



*"You cannot teach a man anything.
You can only help him discover it within himself."
(Galileo Galilei)*

Bab 4 **Analisis Kebutuhan** **Pelatihan**

4.1 Pengertian Analisis Kebutuhan Pelatihan

Analisis Kebutuhan Pelatihan (*Training Needs Assessment-TNA*) 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.

Camp *et al.* (1986) mendefinisikan TNA sebagai analisis atau diagnosis terhadap sistem pelatihan. *Symptoms* yang diuji oleh TNA merujuk pada persepsi tidak tercapainya kinerja yang timbul jika terdapat perbedaan (*gap*) antara kinerja yang diharapkan dan kinerja yang dihasilkan. Adapun menurut Tovey (1997), TNA adalah proses mengidentifikasi dan mendokumentasikan problem kinerja dan menyelesaikannya dengan pelatihan.

TNA 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 (Irianto 2001).

4.2 Arti Penting dan Fungsi TNA

Pelatihan dan pengembangan merupakan aspek penting dalam meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap (*Knowledge, Skills, Attitude-KSA*) para karyawan. Perubahan yang terjadi di dalam maupun di luar organisasi/perusahaan menuntut organisasi/perusahaan memerhatikan secara cepat dan cermat penanganan pelatihan dan pengembangan para karyawan agar dapat menyesuaikan diri sesuai perkembangan dan perubahan tersebut. Oleh karena itu dibutuhkan suatu 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.

Berdasarkan definisi dan arti penting TNA, maka secara rinci fungsi TNA dijabarkan sebagai berikut.

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 TNA bukanlah berfokus pada *solution-based*, akan tetapi merupakan klarifikasi dan pembatasan sejumlah kebutuhan pokok dalam program pelatihan yang akan disusun (Sofa 1999).

Hasil dari TNA 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 individu di tempat kerja.

Meskipun penting, TNA sering tidak dilakukan karena beberapa alasan seperti yang dikemukakan oleh Werner dan DeSimone dalam 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.

4.3 Jenis-jenis TNA

Secara umum terdapat dua jenis TNA, yaitu:

a. TNA Reaktif

Menurut Camp *et al.* (1986) TNA reaktif untuk mengantisipasi terhadap kinerja karyawan saat ini. Dengan demikian, TNA 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. TNA Proaktif

TNA proaktif dirancang untuk menjawab persepsi bahwa perilaku kinerja aktual menunjukkan ketidakmampuan untuk memenuhi standar yang diharapkan (ideal). Jenis TNA 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 TNA proaktif ini, yaitu:

1. Pendekatan Preventif

Pendekatan preventif dalam TNA 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.

4.4 Pendekatan-pendekatan Penilaian TNA

Kaswan (2011) menyatakan bahwa informasi yang dibutuhkan untuk penilaian TNA dapat diperoleh dengan berbagai pendekatan sebagai berikut.

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. Meskipun demikian, pendekatan ini secara tidak sadar akan memunculkan permasalahan penilaian kebutuhan.

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 mana 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 (Sulistiyohadi dalam Kaswan 2011).

4.5 Proses TNA

TNA dilakukan melalui proses tanya jawab (*asking question getting answers*). 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. Tovey (1997) menggambarkan proses tahapan TNA sebagai berikut.



Gambar 4 Proses tahapan TNA

Sumber: Tovey (1997)

4.5.1 Dokumentasi Permasalahan

Pada tahap ini seluruh permasalahan dikumpulkan dan didokumentasikan. 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. Anthony *et al.* (1996) menyatakan sumber dan metode pengumpulan data dalam TNA 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

4.5.2 Investigasi Permasalahan

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

4.5.3 Rencana Analisis Kebutuhan

Pada tahapan ini pimpinan merencanakan membuat kerangka analisis. Tovey (1997) 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 sub tugas
- 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

Selanjutnya pada tahapan ini dikembangkan pula analisis kebutuhan organisasi/perusahaan, analisis kebutuhan jabatan/tugas, kebutuhan karyawan, dan perumusan tujuan pelatihan.

4.5.3.1 Analisis Kebutuhan Organisasi/Perusahaan

Analisis kebutuhan organisasi/perusahaan bertujuan untuk mengidentifikasi kebutuhan organisasi secara menyeluruh dan tingkat dukungan untuk pelatihan. Menurut Werner dan DeSimone dalam Kaswan (2011), analisis organisasi seharusnya mengidentifikasi:

- a. Tujuan dan strategi organisasi
- b. Kesadaran terhadap sumber daya organisasi
- c. Iklim (budaya) organisasi
- d. Kendala lingkungan meliputi isu-isu hukum, politik, dan ekonomi

4.5.3.2 Analisis Kebutuhan Jabatan/Tugas

Menurut Kaswan (2011), 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 dipersoalkan (Mangkuprawira 2011). Dengan perkataan lain, analisis kebutuhan jabatan/tugas memberikan informasi yang dibutuhkan untuk memahami persyaratan pekerjaan agar karyawan mencapai kinerja yang optimal.

4.5.3.3 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 berupa motivasi dan sikap serta faktor eksternal berupa iklim kerja dan persaingan pasar kerja. 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).

Berikut ini disajikan sumber data yang digunakan dalam analisis kebutuhan organisasi, tugas, dan karyawan.

Tabel 2 Sumber data untuk analisis kebutuhan organisasi, tugas, dan karyawan

ANALISIS KEBUTUHAN ORGANISASI	ANALISIS KEBUTUHAN JABATAN/TUGAS	ANALISIS KEBUTUHAN KARYAWAN
<ul style="list-style-type: none"> • Sasaran dan tujuan organisasi • Inventaris personalia • Inventaris keterampilan • Indeks iklim organisasi • Indeks efisiensi • Perubahan dalam sistem • Permintaan manajemen • Wawancara keluar kerja • MBO (<i>Management by Objectives</i>) • Survei pelanggan/ data kepuasan 	<ul style="list-style-type: none"> • Deskripsi pekerjaan • Spesifikasi pekerjaan • Standar kinerja • Pelaksanaan pekerjaan • <i>Sampling</i> pekerjaan • Tinjauan literatur tentang pekerjaan • Pertanyaan tentang pekerjaan • Komite pelatihan • Analisis masalah operasi 	<ul style="list-style-type: none"> • Data atau penilaian kinerja • <i>Sampling</i> pekerjaan • Wawancara • Angket • Tes (pengetahuan, keterampilan, dan lain-lain) • Sikap pelanggan/ karyawan • Kemajuan pelatihan • Skala peringkat (<i>rating</i>) • Buku harian

