

MENUJU PENDIDIKAN DAN PELATIHAN (DIKLAT) BERMUTU DENGAN ANALISIS KEBUTUHAN DIKLAT (AKD)

Oleh : H. Abdul Hamid, S. Ag. M. M. Pd.
Widyaiswara Ahli Madya IV/c
Balai Diklat Keagamaan Banjarmasin
Abdul196999@yahoo.com

Abstrak

Kegiatan pendidikan dan pelatihan terdiri dari tiga hal pokok, yaitu persiapan (perencanaan), pelaksanaan diklat, serta evaluasi paska diklat. Kunci Suatu kegiatan berada pada tahap persiapan atau perencanaan. Kegiatan kediklatan harus direncanakan dan dirancang sebaik mungkin. Salah satu kegiatan yang menentukan keberhasilan pelaksanaan diklat adalah analisis kebutuhan diklat (AKD)/Training Needs Analysis (TNA). Rumusan masalah yang disajikan adalah: apakah pengertian Analisis Kebutuhan Diklat (AKD)?; apa pengertian pendidikan dan pelatihan?; apa urgensi AKD menuju diklat bermutu?; dan bagaimanakah AKD meningkatkan kualitas diklat? analisis kebutuhan diklat (AKD) merupakan suatu proses kegiatan yang sistematis untuk mengidentifikasi diskrepensi antara standar kinerja dan kompetensi pegawai sehingga dapat ditingkatkan melalui pendidikan dan pelatihan". Diklat adalah penyelenggaraan pembelajaran dan pelatihan dalam rangka mengembangkan kompetensi pegawai. Ada empat peran utama dalam pelaksanaan AKD yaitu sebagai rancang bangun kegiatan diklat yang akan dilaksanakan, sebagai rencana program diklat yang dipersiapkan, sebagai pedoman pelaksanaan diklat, sebagai pedoman kegiatan evaluasi/monitoring paska diklat. tujuan pelaksanaan AKD adalah sebagai berikut: menjadi dasar penyusunan rancangan diklat, Menjadi pedoman rancang bangun kegiatan diklat, Menjadi prioritas jenis diklat, meningkatkan kinerja para pegawai, dan mengetahui perkembangan kekinian. Tingkat Kebutuhan diklat Berdasarkan sistem organisasi, umumnya dibedakan menjadi 3 (tiga) tingkat kebutuhan diklat. Pertama, kebutuhan diklat pada tingkat organisasi; kedua, kebutuhan diklat pada tingkat jabatan, dan ketiga, kebutuhan diklat pada tingkat individu. Pelaksanaan AKD bisa dilakukan dengan berbagai pendekatan. Ada tiga pendekatan AKD yang umum dilakukan, yaitu pendekatan analisis kinerja, pendekatan forum grup discussion, dan pendekatan DIF (difficulty, importance, and frequency). Tahapan pelaksanaan AKD adalah perumusan masalah, perumusan tujuan, persiapan instrument yang diperlukan, pengumpulan data, pengolahan data, penafsiran hasil, dan pelaporan. Analisis kebutuhan diklat sangat strategis dalam peningkatan kualitas diklat.

Kata kunci: *analisis kebutuhan, diklat*

Abstract

Training activities consist of three main stages, namely planning, training implementation, and post training evaluation. The main important thing is at the planning stage. Planning of training must be prepared as well as possible. One thing that makes training be successful is training needs analysis. The formula presented in this writing are "what is the definition of the Needs Analysis of

Training?; wahi is the definition of training?; what is the urgency of AKD towards quality education ?; and how AKD improves the quality training. Trainning needs assessment (AKD) is a systematic process of identifying discrepancies between performance standards and employee competence so that it can be improved through education and training ". Training is the organization of learning and training in order to develop employee competence. There are four main roles in the implementation of the AKD as a design of training activities to be implemented, as a planned training program that is prepared, as a guide for the implementation of the training, as a guide for evaluation / monitoring activities after training. The purpose of the implementation of the AKD is as follows: the basis for the preparation of the training plan, Become the guidance of the design of training activities, Become the priority of the type of training, improve the performance of the employees, and know the current development. Level Needs of training is divided in three stages. First, training needs at the organizational level; second, training needs at the job level, and third, training needs at the individual level. Implementation of AKD can be done with various approaches. There are three common AKD approaches: performance analysis approach, discussion group forum approach, and DIF approach (difficulty, importance, and frequency). Stages of the implementation of the AKD are the formulation of the problem, the formulation of objectives, the preparation of necessary instruments, data collection, data processing, interpretation of results, and reporting. Analysis of training needs is very strategic in improving the quality of education and training.

