

## PERENCANAAN DINAMIK MELALUI TRAINING NEEDS ASSESSMENT (TNA)

Oleh : HM Sukardi

FT Universitas Negeri Yogyakarta

Diterima 11 Mei 2001 / disetujui 21 Agustus 2001

### **Abstract**

*Though regional autonomy was already declared to start being in effect in January 2001, heads of government offices and the public in general in many provinces and regencies are still hesitant in putting the policy into practice.*

*The objective of the discussion in this article on dynamic planning through Training Need Assessment (TNA) is to provide the basis of operational rationale and actual steps related to planning oriented to the needs of society, which has seldom been done all this time as a consequence of overly centrally dominated authority causing head officials of regional institutions to function only as good executors of policies.*

*The process of planning a TNA-oriented institution of education and training goes through seven important steps: (a) forming a planning team that work well together and represent bottom, middle, and top layer head officials, (b) making surveys on the trends and issues related to the performance that will become the target of improvement, (c) choosing the approach to be used to determine the direction of the TNA planning, (d) designing or developing instruments that will efficiently elicit information from users or customers, (e) distributing the instruments to the users, administratively processing those that return, and analyzing them on the basis of users' responses, (f) interpreting, assessing, and ranking to make decisions on needs' priority, and (g) submit the priorities of needs as the basic materials in planning the institution's programs.*

*Through the steps above, the planning of education and training is hoped to possess characteristics that support the achievement of the programs' effectiveness.*

*Key words: training need assessment, planning of education, effectiveness*

### **Pendahuluan**

Pelaksanaan otonomi daerah (OTDA) telah dimulai sejak Januari 2001. Pada saat itu, bangsa Indonesia harus telah mengalami tiga aspek kebijakan baru yaitu melaksanakan dan mengutamakan fungsi serta kebutuhan daerah dalam kisi-kisi kerja nasional; berfilosofis induktif daripada deduktif dan melaksanakan sistem desentralisasi daripada sentralisasi. Ada sedikitnya tiga reaksi yang

muncul terhadap pelaksanaan kebijakan baru yang lebih berorientasi kepada otonomi daerah. Ada daerah yang telah menyatakan siap sebelum genderang otonomi daerah dibunyikan. Ada daerah yang belum siap baik ditinjau dari aspek sumberdaya manusia, sumber daya sistem maupun sumberdaya finansial daerah. Yang ketiga adalah mereka yang secara situasional melihat situasi dan kondisi masyarakat

Indonesia, dalam mendukung jalannya kebijakan baru tersebut.

Banyak daerah dimana pimpinan instansi pemerintah dan masyarakat masih bingung terhadap pelaksanaan kebijakan otonomi daerah tersebut (Mboi, 2001). Hal ini tidak aneh karena memang telah lama pola penyelenggaraan pemerintah juga termasuk sistem pendidikan yang ada mengacu pada model sentralisasi. Ditambah pula dengan budaya menunggu perintah dari kebanyakan pimpinan lembaga di daerah, yang dalam hal ini direfleksikan dengan pertanyaan sekitar petunjuk pelaksanaan (JUKLAK) dan petunjuk teknis (JUKNIS) ketika ada beberapa kesempatan diskusi maupun seminar tentang otonomi daerah.

Dari pengamatan lapangan, dapat dirasakan bahwa permasalahan yang timbul ketika otonomi daerah diberlakukan pada umumnya adalah permasalahan manajerial termasuk potensi yang lebih spesifik terkait dengan perencanaan, evaluasi, dan pembiayaan. Sistem sentralisasi yang selama itu didominasi oleh kewenangan pusat berakibat para pimpinan belum mempunyai referensi cukup dan pengalaman pendukung yang memadai guna melakukan perencanaan sendiri dalam tiga aspek manajerial di atas.

Salah satu hal yang hendak dibahas pada tulisan ini adalah bagaimanakah proses perencanaan yang dinamik dan relevan dengan kebutuhan masyarakat daerah dapat dilakukan.