Sumber: Bernardin dan Russel dalam Kaswan (2011)

4.5.3.4 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. Mangkuprawira (2011) menyebutkan bahwa terdapat keterkaitan antara *input*, *output*, *outcome*, dan *impact* dari pelatihan sebagai berikut.

a. *Input*

- Karyawan peserta pelatihan (jumlah, pengetahuan, dan motivasi belajar).
- Bentuk dan materi pelatihan (isi dan mutu).
- Tim pengelola (jumlah dan mutu).
- Pelatih/instruktur (jumlah dan mutu).
- Waktu dan tempat (kenyamanannya).
- Anggaran (kecukupannya).
- Fasilitas lain (unsur pendukung).

b. *Output*

- Jumlah kehadiran peserta pelatihan.
- Jumlah kehadiran pelatih/instruktur.
- Intensitas interaksi pelatihan.
- Kepuasan peserta dan pelatih serta pengelola pelatihan.

c. *Outcome*

- Peningkatan pengetahuan, sikap, dan keterampilan karyawan.

d. *Impact*

- Peningkatan kinerja karyawan.
- Pengembangan karier karyawan.
- Peningkatan kinerja organisasi/perusahaan.

4.5.4 Pemilihan Teknik Analisis

Pemilihan teknis 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.

4.5.5 Melakukan Analisis

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

4.5.6 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.

4.5.7 Pelaporan Temuan

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

4.6 Daftar Periksa Persiapan Implementasi TNA

Nilson (2003) menyampaikan bahwa terdapat sebelas *daftar periksa* untuk keperluan TNA, yaitu:

- Panduan Umum untuk Keberhasilan (*General Guidelines for Success*).
- Check Kesiapan Penilaian Diri Staf (*Staff Self-Assessment Readiness Check*).
- Dimana Mencari Kontak di Seluruh Perusahaan (*Where to Look for Companywide Contacts*).

- d. Penggerak Perubahan ("Pemicu") (*Drivers of Change ("Triggers")*).
- e. Bantuan dalam Menemukan Ketidaksesuaian Kinerja (*Help in Finding Performance Discrepancies*).
- f. Panduan untuk Metodologi Investigasi (*Guidelines for Investigation Methodology*).
- g. Daftar Periksa Analisis Jabatan (*Job Analysis Checklist*).
- h. Daftar Periksa Analisis Tugas (*Task Analysis Checklist*).
- i. Menetapkan Hasil Penilaian Kebutuhan (*Defining Needs Assessment Results*).
- j. Analisis Manfaat-Biaya (*Cost-Benefit Analysis*).
- k. Dasar Pemikiran untuk Proposal Pelatihan (*Rationale for the Training Proposal*).

4.6.1 Panduan Umum untuk Keberhasilan (*General Guidelines for Success*)

Bacalah daftar periksa ini sebelum anda memulai perencanaan spesifik. *Item-item* ini menyediakan kerangka untuk keberhasilan, sedangkan Anda masih berada pada tahap 'memikirkannya' dari penilaian kebutuhan.

Tabel 3 Daftar periksa dari panduan umum untuk keberhasilan

- | |
|--|
| <p>1. Tetapkan tujuan anda. Apakah anda berniat, misalnya, untuk mengidentifikasi pegawai secara individu, menetapkan masalah-masalah dengan proses-proses kerja, kebingungan sistem untuk menunjukkan sesuatu dengan tepat, menemukan data pendukung untuk mengukur dampak pelatihan, mendapatkan masukan untuk rencana jangka panjang, menjustifikasi pengeluaran anggaran, menghitung produktivitas, menganalisis kemampuan intelektual atau fisik khusus? Yakinkan bahwa anda dan staf anda semuanya merasa yakin akan tujuan-tujuan penilaian kebutuhan.</p> |
|--|

Tabel 3 Daftar periksa dari panduan umum untuk keberhasilan (lanjutan)

—	<p>2. <i>Memperkirakan pengeluaran sumber daya selama assessment.</i> <i>Memperkirakan seberapa banyak waktu yang akan digunakan oleh orang untuk menanyakan pertanyaan dan oleh mereka yang menjawab pertanyaan. Perkirakan biaya dari waktu yang digunakan dalam pertemuan, menciptakan pertanyaan atau instrumen lain, menganalisis hasil, menyiapkan dokumentasi, memberikan masukan. Sebelum anda mulai, mengetahui apakah komitmen anda untuk waktu dan uang. Penetapan skala penilaian kebutuhan anda untuk ukuran komitmen yang anda mampu buat. Mengidentifikasi staf yang akan mengerjakan berbagai tugas penilaian kebutuhan.</i></p>
—	<p>3. <i>Identifikasi spesialis pengukuran dan evaluasi yang dapat memberi saran anda.</i> <i>Orang ini harus mampu membantu anda mendesain instrumen/alat pengumpulan data anda dan memperlihatkan anda cara mendokumentasi dan menyajikan hasil assessment.</i></p>
—	<p>4. <i>Antisipasi manfaat dari penilaian kebutuhan dalam hal energi positif untuk perubahan.</i> <i>Bersiap untuk menyarankan arah baru dalam perkembangan program, jalan baru untuk komunikasi, dan kemungkinan baru untuk pertumbuhan pribadi. Bersiap ketika para pegawai datang kepada anda dengan ide-ide yang antusias terkait penilaian kebutuhan.</i></p>
—	<p>5. <i>Identifikasi kelompok pegawai mana yang harus menerima dan memberi masukan.</i> <i>Yakinlah untuk mencakup semua yang akan disentuh oleh hasil-hasil dari penilaian kebutuhan. Renconakan perusahaan anda mempolitisasi strategi sebelum anda mulai mendesain penilaian kebutuhan anda.</i></p>
—	<p>6. <i>Gunakan berbagai metode pengumpulan data, sehingga anda mendapat jumlah/nomor yang baik dan pendapat yang jujur.</i> <i>Mengelilingi isu-isu kinerja dengan sebanyak mungkin variasi yang mungkin untuk memperoleh tanggapan dari berbagai pegawai.</i></p>
—	<p>7. <i>Mulailah di awal.</i> <i>Sesegera setelah anda mendengar keinginan dari suatu permohonan untuk pelatihan, mulai berpikir tentang waktu di depan untuk penilaian kebutuhan.</i></p>
—	<p>8. <i>Hati-hati dengan bahasa anda.</i> <i>Jangan gunakan istilah “penilaian kebutuhan” bila anda meyakini bahwa hal itu akan membayangkan anggapan dari pengeluaran yang besar. Kreatiflah—gunakan kata lain, seperti “mendesain spesifikasi”, “up-front effort”, “penelitian”, “tinjauan dari latar belakang pelatihan”, “verifikasi masalah pelatihan”, atau “analisis penyebab”.</i></p>