Key words: *analysis, needs, training*

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Kegiatan pendidikan dan pelatihan terdiri dari tiga hal pokok, yaitu persiapan (perencanaan), pelaksanaan diklat, serta evaluasi paska diklat. Kunci Suatu kegiatan berada pada tahap persiapan atau perencanaan. Kegiatan kediklatan harus direncanakan dan dirancang sebaik mungkin. Salah satu kegiatan yang menentukan keberhasilan pelaksanaan diklat adalah analisis kebutuhan diklat (AKD)/Training Needs Analysis (TNA). AKD merupakan bagian dari perencanaan kegiatan pendidikan dan pelatihan. Hal ini akan menentukan tujuan diselenggarakannya diklat, materi-materi diklat yang diperlukan oleh "pengguna jasa diklat", peserta diklat yang akan dipanggil untuk mengikuti diklat, durasi waktu yang dibutuhkan, pengajar/widyaiswara yang akan menjadi pengajar diklat, serta perlengkapan yang dibutuhkan.

Ada pertanyaan yang harus dijawab. Pertama "Sudahkah kegiatan diklat yang telah diselenggarakan, dilaksanakan berdasarkan hasil AKD?". Kedua, "apakah kegiatan AKD selalu diadakan setiap tahunnya?" Setiap lembaga kediklatan seharusnya mengalokasikan dana untuk kegiatan AKD. AKD ini sebaiknya dilakukan di akhir tahun untuk persiapan kegiatan diklat di tahun berikutnya. AKD merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari perencanaan kegiatan pendidikan dan pelatihan. Perencanaan merupakan aktifitas penentuan kegiatan dan tujuan kediklatan yang akan dicapai. Dalam fungsi manajemen, perencanaan, perencanaan kediklatan merupakan kegiatan pengambilan keputusan dari pilihan-pilihan yang ada untuk dilaksanakan pada waktu yang akan datang. Kauffman (Fattah, 2009:49) menyatakan bahwa "perencanaan adalah proses penentuan tujuan atau sasaran yang hendak dicapai dan sumber

yang diperlukan untuk mencapai tujuan seefisien dan seefektif mungkin”..

Mutu diklat dari waktu ke waktu harus semakin meningkat. Peningkatan mutu diklat ditentukan oleh banyak faktor. Namun salah satu faktor kunci peningkatan mutu diklat adalah penyelenggaraan AKD walaupun kadang-kadang kegiatan AKD masih belum dipentingkan. Ketika AKD telah dilaksanakan, maka penyelenggara diklat akan mengetahui kebutuhan-kebutuhan berkaitan dengan materi diklat yang dibutuhkan oleh pengguna. Selanjutnya akan dapat disusun rancangan kegiatan diklat yang bisa dilaksanakan pada tahun anggaran yang berlaku.

B. Identifikasi Masalah

Dengan penyelenggaraan diklat berdasarkan pada hasil analisis kebutuhan diklat (AKD), maka bagaimana pihak penyelenggara bisa membuat suatu keputusan terkait siapa calon peserta yang akan dipanggil, berapa anggaran yang disediakan, siapa penyaji materi yang kompeten, kapan diklat akan dilaksanakan serta hal-hal lain yang terkait. Pelaksanaan diklat berdasarkan AKD apa yang akan diperlukan oleh user dan telah diadakan, maka sudah barang tentu bahwa diklat yang diselenggarakan adalah diklat yang mempunyai mutu sesuai dengan harapan. Dengan hal tersebut tema yang penulis bahas adalah: **Menuju Pendidikan dan Pelatihan (DIKLAT) Bermutu dengan Analisis Kebutuhan Diklat (AKD).**

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka masalah yang dirumuskan adalah: 1. Apakah analisis kebutuhan diklat (AKD) dapat meningkatkan mutu kediklatan?

2. Bagaimana analisis kebutuhan diklat (AKD) dapat menuju diklat yang bermutu?

D. Tujuan Penulisan

Mengacu pada rumusan masalah diatas, maka tujuan penulisan karya tulis ilmiah ini adalah untuk mengetahui apakah analisis kebutuhan diklat (AKD) dapat meningkatkan mutu kediklatan dan juga untuk mengetahui bagaimana analisis kebutuhan diklat (AKD) dapat menuju diklat yang bermutu dalam pelaksanaan diklat di Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Banjarmasin.

E. Tujuan Kajian

Tujuan yang hendak dikaji dalam kajian ini adalah untuk mengkaji dan atau mendalami apakah dengan analisis kebutuhan diklat (AKD) dapat meningkatkan mutu kediklatan dan bagaimana dengan analisis kebutuhan diklat (AKD) mampu menuju diklat yang bermutu di Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Banjarmasin.

F. Manfaat Kajian

Manfaat yang hendak dicapai dalam kajian ini adalah

1. Manfaat secara teoritik, kajian ini diharapkan dapat menyumbangkan hasil empiris tentang analisis kebutuhan diklat (AKD) yang dapat meningkatkan pelaksanaan kediklatan menuju diklat yang bermutu di Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Banjarmasin.
2. Manfaat secara praktis, kajian ini diharapkan memberikan sumbangan informasi dan pemikiran mengenai faktor-faktor yang perlu diperhatikan dalam perencanaan, pada proses pelaksanaan, dan evaluasi dalam penyelenggaraan diklat serta menyadari pentingnya aspek esensial tentang analisis kebutuhan diklat (AKD) yang

mengkontribusi pada Balai Diklat Keagamaan Banjarmasin dalam menyusun analisis kebutuhan diklat (AKD) dalam mengembangkan sumber daya manusia melalui diklat yang lebih maju dan bermutu dalam menyusun kebijakan-kebijakan khusus yang berkaitan dengan peningkatan kualitas kediklatan.

