuan yang akan dicapai dalam kegiatan analisis kebutuhan pelatihan mempengaruhi pendekatan yang akan dilakukan dalam melaksanakan analisis kebutuhan pelatihan, tujuan juga akan mempengaruhi pemilihan peralatan dalam analisis kebutuhan pelatihan.

b) Faktor-faktor Peralatan Analisis Kebutuhan

Setiap peralatan memiliki karakteristik tertentu yang mempengaruhi kelayakan penggunaannya dalam analisis kebutuhan pelatihan. Kegiatan analisis kebutuhan pelatihan dapat dilakukan dengan dua cara yaitu, kegiatan pengisian kuesioner dan wawancara. Kegiatan pengisian kuesioner ditentukan sesuai jumlah subjek dalam penelitian, sedangkan wawancara dapat dilakukan dengan pertemuan langsung.