### Posisi Perencanaan dalam Organisasi

Dalam masyarakat kita, anekdot tentang perencanaan masih sering terjadi. Perencanaan pada satu sisi merupakan sesuatu yang kebanyakan menganggap sangat berharga, tetapi di sisi lain kebanyakan orang (dalam hal ini pimpinan) juga masih sedikit yang melakukannya (Basu, 2000) karena memang membuat rencana merupakan pekerjaan yang sulit. Di samping itu, masih banyak pemimpin lembaga identik dengan penguasa sehingga membuat rencana hanya

akan mengurangi keleluasaan dalam menjalankan kuasa di lembaga.

Secara manajemen organisasi, perencanaan yang baik dan relevan sangat didambakan oleh sebagian penyelenggara organisasi baik di lembaga pemerintahan maupun lembaga pendidikan. Hal itu dikarenakan dengan perencanaan yang baik dan relevan tersebut memungkinkan para pimpinan lembaga memiliki beberapa keuntungan seperti:

1. mempunyai arah dan tujuan bagi lembaga yang menjadi tanggungjawabnya,
2. memiliki acuan dalam melakukan kegiatan yang telah diprogramkan,
3. memudahkan konsolidasi terhadap semua sumber-sumber yang ada,
4. memudahkan koordinasi terhadap semua komponen organisasi,
5. dapat memperhitungkan kemungkinan peluang yang akan datang dengan secara lebih tepat, dan
6. dapat meningkatkan efisiensi kerja setiap komponen dalam lembaga maupun efektifitas tujuan yang hendak dicapai.

Beberapa keuntungan seperti yang disebutkan di atas, juga sesuai dengan anjuran Drucker (1974, 122) yang menekankan perlunya perencanaan bagi pimpinan untuk mengantisipasi tantangan lembaga pada masa yang akan datang dengan alasan seperti berikut.

*The future will not just happen... It requires decision- now, It imposes risk - now, It requires action - now, It demands allocation of resources, and above all of human resources, It requires work - now.*

Perencanaan yang dinamik menurut Lewis (1983) dapat dibedakan atas dasar dimensi tujuan dan waktu yang hendak dicapai menjadi dua macam perencanaan, yaitu jangka pendek dan jangka panjang. Sementara itu, pakar lain (Suyata, 2001) dan (Adam, 1986) membedakannya menjadi dua macam yaitu perencanaan rasional dan perencanaan interaktif. Perencanaan rasional yaitu proses perencanaan pendidikan sebagai serangkaian prosedur yang di dalamnya para

perencana dan pembuat keputusan mengenali masalah atas dasar pertimbangan pola pikir atau logika yang tegas atau *rigid*. Pertimbangan ini sering juga disebut pertimbangan rasional yang di antaranya termasuk komponen penting seperti: melakukan analisis kritis atau *critical analysis*; mengevaluasi *trend* dan *issue*, menentukan tujuan, menjelaskan cara bertindak dan strategi alternatif guna mencapai target, dan menghubungkan setiap program kegiatan dengan tujuan awal. Perencanaan rasional ini akan berjalan efektif, jika pimpinan menggunakan pola kepemimpinan otoriter dalam menjalankan lembaga karena segala program dan kegiatan organisasi diatur menurut kewenangan yang dimilikinya.

Model kedua yaitu model perencanaan interkatif, yakni model perencanaan di mana para pembuat keputusan mengenali aspek-aspek yang ada dan dapat saling bersinggungan serta saling mengisi secara tidak terstruktur sehingga mereka secara fleksibel dapat melakukan perubahan agar sesuai dengan keadaan yang ada. Model perencanaan interaktif ini cocok untuk institusi pendidikan tinggi yang di dalamnya memiliki staf dan tenaga administrasi dengan pendidikan formal tinggi sehingga mereka dapat mengakomodasi adanya aturan dan acuan yang sangat fleksibel. Di samping itu, dengan model perencanaan interaktif pimpinan lembaga dimungkinkan mengubah program-program yang telah ditetapkan dengan menyesuaikan pada keadaan di lapangan.

Apapun model perencanaan yang dipakai bila digunakan secara intensif dapat memberikan kepercayaan yang tinggi bagi para perencana dalam hal (1) mengetahui arah dan tujuan lembaga yang hendak dicapai, (2) menjadikan acuan kerja yang terstandar, (3) memberikan kerangka pemersatu, (4) menjadikan lebih terfokusnya sumber-sumber daya yang ada di lembaga, dan (5) membantu dalam memperkirakan peluang maupun tantangan pada masa yang akan datang.