KAJIAN TEORI

A. Pengertian Analisis Kebutuhan Diklat

Secara umum analisis kebutuhan pendidikan dan pelatihan didefinisikan sebagai suatu proses pengumpulan dan analisis data dalam rangka mengidentifikasi bidang-bidang atau faktor-faktor apa saja yang ada di dalam instansi yang perlu ditingkatkan atau diperbaiki agar kinerja pegawai dan produktivitas instansi menjadi meningkat. Tujuan dari kegiatan ini adalah untuk memperoleh data akurat tentang apakah ada kebutuhan untuk menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan. Analisis kebutuhan diklat adalah bagian yang tidak terpisahkan dengan kegiatan diklat. Ada beberapa pengertian dengan istilah analisis kebutuhan diklat. Dalam [linguistik](#), **analisis** adalah kajian yang dilaksanakan terhadap sebuah [bahasa](#) guna meneliti struktur bahasa tersebut secara mendalam. Sedangkan pada kegiatan laboratorium, kata **analisis** dapat juga berarti kegiatan yang dilakukan di laboratorium untuk memeriksa kandungan suatu zat dalam cuplikan (Wikipedia Indonesia). Analisis adalah aktivitas yang memuat sejumlah kegiatan seperti mengurai, membedakan, memilah sesuatu untuk digolongkan dan di kelompokkan kembali menurut kriteria tertentu kemudian dicari kaitannya dan ditafsirkan maknanya (<http://www.pengertianahli.com/>).

Sedangkan kebutuhan adalah segala sesuatu yang diperlukan oleh manusia yang bisa didapatkan dengan cara memiliki barang dan jasa (<http://dilihatya.com/>). Pendapat lain bahwa Kebutuhan adalah segala sesuatu yang dibutuhkan manusia untuk mempertahankan hidup serta untuk memperoleh kesejahteraan dan kenyamanan (<http://saidibindarwan.blogspot.co.id/2014/>). Selanjutnya istilah kebutuhan lebih diperjelas oleh Kaufman dalam Rothwell dengan menyatakan bahwa kebutuhan sebagai kesenjangan kinerja yang dapat membedakan antara apa yang diketahui, dilakukan atau dirasakan dengan apa yang seharusnya diketahui, dilakukan dan dirasakan untuk ditunjukkan sebagai suatu kemampuan.

Veithzal Rifai (2004 : 57) mendefinisikan kebutuhan pendidikan dan pelatihan “adalah untuk memenuhi kekurangan pengetahuan, meningkatkan keterampilan atau sikap dengan masing-masing kadar yang bervariasi”. Sementara Suryana Sumantri (2005) mendefinisikan “kebutuhan pelatihan merupakan keadaan dimana terdapat kesenjangan antara keadaan yang diinginkan dengan keadaan nyata”. Mengingat bahwa pendidikan dan pelatihan pada dasarnya diselenggarakan sebagai sarana untuk menghilangkan atau setidaknya mengurangi *gap* (kesenjangan) antara kinerja yang ada saat ini dengan kinerja standard atau yang diharapkan untuk dilakukan oleh si pegawai, maka dalam hal ini analisis kebutuhan pelatihan merupakan alat untuk mengidentifikasi *gap-gap* yang ada tersebut dan melakukan analisis apakah *gap-gap* tersebut dapat dikurangi atau dihilangkan melalui suatu pelatihan. Pendapat lain menyatakan bahwa kebutuhan diklat dapat diartikan sebagai kesenjangan kemampuan pegawai yang terjadi karena adanya perbedaan antara kemampuan yang diharapkan

sebagai tuntutan pelaksanaan tugas dalam organisasi dan kemampuan yang ada (Hermansyah dan Azhari, 2002).

Dalam pelaksanaannya, Kauffman dalam Sadiman mengidentifikasi sekurang-kurangnya tiga karakteristik analisis kebutuhan diklat, yaitu: data harus menyajikan kondisi aktual si belajar dan orang-orang yang terkait baik kondisi saat ini maupun kondisi yang diharapkan; tidak ada analisis kebutuhan yang bersifat final dan lengkap dan ketimpangan seharusnya diidentifikasi dari produk dan bukannya mengenai proses. Analisis kebutuhan diklat sangat terkait dengan pengertian kebutuhan. Dalam konteks penyusunan program diklat, kebutuhan (*need*) diantaranya diawali dari pendapat Burton, Merrill dan Kauffman yang menyatakan kebutuhan adalah ketimpangan atau gap antara “apa yang seharusnya” dengan apa yang “senyatanya”. Selanjutnya, yang dimaksud dengan analisis kebutuhan diklat adalah proses untuk menentukan apa yang seharusnya dalam rumusan sasaran-sasaran dan dilanjutkan dengan mengukur jumlah ketimpangan antara apa yang seharusnya dengan apa yang semestinya. Proses ini disebut juga sebagai *need assessment* atau *discrepancy analysis*. Jadi, analisis kebutuhan diklat dapat dinyatakan sebagai studi sistematis tentang suatu masalah atau inovasi, memasukkan data dan opini dari berbagai sumber yang dimaksudkan untuk mengambil keputusan atau memberikan rekomendasi tentang jenis kemampuan apa yang akan diberikan kepada calon peserta diklat.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa analisis kebutuhan diklat (AKD) merupakan suatu proses kegiatan yang sistematis untuk mengidentifikasi diskrepansi antara standar kinerja dan kompetensi pegawai sehingga dapat

