



Perencanaan Pengumpulan Data sebagai Identifikasi Kebutuhan Pelatihan Lembaga Pelatihan

Dadan Darmawan , Indra Sudrajat, M. Kahfi Zaeni Maulana, Budi Febriyanto

Jurusan Pendidikan Luar Sekolah, Fakultas Keguruan Pendidikan, Universitas Sultan Ageng Tirtayasa

DOI 10.15294/pls.v5i1.30883

Info Artikel

Sejarah Artikel:

Diterima Juni 2019

Disetujui Januari 2021

Dipublikasikan Juni 2021

Keywords:

Planning; need identification; training

Abstrak

Kebutuhan bisa menjadi keinginan untuk memperbaiki kinerja saat ini atau untuk memperbaiki kekurangan. Kekurangan adalah kinerja yang tidak memenuhi standar saat ini. Ini berarti bahwa ada cara yang ditentukan dalam melakukan suatu tugas dan perbedaannya yaitu menciptakan sebuah masalah. Proses identifikasi kebutuhan membantu pelatih dan orang yang meminta pelatihan untuk menentukan kebutuhan pelatihan atau kekurangan kinerja. Identifikasi bisa bersifat formal (menggunakan teknik survei dan wawancara) atau informal (mengajukan beberapa pertanyaan tentang mereka yang terlibat). Pengumpulan data dalam identifikasi kebutuhan pelatihan pada lembaga pelatihan di Kota Bandung yakni: Perencanaan pengumpulan data dalam identifikasi kebutuhan pelatihan pada lembaga pelatihan di Kota Bandung yaitu disusun berdasarkan data atau informasi yang ingin diperoleh terkait program pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan sasaran. Sehingga untuk memperoleh data tersebut, maka setiap lembaga memiliki teknik pengumpulan data yang berbeda-beda. Pemilihan teknik tersebut ditentukan oleh beberapa faktor diantaranya kedalaman dan kejelasan data yang ingin diperoleh, sasaran identifikasi kebutuhan yang mencakup jumlah dan lokasi sasaran, serta jumlah pengumpul data.

Abstract

Needs can be a desire to improve current performance or to correct shortcomings. Disadvantages are performance that does not meet current standards. This means that there are ways that are determined in carrying out a task and the difference is creating a problem. The process of identifying needs helps trainers and people requesting training to determine training needs or lack of performance. Identification can be formal (using survey and interview techniques) or informal (asking questions about those involved). data collection in the identification of training needs at training institutions in the city of Bandung, namely: Planning data collection in the identification of training needs at training institutions in the city of Bandung, which is compiled based on data or information to be obtained related to training programs that meet the target needs. So to get the data, each institution has different data collection techniques. The choice of the data to be obtained, the target of identifying needs that includes the number and location of the target, and the number of data collectors.

 Alamat korespondensi:

E-mail: dadan.darmawan@untirta.ac.id

PENDAHULUAN

Kebutuhan pelatihan adalah perbedaan antara kemampuan calon peserta pelatihan pada saat sebelum mengikuti pelatihan dengan kemampuan yang diharapkan atau yang seharusnya dimiliki oleh lulusan setelah mengikuti pelatihan calon peserta atau lulusan pelatihan yang dimaksudkan di sini antara lain adalah pegawai, staf, pimpinan, karyawan, wirausahawan, pencari kerja, dan lain sebagainya dalam suatu instansi, lembaga, organisasi atau masyarakat.

Needs Assessment merupakan sebuah kegiatan yang bertujuan untuk mengukur kebutuhan sebelum dilaksanakannya suatu program pelatihan. Kegiatan ini dilaksanakan agar pelatihan yang kelak dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan dari sasaran program atau dengan kata lain program pelatihan yang dilaksanakan tepat sasaran.

Needs Assessment perlu dilakukan karena memiliki beberapa manfaat, yaitu (a) needs assessment bisa menjadi proses yang sistematis untuk memandu pengambilan keputusan; (b) needs assessment dapat memberikan justifikasi untuk keputusan sebelum dibuat; (c) needs assessment dapat terukur untuk berbagai ukuran proyek, kerangka waktu, atau anggaran; (d) needs assessment bisa menjadi model yang bisa ditiru dan bisa diterapkan oleh pemula atau ahli; (e) needs assessment dapat memberikan pandangan yang sistemik bagi pengambil keputusan; serta (f) needs assessment dapat memungkinkannya solusi interdisipliner untuk masalah yang kompleks (Kaswan, 2016, hlm. 58).

Calon pegawai merupakan sumber daya manusia yang dimiliki oleh Perusahaan yang bertugas untuk menggerakkan atau mengelola sumber daya lainnya (Yullyanti, 2009, hlm. 131). pegawai harus melaksanakan tugasnya secara efektif dan efisien sesuai dengan kebutuhan riil Lembaga sehingga sumber daya lainnya dapat digerakkan dan dikelola dengan baik. Kaswan (2016, hlm. 1) mengemukakan bahwa lembaga/perusahaan sebaik orangnya. Hal tersebut berarti bahwa kualitas lembaga/perusahaan sangat bergantung pada

kualitas sumber daya manusia yang ada di dalam organisasi tersebut. Oleh sebab itu, lembaga/perusahaan harus mempekerjakan pegawai yang kompeten dan memiliki motivasi.