### Permasalahan yang Muncul dalam Perubahan

Kebutuhan manusia selalu berubah-ubah sesuai dengan kemajuan teknologi, situasi, dan kondisi masyarakat. Perubahan merupakan kenyataan yang tidak terhindari dalam kehidupan manusia. Kehidupan manusia di dunia tidak ada yang kekal kecuali Allah swt., dan perubahan itu sendiri. Oleh karena itu, kebutuhan manusia yang berubah tersebut perlu diantisipasi secara sistematis karena mempunyai beberapa alasan seperti berikut.

1. Kebutuhan muncul dan berpengaruh pada pola pikir manusia dalam mencapai tujuan.
2. Kebutuhan individual atau kelompok memungkinkan bervariasinya konsep dan dasar pemikiran perencanaan program lembaga.
3. Kebutuhan yang telah diadopsi penggunaannya menentukan relevansi dan prospek kebijakan.
4. Kebutuhan berubah secara dinamik sesuai dengan perkembangan teknologi dan lingkungan yang ada.

Agar kebutuhan tersebut dapat berperan secara maksimal mereka perlu diatur dan diarahkan sehingga lebih berdaya guna bagi lembaga pendidikan yang bersangkutan dan bermanfaat bagi masyarakat pengguna pada umumnya.

Mengenai pertanyaan tentang kebutuhan siapakah dalam perencanaan itu perlu diorientasikan? Ada beberapa kemungkinan dalam hal ini, termasuk kebutuhan pemerintah, atau lebih spesifik penguasa, kebutuhan guru, siswa atau kebutuhan masyarakat. Perencanaan program yang dinamik dan relevan yang dimaksud adalah perencanaan yang sesuai dengan kebijakan desentralisasi dan otonomi daerah yaitu perencanaan program yang berorientasikan kepada kebutuhan masyarakat.

Permasalahan yang muncul adalah bagaimana tim perencana melakukan analisis kebutuhan yang dinamik dan benar

agar dapat menghasilkan program-program yang dapat mengakomodasi masyarakat banyak sehingga hasil perencanaan dapat diimplementasikan secara efektif. Pada kesempatan ini disampaikan proses perencanaan melalui analisis kebutuhan untuk lembaga pendidikan dan lembaga pendidikan dan latihan (Diklat).

### Analisis Kebutuhan Diklat

Kebutuhan manusia telah banyak mengilhami para ahli psikologi, pendidik maupun para perencana lembaga pendidikan dan latihan. Mereka telah banyak melakukan studi seperti Maslow (1954), Herzberg (1959), Macgregor (1960) dan sebagainya, yang menerapkan teori yang berkaitan dengan kebutuhan dan motivasi manusia untuk kepentingan yang berbeda seperti: dunia pendidikan, dunia kerja, dan kemasyarakatan.

Masih dalam kaitannya dengan kebutuhan lembaga diklat atau *training*, Alto (1999) menegaskan bahwa *training* yang berkualitas harus direncanakan secara sistematis dan bertanggung-jawab. Lebih jauh dari keterangannya ia menyatakan bahwa "*Training is usually tailored activities*". Program-program *training* atau pendidikan dan latihan yang baik, tidak datang dengan sendirinya, tetapi harus dirangkai dengan kepentingan misalnya pemerintah, dunia usaha dan dunia industri yang membiayai program diklat tersebut, atau faktor lain yang mungkin terkait secara proporsional misalnya pengetahuan atau ketrampilan baru yang perlu disampaikan kepada para *trainee*. Oleh karena itu, sudah selayaknya jika program *training* harus direncanakan secara intensif agar dapat mencapai tujuan diklat secara efektif.

Ada tiga faktor utama untuk mendapatkan gambaran tentang keterkaitan rencana Diklat yang dinamik dan sesuai dengan kepentingan masyarakat pengguna atau *customers*. Ketiga faktor penting tersebut yaitu: faktor kebutuhan, identifikasi kebutuhan dan penilaian kebutuhan.

