

Manajemen Diklat dalam Menganalisis Kebutuhan Pelatihan

Maratush Sholikhah

Afiliasi : Stai Darussalam Krempyang Tanjunganom Nganjuk

Email : lika.sholikhah94@gmail.com

M. Munir

Afiliasi: : Stai Darussalam Krempyang Tanjunganom Nganjuk

Email : m.munir_nganjuk@yahoo.co.id

Abstract.

Education and training management is one of the organizational management that has a successful impact on the overall management activities in the organization. Training can be interpreted as training which is a systematic and planned effort to change or develop new knowledge, skills, attitudes according to organizational needs.

Human Resources Training is an important means of competency development that will be owned by every employee. Through training, organizational management will obtain important input in facing challenges in the competitive era, where employees will have unique abilities and skills to complete the work they are assigned. Appropriate training will affect the performance displayed by employees.

Organizing training in order to improve the skills of employees requires a lot of money, therefore the implementation needs to be regulated in such a way that it can take place effectively and efficiently. It is necessary to pay attention to the preparation of the training program so that the training program is in accordance with the required competencies, in other words, good training program planning is planning based on the results of a training needs analysis or "Training Needs Analysis".

The results of the needs analysis obtained are the main key to determining what training will be provided to employees. It is hoped that the implementation of routine training will have an impact on the development of human resources within the organization.

Keyword : Training Management, Training Needs Analysis

Pendahuluan

Manajemen diklat merupakan proses penggunaan sumber daya manusia secara efektif untuk mencapai sasaran yang berupa kegiatan pelatihan. Diklat salah satu kegiatan yang berperan penting dalam membantu berkembangnya pengetahuan dan keterampilan peserta dalam waktu yang singkat. Sebelum melakukan suatu program diklat hendaknya mengamati apa saja hal-hal yang harus disiapkan.

Tujuan dari kegiatan diklat ini tak lain dan tak bukan adalah untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia maka diperlukan pelatihan terhadap sumber daya manusia supaya lebih terlatih sehingga dapat menambah pengalaman sumber daya manusia tersebut.

Pendidikan dan Pelatihan merupakan suatu proses pembelajaran dalam organisasi yang mengarah pada perubahan sikap dan perilaku pegawai untuk memenuhi harapan kualifikasi kerja dan tuntutan perkembangan organisasi baik internal maupun eksternal.

Berdasar PP RI No. 101 tahun 2000, disebutkan bahwa tujuan diklat antara lain: meningkatkan pengetahuan, ketrampilan, dan sikap untuk dapat melakukan tugas jabatan secara profesional dengan dilandasi kepribadian, memantapkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman dan pemberdayaan masyarakat, menciptakan kesamaan visi dan dinamika pola pikir. Dengan adanya PP tersebut memberikan penekanan pada kualitas pegawai/pegawai negeri untuk selalu meningkatkan kapasitas/kualitas diri yaitu dengan mengikuti diklat.

Menyelenggarakan pelatihan dalam rangka peningkatan ketrampilan pegawai karyawan memerlukan biaya yang tidak sedikit, oleh karena itu pelaksanaannya perlu diatur sedemikian rupa, agar dapat berlangsung secara efektif dan efisien. Penyusunan program pelatihan perlu diperhatikan supaya program pelatihan sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan, dengan kata lain perencanaan program pelatihan yang baik adalah perencanaan yang didasarkan pada hasil analisis kebutuhan pelatihan atau "Training Needs Analysis".

Training Needs Analisis (TNA) merupakan suatu proses analisis terhadap kebutuhan-kebutuhan dalam meningkatkan kompetensi SDM, untuk menentukan bagaimana cara kebutuhan-kebutuhan tersebut dapat tepenuhi. Sehingga kegiatan proses analisis terhadap kebutuhan diartikan sebagai kegiatan memilah-milah segala kesenjangan dan ketidak sesuaian dalam performansi kerja yang berkaitan dengan Sumber Daya Manusia (SDM). Dengan demikian analisis kebutuhan pelatihan (TNA) dapat didefinisikan sebagai proses identifikasi kesenjangan antara kemampuan ideal dengan kemampuan actual. Ketika keseluruhan proses analisis kebutuhan pelatihan berjalan dengan efektif maka sangat membantu kelancaran dalam menentukan tema ataupun pelatihan apa yang akan dilaksanakan dalam organisasi.