Kebutuhan akan calon pegawai atau masyarakat yang memiliki karakteristik tersebut dirasa semakin kuat ketika lembaga/perusahaan menghadapi tantangan-tantangan yang semakin mengglobal, bergerak cepat, dan sangat dinamis (Kaswan, 2016, hlm. 1). Agar mampu bersaing dan berkembang dengan pesat, maka lembaga/perusahaan menggunakan strategi utamanya yaitu menyediakan pendidikan untuk para pegawainya melalui program pengembangan sumber daya manusia.

Identifikasi kebutuhan adalah proses mengumpulkan informasi tentang kebutuhan lembaga/perusahaan yang dinyatakan atau tersirat dan dapat dipenuhi dengan melakukan pelatihan (Kaswan & Akhyadi, 2015, hlm. 283). Kebutuhan bisa menjadi keinginan untuk memperbaiki kinerja saat ini atau untuk memperbaiki kekurangan. Kekurangan adalah kinerja yang tidak memenuhi standar saat ini. Ini berarti bahwa ada cara yang ditentukan dalam melakukan suatu tugas dan perbedaannya yaitu menciptakan sebuah masalah. Proses identifikasi kebutuhan membantu pelatih dan orang yang meminta pelatihan untuk menentukan kebutuhan pelatihan atau kekurangan kinerja. Identifikasi bisa bersifat formal (menggunakan teknik survei dan wawancara) atau informal (mengajukan beberapa pertanyaan tentang mereka yang terlibat).

Identifikasi kebutuhan bertujuan untuk mengidentifikasi kebutuhan atau tuntutan kinerja di dalam lembaga/perusahaan guna mengarahkan kemampuan pegawai sesuai dengan diharapkan oleh organisasi atau perusahaan, yang berkaitan dengan ketercapaian tujuan organisasi, peningkatan produktivitas, serta penyediaan produk dan jasa yang berkualitas (Miller & Osinski, 2002, hlm. 12). Dikarenakan identifikasi kebutuhan merupakan langkah awal dari pelaksanaan program pelatihan, maka jika hal tersebut tidak dilaksanakan dengan baik akan mengakibatkan tidak tercapainya hasil pelatihan yang

diharapkan. Stewart dan Brown (dalam Kaswan dan Akhyadi, 2015, hlm. 281) mengemukakan bahwa identifikasi kebutuhan dapat dilaksanakan melalui dua cara yang berbeda, yaitu (a) identifikasi kebutuhan mungkin dilaksanakan secara teratur karena program pelatihan telah direncanakan dan anggaran telah dialokasikan. Proses perencanaan ini memerlukan pendekatan proaktif untuk menentukan kebutuhan pelatihan dan mengembangkan rencana pelatihan, serta (b) identifikasi kebutuhan mungkin saja dilakukan dengan cara reaktif dalam menanggapi permintaan atas program pelatihan tertentu.

Identifikasi kebutuhan pelatihan penting untuk dilaksanakan guna mendapatkan dampak positif atau hasil yang optimal dari pelatihan yang akan dilaksanakan, sehingga waktu dan dana yang dikeluarkan tidak sia-sia (Fatchiyah, 2012, hlm. 1). Berdasarkan hal tersebut, maka dapat diketahui bahwa identifikasi kebutuhan sangat penting sekali untuk dilaksanakan oleh lembaga atau perusahaan sebab identifikasi kebutuhan berperan dalam kemajuan lembaga atau perusahaan tersebut. Melalui identifikasi kebutuhan, maka lembaga atau perusahaan dapat mengetahui kekurangan kinerja pegawai dan hal apa yang dibutuhkan oleh pegawai untuk meningkatkan kinerjanya tersebut.

Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Sarwandi (2011, hlm. 214) yang menyebutkan bahwa pelaksanaan identifikasi kebutuhan pelatihan harus dilakukan secara komprehensif mulai dari analisis tingkat lembaga/perusahaan, tingkat operasional, sampai tingkat individu supaya hasil yang diperoleh maksimal, serta data hasil identifikasi kebutuhan pelatihan yang diperoleh dapat meningkatkan kualitas pelatihan dan kinerja pegawai.

Meskipun penting, identifikasi kebutuhan sering tidak dilakukan karena beberapa alasan (a) identifikasi kebutuhan mungkin merupakan proses yang sulit dan memakan waktu; (b) tindakan lebih dihargai daripada penelitian; (c) adanya asumsi yang salah bahwa identifikasi kebutuhan tidak diperlukan karena informasi yang ada sudah merinci kebutuhan-kebutuhan organisasi; serta (d) kurangnya dukungan untuk

melakukan identifikasi kebutuhan (Werner & DeSimone, dalam Kaswan & Akhyadi, 2015, hlm. 284).

Institusi merupakan lembaga yang dibentuk oleh berdasarkan suatu kebutuhan dan pelaksanaan tugasnya berdasarkan atas peraturan perundang-undangan dengan tujuan untuk meningkatkan pelayanan masyarakat dan meningkatkan taraf kehidupan serta kesejahteraan masyarakat (Maulana, 2014, hlm. 1).