Faktor pertama dan merupakan komponen paling penting bagi suatu lembaga

organisasi adalah kebutuhan lembaga pendidikan dan latihan (*training needs*) yang ditujukan untuk meningkatkan penampilan seseorang agar dapat dicapai secara maksimal melalui pelaksanaan program *training* dan semacamnya. Walaupun ada beberapa pendekatan tentang bagaimana mendapatkan faktor-faktor kebutuhan, kebutuhan *training* dapat diturunkan dari analisis peran jabatan yang menjadi tanggungjawab para *trainee* bekerja.

Dunia kerja, menurut Braden dan Paul (1975), di dalamnya terdiri atas karier, pekerjaan, tugas dan unsur serta syarat-syarat kemampuan yang diperlukan. Dari syarat kemampuan yang diperlukan tersebut kemudian ditarik benang merah penghubungnya guna memperoleh macam-macam program pelatihan apa yang sebenarnya diperlukan oleh para *trainee*. Program-program pelatihan yang diperlukan tersebut, kemudian dikelompokkan menjadi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan.

Faktor kedua yang juga memiliki peran penghubung penting untuk perencanaan yang berorientasi TNA yaitu identifikasi kebutuhan *training*. Menurut Peterson (1998) identifikasi kebutuhan tidak lain adalah proses yang diperlukan untuk mengenal dan menspesifikasikan kebutuhan *training* dengan orientasi terhadap keperluan individu dan atau kelompok organisasi. Proses identifikasi ini mencakup kegiatan melakukan penyaringan informasi yang direncanakan guna memilih kebutuhan (*needs*) dari keinginan (*wants*) dan juga untuk mendapatkan kebutuhan signifikan yang sebenarnya diperlukan oleh para *trainee*.

Faktor ketiga yang terkait dengan perencanaan berorientasi TNA adalah faktor penilaian kebutuhan atau *needs assessment*. Radhakrisna (1998) dan Alto (2000) menyebutkan bahwa, *needs assessment is a systematic set of procedures undertaken for the purpose of setting priorities and making decisions about*

*programs or organizational improvements and allocation of resources.*

Sementara itu, Calhoun (1982) menyatakan bahwa penilaian kebutuhan pada prinsipnya merupakan kegiatan secara sistematis dan terencana yang digunakan untuk menentukan parameter prioritas dan mengambil keputusan tentang program-program peningkatan dan alokasi sumber-sumber yang ada agar dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Berdasarkan kedua uraian tersebut, sangat jelas bahwa faktor ketiga merupakan faktor terpenting karena kegiatannya bukan saja memerlukan keahlian evaluasi dari para tim perencana, tetapi juga perlunya melibatkan unsur-unsur pimpinan lembaga untuk dapat mengalokasikan semua sumber-sumber yang diperlukan guna merelaisasi terlaksananya perencanaan melalui TNA. Ketiga faktor tersebut saling mengkait dan merupakan inti kegiatan perencanaan berbasis TNA. Kebutuhan yang lebih dispesifikasikan ada hubungannya dengan performansi, diidentifikasi dan kemudian diukur secara sistematis untuk kemudian dapat dijadikan prioritas program.

### Proses Perencanaan TNA

Perencanaan yang dinamik dapat dicapai jika seorang perencana mempunyai informasi yang cukup untuk pengambilan keputusan di satu sisi dan tujuan umum serta tujuan khusus yang jelas terhadap *training* pada sisi lainnya. Untuk mencapai hal tersebut, berikut ini diuraikan langkah-langkah penting proses perencanaan melalui TNA.

1. Membentuk tim perencana atau *comitte executive officer* (CEO) yang kompak. Mereka dapat terdiri dari para personil manajemen atau pimpinan lembaga pendidikan dan latihan yang mencakup lapisan rendah, madya sampai kepada lapisan puncak. Untuk lembaga pendidikan mereka dapat terdiri pejabat

struktural atau para pakar yang ada dalam organisasi tersebut.