Sumber: Nilson (2003)

4.6.2 Periksa Kesiapan Penilaian Diri Staf (*Staff Self-Assessment Readiness Check*)

Gunakan Daftar periksa ini untuk membantu anda menilai kesediaan menerima dari kelompok pegawai—staf anda sendiri atau staf dari departemen yang telah memohon pelatihan—untuk menganalisis kebutuhan pelatihan mereka secara sistematis. Suatu penilaian diri dapat menghemat waktu anda, tetapi tidaklah perlu dilaksanakan bila anda memiliki alasan untuk meyakini bahwa hal tersebut tidak dapat dilakukan dengan jujur atau dengan objektivitas. Gunakan daftar periksa anda sendiri atau berikanlah hal tersebut pada pemohon pelatihan untuk menggunakannya dengan staf pemohon.

Tabel 4 Daftar periksa kesiapan diri staf

_____	1. Staf memiliki beberapa pengalaman dalam bekerja sama; yaitu bukanlah suatu organisasi yang budayanya terbungkus dalam bilik individu.
_____	2. Staf ingin bekerja sama mengenai isu-isu pelatihan. Ada bukti minat dalam membuat pelatihan lebih baik dari hal ini.
_____	3. Anda telah menjamin mereka yang berpartisipasi dalam penilaian kebutuhan yang hasil-hasilnya akan digunakan dengan cara yang positif dan bahwa kekurangan dalam kinerja akan diikat pada pelatihan saja dan bukan pada kompensasi.
_____	4. Setiap individu pada staf telah memiliki pelatihan atau pengalaman dalam memberi atau menerima masukan dari rekanan.
_____	5. Anda bersedia mempromosikan ide penilaian diri, meskipun hal tersebut memakan waktu dari pekerjaan tetap.
_____	6. Anda meyakini bahwa bertanya pada orang apa mereka harus ketahui atau perlu untuk ketahui bagaimana mengerjakannya akan menghasilkan informasi yang bermanfaat.
_____	7. Anda memiliki pemain yang mahal dalam organisasi yang dapat membantu anda untuk mendesain pertanyaan.
_____	8. Anda ingin menerima hasil dari penilaian diri pegawai, bahkan bila mereka berbeda dari sudut pandang manajemen.
_____	9. Anda atau yang ditunjuk anda siap untuk memfasilitasi pertemuan kelompok pegawai dan menangani masalah yang timbul selama penilaian diri.

Sumber: Nilson (2003)

4.6.3 Dimana Mencari Kontak di Seluruh Perusahaan

Amati Daftar periksa ini untuk memperluas bidang penglihatan anda ketika anda mencari orang yang dihubungi yang dapat membantu dengan aktivitas penilaian kebutuhan. Cari kontak di sini.

Tabel 5 Daftar periksa mengenai dimana mencari kontak di seluruh perusahaan

___	1. Para manajer rekan anda di seluruh perusahaan.
___	2. Spesialis departemen sumber daya manusia yang mewawancarai dan yang menulis di dalam iklan baris.
___	3. Akuntan.
___	4. Sekretaris.
___	5. Pemrogram senior dan analis sistem yang seringkali harus melakukan pelatihan secara individu dari pegawai baru.
___	6. Perencana perusahaan.
___	7. Penulis teknis.
___	8. Editor dan spesialis hubungan masyarakat.
___	9. Pengawas.
___	10. Pegawai individu.
___	11. Anggota tim.
___	12. Pelanggan.
___	13. Pemasok.

Sumber: Nilson (2003)

4.6.4 Penggerak Perubahan (*Drivers of Change* ("Triggers"))

Penilaian kebutuhan sering kali diluncurkan oleh suatu pemicu—acara yang dapat diidentifikasi, memo, hukum, orang yang bervisibilitas tinggi, atau laporan yang menggerakkan perubahan. Hal tersebut bermanfaat untuk mengidentifikasi bahwa penggerak perubahan sebelum anda memulai pendesainan penilaian kebutuhan.

Tabel 6 Daftar periksa of drivers of change/triggers

—	1. Keluhan atau permohonan pelanggan.	—	12. Laporan ketidakpatuhan.
—	2. Kebijakan baru.	—	13. Kecelakaan atau cedera pada pekerjaan.
—	3. Bos baru atau bos dari bos baru.	—	14. Publisitas.
—	4. Tugas pekerjaan baru.	—	15. Laporan dari gugus tugas.
—	5. Terobosan teknologi baru.	—	16. Aksi dari kelompok atau kelompok ad hoc.
—	6. Bagian dari peralatan yang baru.	—	17. Kontrak serikat.
—	7. Sistem baru.	—	18. Perubahan manfaat.
—	8. Laporan keuangan.	—	19. Gedung baru.
—	9. Perundang-undangan baru-federal, negara, atau lokal.	—	20. Bisnis baru; pelanggan baru.
—	10. Kelompok lobi baru.	—	21. Tim baru.
—	11. Penilaian Kinerja.		

Sumber: Nilson (2003)

Juga pertimbangkan pemicu yang lebih tertunda—perubahan, sudah pasti, tetapi salah satu untuk mana anda memiliki peringatan terlebih dahulu.

Tabel 7 Daftar periksa dari penggerak perubahan/pemicu_lanjutan

—	22. Proporsi berubah dari pekerja kontingen.	—	28. Kebutuhan untuk perencanaan suksesi.
—	23. Penggabungan.	—	29. Pensiun.
—	24. Perampangan.	—	30. Usaha bisnis atau lini produk baru.
—	25. Perubahan struktur organisasi.	—	31. Ekspansi internasional.
—	26. Omset tinggi.	—	32. Fokus baru pada kualitas.
—	27. Keragaman berubah dari tenaga kerja.		