Secara umum, identifikasi kebutuhan pelatihan yang dilaksanakan pada lembaga pelatihan di Kota Bandung dilatarbelakangi oleh data dari hasil Survei Angkatan Kerja Nasional (Sakernas) pada bulan Februari 2018 yang menunjukkan bahwa jumlah pengangguran di Indonesia mencapai 6,87 juta jiwa (Sabki, 2018, hlm. 1). Sebagian besar pengangguran tersebut memiliki tingkat pendidikan yang rendah yaitu sekitar 1,2 juta jiwa, sedangkan yang memiliki tingkat pendidikan menengah yaitu sekitar 4,1 juta jiwa (Sakernas, 2018, hlm. 1). Dengan kata lain, banyaknya pengangguran tersebut disebabkan oleh belum siapnya tenaga kerja yang memiliki tingkat pendidikan rendah untuk memasuki dunia kerja dikarenakan kurangnya skill yang mereka miliki. Hal tersebut diakibatkan pula oleh belum adanya kesesuaian antara supply dan demand, sehingga kesempatan untuk menempatkan tenaga kerja yang telah terlatih menjadi terbatas. Pada akhirnya, banyaknya pengangguran secara tidak langsung akan meningkatkan angka kemiskinan.

Berdasarkan hal tersebut, maka peneliti merasa tertarik untuk menganalisis mengenai pengumpulan data dalam identifikasi kebutuhan pelatihan pada lembaga pelatihan di Kota Bandung.

KAJIAN LITERATUR

A. Konsep Identifikasi Kebutuhan

1. Pengertian Identifikasi Kebutuhan

Identifikasi kebutuhan pelatihan adalah proses mengumpulkan informasi tentang kebutuhan organisasi yang dinyatakan atau tersirat dan dapat dipenuhi dengan melakukan pelatihan (Barbazette, 2006, hlm. 5). Kebutuhan

bisa menjadi keinginan untuk memperbaiki kinerja saat ini atau untuk memperbaiki kekurangan. Kekurangan adalah kinerja yang tidak memenuhi standar saat ini. Adapun menurut Kaufman (dalam Kaswan & Akhyadi, 2015, hlm. 82) penilaian kebutuhan merupakan proses formal yang mengidentifikasi kebutuhan sebagai kesenjangan (gap) antara hasil sekarang dengan hasil yang diharapkan, yang menempatkan kebutuhan itu pada urutan prioritas yang berdasarkan pada biaya untuk memenuhi tiap-tiap kebutuhan dibandingkan biaya mengabaikannya, dan menyeleksi kebutuhan yang paling penting (masalah atau peluang) untuk pengurangan atau penghapusan.

Hal tersebut sejalan dengan yang disampaikan oleh Papu (dalam Fauzi, 2009, hlm. 47) bahwa identifikasi kebutuhan pelatihan merupakan suatu proses pengumpulan dan identifikasi data dalam rangka mengidentifikasi bidang-bidang atau faktor-faktor yang ada di dalam perusahaan atau organisasi yang perlu ditingkatkan atau diperbaiki agar kinerja pegawai dan produktivitas perusahaan atau organisasi menjadi meningkat.

Dari beberapa pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa penilaian kebutuhan merupakan pengkajian mengenai ada atau tidaknya kesenjangan dalam tingkat kinerja seseorang dengan kinerja seharusnya yang sudah ditentukan oleh pihak perusahaan atau organisasi.

2. Alasan Dilakukannya Identifikasi Kebutuhan Pelatihan

Dilakukannya identifikasi kebutuhan sebagai dasar penyelenggaraan pelatihan didasarkan pada beberapa alasan sebagai berikut:

. Aspek ini paling sedikit meliputi: 1) aspek fisik seperti perubahan usia, tingkat kesehatan, tingkat ekonomi, produktivitas kerja dan lain-lain ; 2) aspek psikis, meliputi: perubahan minat, perubahan pola pikir, perubahan pandangan, kompetensi, tingkat pendidikan dan lain-lain; 3) aspek sosial meliputi: hubungan antar kawan sekerja atau dengan atasan/ bawahan ditempat kerja, dalam aktivitas organisasi, hubungan di lingkungan keluarga maupun di lingkungan masyarakat, setatus sosial dan lain-lain.

Perubahan aspek eksternal mencakup berbagai aspek yang dapat di lingkungan individu atau kelompok tersebut: persaingan global, alih teknologi, kebutuhan pasar kerja, pertumbuhan ekonomi, peraturan, dan lain-lain.

Kesenjangan tersebut dapat mendorong munculnya kebutuhan belajar (learning needs) yang diartikan sebagai suatu jarak antara tingkat pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dimiliki pada suatu saat dengan tingkat pengetahuan, keterampilan, dan masyarakat yang hanya dapat dicapai melalui kegiatan belajar Sudjana (2001, hlm. 210).

Menurut Johnson dan Rivera dalam Sudjana (2007, hlm. 49) kebutuhan belajar ini dapat diklasifikasikan yakni (1) kebutuhan belajar yang berkaitan dengan tugas pekerjaan, (2) kebutuhan belajar yang berkaitan dengan kegemaran dan reaksi, (3) kebutuhan belajar yang berkaitan dengan keagamaan, dan (4) kebutuhan belajar yang berkaitan dengan pengetahuan masa dan pengetahuan umum.