2. Melakukan survei tentang *trend dan issu* yang secara spesifik mempengaruhi performansi para *trainee* maupun *stake holders* yang biasanya terdiri dari pimpinan, staf mengajar, administrasi pendukung yang ada di lembaga. Sementara itu, *stake holders* yang berada di luar lembaga pendidikan dan latihan di antaranya termasuk: orang tua, pemerintah dan masyarakat dunia usaha serta dunia industri. Tujuan survei kecenderungan dan isu tersebut adalah untuk menimbulkan kepedulian terhadap tingkah laku para *stake holder* di lembaga. Jika *survey trend* dan isu tidak dapat dilakukan karena sesuatu hal, tim perencana dapat melakukan dengan cara lain yaitu dengan curah pendapat atau *brainstorming* dan kemudian melakukan analisis *cross impact*. Berdasarkan analisis *cross impac* ini, visi dan tujuan lembaga pendidikan dan latihan dapat dibangun.
3. Tim perencana memilih pendekatan yang digunakan untuk menentukan arah perencanaan TNA. Ada beberapa langkah penting yang perlu diperhatikan dalam kegiatan ini. Beberapa langkah penting tersebut adalah sebagai berikut.
  - a. Menilai konteks organisasi atau lembaga yang ada. Konteks lembaga DIKLAT ini dapat dirunut dari beberapa pertanyaan seperti : (1) apakah usaha atau bisnis lembaga, (2) siapakah *trainee* yang hendak dilayani, (3) problem apa yang hendak dipecahkan, (4) siapakah yang akan menjadi sumber informasi, (5) bagaimanakah mereka dapat diakses, (6) alat apakah yang tepat untuk memperoleh informasi, dan (7) siapakah pengguna dari perencanaan itu.
  - b. Menentukan tujuan perencanaan TNA dengan menfokuskan pada beberapa hal penting yaitu: (1)

- penampilan apa yang perlu dioptimalkan, (2) apa yang dilakukan oleh para guru, *trainee* sekarang, (3) bagaimana mereka bersikap terhadap kebijakan organisasi, (4) apa masalahnya yang muncul terhadap kebijakan lembaga, dan (5) apa pemecahan terbaik yang mereka senangi.
- c. Memilih teknik dan alat. Alat yang dipilih pada umumnya tergantung pada dua premis (Alto: 1999). Premis pertama yaitu tujuan TNA yang selanjutnya akan mempengaruhi pemilihan teknik yang dipilih. Premis kedua, yaitu konteks lembaga diklat akan mempengaruhi alat dan sumber-sumber yang digunakan. Pada langkah ini, tim perencana dapat menggunakan bermacam-macam kemungkinan alat TNA. Ada lima metoda yang sering digunakan dalam perencanaan TNA yaitu: (1) catatan dan laporan, (2) *brainstorming*, (3) metoda sebab-akibat, (4) Analisis SWOT, dan (5) metoda dimana kita sekarang – dan apa yang kita harapkan (*where are we now?/where do we want to be?*). Sementara itu yang berhubungan dengan alat TNA ada minimal sebelas macam alat yang sering digunakan. Beberapa alat TNA tersebut termasuk: (1) observasi, (2) interview, (3) angket, (4) penilaian penampilan, (5) analisis harian, (6) analisis tugas, (7) analisis peran, (8) audit manajemen, (9) *inventory* keterampilan, (10) teknik *Delphi*, dan (11) catatan dan laporan.
  4. Setelah memilih metode dan alat, langkah penting yang harus diambil oleh para tim perencana adalah membuat atau mengembangkan instrumen untuk menjangkau informasi dari para pengguna. Tim perencana dapat dikatakan mengembangkan instrumen, jika mereka menggunakan dan memodifikasi instrumen kebutuhan yang ada. Selanjutnya dikatakan membuat instrumen, apabila mereka harus membuat instrumen karena memang instrumen kebutuhan yang sesuai dan relevan belum ada. Seperti halnya instrumen dalam penelitian, instrumen TNA yang baik adalah instrumen yang memenuhi persyaratan utama yaitu uji validitas dan menghitung tingkat reliabilitas instrumen. Setelah kedua persyaratan tersebut dipenuhi maka instrumen TNA dapat disebarkan kepada para responden.
  5. Instrumen yang telah memperoleh jawaban, kemudian diadministrasikan untuk kemudian dianalisis dengan menggunakan prinsip-prinsip statistik yang relevan. Untuk itu, prinsip-prinsip statistik diskriptif termasuk menentukan mean, median, mode, standar deviasi, varians data dan kemudian diranking untuk dapat diambil keputusan yang objektif (Sukardi, 2000). Sementara itu, untuk pengembangan program dan keperluan lainnya, analisis data dapat dikembangkan lebih mendalam dengan menggunakan teksik statistik inferensial yang sesuai dengan permasalahan, tujuan, dan manfaat yang hendak dicapai.
  6. Tahap berikutnya setelah menganalisis data adalah melakukan interpretasi atas hasil temuan tersebut. Nilai rendah dari hasil analisis dapat diinterpretasikan sebagai fokus program yang memerlukan perhatian khusus untuk kemudian direncanakan sebagai bahan kebutuhan lembaga. Nilai *ranking* tinggi mengindikasikan bahwa kebutuhan tersebut tidak diprioritaskan oleh lembaga karena responden telah menguasai dan memahaminya dengan baik.
  7. Langkah terakhir yang segera diambil setelah melakukan interpretasi adalah mengambil hasil prioritas kebutuhan tersebut untuk dimasukkan sebagai masukan dasar dalam perencanaan program lembaga diklat.