Sumber: Nilson (2003)

4.6.5 Bantuan dalam Menemukan Ketidaksesuaian Kinerja (*Help in Finding Performance Discrepancies*)

Menggunakan analisis perbedaan dalam penilaian kebutuhan memungkinkan anda untuk menghitung atau menetapkan perbedaan sehingga hal tersebut dapat diukur. Suatu analisis perbedaan lihat pada penggerak perubahan ketika mereka memengaruhi keadaan apa yang seharusnya versus keadaan yang apa yang sebenarnya. Daftar periksa ini mengandung alat-alat yang dapat membantu anda menemukan perbedaan dengan cepat dan tanpa rasa sakit.

Tabel 8 Daftar periksa untuk bantuan dalam menemukan ketidaksesuaian kinerja

—	1. Tetapkan semua “apa yang seharusnya” yang menghasilkan dari penggerak perubahan spesifik.
—	2. Gambarkan keadaan terkini yang disertai dengan masing-masing “apa yang seharusnya”. Gunakan orang penghubung kunci untuk membantu menetapkan apa yang sebenarnya terjadi dalam hal kinerja.
—	3. Menganalisis perbedaan antara keadaan yang diinginkan dan keadaan aktual. Putuskan bila anda dapat menyelesaikan masalahnya-perbedaan-oleh suatu arti selain daripada pelatihan.
—	4. Singkirkan semua solusi yang bukannya solusi pelatihan. Berikan solusi kepada siapa pun yang dapat mengimplementasikan mereka secara yang paling efektif, tetapi tetap terlibat secara aktif dalam solusinya.
—	5. Bila pelatihan akan menyelesaikan perbedaan, lanjutkan dengan penilaian kebutuhan yang dalam, yang melibatkan analisis kerja dan/atau analisis tugas sebelum aktivitas desain dimasukkan ke desain pelatihan.
—	6. Gunakan kriteria kinerja penerimaan dalam jumlah bila mungkin. Bantuan persen yang dicapai atau persen yang dibutuhkan adalah saran-sarannya. Untuk setiap tugas dari kinerja “apa yang seharusnya”, identifikasi jumlah yang mewakili tingkat kinerja yang tidak sesuai.
—	7. Minta bantuan dari kinerja tinggi ketika anda mengembangkan daftar tugas dan menetapkan kinerja optimal. Percayalah pada orang yang bekerja untuk anda; mereka tahu benar standar kinerja yang benar.

Sumber: Nilson (2003)

4.6.6 Panduan Metodologi Investigasi

Kekhilafan di sisi komunikasi terlalu banyak mengenai metodologi penilaian kebutuhan. Gambarkan, jelaskan, perlihatkan contoh, minta masukan—pendeknya, kerjakan semua yang dapat anda kerjakan untuk membuat formulir dan metode informasi yang dikumpulkan sesederhana dan sejelas mungkin. Dengan peringatan umum dan mendasar ini, anda dapat menggunakan Daftar periksa berikut ini untuk mengembangkan sarana yang anda butuhkan untuk mengerjakan pekerjaan tersebut.

Tabel 9 Panduan untuk metodologi investigasi

_____	<i>1. Mendesain instrumen yang menghasilkan hasil yang jelas. Kata pertanyaan secara seksama sehingga jawaban mudah untuk dihitung.</i>
_____	<i>2. Rencana untuk mengelola instrumen pada saat yang sama untuk semua responden. Jangan biarkan administrasi penilaian kebutuhan ada di jalan dari tanggapan yang valid dan terpercaya. Berikan semua responden kesempatan yang sama untuk menjawab pertanyaan dengan seksama, bila mereka tidak lelah atau sedang tergesa-gesa.</i>
_____	<i>3. Mengetahui siapa yang akan membutuhkan suatu laporan hasil penilaian kebutuhan; beritahu orang-orang itu atau kelompok mengenai prosedur dan penetapan waktu dari aktivitas penilaian kebutuhan pada saat terjadi. Jangan menunggu sampai akhir untuk memulai membawa orang-orang itu ke dalam prosesnya.</i>
_____	<i>4. Tanyakanlah pertanyaan “terbuka” yang terpusat, sehingga anda tidak hanya mendapatkan jawaban ya atau tidak. Tetaplah berpusat pada memperbaiki cara pekerjaan dilakukan, jangan berfokus pada kekurangan kepribadian individu.</i>
_____	<i>5. Tulislah instruksi yang jelas untuk orang yang melaksanakan wawancara atau orang yang mengisi kuesioner.</i>
_____	<i>6. Bila anda menggunakan skala peringkat (1, 2, 3, 4, 5), pastikan bahwa semua nomor atau pilihan pergi ke arah yang sama, yaitu pastikan bahwa semua item memiliki skala yang berasal dari 1 hingga 5 dan tidak kadang-kadang 5 hingga 1. Periksa logika dari instrumennya.</i>
_____	<i>7. Tanyakanlah pada seorang rekan untuk meninjau draft anda yang telah selesai dari instrumen penilaian kebutuhan untuk meyakinkan bahwa hal tersebut mengatakan apa yang anda pikirkan. Yakinkan instrumen tersebut adalah valid.</i>

Tabel 9 Panduan untuk metodologi investigasi (lanjutan)

—	<i>8. Struktur setiap aktivitas pengumpulan data atau terbentuk dengan seksama sehingga hasilnya dapat dengan mudah dan konsisten dicatat dan dianalisis.</i>
—	<i>9. Gunakan berbagai metode untuk mengumpulkan informasi, bahkan dalam penilaian kebutuhan satu atau dua-hari. Lihatlah pada dokumen, lakukan wawancara, kirimkan kuesioner, bekerja dengan ahli untuk menetapkan standar, mengamati pengguna, berbicara dengan pengawas, berbicara dengan para pekerja, berbicara dengan para pelanggan, berbicara dengan para eksekutif, berbicara dengan staf pendukung, berbicara dengan wakil penjual, dan mendorong adanya penilaian diri.</i>

Sumber: Nilson (2003)

4.6.7 Daftar Periksa Analisis Jabatan

Analisis jabatan adalah tahap/langkah mendasar dalam mendesain pelatihan yang akan membuat perbedaan dalam cara kerja dilakukan. Analisis kerja adalah 'bahan rahasia' yang menjadikan pelatihan sebagai agen perubahan perilaku dan yang membedakan pelatihan dari proses sederhana dari membagikan informasi. Gunakan Daftar periksa ini untuk menentukan struktur untuk analisis kerja yang cocok dengan kebutuhan anda.