Pembahasan

Pengertian Pelatihan

Kata pelatihan menurut poerwadarminta (1986) berasal dari kata "latih" ditambah dengan awalan pe dan akhiran -an yang artinya telah biasa, keadaan telah biasa diperoleh seseorang setelah melalui proses belajar atau diajar. Latihan berarti

pelajaran untuk membiasakan diri atau memperoleh kecakapan tertentu. Pelatih adalah orang-orang yang memberikan latihan.¹

Caple (2009) menyatakan bahwa pelatihan merupakan upaya yang sistematis dan terencana untuk mengubah atau mengembangkan pengetahuan / ketrampilan sikap melalui pengalaman belajar dalam rangka meningkatkan efektivitas kinerja kegiatan atau berbagai kegiatan.

Caple (2010) menyatakan bahwa pelatihan merupakan pembelajaran yang disediakan dalam rangka meningkatkan kinerja terkait dengan pekerjaan saat ini.

Tyson (2006) menyatakan bahwa pelatihan bertujuan untuk mencapai tujuan jangka pendek organisasi sedangkan Pendidikan diarahkan kepada pembangunan pegawai jangka Panjang.

Barbazette (2005) menyatakan bahwa pelatihan dalam organisasi adalah untuk mengembangkan pengetahuan dan ketrampilan serta membentuk sikap yang akan memenuhi kebutuhan bisnis organisasi.

Dapat disimpulkan bahwa pelatihan adalah sebuah upaya yang sistematis dan terencana untuk mengubah atau mengembangkan pengetahuan, ketrampilan, sikap baru yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Tujuan dan Manfaat pelatihan

Program pelatihan yang dilaksanakan oleh organisasi memiliki sejumlah tujuan dan manfaat. Sikula (2001) menyatakan bahwa tujuan pelatihan adalah:

1. Produktivitas (*productivity*)

Dapat meningkatkan kemampuan, pengetahuan, ketrampilan dan perubahan tingkah laku. Hal ini diharapkan dapat meningkatkan produktivitas organisasi.

2. Kualitas (*Quality*)

Tidak hanya dapat memperbaiki kualitas pegawai namun diharapkan dapat memperkecil kemungkinan terjadinya kesalahan dalam bekerja.

3. Perencanaan tenaga kerja (Human Resource Planning)

Akan memudahkan pegawai untuk mengisi kekosongan jabatan dalam suatu organisasi, sehingga perencanaan pegawai dapat dilakukan sebaik-baiknya. Dalam perencanaan SDM salah satunya mengenai kualitas dan kuantitas dari pegawai yang direncanakan, untuk memperoleh pegawai dengan kualitas yang sesuai dengan yang diarahkan.

4. Moral (*Morale*)

Dapat meningkatkan prestasi kerja dari pegawai sehingga akan dapat menimbulkan peningkatan upah pegawai. Hal tersebut akan meningkatkan moral kerja pegawai untuk bertanggung jawab terhadap tugasnya.

5. Kompensasi tidak langsung (*Indirect Compensation*)

¹ Hasan Basri dan Rusdiana, *Manajemen Pendidikan dan Pelatihan*, (Bandung: Pustaka Setia, 2015), 28.

Untuk mengikuti pelatihan dapat diartikan sebagai pemberian balas jasa atas prestasi yang telah dicapai pada waktu yang lalu, dimana dengan mengikuti program tersebut pegawai yang bersangkutan mempunyai kesempatan untuk mengembangkan diri.

6. Keselamatan dan Kesehatan (*Health and Safety*)

Mencegah atau mengurangi terjadinya kecelakaan kerja dalam suatu organisasi sehingga akan menciptakan suasana kerja yang tenang, aman, dan stabilitas.

7. Pencegahan kadaluarsa (*Obsolescence Prevection*)

Mendorong inisiatif dan kreatifitas pegawai, diharapkan akan dapat mencegah pegawai dari sifat kadaluarsa (dapat menyesuaikan diri dari perkembangan teknologi).

8. Perkembangan pribadi (*Personal Growth*)

Untukmeningkatkan pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki pegawai.