3. Tujuan Identifikasi Kebutuhan

Atmodiwiro (2005, hlm. 88) mengemukakan bahwa tujuan identifikasi kebutuhan adalah a) pertama, menggambarkan sifat yang sebenarnya (eksak) dari suatu deskripsi pelaksanaan pekerjaan; b) kedua, menentukan sebab-sebab deskripsi pelaksanaan pekerjaan; c) ketiga,

merekomendasikan solusi yang cocok; dan d) keempat, menggambarkan calon peserta. Pengertian tersebut menunjukkan bahwa penilaian kebutuhan bertujuan untuk menyiapkan informasi tentang perlu tidaknya pelatihan dilaksanakan.

Adapun menurut Swist (dalam Kaswan & Akhyadi, 2015, hlm. 283) bahwa penilaian kebutuhan bertujuan sebagai berikut:

1. Menentukan pelatihan yang sesuai dengan pekerjaan seseorang.

2. Menentukan pelatihan yang akan meningkatkan kinerja.

3. Menentukan pelatihan yang akan menimbulkan perbedaan.

4. Menghubungkan peningkatan kinerja dengan tujuan organisasi.

Lebih lanjut Brown (2002, hlm. 569) menjelaskan bahwa identifikasi kebutuhan pelatihan merupakan suatu hal yang penting, karena memiliki tujuan sebagai berikut:

1. Untuk mengidentifikasi area masalah spesifik dalam organisasi, artinya manajemen dan pihak PSDM harus mengetahui sumber permasalahan agar pelatihan yang dirancang diarahkan ke masalah organisasi tersebut.

2. Untuk mendapatkan dukungan manajemen, artinya memastikan bahwa pelatihan secara langsung mempengaruhi apa yang terjadi di departemen manajer tersebut. Dengan kata lain, pihak manajemen akan mendukung pelaksanaan pelatihan jika pihak PSDM dapat menunjukkan jika program pelatihan yang dilaksanakan sudah pasti dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Untuk mengembangkan data untuk evaluasi, artinya jika identifikasi kebutuhan dilaksanakan, maka pelatih dapat mengukur tingkat efektivitas dari program yang dilaksanakan.

3. Berlaku jika data yang diperoleh digunakan untuk melaksanakan program pelatihan, yang berakibat evaluasi yang dilaksanakan tidak akan memperoleh data yang valid.

4. Untuk menentukan biaya dan manfaat pelatihan, artinya pelatihan merupakan hal yang tepat ketika organisasi memperoleh lebih banyak manfaat dari pelatihan yang dilaksanakan daripada biaya yang diinvestasikan pada program pelatihan tersebut.

Gupta dalam Firdaus (2011, hlm. 114) menjelaskan ada dua tujuan dasar dalam penyelenggaraan identifikasi kebutuhan pelatihan diantaranya "to identify the knowledge and skills the people must possess in order to perform effectively on the job to prescribe appropriate interventions that can close these gaps" hal tersebut bisa bertujuan pada identifikasi kebutuhan pelatihan untuk memberikan solusi yang tepat dalam mengatasi perbedaan yang terlihat dari keadaan yang sekarang dan keadaan yang diharapkan.

Hal tersebut juga diungkapkan oleh Papu dalam Fauzi (2009, hlm. 45) menjelaskan bahwa

tujuan dari identifikasi kebutuhan pelatihan sebagai cara memperoleh data akurat tentang kebutuhan diadakannya penyelenggaraan pelatihan.

4. Prosedur Tahapan Identifikasi Kebutuhan Pelatihan

Menurut Rossett dan Arwady (1987, hlm. 37) tahapan identifikasi kebutuhan pelatihan digambarkan sebagai berikut:

Louhenapessy (2010, hlm. 12) menjelaskan bahwa formulating objective, yaitu menentukan tujuan pelatihan. Dalam tahapan ini identifikasi kebutuhan pelatihan menetapkan arah identifikasi kebutuhan pelatihan. Misalnya menentukan pelatihan sesuai dengan yang diharapkan oleh organisasi atau lembaga, meningkatkan jabatan atau tingkat pekerja perorangan.

Managing Tools and Methods, Setelah tujuannya ditetapkan, maka langkah selanjutnya adalah menentukan metode dan peralatan yang akan digunakan dalam AKD, misalnya wawancara, observasi lapangan, survey melalui kuesioner. Setelah menentukan hal tersebut maka langkah selanjutnya adalah membuat instrumen yang akan digunakan dalam pengumpulan data, baik berupa pedoman wawancara, pedoman observasi lapangan maupun kuesioner untuk survey lapangan.

5. Sumber Informasi Tentang Kebutuhan Pelatihan

Kebutuhan pelatihan dan kebutuhan belajar dapat diidentifikasi berbagai sumber yaitu dari calon peserta pelatihan, organisasi tempat calon peserta pelatihan, bertugas atau bekerja, masyarakat yang menjadi layanan kegiatan calon peserta pelatihan, dan pihak-pihak yang terikat (Sudjana, 2007, hlm. 82).