Tabel 10 Daftar periksa analisis jabatan

—	<i>1. Uraikan kinerja yang ditanyakan menjadi bidang-bidang tanggung jawab utama. Gunakan deskripsi kerja sebagai panduan awal.</i>
—	<i>2. Kategorikan tanggung jawab ini sebagai tanggung jawab orang (misalnya, menyapa setiap klien dengan nama pertamanya), tanggung jawab data (misalnya, total akun yang diterima setiap harinya), atau tanggung jawab hal-hal (misalnya mengairi tanaman kantor); yaitu daftar tanggung jawab kerja menurut folus orang-data-hal dari masing-masing.</i>
—	<i>3. Dengan bantuan dari orang yang mengerjakan pekerjaan yang ditanyakan, menetapkan setiap kategori persentase kasar yang mencerminkan berapa banyak dari pekerjaan yang dipertanggungjawabkan. Ini akan memberi anda gambar mengenai apa sebenarnya pekerjaan itu dan memungkinkan anda untuk mendesai hanya pelatihan yang anda butuhkan.</i>

Tabel 10 Daftar periksa analisis jabatan (lanjutan)

_____	4. <i>Draft suatu pertanyaan atau jadwal wawancara yang menagani sifat dari pekerjaan tersebut. Gunakan pertanyaan tertutup (jawaban sederhana, deskripsi) untuk memperoleh fakta dan pertanyaan terbuka (jawaban kompleks, penjelasan) untuk memperoleh pendapat. Simpan pertanyaan tertutup pertama dalam suatu kelompok dan simpulkan dengan bagian dari pertanyaan terbuka.</i>
_____	5. <i>Pertimbangkan mengorganisir sesi observasi ahli di mana seorang yang akan menjadi ahli menggunakan Daftar periksa untuk mencatat observasi mengenai apa yang dikerjakan ahli tersebut berbeda dari pekerja biasa. Lakukan pekerja biasa terlibat sebagai seorang pemberi nilai kebutuhan tambahan, secara langsung mengamati kinerja yang tinggi. Struktur Daftar periksa observasi dengan bantuan dari ahli yang diamati.</i>
_____	6. <i>Kumpulkan pendapat dan keyakinan tentang pekerjaan dan tentang kondisi kerja untuk mengidentifikasi masalah yang dapat diperbaiki oleh intervensi selain daripada pelatihan (misalnya, kursi yang lebih baik, pandangan yang kurang, dukungan lebih banyak pekerjaan, perangkat lunak yang baru, atau berbagai insentif). Mengidentifikasi masalah-masalah itu yang tidak dapat diselesaikan oleh pelatihan, sehingga bila anda memperoleh sekitar pendesainan pelatihan anda berada tepat pada targetnya.</i>

Sumber: Nilson (2003)

4.6.8 Daftar Periksa Analisis Tugas

Analisis tugas, yang mengikuti analisis kerja, berkenaan dengan elemen perilaku terkecil dari pekerjaan. Hal tersebut menggunakan daftar tugas untuk membangun pelajaran dan latihan pelatihan. Tanpa daftar tugas untuk memandu anda, anda mungkin tidak akan mendesain pelajaran membangun keterampilan. Daftar periksa ini menunjukkan sumber informasi yang paling mungkin mengenai tugas kerja.

Tabel 11 Daftar periksa analisis tugas

_____	1. <i>Observasi langsung dari seseorang yang mengerjakan pekerjaan tersebut.</i>
_____	2. <i>Pengamatan yang direkam.</i>
_____	3. <i>Wawancara dengan seseorang yang mengerjakan pekerjaan tersebut.</i>

Tabel 11 Daftar periksa analisis tugas (lanjutan)

___	4. Wawancara dengan pengawas pekerja.
___	5. Wawancara dengan seorang ahli yang mengerjakan pekerjaan tersebut.
___	6. Log penggunaan peralatan yang diperlukan untuk pekerjaan.
___	7. Data mengenai laporan periodik yang dibutuhkan pada pekerjaan.
___	8. Kinerja terdahulu meninjau dokumen.
___	9. Sejarah pelatihan seseorang.
___	10. Laporan penilaian diri.
___	11. Tanggapan untuk pertanyaan yang dikirimkan.

Sumber: Nilson (2003)

4.6.9 Menetapkan Hasil *Assessment*

Setelah anda menemukan masalah pelatihan apa, anda siap untuk melakukan tahap/langkah pertama pada perencanaan pelatihan. Rencana melibatkan tujuan atau target, tindakan yang diprioritaskan, tonggak pengukuran, tanggal, dan penunjukan orang yang bertanggung jawab untuk implementasi.

Gunakan Daftar periksa ini untuk memeriksa proses penilaian kebutuhan anda sehingga hasil anda didefinisikan dengan cara yang mengarah secara langsung pada perencanaan.

Tabel 12 Daftar periksa untuk menetapkan hasil penilaian kebutuhan

___	1. Daftar perbedaan anda mengenai masalah kinerja dapat ditangani oleh pelatihan. Berikan satu check lebih untuk memastikan bahwa masalah yang diidentifikasi didasarkan pada kekurangan pengetahuan atau keterampilan.
___	2. Anda baik memiliki atau dapat memperoleh sumber daya untuk menyelesaikan masalah yang anda hadapi.
___	3. Bila anda harus membeli sumber daya (peralatan, konsultan, staf baru) untuk menyelesaikan masalahnya, anda harus memulai dengan bola bergulir dalam hal politik perusahaan dan persetujuan yang ditandatangani.

Tabel 12 Daftar periksa untuk menetapkan hasil penilaian kebutuhan (lanjutan)

—	<i>4. Anda telah menterjemahkan setiap perbedaan kinerja menjadi solusi pelatihan spesifik (misalnya, membuat videotape yang memperlihatkan close-up assembly untuk mendistribusikan semua lini pekerja; mendesain lokakarya dua jam mengenai pencegahan carpal tunnel syndrome dan ketegangan leher dan punggung; kirimkan enam pengawas untuk kursus pengiriman penjual selama satu hari mengenai bagaimana memberi masukan kinerja).</i>
—	<i>5. Anda telah memprioritaskan solusi pelatihan dengan masalah kinerja yang menyertainya sehingga anda mengetahui yang mana harus ditangani terlebih dulu.</i>

Sumber: Nilson (2003)

4.6.10 Analisis Manfaat-Biaya

Penilaian kebutuhan membuat orang gemetar karena mereka berpikir bahwa hal tersebut akan mengambil banyak dari waktu setiap orang, menghabiskan dolar dalam waktu yang produktif jauh dari pekerjaan riil dari bisnis.