Simora (2004) menyatakan bahwa manfaat pelatihan adalah:

1. Meningkatkan kualitas dan kuantitas produktivitas
2. Mengurangi waktu belajar yang diperlukan pegawai untuk mencapai standar kinerja yang diterima
3. Menciptakan sikap, loyalitas, dan kerja sama yang lebih menguntungkan.
4. Memenuhi persyaratan-persyaratan perencanaan SDM yang ada
5. Mengurangi jumlah dan biaya kecelakaan kerja yang terjadi didalam organisasi
6. Membantu pegawai dalam peningkatan dan pengembangan pribadi mereka didalam organisasi.²

Jenis-jenis pelatihan

Jenis-jenis pelatihan menurut Mathis dan Jackson (2001):

1. Pelatihan Rutin: Pelatihan yang dibutuhkan dan rutin dilakukan untuk memenuhi berbagai syarat hukum yang diharuskan dan berlaku sebagai pelatihan untuk semua pegawai (orientasi pegawai baru).
2. Pelatihan Teknis: Pelatihan pekerjaan /teknis memungkinkan pegawai untuk melakukan pekerjaan, tugas, dan tanggung jawab mereka dengan baik. Misalnya : pengetahuan tentang produk, proses dan prosedur teknis, dan hubungan pelanggan.
3. Pelatihan Antar Pribadi Dan Pemecahan Masalah: untuk mengatasi masalah operasional dan antar pribadi serta meningkatkan hubungan dalam pekerjaan organisasional. Misalnya: komunikasi antar pribadi, ketrampilan manajerial atau kepengawasan, dan pemecahan konflik.
4. Pelatihan Perkembangan Dan Inovatif: untuk meningkatkan kapabilitas individual dan organisasional untuk masa depan. Misalnya: praktik bisnis, perkembangan eksekutif, dan perubahan organisasional.

²Donni Juni Priansa, *Perencanaan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Bandung: ALFABETA, 2014), 179.

Prinsip-prinsip pelatihan

Pelatihan dilaksanakan dengan berpedoman kepada sejumlah prinsip yang saling berkaitan. Mc Gehee menyatakan bahwa prinsip-prinsip pelatihan adalah sebagai berikut:

1. Materi yang diberikan secara sistematis dan berdasarkan kepada tahapan-tahapan
2. Tahapan-tahapan tersebut harus disesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai
3. Pelatih/pengajar/pemateri harus mampu memotivasi dan menyebarkan respon yang berhubungan dengan serangkaian materi pelajaran
4. Adanya penguat (reinforcement) guna membangkitkan respon yang positif dari peserta
5. Menggunakan konsep pembentukkan (shaping) perilaku.

Sejumlah prinsip pelatihan lainnya yang perlu menjadi rujukan dalam program pelatihan yang dilakukan oleh organisasi adalah:

1. Perbedaan individual (*Individual Difference*)
2. Keterkaitan di analisis jabatan (*Relation To Job Analysis*)
3. Motivasi (*Motivation*)
4. Partisipasi aktif (*Active Participation*)
5. Seleksi peserta pelatihan (*selection of trains*)
6. Pemilihan pelatih (*Selection Of Trainer*)
7. Pelatihan bagi pelatih (*Training Of Trainer*)
8. Metode pelatihan (*Training Method*)
9. Prinsip pembelajaran (*Principles Of Learning*)
10. Level jabatan (*Job Level*)

TNA (*Training Needs Analysis*)

Training Needs Analisis (TNA) merupakan suatu proses analisis terhadap kebutuhan-kebutuhan dalam meningkatkan kompetensi SDM, untuk menentukan bagaimana cara kebutuhan-kebutuhan tersebut dapat terpenuhi. Sehingga kegiatan proses analisis terhadap kebutuhan diartikan sebagai kegiatan memilah-milah segala kesenjangan dan ketidak sesuaian dalam performansi kerja yang berkaitan dengan Sumber Daya Manusia (SDM). Dengan demikian analisis kebutuhan pelatihan (TNA) dapat didefinisikan sebagai proses identifikasi kesenjangan antara kemampuan ideal dengan kemampuan actual.

Tujuan kita dalam melaksanakan TNA seperti yang telah dikemukakan oleh Nadler L. adalah untuk membantu pimpinan dalam membuat keputusan apakah pelatihan merupakan solusi yang tepat dalam memecahkan masalah yang dihadapi dalam organisasi/perusahaan.³ Upaya untuk meningkatkan keterampilan yang

³ Daryanto dan Bintoro, *Manajemen Diklat* (Yogyakarta: Gava Media,tt), 2-9.

sesuai dengan kompetensinya, maka harus disesuaikan dengan kebutuhan pekerjaan dan jabatan yang diampunya. Upaya tersebut dilakukan untuk meningkatkan produktivitas, mutu, ketepatan dalam perencanaan SDM, semangat kerja, dan menjaga keselamatan kerja.⁴