Sumber kebutuhan makro bagi pelatihan diperlukan apabila kebutuhan pelatihan itu melibatkan seluruh calon pegawai, serta pegawai dalam jumlah besar, yang diisyaratkan harus memiliki kemampuan tertentu sesuai dengan klasifikasi bidang tugas atau pekerjaannya. Para calon pegawai, diisyaratkan untuk dibekali wawasan pengetahuan, keterampilan, sikap dan nilai-nilai tertentu sehingga mereka mampu memahami, menghayati dan melakukan visi, misi, tujuan, fungsi program dan prosedur pengembangan kegiatan dan organisasi. Sumber dan jenis kebutuhan makro antara lain sebagai berikut:

a. Laporan tahunan unit kerja. Laporan ini menyajikan informasi utama setiap tahun, yang disampaikan dalam rapat kerja lembaga perusahaan atau pertemuan organisasi, dan informasinya dapat digunakan untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan. Laporan tahunan unit kerja biasanya menyajikan rencana, pelaksanaan, hasil yang dicapai, kondisi ketenagaan, masalah yang dihadapi alternatif pemecahan masalah, dan lain sebagainya.

b. Laporan dan permintaan khusus. Laporan dan permintaan dapat diarahkan untuk mengetahui rencana baru, perubahan prioritas, masalah baru, dan lain sebagainya yang menyangkut kinerja karyawan. Informasi tersebut dapat menyingkap strategi dan program baru yang memerlukan tenaga kualifikasi khusus yang mungkin tidak dimiliki oleh karyawan dalam kualifikasi skala besar.

c. Pemekaran tugas dan fungsi perusahaan atau organisasi yang sering membutuhkan pelatihan ketenagaan yang mampu memegang jabatan dan tugas-tugas baru.

d. Peralatan dan mesin baru. Hadirnya teknologi baru, misalnya alat-alat modern untuk meningkatkan kapasitas produksi atau teknologi informasi, mengharuskan adanya pelatihan bagi pegawai yang ditugasi untuk menjalankan teknologi dan/atau alat-alat baru.

e. Perubahan standar kerja. Perubahan standar dalam pelaksanaan pekerja sering memunculkan kebutuhan pelatihan bagi pegawai dalam jumlah besar.

f. Perubahan kebijakan. Perubahan kebijakan perusahaan atau organisasi biasanya membutuhkan pelatihan sebagai format untuk menyampaikan informasi kebijakan-kebijakan baru kepada pegawai dan untuk meningkatkan kemampuan pegawai dalam melaksanakan kebijakan-kebijakan baru tersebut.

g. Kebijakan baru yang dituangkan dalam peraturan atau intruksi. Adanya peraturan atau intruksi baru dalam perusahaan atau organisasi sering mengisyaratkan perlunya pelatihan bagi karyawan untuk mengimplementasikan peraturan atau instruksi baru yang telah ditetapkan.

Diperlukan suatu model analisis untuk mengetahui efektif dan efesienya suatu kebutuhan lembaga pelatihan. Sudjana (2007, hlm. 88) mengemukakan bahwa pelatihan dimaksudkan untuk menanggulangi dua hal, yaitu masalah kinerja dan kemampuan pegawai dalam berkinerja pada jabatan tertentu. Berkinerja pada jabatan tertentu memiliki dua arti. Pertama, pegawai tidak memiliki kinerja seperti yang diharapkan, sehingga untuk mengetahui faktor-faktor penyebabnya diperlukan analisis kinerja pegawai. Kedua, penempatan seseorang dalam pekerjaan tertentu atau promosi, pegawai ingin mengetahui peran dan pekerjaan baru serta kemampuan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas-tugas pekerjaannya. Dengan demikian, maka untuk mengetahui pengetahuan, keterampilan, sikap dan nilai-nilai yang diperlukan agar pegawai memiliki kinerja yang baik maka diperlukan analisis kompetensi.

Gibson, dkk. (dalam Sudjana, 2007, hlm. 89) menjelaskan bahwa dalam pengkajian profil organisasi perlu ditekankan pada segi perilaku, struktur, proses dalam organisasi dalam keseluruhan, dan pada variable-variabel serta hubungan antara variabel. Weisbord (dalam Sudjana, 2007, hlm. 89) menawarkan model kajian profil organisasi yang mencakup tujuan, struktur, sistem penghargaan (reward), mekanisme kerja, hubungan kemanusiaan, dan kepemimpinan. Hasil kajian profil organisasi dapat menunjukkan informasi tentang kebutuhan

pelatihan bagi staf dan/atau pegawai untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan kekurangan organisasi, serta untuk memperbaiki dan memodifikasi variabel-variabel komponen organisasi.

(Hackman & Oldham, dalam Sudjana, 2007, hlm. 90). Uraian pekerjaan mempunyai kaitan erat dengan kinerja, karena dalam uraian pekerjaan itu dapat ditunjukkan tugas, tanggung jawab, hubungan antara staf atau pegawai, kondisi kerja, penyeliaan, dan pelaporan. Uraian pekerjaan yang jelas akan menghindari ketidakjelasan peran (role ambiguity) pada diri staf atau pegawai. Sedangkan sumber daya yang digunakan untuk melakukan pekerjaan adalah fasilitas, alat-alat, pembiayaan, dan lain sebagainya.

6. Pendekatan Identifikasi Kebutuhan Pelatihan

Diperlukan suatu model analisis untuk mengetahui efektif dan efisiennya suatu kebutuhan lembaga pelatihan. Sudjana (2007, hlm. 88) mengemukakan bahwa pelatihan dimaksudkan untuk menanggulangi dua hal, yaitu masalah kinerja dan kemampuan pegawai dalam berkinerja pada jabatan tertentu. Berkinerja pada jabatan tertentu memiliki dua arti. Pertama, pegawai tidak memiliki kinerja seperti yang diharapkan, sehingga untuk mengetahui faktor-faktor penyebabnya diperlukan analisis kinerja pegawai.