ditingkatkan melalui pendidikan dan pelatihan”

B. Pendidikan dan Pelatihan (DIKLAT)

Beberapa pengertian pendidikan dan pelatihan menurut beberapa ahli sebagai berikut: Menurut Sumantri (2000: 2) mengartikan “pelatihan sebagai proses pendidikan jangka pendek yang menggunakan cara dan prosedur yang sistematis dan terorganisir. Para peserta pelatihan akan mempelajari pengetahuan dan keterampilan yang sifatnya praktis untuk tujuan tertentu”. Menurut Soekidjo Notoatmodjo (2003: 86) pendidikan dan pelatihan adalah “suatu proses pembinaan pengertian dan pengetahuan terhadap kelompok fakta, aturan serta metode yang terorganisasikan dengan megutamakan pembinaan, kejujuran dan ketrampilan”. Pendidikan dan pelatihan adalah proses penyelenggaraan belajar mengajar dalam rangka mengubah kompetensi kerja seseorang sehingga ia dapat berprestasi lebih baik dalam jabatannya (LAN, 2013: 4). Peraturan Menteri Agama Nomor 75 Tahun 2015 pasal 1 menjelaskan bahwa pendidikan dan pelatihan yang selanjutnya disebut diklat adalah penyelenggaraan pembelajaran dan pelatihan dalam rangka mengembangkan kompetensi pegawai sesuai persyaratan jabatan masing-masing. Diklat teknis fungsional adalah kegiatan diklat bagi pejabat fungsional untuk meningkatkan pengetahuan, sikap dan keterampilan sesuai dengan bidang tugasnya dalam meningkatkan profesionalisme sehingga membantu kelancaran menjalankan tugas keseharian

C. Urgensi AKD menuju diklat bermutu

1. Peran Utama Pelaksanaa AKD

Analisis Kebutuhan Diklat sangatlah penting untuk dilaksanakan. Kegiatan AKD mempunyai peran yang sangat

strategis menuju diklat yang bermutu. Ada empat peran utama dalam pelaksanaan AKD yaitu sebagai rancang bangun kegiatan diklat yang akan dilaksanakan, sebagai rencana program diklat yang dipersiapkan, sebagai pedoman pelaksanaan diklat, sebagai pedoman kegiatan evaluasi/monitoring paska diklat.

2. Tujuan Dilaksanakannya AKD

Setiap kegiatan pasti mempunyai tujuan. Tujuan suatu kegiatan adalah sesuatu yang akan dicapai sehingga apa yang dilaksanakan berfungsi sesuai dengan harapan yang diinginkan. Dengan demikian tujuan pelaksanaan AKD adalah sebagai berikut:

- a. Menjadi dasar penyusunan rancangan diklat yang akan dilaksanakan berdasarkan data AKD yang dihasilkan.
- b. Menjadi pedoman rancang bangun kegiatan diklat berdasarkan diskrepansi (kesenjangan) kompetensi yang dihasilkan dari AKD.
- c. Menjadi dasar bagi organisasi penyelenggara diklat untuk menentukan prioritas jenis diklat yang harus segera dilaksanakan.
- d. Meningkatkan kinerja para pegawai sebagai peserta diklat untuk meningkatkan aspek sikap, pengetahuan, dan ketrampilan sesuai dengan tuntutan bidang tugas yang diembannya.
- e. Mengetahui perkembangan kekinian terkait pada tuntutan tugas/jabatan yang dimiliki. Melalui AKD dapat diketahui tugas baru yang mana yang sudah diketahui, dan tugas baru mana yang belum dikuasai.

3. Manfaat Pelaksanaan AKD

Ada banyak manfaat diselenggarakannya analisis kebutuhan diklat. Manfaat tersebut antara lain:

- a. Penyusunan program diklat yang akan diselenggarakan, akan merujuk

positif pada kebutuhan para pengguna jasa kediklatan mencakup kebutuhan organisasi/instansi, jabatan, maupun kompetensi individu para calon peserta diklat.

- b. Motivasi peserta diklat menjadi positif karena jenis diklat yang diikuti sesuai dengan aspek sikap, pengetahuan, dan ketrampilan yang diperlukan sehingga sesuai dengan tujuan mereka mengikuti diklat.
- c. Pihak penyelenggara diklat dapat mengetahui terkait dengan masalah-masalah dalam organisasi pengguna jasa kediklatan serta solusi yang ditawarkan.
- d. Kegiatan diklat yang diselenggarakan berdasarkan AKD akan bersifat efisien dan efektif sesuai dengan sasaran kediklatan.