Dalam melakukan TNA ada tiga dimensi kebutuhan yang perlu diperhitungkan, yaitu:

1. Kebutuhan organisasi/perusahaan secara makro
2. Kebutuhan unit-unit kerja melalui tingkat manajemen rendah sampai menengah
3. Kebutuhan organisasi/perusahaan secara mikro

Setelah kita mengetahui dimensi yang perlu kita perhitungkan dalam TNA, selanjutnya kita akan mengetahui penerapan TNA dalam Diklat, sebagai berikut:

1. *Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Pengembangan Staf*

Dengan cepatnya perubahan dalam teknologi dan sistem-sistem kerja, banyak pekerjaan telah berubah secara radikal. Supaya dapat menangani perubahan-perubahan ini, maka para teknisi dan pendidik memerlukan "keterampilan portabel" yang akan selalu membuatnya produktif dan dapat melaksanakan pekerjaan mereka walaupun ketika pekerjaan tersebut pada saat ini berubah atau memerlukan beberapa modifikasi. Hal inilah, yang membuktikan TNA sangat berarti bagi pengembangan sumber daya manusia dan pengembangan staf.

2. *Pengembangan Kurikulum*

Dalam melatih siswa untuk mempersiapkan mereka menghadapi dunia kerja, maka lembaga-lembaga Diklat Kejuruan harus menawarkan dan memberikan program-program yang sesuai. Prinsip ini akan membawa kita dapat merancang dan mengembangkan kurikulum. Selain itu yang harus diperhatikan dari lembaga Diklat adalah pelajar, para penanggung jawab yang lain termasuk industri, masyarakat, dll. Tujuan dari pendidikan dan pelatihan (yang ada kaitannya dengan kurikulum) adalah untuk membentuk manusia yang berpendidikan. Disinilah TNA dapat memberikan kerjasamanya secara penuh dalam merancang dan mengembangkan kurikulum Diklat Kejuruan sehingga menjadi lebih tanggap dan relevan.

3. *Pembentukan dan Peningkatan Infrastruktur*

Dalam rangka pembentukan dan peningkatan infrastruktur untuk penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan seyogyanya perlu dilandasi kebutuhan yang dihasilkan dari proses TNA. Dan juga harus dipertimbangkan dengan memperhatikan kebutuhan-kebutuhan yang diidentifikasi.

4. *Penutup*

Dalam melaksanakan proses tentunya bukanlah suatu hal yang mudah, hal ini memerlukan waktu dan kesabaran. Dan juga membutuhkan pelatihan kepada

⁴ Iswan, *Manajemen Pendidikan dan Pelatihan* (Depok: PT Raja Grafindo, 2021), 4.

para pembuat keputusan dan manajer tentang sifat dan tujuannya. Dengan seperti itu akan bermanfaat untuk menangani semua permasalahan.

Selain itu, dengan diadakannya analisis kebutuhan diklat maka bidang diklat mengetahui kebutuhan pegawai dan organisasi agar dapat meningkatkan kompetensi untuk menunjang pekerjaannya dan untuk meningkatkan kinerja pegawai. Sebagaimana dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 101 Tahun 2000, yang antara lain menyatakan: "Bahwa untuk menciptakan sumber daya manusia aparatur yang memiliki kompetensi tersebut diperlukan peningkatan mutu profesionalisme, sikap pengabdian dan kesetiaan pada perjuangan bangsa dan negara, semangat kesatuan dan persatuan, dan pengembangan wawasan pegawai negeri sipil melalui pendidikan dan pelatihan jabatan yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari usaha pembinaan pegawai negeri sipil secara menyeluruh".⁵

Identifikasi Kebutuhan Pelatihan

1. Kebutuhan pelatihan

Tahap dalam kegiatan TNA adalah identifikasi kebutuhan pelatihan. Kebutuhan pada hakekatnya adalah selisih antara apa yang diharapkan dengan apa yang dimiliki sekarang. Berdasarkan Nadler. L (1982) terdapat tiga tipe besar kebutuhan yang berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan yaitu:

- a. Kebutuhan yang dinyatakan
- b. Kebutuhan yang tidak dinyatakan secara langsung
- c. Kebutuhan yang dirasakan langsung oleh pekerja (orang yang akan ikut pelatihan)