Gibson, dkk. (dalam Sudjana, 2007, hlm. 89) menjelaskan bahwa dalam pengkajian profil organisasi perlu ditekankan pada segi perilaku, struktur, proses dalam organisasi dalam keseluruhan, dan pada variabel-variabel serta hubungan antara variabel. Weisbord (dalam Sudjana, 2007, hlm. 89) menawarkan model kajian profil organisasi yang mencakup tujuan, struktur, sistem penghargaan (reward), mekanisme kerja, hubungan kemanusiaan, dan kepemimpinan.

7. Data tentang Kebutuhan Pelatihan

Sudjana (2007, hlm. 87) menjelaskan bahwa data/informasi yang dihimpun dalam identifikasi kebutuhan pelatihan menyangkut

kesenjangan kinerja (analisis kerja) atau tentang kompetensi yang harus dimiliki oleh karyawan atau staf yang mencakup pengetahuan, keterampilan, sikap dan nilai-nilai (analisis kompetensi).

Data/informasi subjektif dapat diperoleh langsung melalui wawancara atau kuesioner yang dilakukan terhadap orang-orang yang terlibat atau berkaitan dengan organisasi, mencakup: 1) para ahli di bidang yang bersangkutan, 2) pimpinan dan bawahan, 3) pelaksana pekerjaan dan/atau jabatan. 4) pengguna jasa, dan 5) perancang pekerja yang bersangkutan.

8. Prosedur untuk Mengidentifikasi Kebutuhan Pelatihan

Untuk mengetahui prosedur yang akan digunakan, maka hal yang harus diketahui yaitu:

1. Kebutuhan Pelatihan

Kebutuhan pelatihan adalah kesenjangan antara kinerja aktual dan kinerja yang diinginkan atau antara kemampuan saat ini dan persyaratan pekerjaan yang dapat ditutup dengan pelatihan. Kebutuhan pelatihan terbagi dalam dua kategori dasar yaitu kebutuhan pelatihan organisasi dan kebutuhan pelatihan karyawan.

2. Mengidentifikasi Area yang Mungkin Karyawan Membutuhkan Pelatihan

Langkah selanjutnya dalam prosedur untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan adalah menentukan area yang mungkin memiliki kebutuhan tersebut. Di sebagian besar organisasi, tidak mungkin untuk secara bersamaan memeriksa semua fungsi dan karyawan, sehingga area dengan kebutuhan paling besar atau paling mendesak harus ditemukan dan diprioritaskan untuk penyelidikan lebih lanjut.

3. Permintaan yang Tidak Diantisipasi

Terkadang, terdapat permintaan yang tidak diantisipasi yakni untuk menyelidiki kebutuhan pelatihan yang memungkinkan. Hal tersebut muncul karena adanya penambahan peralatan baru, undang-undang baru, dan perubahan departemen dan penugasan kerja dapat menciptakan kebutuhan pelatihan.

4. Survei Pelatihan

Kuesioner merupakan pendekatan yang paling sering digunakan untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan. Biasanya departemen pelatihan mengirimkan kuesioner kepada semua manajemen di dalam organisasi.

5. Survei Kinerja

Pendekatan lain yang sering digunakan adalah survei mengenai kebutuhan pelatihan karyawan namun diidentifikasi melalui tinjauan kinerja. Survei ini biasanya didistribusikan pada saat melakukan penilaian kinerja karyawan tahunan.

9. Teknik Pengumpulan Data Pada Identifikasi Kebutuhan Pelatihan

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling utama dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Tanpa mengetahui teknik pengumpulan data, maka peneliti tidak akan mendapatkan data yang memenuhi standar data yang ditetapkan (Sugiyono, (2010, hlm. 308).

Barbazette (2006, hlm. 67) mengemukakan bahwa teknik pengumpulan data dalam identifikasi kebutuhan pelatihan dibedakan atas dua pendekatan, yaitu pendekatan formal dan informal. Pengumpulan data menggunakan pendekatan formal mencakup teknik survei tertulis, wawancara terhadap para pemangku kepentingan, serta metode lain. Sedangkan pengumpulan data dengan menggunakan pendekatan informal yaitu dilakukan secara verbal melalui percakapan dan beberapa catatan tertulis.

Adapun menurut McConnell (2003, hlm. 119) terdapat berbagai macam teknik yang dapat digunakan untuk mengumpulkan informasi terkait identifikasi kebutuhan pelatihan. Pada dasarnya, teknik tersebut terbagi ke dalam tiga jenis, yaitu wawancara, kuesioner, dan pertemuan (meeting). Wawancara umumnya prosedur yang digunakan kepada individu. Sedangkan, kuesioner dan pertemuan (meeting) digunakan kepada kelompok orang yang lebih besar.

10. Jenis Data

Data adalah bahan mentah yang perlu diolah sehingga menghasilkan informasi atau keterangan, baik kualitatif maupun kuantitatif yang menunjukkan fakta sehingga dapat memberi manfaat bagi peneliti atau memberi gambaran kepada peneliti tentang kondisi atau suatu keadaan (Sugiyono, 2012, hlm. 5). data menurut jenisnya dibagi menjadi:

1. Data Kualitatif

Data kualitatif adalah data yang berhubungan dengan kategorisasi, karakteristik berwujud pertanyaan atau berupa kata-kata. Data ini biasanya didapat dari wawancara dan bersifat subjektif. Data kualitatif dapat berbentuk ordinal atau ranking.