D. Analisis Kebutuhan Diklat (AKD) Meningkatkan Mutu Diklat

Dalam pembahasan ini, akan dibahas tentang tingkat kebutuhan diklat dan tahapan-tahapan AKD

1. Tingkat Kebutuhan diklat

Berdasarkan sistem organisasi, umumnya dibedakan menjadi 3 (tiga) tingkat kebutuhan diklat. Pertama, kebutuhan diklat pada tingkat organisasi; kedua, kebutuhan diklat pada tingkat jabatan, dan ketiga, kebutuhan diklat pada tingkat individu. Kebutuhan diklat pada tingkat organisasi ini akan menyampaikan bagaimana dari unit kerja pada organisasi ini memerlukan diklat. Sebagai contoh pada satu unit kerja, belum mempunyai orang yang bisa diangkat untuk menjadi pejabat pembuat komitmen (PPK). Organisasi tersebut akan menyampaikan pada petugas AKD bahwa perlu adanya diklat "barang dan jasa". Disinilah organisasi

tersebut harus menentukan bagian yang perlu mendapat perhatian.

Kedua adalah kebutuhan diklat pada tingkat jabatan. Pada pendekatan ini, pimpinan organisasi menentukan sikap yang bagaimana, pengetahuan dan ketrampilan apa yang diperlukan bagi para pegawainya dalam menjalankan tugas kedinasan. Setelah diputuskan oleh pimpinan organisasi, selanjutnya sampaikan kepada petugas AKD mengenai sikap, pengetahuan dan ketrampilan yang dibutuhkan sebagai hasil AKD.

Ketiga adalah kebutuhan diklat pada tingkat individu. AKD pada pendekatan ini didahului oleh penetapan kebutuhan-kebutuhan pendidikan dan pelatihan oleh pimpinan organisasi bersama dengan pihak terkait lainnya. Dalam hal ini organisasi dapat menentukan karyawan mana yang membutuhkan pendidikan dan pelatihan serta jenis-jenis diklat apa yang dibutuhkan oleh individu-individu pada organisasi yang dipimpinnya. Para pegawai dimintai konfirmasi mengenai sikap, pengetahuan, dan ketrampilan yang perlu dikembangkan kompetensinya terkait dengan bidang tugas dan jabatan yang dipegang saat ini.

2. Pendekatan AKD

Pelaksanaan AKD bisa dilakukan dengan berbagai pendekatan. Ada tiga pendekatan AKD yang umum dilakukan, yaitu pendekatan analisis kinerja, pendekatan forum grup discussion, dan pendekatan DIF (*difficulty, importance, and frequency*).

a. Pendekatan Analisis Kinerja

Pendekatan pertama AKD adalah pendekatan analisis kinerja. Untuk melaksanakan AKD dengan pendekatan analisis kinerja, maka dilakukan dengan langkah-langkah

sebagai berikut: identifikasi standar kerja, identifikasi kinerja, identifikasi masalah, identifikasi bukti-bukti masalah, identifikasi penyebab masalah, dan identifikasi solusi masalah. Pada pendekatan ini pimpinan organisasi beserta para pembantu utama mampu melaksanakan segala identifikasi tersebut dan selanjutnya dituangkan pada satu matrik analisis kebutuhan diklat yang disediakan oleh petugas. Selanjutnya hasil identifikasi tersebut disampaikan kepada pihak penyelenggara diklat untuk menjadi bahan pertimbangan menjadi bahan keputusan analisis kebutuhan diklat sebagai persiapan perencanaan kegiatan diklat yang akan dilaksanakan. Perlu adanya konsultasi dengan pihak pelaksana AKD sehingga kebutuhan diklat sesuai dengan identifikasi kebutuhan dari para pengguna hasil diklat.

b. Pendekatan Forum Grup Discussion (FGD).

Pendekatan AKD yang kedua adalah pendekatan FGD. Pendekatan FGD ini sering dilakukan oleh penyelenggara diklat. Cara ini melibatkan banyak pihak dan dipandang sangat efektif. Pelaksana AKD berperan sebagai fasilitator. Peserta FGD dibagi menjadi beberapa kelompok sesuai dengan bidang tugas dan diberikan instrumen AKD yang diinginkan untuk didiskusikan dan diisikan pada lembar instrumen yang diselesaikan. Adapun peserta FGD bisa terdiri dari calon peserta diklat, widyaiswara, penyelenggara diklat dan unsur kepegawaian. Peserta disajikan empat pertanyaan utama

yaitu: ketrampilan/pengetahuan apa yang saudara miliki pada saat menduduki jabatan sekarang?; ketrampilan/pengetahuan apa yang saudara perlukan dalam menyelesaikan tugas?; ketrampilan/pengetahuan apa yang saudara sangat perlukan untuk dapat menyelesaikan tugas sekarang ini?; dan bagaimanakah cara memperoleh pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas? Setelah proses FGD selesai, selanjutnya memberi kesempatan kepada para anggota untuk melakukan kegiatan sebagai berikut: para anggota FGD menuliskan ide (*listing*); mencatat daftar ide pada kertas flipchart (*recording*); melakukan klasifikasi, penyederhanaan dan kombinasi (*collating*); melakukan menentukan prioritas (*prioritizing*); dan kemudian menentukan jenis-jenis diklat yang disepakati untuk dipersiapkan sebagai rancangan kegiatan diklat yang akan dilaksanakan.