Manajer pelatihan sering kali dapat membatalkan pemikiran jenis ini sebelum hal tersebut menjadi **full-blown** oleh menerbitkan suatu memo menyangkut manfaat dari pelatihan serta masalah kinerja yang telah diidentifikasi. Mengikat manfaat khusus untuk biaya yang diperkirakan untuk mengembangkan dan mengirimkan pelatihan sering kali dapat membungkam bahkan menjadi kritikus yang setia. Berbicara kepada orang-orang dalam hal dolar dan sen untuk menyeimbangkan kadang-kadang informasi **jargon-filled** mengenai pelajaran dan produktivitas. Uang adalah bahasa bisnis; semakin cepat anda menerapkannya sebagai bahasa pelatihan, semakin baik peluang keberhasilan anda sebagai manajer pelatihan.

Gunakan Daftar periksa ini untuk berfokus pada analisis manfaat-biaya untuk solusi pelatihan.

Tabel 13 Daftar periksa untuk analisis manfaat-biaya

—	1. <i>Identifikasi suatu daftar dari hasil pelatihan (misalnya, perputaran lebih cepat, jumlah frekuensi yang lebih tinggi, sedikit boris kode, sedikit kecelakaan, lebih banyak penjualan tutup, waktu kurang pada panggilan pemeliharaan, lebih banyak kesalahan yang ditemukan sebelumnya).</i>
—	2. <i>Menetapkan nilai dolar untuk setiap hasil per bulan dan per tahun. Gunakan angka tahunan sebagai nilai manfaat yang diproyeksikan untuk pelatihan.</i>
—	3. <i>Menentukan biaya yang disertai dengan mendesain dan mengembangkan pelatihan tersebut. Mencakup gaji dan manfaat staf pendukung dan staf profesional, dinyatakan sebagai hari-orang dari waktu yang dihabiskan pada pelatihan tertentu. (Biaya manfaat sering kali dinyatakan sebagai prosentasi gaji. Check dengan direktur personalia anda untuk menemukan angka terkini apa yang ada untuk perusahaan anda—biasanya 15 hingga 30 persen. Buat faktor angka manfaat setelah anda menghitung angka gaji).</i>
—	4. <i>Mencakup angka biaya overhead dengan biaya untuk desain dan pengembangan.</i>
—	5. <i>Angka biaya pengiriman untuk pelatihan khusus ini, mencakup persediaan kelas, mencetak dan mengikat, penyewaan atau membeli video atau slides, serta biaya keramahan.</i>
—	6. <i>Mencakup biaya gaji instruktur dan manfaat atau ongkos konsultan, biaya perjalanan dan penginapan dari sang instruktur, dan biaya penyewaan kamar hotel atau pusat konvensi.</i>
—	7. <i>Daftar biaya “kerugian peluang bisnis” yang diperkirakan bila perlu—yaitu, biaya yang diperkirakan dari tidak memiliki orang pada pekerjaan tetapi dalam pelatihan sebaliknya. Membawa instruktur kepada mahasiswa menghemat biaya ini.</i>
—	8. <i>Bandingkan biaya untuk manfaat pada basis tahunan. Yaitu, faktor dalam biaya multiplier bila pelatihan tersebut harus diulangi secara periodik sepanjang tahun untuk menyadari manfaat yang lebih besar. Pastikan bahwa biaya dihitung dengan benar.</i>
—	9. <i>Sebagian besar dari semua, untuk penggunaan anda sendiri, lakukan analisis manfaat-biaya di awal dalam penilaian kebutuhan untuk melihat apakah pelatihan tersebut adalah sama berharganya dengan yang anda pada awalnya pikir atau bila anda harus datang dengan cara yang lebih efisien atau efektif biaya untuk mendesain dan mengirimkannya.</i>

Sumber: Nilson (2003)

4.6.11 Dasar Pemikiran untuk Proposal Pelatihan

Keadaan dalam perusahaan anda mungkin benar untuk menyiapkan laporan penilaian kebutuhan anda dalam bentuk proposal pelatihan. Dokumen ini mengandung semua justifikasi keuangan biasa dan tonggak perencanaan seseorang akan mengharapkan dengan suatu proposal. Namun hal tersebut juga mengandung bagian teks naratif yang menggambarkan dan menjelaskan populasi orang yang dilatih, alasan pelatihan diperlukan, dan sifat dari pelatihan itu sendiri. Hal tersebut juga mengandung elaborasi mengenai bagaimana departemen pelatihan dapat mencapai pelatihan yang diimpikan. Hal tersebut tampak seperti dokumen *sales*.

Bila anda harus meyakinkan beberapa orang tertentu dari nilai pelatihan yang anda ajukan, barangkali anda harus mempertimbangkan menulis suatu proposal. Daftar periksa ini menyediakan panduan yang berkaitan dengan item yang harus dicakup, seperti:

Tabel 14 Daftar periksa dasar pemikiran proposal pelatihan

_____	1. Pernyataan yang membakar dan kuat mengenai bagaimana proposal ini akan menyelesaikan masalah pelatihan spesifik.
_____	2. Deskripsi dari pemirsa yang dilatih target. Kondisi dari siapa pemirsa langsung yang ada dan apa pemirsa tahunan yang mungkin ada.
_____	3. Pernyataan yang mendokumentasi kemampuan dari staf anda saat ini untuk menciptakan pelatihan ini..
_____	4. Deskripsi kursus atau program dikembangkan.
_____	5. Analisis manfaat-biaya.
_____	6. Mempelajari tujuan untuk orang yang dilatih.
_____	7. Rentang waktu untuk perkembangan dan pengiriman.

Sumber: Nilson (2003)

4.7 Formulir untuk Penilaian Kebutuhan

Nilson (2003) menyampaikan beberapa format isian (*forms*) untuk keperluan *needs assessment*, yaitu:

- Inventaris Keterampilan Penilaian Diri (*Self-Assessment Skills Inventory*).
- Panduan Diskusi Kelompok Penilaian Diri (*Self-Assessment Group Discussion Guide*).