2. Data Kuantitatif

Data kuantitatif yaitu data yang berwujud angka-angka. Data ini diperoleh dari pengukuran langsung maupun dari angka-angka yang diperoleh dengan mengubah data kualitatif menjadi data kuantitatif.

11. Analisis Data Hasil Identifikasi Kebutuhan Pelatihan

Analisis data kuantitatif mencakup mengorganisasikan, menganalisis, dan menginterpretasikan data-data yang berupa angka (Montcalm & Royse, dalam Royse dkk., 2009, hlm. 71).

menguji pola hubungan di dalam suatu grup tertentu (Weinbach & Grinnell, dalam Royse dkk., 2009, hlm. 72). Dengan kata lain, analisis data kuantitatif merupakan cara untuk mengumpulkan semua data yang telah diperoleh selama penilaian kebutuhan dan mengolahnya sehingga mendapatkan hasil yang berarti (Royse dkk., 2009, hlm. 72).

12. Prosedur Identifikasi Kebutuhan Pelatihan

menurut Sudjana (2007, hlm. 95) identifikasi kebutuhan pelatihan dapat dilakukan melalui tahapan berikut:

1. Menentukan kebutuhan pelatihan jangka pendek (yang mendesak). Kebutuhan ini dapat dilakukan dengan tiga cara, yaitu:

a. Mengevaluasi program pelatihan dan pengembangan yang sudah berjalan, untuk

menentukan apakah pelatihan telah menghasilkan perubahan kemampuan sesuai dengan yang diinginkan.

b. Mengevaluasi program pelatihan yang sedang berjalan. Kegiatan ini dilakukan dengan cara mereviu dokumen-dokumen pelatihan, mengobservasi para pelatih/pembimbing dan peserta pelatihan di panti pelatihan, laboratorium, tempat kerja, perusahaan, dan lain sebagainya, menghasilkan hasil tes awal dan tes akhir pelatihan, dan wawancara para pelatih dan peserta pelatihan.

c. Mengevaluasi keluaran (output) dan tampak (outcome) pelatihan. Evaluasi ini dilakukan dengan cara: (1) mewawancarai para suvervisor; (2) mewawancara dan mengamati para peserta pelatihan di tempat kerjanya; (3) mereviu catatan-catatan personalia (personil records) dan rating pelaksana; (4) menghimpun dan mengadministrasikan kuisoner yang diperlukan dan membagikannya kepada peserta pelatihan untuk dianalisis, dan; (5) menganalisis sampel kegiatan kerja.

d. Menyusun daftar kegagalan dan analisisnya yang terjadi dalam proses pekerjaan. Selanjutnya menentukan apakah kegagalan tersebut disebabkan oleh: (a) organisasi yang tidak mapan; (b) pengawasan/supervise yang tidak memadai; (c) kebijakan yang tidak jelas; (d) komunikasi yang tidak lancar; (e) kebijakan atau prosedur pemilihan personil yang tidak wajar; (f) masalah fasilitas dan perlengkapan; (g) metode kerja yang tidak tepat; (h) standar kerja yang tidak sesuai, dan; (i) pelatihan supervisor dan operator yang tidak memadai.

e. Melakukan survey pada seluruh aspek organisasi untuk menentukan pelatihan tambahan yang diperlukan.

B. Pelatihan Dalam Pendidikan Masyarakat

Pelatihan merupakan salah satu bagian dari pendidikan nonformal. Adikusumo dalam Nugraha (2013, hlm. 21) mengemukakan bahwa pendidikan masyarakat sebagai adalah setiap kesempatan dimana terdapat komunikasi yang teratur dan terarah di masyarakat, dimana seseorang memperoleh informasi-informasi

pengetahuan, latihan ataupun bimbingan sesuai dengan usia dan kebutuhan hidupnya dengan tujuan mengembangkan tingkat keterampilan, sikap-sikap peserta yang efisien dan efektif dalam lingkungan keluarga bahkan masyarakat dan negaranya.

Dalam Undang- Undang RI Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pasal 26 ayat 4 yang menyatakan bahwa lembaga pelatihan merupakan satuan pendidikan masyarakat disamping satuan pendidikan lainnya yaitu kursus, kelompok belajar, majelis ta'lim, kelompok bermain, taman penitipan anak, pusat kegiatan belajar masyarakat dan satuan pendidikan sejenis. Tingkat keterampilan, sikap-sikap peserta yang efisien dan efektif dalam lingkungan keluarga bahkan masyarakat dan negaranya.

Adapun sasaran dari pendidikan nonformal menurut Departemen Pendidikan Nasional (2006, hlm. 5) seluruh lapisan masyarakat, tidak terbatas usia, jenis kelamin, status social ekonomi dan tingkat pendidikan sebelumnya. Hal ini dikatakan bahwa pendidikan non formal seyogyanya mampu melayani seluruh lapisan masyarakat yang membutuhkan baik dalam hal tambahan pengetahuan, skill, dan keterampilan. Sedangkan dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, pasal 26 ayat 1 menyebutkan bahwa pendidikan nonformal diselenggarakan bagi warga, masyarakat yang membutuhkan layanan pendidikan formal dalam rangka mendukung pendidikan sepanjang hayat life long education.