c. Pendekatan DIF (*Difficulty, Importance, and Frequency*)

Pendekatan AKD yang ketiga adalah pendekatan DIF. Pendekatan DIF untuk AKD ini dilaksanakan dengan dasar analisis jabatan yang diiringi dengan tingkat kesulitan yang dialami (*difficulty*), tingkat kepentingan pada jabatan atau tugas (*importance*), serta tingkat keseringan tugas itu dilaksanakan (*frequency*). Misalkan jabatan fungsional guru, maka jabatan tersebut tentu ada yang mengalami kesulitan, tingkat kepentingan serta kapan atau berapa sering tugas itu dilaksanakan, sebagai contoh

penerapan Kurikulum 2013 serta hasil revisinya. Jabatan fungsional guru harus segera menguasai kurikulum 2013 serta hasil revisinya yang terkini sesuai dengan tuntutan kebutuhan kerja. Dari hasil tersebut, maka pasti ditemukan kesenjangan pengetahuan dan ketrampilan dalam penerapan kurikulum. Pendekatan ini dilaksanakan dengan mengadakan wawancara pada pimpinan organisasi, wawancara dengan pegawai sebagai responden, serta mewawancarai tokoh kunci atau para ahli yang terkait misalnya tokoh pendidikan. Selanjutnya, untuk memperkuat hasil kesenjangan antara harapan dan kemampuan yang dimiliki oleh responden, perlu juga dilihat hasil tes yang pernah diikuti, misalnya hasil uji kompetensi guru (UKG). Pendekatan ini juga untuk melihat kesenjangan (*diskrepansi*)

kompetensi. Diskrepansi kompetensi merupakan selisih antara kinerja orang yang menduduki suatu jabatan dengan kinerja yang dituntut oleh organisasi. Suatu jabatan yang diduduki menuntut adanya kemampuan/kompetensi kerja standar (KKS).

3. Tahapan pelaksanaan AKD

Pelaksanaan analisis kebutuhan diklat dapat dilaksanakan dengan langkah-langkah sebagai berikut: perumusan masalah, perumusan tujuan, persiapan instrument yang diperlukan, pengumpulan data, pengolahan data, penafsiran hasil, dan pelaporan.

Kegiatan pertama pada pelaksanaan AKD adalah perumusan masalah. Penyelenggara diklat akan menentukan masalah-masalah yang

selama ini telah muncul, solusi yang diperlukan, sumber informasi dari AKD apakah pejabat struktural, fungsional umum, fungsional tertentu atau pimpinan langsung. Kedua, adalah perumusan tujuan AKD. Pelaksana AKD menetapkan tujuan diadakannya kegiatan AKD apakah tujuan tersebut untuk kepentingan tingkat organisasi, kepentingan tingkat pemangku jabatan, atau tingkat pekerja. Tahapan ketiga yaitu persiapan instrument AKD. Pada tahapan ini pihak penyelenggara AKD menyusun instrument AKD yang diperlukan, baik lembar observasi, wawancara, ataupun isian sesuai dengan tujuan AKD. Instrumen AKD harus dipersiapkan dengan matang sehingga bersifat transparan, efektif, efisien, dan fleksibel. Tahapan ke empat dari AKD adalah pengumpulan data. Pada tahap ini merupakan inti dari pelaksanaan AKD. Petugas AKD mendatangi lokus yang ditentukan untuk bertemu responden. Selanjutnya responden mengisi instrumen yang telah dipersiapkan untuk menjangkau data yang diperlukan terkait dengan sikap, pengetahuan, dan ketrampilan yang dibutuhkan serta jenis diklat yang diinginkan responden. Data yang dikumpulkan terdiri dari data primer maupun data sekunder. Data primer merupakan data yang diperoleh langsung dari responden, sedangkan data sekunder merupakan data pendukung. Tahap kelima dari AKD adalah pengolahan data. Data yang telah diperoleh dilakukan tabulasi data sesuai dengan data yang diperoleh baik primer maupun sekunder. Tahap ke enam adalah penafsiran dari hasil data yang terkumpul. Hasil tersebut perlu dikonfirmasi dengan penanggungjawab AKD untuk

diinterpretasikan sesuai dengan tujuan diadakannya AKD. Tahap ke tujuh dari AKD adalah pelaporan. Pada tahap ini petugas AKD menyusun laporan terkait dengan AKD yang telah dilakukan secara obyektif, akuntabel, transparan. Laporan ini harus merujuk kepada pembaca laporan, informasi yang disajikan, hasil laporan, waktu pelaksanaan AKD.