- c. Bagan Kontak Utama (*Key Contact Chart*).
- d. Formulir Perbedaan Kinerja (*Performance Discrepancy Form*).
- e. Panduan untuk Pertanyaan Tertutup dan Terbuka (*Guide to Closed and Open Questions*).
- f. Orang-Data-Perihal Analisis Jabatan (*People-Data-Things Job Analysis*).
- g. Daftar Tugas berdasarkan Tanggung Jawab Kerja (*Task List by Job Responsibility*).
- h. Ringkasan Manfaat-Biaya (*Cost-Benefit Summary*).

4.7.1 Formulir untuk Investaris Kemampuan Penilaian Diri (*Form of Self-Assessment Skills Inventory*)

Formulir 9.1 Kebutuhan Penilaian

Formulir untuk Investaris Kemampuan Penilaian Diri

Bagaimana Menggunakan Formulir Ini

1. Berikan salah satu dari formulir ini kepada setiap pegawai dalam kelompok peserta pelatihan potensial.
2. Mintalah setiap orang untuk menyelesaikan formulir tersebut secara sendiri-sendiri menurut tanggal tertentu, pada saat mana hasilnya akan dibahas dalam suatu kelompok.
3. Berikan instruksi pada masing-masing orang untuk mendaftarkan keterampilan yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan mereka dan untuk memeriksa kolom yang sesuai, "Butuh Bantuan" atau "Tidak Butuh Bantuan".

Nama _____

Nama Jabatan _____

	Daftar Keterampilan yang Dibutuhkan	Butuh Bantuan	Tidak Butuh Bantuan
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			

Gambar 5 *Form of Self-Assessment Skills Inventory*

Sumber: Nilson (2003)

4.7.2 Formulir Panduan Diskusi Kelompok untuk Penilaian Diri (*Form of Self-Assessment Group Discussion Guide*)

Formulir 9.2 Kebutuhan Penilaian

Formulir untuk Panduan Diskusi Kelompok untuk Penilaian Diri

Bagaimana Menggunakan Formulir Ini

1. Ikuti prosedur untuk memfasilitas diskusi rekanan ketika anda membahas penilaian diri orang yang potensial anda latih lakukan pada Formulir 3.1.
2. Tujuan dari diskusi ini adalah menyelesaikan bagan yang harus diketahui oleh penilaian diri sang master, menggunakan informasi yang dikumpulkan kelompok tersebut.
3. Bagan yang harus diketahui kemudian menjadi landasan untuk menciptakan pelatihan yang didasarkan pada keterampilan dengan mana para pegawai membutuhkan bantuan.
4. Ingatlah bahwa orang-orang dalam kelompok ini semua memiliki jabatan yang sama.

Prosedur untuk memfasilitasi diskusi rekan menggunakan Formulir Keterampilan 5.1, yang diselesaikan secara individu.

1. Pilihlah seorang moderator dan pencatat untuk kelompok tersebut.
2. Adakan pertemuan diskusi di lokasi yang menyenangkan.
3. Sediakan penyegaran.
4. Mintalah para peserta untuk memperkenalkan mereka dengan nama pertama dan terakhir, menceritakan tentang diri mereka seperti apa pekerjaan terdahulu yang mereka miliki atau berapa lama mereka telah berada dalam perusahaan tersebut.
5. Gambar bagan di bawah di papan tulis atau *flipchart*. Isilah ketika anda memperoleh masukan dari setiap orang dari formulir tersebut.
6. Minta pencatat untuk membuat salinan makalah dari bagan ketika selesai. Fotokopi dan bagikan ke setiap peserta.
7. Mulai dengan masing-masing nama pegawai (nama pertama cukup). Ketika pertemuan selesai, mintalah para peserta untuk memberikan formulir mereka pada anda.
8. Di bagian atas bagan, tuliskan setiap keterampilan yang diidentifikasi sebagai satu dengan mana pegawai membutuhkan bantuan.
9. Daftar semua nama, diikuti oleh keterampilan tambahan, dan penghitungan tanda dalam kolom yang sesuai untuk menyelesaikan bagan keterampilan dengan mana orang membutuhkan bantuan.
10. Tetap jalankan diskusi bila kesulitan dikemukakan. Pemeriksaan untuk alasan mengapa orang mengalami kesulitan dengan keterampilan tertentu. Pelajari sebanyak mungkin anda dapat mengenai kekurangan keterampilan.

BAGAN UNTUK MENGETAHUI TARGET YANG DIBUTUHKAN POPULASI

Nama Pegawai	Keterampilan	Keterampilan	Keterampilan	Keterampilan

Gambar 6 *Form of Self-Assessment Group Discussion Guide*

Sumber: Nilson (2003)

4.7.3 Formulir Kunci Kontak Bagan (*Form of Key Contact Chart*)

Fomulir 9.3 Penilaian Kebutuhan

Bagaimana Menggunakan Formulir Ini

1. Catat informasi penting mengenai setiap orang yang dapat membantu anda ketika anda terlibat dalam suatu aktivitas penilaian kebutuhan. Pastikan untuk mendapatkan judul tersebut benar.
2. Jaga agar formulir tetap *up to date*; jangan mengabaikan siapa pun di setiap tingkat dalam perusahaan dari perusahaan pelanggan. Daftar ini akan berguna saat anda mengimplementasikannya dan program pelatihan lain. Ambil waktu di awal untuk memperoleh rincian akurat (mengeja nama terutama penting untuk diingat, anda berada dalam bisnis manusia).

No	Nama	Gelar	Nama Organisasi	Nama Atasan	Nomor Telepon
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					

Gambar 7 *Form of Key Contact Chart*

Sumber: Nilson (2003)

4.7.4 Formulir Ketidaksesuaian Kinerja (*Performance Discrepancy Form*)

Formulir 9.4 Penilaian Kebutuhan

Formulir Ketidaksesuaian Kinerja

Bagaimana Menggunakan Formulir Ini

1. Gunakan formulir ini untuk menyatakan secara ringkas apa yang mengarahkan kebutuhan untuk pelatihan dan mengidentifikasi masalah kinerja yang harus ditujukan.
2. Pikirkan dengan saksama apakah masalah itu dapat diselesaikan dengan terbaik dengan suatu solusi selain daripada pelatihan. Bila ini adalah kasusnya, biarkan kotak "Ketidaksesuaian Kinerja dan Pelatihan yang Disarankan" kosong. Tulis apa yang anda yakini sebagai solusi nonpelatihan dan berikan formulir kepada seseorang yang dapat menangani solusi nonpelatihan itu.
3. Mengubah penggerak.