### Mendorong terlaksananya Perencanaan Program

Setelah program perencanaan lembaga diklat melalui TNA dapat direalisasi pelaksanaannya di lembaga diklat, ada tiga pertanyaan penting yang perlu diperhatikan oleh para pimpinan. Ketiga aspek tersebut adalah sebagai berikut.

1. Berapa besar staf dan tenaga administrasi yang diperlukan sebagai penggerak di lembaga. Bagi para pimpinan yang perlu diperhatikan adalah bahwa para staf dan tenaga administrasi tersebut harus memperoleh informasi tentang program dan kegiatan yang diprioritaskan. Di samping itu, mereka harus pula dapat berpartisipasi secara aktif dalam koordinasi yang menyeluruh.
2. Tindakan apakah yang diperlukan oleh lembaga, apabila lembaga diklat dipandang perlu menggunakan jasa konsultan? Ada tiga kemungkinan peluang, seorang pimpinan lembaga memanfaatkan jasa konsultan di lembaga diklat. Ketiga kemungkinan tersebut yaitu (a) konsultan diangkat dan dilibatkan di lembaga diklat atas dasar waktu tertentu saja (*on time work only*), (b) konsultan diangkat melalui kontrak kerja satu tahunan guna memberikan instruksi, teknik, prosedur dan metoda yang efektif bagi lembaga, dan (c) konsultan yang diangkat melalui kontrak kerja 1-3 tahunan di samping tugas-tugas di atas juga melakukan evaluasi program, membuat rekomendasi dan peningkatan bagi lembaga. Mengenai berapa jumlah konsultan, Lewis (1983) memberikan proporsional dengan jumlah *trainee* dengan konsultan. Untuk *trainee* jumlahnya 1.000-5.000 dapat ditunjuk seorang konsultan; Untuk *trainee* yang jumlah 5.001-20.000 dapat dilibatkan 2 orang; untuk 20.001-50.000 dapat dilibatkan 3 konsultan.
3. Menentukan strategi apakah yang paling tepat untuk menggerakkan para staf yang ada di lembaga agar berperan secara

aktif? Salah satu alternatif yang dapat dipertimbangkan dalam hal ini menurut Lewis (1983) adalah mensosialisasikan strategi jangka pendek dan jangka panjang yang berkelanjutan.

### Beberapa Indikator Perencanaan yang Efektif

Dengan mencermati rencana yang telah dibuat, seorang administrator atau anggota tim perencana secara individual maupun kelompok dapat melakukan evaluasi sederhana mengenai apakah perencanaan yang baru dibuat dalam posisi dan kisi-kisi tujuan lembaga. Ada beberapa indikator yang dapat merefleksikan efektivitas pelaksanaan perencanaan di lembaga diklat. Beberapa indikator tersebut di antaranya ialah :

1. mendukung terciptanya suasana akademik (*academic atmosphere*) di antara para pimpinan, staf pengajar, tenaga administrasi dan para *trainee* di lembaga,
2. adanya kesesuaian (*relevancy*) antara tujuan program dengan hasil yang dapat dicapai lembaga dan manfaatnya bagi masyarakat,
3. adanya keseimbangan proporsional (*efisiensi*) antara arah dan tujuan program dengan potensi dan fasilitas yang telah digunakan untuk mencapai tujuan,
4. meningkatkan terjalannya kerjasama semua komponen di dalam lembaga,
5. meningkatkan manfaat sumber-sumber yang ada untuk mencapai tujuan organisasi,
6. meningkatkan kemampuan lembaga untuk kelangsungan hidup dalam mencapai tujuan secara efektif dan efisien,
7. meningkatkan manajemen anggaran yang berorientasi pada meningkatnya efisiensi dan produktivitas lembaga, dan
8. memelihara dan mengembangkan fasilitas dan sarana penunjang lembaga sesuai dengan kebutuhan masyarakat.