E. FUNGSI DAN MANFAAT ANALISIS KEBUTUHAN DIKLAT

Hasil TNA adalah identifikasi *performance gap*. Kesenjangan kinerja tersebut dapat diidentifikasi sebagai perbedaan antara kinerja yang diharapkan dan kinerja aktual individu. Kesenjangan kinerja dapat ditemukan dengan mengidentifikasi dan mendokumentasi standar atau persyaratan kompetensi yang harus dipenuhi dalam melaksanakan pekerjaan dan mencocokkan dengan kinerja aktual individu tempat kerja. Adapun fungsi dari analisis kebutuhan diklat adalah :

1. Mengumpulkan informasi tentang skill, knowledge dan feeling pekerja;
2. Mengumpulkan informasi tentang job content dan job context;
3. Mendefinisikan kinerja standar dan kinerja aktual dalam rincian yang operasional;
4. Melibatkan stakeholders dan membentuk dukungan;
5. Memberi data untuk keperluan perencanaan

Ada beberapa manfaat yang dapat diambil dari kegiatan analisis kebutuhan diklat, yaitu manfaat langsung dan tidak langsung. Manfaat langsung adalah :

1. Menghasilkan program diklat yang disusun sesuai dengan kebutuhan organisasi, jabatan dan individu.
2. Sebagai dasar penyusunan program diklat yang tepat.
3. Menambah motivasi peserta diklat dalam mengikuti diklat karena sesuai dengan minat dan kebutuhannya.

Sedangkan manfaat tidak langsung adalah :

1. Menjaga produktivitas kerja
2. Meningkatkan produktivitas dalam menghadapi tugas-tugas baru.
3. Efisiensi biaya organisasi

F. TEKNIK ANALISIS KEBUTUHAN DIKLAT

Merancang Analisis Kebutuhan Diklat dengan merumuskan masalah dan tujuannya melalui model-model analisis kebutuhan diklat. Model tersebut sebagai berikut :

1. Model Internal. Kebutuhan diklat pada model ini dilihat dari dalam organisasi. Aktivitas dimulai dengan analisis kesenjangan antara tingkah laku dan keberhasilan pegawai dalam melaksanakan tugas, dibandingkan dengan tujuan dan sasaran yang telah ditentukan.
2. Model Eksternal. Kebutuhan diklat pada model ini dilihat dari luar organisasi. Aktivitas dimulai dengan melihat manfaat dari hasil didik bagi masyarakat atau organisasinya.
3. Model Gabungan. Model ini mengacu pada model sistem organisasi bahwa sesuatu terjadi di dalam organisasi tidak dapat lepas dari apa yang terjadi di luar organisasi (lingkungan eksternal mempengaruhi lingkungan internal)

Dalam melakukan analisis kebutuhan diklat, ada tiga teknik pendekatan yang umum digunakan dalam menentukan kebutuhan diklat, yaitu :

1. Pendekatan Analisis Kinerja

Langkah-langkah dalam prosedur analisis kinerja tersebut adalah sebagai berikut :

- a. mengidentifikasi standar kinerja
- b. mengidentifikasi kinerja
- c. mengidentifikasi dan merumuskan masalah
- d. mengidentifikasi bukti-bukti masalah
- e. mengidentifikasi penyebab masalah
- f. mengidentifikasi pemecahan masalah.

G. PENDEKATAN FOCUS GROUP DAN NOMINATIF GROUP

Focus Group Technique (FGT) adalah suatu teknik yang dapat digunakan untuk mencari dan menentukan fokus dari suatu kegiatan sesuai dengan kebutuhan kelompok. Teknik ini bersifat kualitatif yang dalam proses pelaksanaannya memerlukan bantuan seorang fasilitator. Dalam penerapan FGT kelompok bisa terdiri dari calon peserta diklat, widyaiswara, penyelenggara diklat dan unsur kepegawaian. Hal-hal yang perlu diperhatikan, adalah :

1. Jumlah anggota sebaiknya antara 8 – 12 orang
2. Tempat duduk disusun membentuk huruf “U”
3. Satu orang fasilitator pada setiap kelompok dibantu oleh seorang pencatat
4. Ide atau gagasan dikemukakan dengan menjawab empat pertanyaan yang telah disiapkan secara tertulis.
5. Partisipasi aktif dari semua anggota kelompok sangat diperlukan. Peran fasilitator sangat penting untuk memotivasi anggota dalam menyampaikan ide atau gagasan.
6. Tidak ada tanggapan, sanggahan atau diskusi terhadap ide atau pemikiran yang disampaikan anggota.

7. Posisi semua anggota kelompok adalah sama, tidak memandang status atau jabatan.

Untuk menggali ide atau gagasan, empat pertanyaan yang diajukan adalah :

1. Ketrampilan/pengetahuan dan kemampuan pribadi apakah yang anda miliki pada saat menduduki jabatan sekarang?
2. Ketrampilan/pengetahuan dan kemampuan pribadi apakah yang pada kenyataannya anda perlukan dan telah anda pergunakan dalam menyelesaikan tugas pokok dan fungsi anda selama ini?
3. Ketrampilan/pengetahuan dan kemampuan pribadi apakah yang menurut anda sangat diperlukan untuk dapat menyelesaikan tugas pokok dan fungsi anda selama ini?
4. Darimana dan bagaimanakah cara memperoleh pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi anda?