Penggerak Perubahan:

Deskripsi kinerja yang diinginkan (apa yang seharusnya):

Deskripsi kinerja saat ini (Apakah itu):

Ketidaksesuaian Kinerja dan Pelatihan yang disarankan

Solusi selain pelatihan:

Gambar 8 *Performance Discrepancy Form*

Sumber: Nilson (2003)

4.7.5 Formulir dari Panduan untuk Pertanyaan Tertutup dan Terbuka

Bagaimana Menggunakan Formulir Ini

1. Gunakan panduan ini untuk merancang kuesioner dan jadwal wawancara untuk administrasi satu per satu.
2. Gunakan kedua tipe pertanyaan selama penilaian kebutuhan. Pertanyaan tertutup adalah lebih mudah untuk dijawab, sehingga anda mungkin ingin bertanya pertanyaan ini di awal wawancara atau kuesioner. Jawaban untuk pertanyaan terbuka menyediakan elaborasi dan peluang untuk menyatakan perasaan.
3. Ketika anda desain formulir untuk pertanyaan, juga mendesain formulir untuk jawaban. Struktur pertanyaan anda dengan suatu cara yang membuat rekaman jawaban mudah dan sistematis. Anda pada akhirnya memperbaiki komunikasi bila anda memikirkan pertanyaan dan jawaban pada saat yang sama selama tahap desain penilaian kebutuhan.

Pertanyaan tertutup khas yang digunakan selama penilaian kebutuhan:

- Berapa lama anda berada dalam pekerjaan ini?
- Sarana dan peralatan apa yang anda gunakan pada pekerjaan itu?
- Kursus yang berkaitan dengan pekerjaan apa yang telah anda ambil?
- Sertifikasi yang berkaitan dengan pekerjaan apa yang anda pegang?
- Apakah anda anggota serikat? Serikat apa?

Pertanyaan terbuka khas yang digunakan selama penilaian kebutuhan:

- Perubahan apa yang dapat dibuat dalam deskripsi kerja anda untuk mencerminkan sifat sesungguhnya dari apa yang anda kerjakan?
- Keadaan, orang atau peralatan apa yang paling memengaruhi kebutuhan anda untuk melakukan pekerjaan anda dengan baik? Mengapa?
- Apa pendapat anda mengenai sistem penilaian kinerja yang baru-baru ini terjadi di sini?
- Bagaimana anda akan mengubah lingkungan kerja atau kondisi kerja untuk memperbaiki kinerja di sini?
- Pelatihan jenis apa yang akan membuat hidup anda lebih mudah?

Gambar 9 *Form of Guide to Closed and Open Questions*

Sumber: Nilson (2003)

4.7.6 Formulir Analisis Pekerjaan Orang-Data-Benda (*Form of People-Data-Things Job Analysis*)

Formulir 9.6 Kebutuhan Penilaian
Analisis Pekerjaan Orang-Data-Benda

Bagaimana Menggunakan Formulir Ini

1. Gunakan formulir ini sebagai tahap pertama dalam analisis pekerjaan
2. Dalam melakukan diskusi dengan pekerja atau dalam *review* dokumen (*job description, performance review*) menurunkan tanggung jawab pekerjaan ke dalam kategori yang sesuai—orang, data, benda—berdasarkan fokus utama dari suatu tanggung jawab pekerjaan spesifik

Gambar 10 *Form of People-Data-Things Job Analysis*

Sumber: Nilson (2003)

4.7.7 Formulir Daftar Tugas Berdasarkan Tanggung Jawab Pekerjaan (*Form of Task List by Job Responsibility*)

Formulir 9.7 Penilaian Kebutuhan
Daftar Tugas Menurut Tanggung Jawab Kerja

Bagaimana Menggunakan Formulir Ini

1. Gunakan formulir ini sebagai tahap/langkah pertama dalam analisis tugas yang akan mengarahkan anda untuk mendesain pelajaran-pelajaran pelatihan.
2. Dari analisis kerja yang mendahului hal ini, menentukan bidang tanggung jawab utama dan daftarkan mereka pada formulir ini. Hal tersebut dapat berupa rincian orang-data-hal atau setiap metode lain dari menggambarkan tanggung jawab kerja.
3. Berpikir dalam elemen yang terkecil dari pekerjaan mengisi, membuat kode, membuat daftar, mencari, menulis, mengirimkan, menghitung.
4. Nyatakan elemen kecil pekerjaan sebagai tugas, membuat daftar sekelompok tugas yang disertai dengan masing-masing bidang tanggung jawab kerja. Mulai masing-masing dengan kata kerja aktif.
5. Menetapkan tingkat kesulitan untuk setiap tugas, menempatkan tanda *check* dalam kolom yang sesuai di samping setiap tugas.

	Indeks Kesulitan		
	Mudah	Sedang	Berat
Area Tanggung Jawab Kerja			
<u>Tugas</u>			
•			
•			
•			
•			
Area Tanggung Jawab Kerja			
<u>Tugas</u>			
•			
•			
•			
•			
Area Tanggung Jawab Kerja			
<u>Tugas</u>			
•			
•			
•			
•			

Gambar 11 *Form of Task List by Job Responsibility*

Sumber: Nilson (2003)

4.7.8 Formulir dari Ringkasan Manfaat-Biaya

Formulir 9.8 Penilaian Kebutuhan

Ringkasan Manfaat Biaya

Bagaimana Menggunakan Formulir Ini

1. Gunakan formulir ini sebagai dokumen ringkasan untuk pertemuan informatif dan sebagai panduan diskusi
2. Menyimpan catatan finansial/keuangan terperinci yang lengkap dalam berkas anda

Gambaran singkat dari pelatihan yang diusulkan/diajukan

Nilai Biaya Pelatihan yang diusulkan Rp _____

Biaya untuk mengembangkan pelatihan

Gaji Rp _____

Manfaat Rp _____

Beban Rp _____

Biaya untuk melaksanakan Pelatihan ini:

Rp. _____

Biaya untuk mengembangkan pelatihan

Gaji Rp _____

Manfaat Rp _____

Beban Rp _____

Rp _____

Pernyataan mengenai hubungan antara biaya dan manfaat

Gambar 12 Form of Cost-Benefit Summary

Sumber: Nilson (2003)