2. Hakekat mengidentifikasi kebutuhan pelatihan

Kebutuhan pelatihan adalah selisih kemampuan ideal dan aktual. Deskripsi kemampuan ideal diperoleh dari uraian performansi suatu jabatan / hasil analisis suatu pekerjaan dan akan ada tidaknya kebutuhan pelatihan karena perubahan konsep kerja, teknologi atau bahan baku / kerja dalam waktu singkat dalam organisasi. Sedangkan deskripsi kemampuan aktual diperoleh melalui proses identifikasi terhadap kemampuan karyawan yang memegang jabatan / melaksanakan pekerjaan tersebut. Kegiatan mengidentifikasi kebutuhan pelatihan pada hakikatnya adalah untuk mengetahui kemampuan aktual dari orang yang melaksanakan pekerjaan.

3. Instrumen alat pengumpul data

Untuk memperoleh data yang faktual, akurat, valid dan reliabel diperlukan alat ukur atau instrumen pengumpul data yang dapat dipercaya. Instrumen pengumpul data yang banyak digunakan dalam asesmen kebutuhan pelatihan adalah:

⁵ Dhita Ayu Meitaningrum, dkk "Efektifitas Pendidikan dan Pelatihan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai", Jurnal Administrasi Publik (JAP), Vol 1, No.3, tth, h.192-199.

a. Angket (kuesioner)

Penggunaan kuesioner sangat populer dikalangan analisis TNA. Agar informasi yang dikumpulkan dapat memberikan hasil yang valid dan signifikan, maka pertanyaan kuesioner perlu dirancang dengan baik. Untuk berbagai jenis informasi, telah dikembangkan pula berbagai tipe pertanyaan dan tipe respons yang tepat sasaran diantaranya:

Tipe-tipe pertanyaan;

- 1) Pertanyaan langsung versus (vs) tidak langsung
- 2) Pertanyaan spesifikasi vs umum
- 3) Pertanyaan faktual vs pendapat
- 4) Bentuk pertanyaan vs pertanyaan
- 5) Pertanyaan dengan saringan
- 6) Tipe-tipe jawaban (Responses):
- 7) Jawaban terbuka vs tertutup
- 8) Jawaban singkat
- 9) Jawaban berbentuk tabulasi
- 10) Jawaban checklist
- 11) Jawaban objektif
- 12) Jawaban majemuk
- 13) Jawaban skala likert atau modifikasinya
- 14) Jawaban ranking

Perlu diperhatikan bahwa dalam penyusunan kuesioner harus diusahakan kesesuaian level kuesioner (pertanyaan, bahasa dan tingkat pengetahuan) dengan responden yang diharapkan akan mengisinya.

Kelebihan teknik kuesioner adalah kemudahan dalam melaksanakan dan mengisi, tidak memerlukan tenaga khusus, daya jangkauannya dapat sangat luas, dan biasanya relatif murah. Segi kelemahannya antara lain data yang diperoleh biasanya kurang dapat diandalkan, tingkat pengembalian rendah, dan data sulit dikembangkan lebih lanjut.

b. Wawancara (interview)

Penggunaan teknik wawancara untuk assesmen kebutuhan pelatihan dapat diwujudkan dalam bentuk yang bermacam-macam tergantung permasalahan dan data yang diungkapkan. Teknik ini dipandang lebih produktif dalam menghasilkan data yang bagus dibandingkan teknik kuesioner atau angket, karena adanya kesempatan mengorek lebih jauh secara langsung keterangan dari responden.

Hal yang perlu diperhatikan dalam penggunaan teknik wawancara antara lain:

- 1) Pewawancara harus lebih banyak berfungsi sebagai pendengar yang menghargai responden dan jawabannya

- 2) Pewawancara harus bersifat netral, tidak mengemukakan pendapatnya sendiri
- 3) Pewawancara harus menciptakan iklim yang bebas dan bersahabat sebelum wawancara dimulai
- 4) Pewawancara harus meyakinkan respondennya
- 5) Pewawancara harus mempersiapkan pertanyaan dan mengemukakan se jelas mungkin serta bersiap menjelaskan pertanyaan tersebut jika nampak kurang dimengerti oleh responden, atau “mengejar” dengan pertanyaan lebih lanjut.