Setelah proses focus group selesai dilanjutkan dengan *nominal group technique* (NGT). Ada empat kegiatan pokok dalam NGT, yaitu :

1. Para anggota kelompok menuliskan ide atau gagasan pada selembar kertas (*Listing*)
2. Daftar ide atau gagasan dari para anggota kelompok tersebut dicatat pada kertas flipchart (*Recording*)
3. Dilakukan klasifikasi, penyederhanaan dan kombinasi ide atau gagasan untuk menghindari duplikasi (*Collating*).
4. Para anggota kelompok melakukan penilaian secara individual untuk menentukan prioritas (*Prioritizing*)

KESIMPULAN

1. Analisis kebutuhan diklat sangat strategis dalam peningkatan kualitas diklat. Hal ini terkait bahwa kegiatan diklat terdiri dari perencanaan, pelaksanaan, serta evaluasi/monitoring pasca diklat. Analisis kebutuhan diklat sebagai bagian dari perencanaan, suatu kegiatan yang dilaksanakan akan berhasil apabila perencanaan dilakukan dengan baik. Hasil diklat akan berkualitas tatkala kegiatan diklat berdasarkan pada data yang diperoleh dari kegiatan AKD. Oleh karena itu sebaiknya kegiatan AKD harus selalu dilakukan sebagai dasar perencanaan diklat.
2. Diklat yang dilaksanakan berdasarkan hasil dari AKD, maka materi diklat akan sesuai dengan kebutuhan para pengguna diklat. Hal ini terkait dengan aspek sikap, aspek pengetahuan dan ketrampilan sesuai dengan yang diinginkan oleh para peserta diklat. Sebagai rekomendasi, lembaga kediklatan tidak boleh mengecilkkan arti AKD dan juga harus merencanakan kegiatan AKD di setiap tahun anggarannya.

REKOMENDASI

1. Diharapkan melalui analisis kebutuhan diklat (AKD) bagi penyelenggara diklat memperhatikan bagaimana perencanaannya, dan pada saat proses pelaksanaan, serta mengevaluasi dalam penyelenggaraan diklat
2. Kita harus menyadari pentingnya aspek esensial tentang analisis kebutuhan diklat (AKD) dengan mengkontribusi dalam menyusun analisis kebutuhan diklat (AKD) untuk mengembangkan sumber daya manusia dalam menyusun kebijakan-kebijakan khusus yang berkaitan dengan peningkatan

kualitas kediklatan menuju diklat yang lebih maju dan bermutu.

DAFTAR PUSTAKA

- Haryono, Anung. 2012. *Analisis Kebutuhan Pelatihan/Pembelajaran*. Jakarta: Prenada Media.
- Hermasjah dan Azhari. 2010. *Identifikasi Kebutuhan Diklat*, Bahan Ajar Diklat Kewidyaiswaraan Tingkat Pertama. Jakarta: LAN.
- Fattah, Nanang. 2009. *Manajemen Pendidikan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- William J. Rothwell, H. C. Kazanas, *Mastering the Instructional Design Process, A Systematic Approach* (San Fransisco: Jossey-Bass Publishers, 1992
- Hermansjah dan Azhari. *Identifikasi Kebutuhan Diklat*, Bahan Ajar Diklat Kewidyaiswaraan Tingkat Pertama. Jakarta: LAN, 2002
- Jurnal Kediklatan Pusdiklat Tenaga Pendidikan dan Keagamaan Edisi 5 Tahun 2015*
- Soekidjo Notoatmodjo, (2010), *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, cetakan kelima, PT Rineka Cipta, Jakarta.
- Sumantri, Suryana. (2005). *Psikologi Personel*. Universitas Padjajaran: Bandung.
- Veithzal Rifai (2004). *Manjemen sumber daya manusia untuk perusahaan* , cetakan pertma, Jakarta, PT. Raja Grafindo persada
- Sumantri, S. (2000), *Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Bandung, Fakultas Psikologi Unpad.
- Perkalan Nomor 13 Tahun 2013 tentang Pedoman Penyelenggaraan Diklat Pimpinan Tingakt IV.
- Peraturan Menteri Agama RI Nomor 75 Tahun 2015 tentang *Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Pegawai pada Kementerian Agama*
<http://bkd.jogjaprovo.go.id/detail/konsepsi-analisis-kebutuhan-diklat-akd/358>. Diakses pada tanggal 10 Pebruari 2017.
- <http://saidibindarwan.blogspot.co.id/2014/08/teori-kebutuhan-menurut-maslow-gardner.html>. Diakses pada tanggal 25 Maret 2018.
- <http://dilihatya.com/>. Diakses pada tanggal 17 April 2018.