Dengan adanya delapan indikator tersebut, diharapkan perencanaan yang dinamik lembaga diklat dapat direalisasi, dan dikontrol sehingga dapat mencapai tujuan dan bermanfaat bagi masyarakat di sekitar daerah lembaga diklat tersebut berada.

### **Kesimpulan**

Untuk memberikan dasar rasio operasional dan langkah-langkah nyata tentang bagaimana perencanaan yang mengacu kepada kebutuhan masyarakat diterapkan, yang selama ini jarang dilakukan di daerah dapat dilakukan proses perencanaan diklat melalui pendekatan TNA. Proses perencanaan diklat melalui pendekatan TNA mempunyai tujuh langkah penting, yakni (1) membentuk tim perencana yang kompak yang merepresentasikan unsur pimpinan lapis bawah, madya dan puncak, (2) melakukan survey tentang trend dan isu yang berkaitan dengan performansi yang hendak menjadi sasaran peningkatan, (3) memilih pendekatan yang digunakan untuk menentukan arah perencanaan TNA, (4) membuat atau mengembangkan instrumen yang tepat guna menjangkau informasi dari para pengguna (*customers*) maupun para penyelenggara (*stakeholders*), (5) mendistribusikan instrumen kepada responden, mengadministrasi, instrumen yang kembali untuk kemudian menganalisisnya atas dasar jawaban responden, (6) menginterpretasi data, menilai dan merangking untuk dapat mengambil keputusan tentang prioritas kebutuhan, dan (7) memasukkan prioritas kebutuhan sebagai materi dasar dalam perencanaan program lembaga.

Agar perencanaan program diklat yang telah dibuat memiliki karakteristik yang mendukung tercapainya tujuan secara efektif, pimpinan perlu memperhatikan tiga aspek penting yaitu menggerakkan para staf yang ada agar dapat berpartisipasi secara aktif, menggunakan jasa konsultan jika diperlukan dan menentukan strategi yang efektif yang mencakup strategi jangka pendek dan jangka panjang.



**Daftar Kepustakaan**

- Alto, C. R. (2000) *Application of Training Need Assessment in TVET*: Published by: CPSC: Manila and Directorate of Technical and Vocational Education; Ministry of Education Jakarta Indonesia.
- Bass, B.M dan Barret, G. V. (1981). *People, Work, and Organizations. An Introduction to Industrial and Organizational Psychology.* and Edition. Boston: Allyn and Bacon
- Braden, P.V. and Paul, K. (1975). *Occupational Analysis of Educational Planning.* Columbus Ohio: A Bell & Howel Company.
- Basu, S. (2000). *Azas-azas Manajemen Modern.* Yogyakarta: Penerbit Liberty.
- Calhoun , C.C dan Finch, A. V. (1982). *Vocational Education: Concepts and Operations.* Edisi ke -2. California: A Division of Wadsworth, Inc.
- Drucker, P (1974). *Management Task Responsibilities, and Practices.* New York: Harper Row Publishers.
- Herzberg, F. B., Mausner, and Snyderman (1959). *The Motivation to Work.* Newyork: Wiley.
- Lewis, J. (1983). *Long – Range and Short – Range Planning for Educational Administrators.* Boston: Allyn and Bacon, Inc.
- Mboi, B. (4 April 2001). “Otonomi Daerah Terlalu Cepat”, *Kompas*, hlm. 4
- Radhakrisna, M. (1998). *Training Needs Assessment in Emerging Technologies.* Manila: CPSC publication.
- Sukardi. (2000). *Analisis Data Penilai Kebutuhan Diklat DI Yogyakarta.* Yogyakarta: PPG Kesenian.
- Suyata. (2001). *Komentar terhadap Pola & Draft Rencana Strategis UNY.* Yogyakarta: Artikel tidak dipublikasi UNY.