Kelebihan teknik wawancara adalah data dan informasi yang diperoleh dapat lebih ekstensif dan intensif, dapat dikembangkan, data pada umumnya lebih akurat karena ditanyakan langsung dan lebih bersifat manusiawi. Kekurangannya adalah dalam pelaksanaan tenaga yang terlatih baik, waktu yang diperlukan cukup lama, responden yang dapat dijangkau biasanya terbatas jumlahnya, dalam analisis data diperlukan proses reduksi data yang tidak sederhana, reabilitas data sering rendah.

c. Observasi (pengamatan)

Assesmen kebutuhan penelitian yang dilakukan dengan cara pengamatan terhadap obyek, baik secara langsung maupun tidak langsung, dinamakan teknik observasi. Secara garis besar metode observasi terbagi menjadi empat antara lain:

1) Observasi Terbuka

Pendekatan ini pada dasarnya tidak mempunyai sasaran atau struktur yang tertentu yang ditetapkan sebelum melaksanakan observasi. Analisis TNA hanya menggunakan lembar kertas kosong, dan kemudian mencatat hal-hal yang kiranya menarik atau penting selama observasi.

2) Observasi Terfokus

Pendekatan ini maksud dan fokus sudah ditetapkan sebelumnya, dan formatnya sudah dibuat sedemikian rupa sehingga membantu observer dalam melakukan observasi.

3) Observasi Terstruktur

Pendekatan ini berusaha lebih mengobyektifkan pelaksanaan pengamatan dengan menggunakan sistem tally atau diagram. Observer hanya memberi tanda setiap kali suatu gejala muncul dalam pengamatan.

4) Observasi Sistematis

Kebanyakan pedoman observasi baku ini dikembangkan dalam kaitan dengan upaya untuk memperoleh basis ilmiah proses pembelajaran.

Dalam menetapkan jenis instrumen pengumpul data untuk kegiatan identifikasi kebutuhan pelatihan perlu mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:

- a. Pendekatan yang ditempuh dalam mengumpulkan data

- b. Jenis data yang diperlukan dalam mengidentifikasi kebutuhan pelatihan
- c. Alat yang dianggap cocok untuk mengumpulkan data yang diperlukan
- d. Perlu tidaknya memodifikasi berbagai jenis alat pengumpul data yang digunakan.⁶

Beberapa alat instrumen di atas dapat digunakan menyesuaikan situasi dan kondisi dalam setiap organisasi. Dapat hanya menggunakan satu instrumen saja atau bisa diperkuat dengan menggunakan seluruh instrumen yang ada. Hasil dari jawaban atas instrumen akan menjadikan kunci dalam menentukan tema pelatihan apa yang akan dilaksanakan. Dan akan menjadi arsip untuk bahan evaluasi kegiatan diklat selanjutnya.

Kesimpulan

Pelatihan adalah suatu upaya yang sistematis dan terencana untuk mengubah atau mengembangkan pengetahuan, ketrampilan, sikap yang sesuai kebutuhan organisasi. Pelatihan memungkinkan pegawai memperoleh kemampuan tambahan sehingga dapat mengemban tugas dengan lebih baik, lebih cepat, lebih mudah, dengan kualitas pekerjaan yang lebih tinggi dan produktivitas kerja yang lebih baik.

Penyelenggaraan pelatihan agar dapat berlangsung secara efektif dan efisien maka pelaksanaannya sangat dipengaruhi oleh bagaimana programnya didesain. Dengan kata lain perencanaan program yang didasarkan pada hasil analisis kebutuhan pelatihan atau "Training Needs Analysis" (TNA).

Kegiatan identifikasi dilakukan untuk mengetahui tugas-tugas mana dari uraian performansi pekerjaan / hasil analisis performansi pekerjaan yang telah dikuasai oleh karyawan dengan baik. Untuk menentukan tugas tersebut diperhatikan teknik pengumpulan data, agar data yang dikumpulkan dapat memberikan kesimpulan yang valid dan signifikan.

References

- Ayu, Dhita Meitaningrum, dkk, "Efektifitas Pendidikan dan Pelatihan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai", *Jurnal Administrasi Publik (JAP)*, Vol 1, No.3, tth.
- Basri, Hasan dan Rusdiana, *Manajemen Pendidikan dan Pelatihan*. Bandung: Pustaka Setia, 2015.
- Daryanto dan Bintoro, *Manajemen Diklat*. Yogyakarta: Gava Media.
- Iswan, *Manajemen Pendidikan dan Pelatihan*. Depok: Raja Grafindo, 2021.
- Juni, Donni, Priansa, *Perencanaan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: ALFABETA, 2014.

⁶ Daryanto dan Bintoro, *Manajemen Diklat*, 9-15.