C. Kajian Penelitian yang Relevan
 Penelitian Mulyaningsari, Juhariah, dan Surjadi (2016, hlm. 291) yang berjudul penerapan training needs analysis dalam upaya peningkatan kompetensi perawat di Rumah Sakit Wawa Husada.

Penelitian Sarwandi (2011, hlm 208) mengenai analisis kebutuhan Penelitian ini dikembangkan untuk melihat hasil analisis kebutuhan pelatihan pegawai dinas perhubungan yang dilakukan oleh Kantor Diklat Transportasi

Darat Bekasi supaya mendapatkan gambaran dalam menyusun program pelatihan.

Berdasarkan penelitian sebelumnya tersebut, maka dapat disimpulkan bahwasannya analisis kebutuhan pelatihan berperan terhadap penentuan program yang sesuai dengan kebutuhan pegawai yang pada akhirnya dapat meningkatkan kompetensi pegawai itu sendiri.

Identifikasi kebutuhan pelatihan merupakan sebuah identifikasi kebutuhan di tempat kerja yang secara spesifik bertujuan untuk melihat kebutuhan pelatihan yang menjadi prioritas untuk mewujudkan tujuan lembaga atau perusahaan.

D. Kerangka Pemikiran

Identifikasi kebutuhan pelatihan merupakan sebuah identifikasi kebutuhan di tempat kerja yang secara spesifik bertujuan untuk melihat kebutuhan pelatihan yang menjadi prioritas untuk mewujudkan tujuan lembaga atau perusahaan. Informasi kebutuhan ini dapat membantu lembaga atau perusahaan dalam menentukan program pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan pegawai, sehingga program pelatihan yang dilaksanakan tidak sia-sia.

Penilaian kebutuhan berfungsi untuk (a) mengumpulkan informasi mengenai keterampilan dan pengetahuan masyarakat dan pegawai; (b) kemampuan informasi mengenai job content dan job context; (c) menjabarkan standar kinerja secara rinci; (d) melibatkan dan mendapatkan dukungan stakeholders; serta (e) menyediakan data untuk perancangan program.

Teknik observasi yaitu teknik ini diperlukan bila membutuhkan gambaran kuantitatif seperti waktu, volume dan sebagainya serta bila diduga sasaran identifikasi mengatakan suatu kejadian yang sebenarnya tidak terjadi atau dibuat-buat. Teknik procedure analysis yaitu digunakan bila ingin mendeskripsikan aliran dokumen yang mengganggu kerjanya fungsi, menyusun rancangan yang baik untuk mengatasi masalah kegagalan sistem dan bila tim identifikasi tidak secara total terbiasa dengan aliran dokumen. (Fauzi, 2009, hlm. 63).

METODE

A. Metode dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Metode ini digunakan karena penelitian ini bertujuan untuk memahami objek yang diteliti secara mendalam. Dalam penelitian ini pendekatan yang digunakan adalah deskriptif kualitatif, karena data yang terkumpul dan analisisnya lebih bersifat kualitatif. Metode deskriptif bertujuan untuk memahami makna dibalik data yang terlihat dan nyata. Keadaan sosial sering tidak bisa dipahami berdasarkan apa yang diucapkan dan dilakukan orang.

Penelitian ini termasuk ke dalam kualitatif naturalistik yaitu pelaksanaan penelitian terjadi secara alamiah, dalam situasi normal yang tidak dimanipulasi keadaan dan menekankan pada deskripsi secara alami atau dari keadaan sewajarnya atau pengambilan data secara natural. Dengan sifat ini maka dituntut keterlibatan secara langsung terjun ke lapangan (Arikunto, 2010, hlm. 11). Dari penjabaran tersebut, maka penelitian ini dilakukan untuk memperoleh informasi tentang proses pengumpulan data dalam identifikasi kebutuhan pelatihan yang dilakukan pada lembaga pelatihan di Kota Bandung.

Di dalam penelitian ini, metode ini digunakan karena sesuai dengan jenis penelitian yang dilakukan, selain itu peneliti dituntut untuk terjun langsung ke lapangan untuk memperoleh data, serta metode ini dapat mengungkapkan semua fenomena dan keadaan juga data yang diperoleh secara riil.

B. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan hanya kepada 4 lembaga yang bersedia untuk diteliti. Lembaga-lembaga pelatihan tersebut yaitu mencakup Balai Besar Pengembangan Latihan Kerja Dalam Negeri (BBPLKDN) Kota Bandung, Balai Balai Besar Keramik, Balai Pelatihan dan Pengembangan Keluarga Berencana Nasional, serta Balai Besar Tekstil Bandung.

C. Teknik dan Pedoman Pengumpulan Data

Sugiyono (2015: 308) teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling utama dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Tanpa mengetahui teknik pengumpulan data maka penulis tidak akan mendapatkan data yang memenuhi standar data yang ditetapkan.

Dalam penelitian ini penulis menggunakan beberapa teknik penelitian atau pengumpulan data agar masalah-masalah yang dijumpai dalam melaksanakan suatu metode dipecahkan sesuai dengan penelitian.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Wawancara

Wawancara adalah teknik pengumpulan data melalui komunikasi langsung (tatap muka) antara pihak penanya (interviewer) dengan pihak yang ditanya atau penjawab (interviewee). Wawancara dilakukan oleh penanya dengan menggunakan pedoman wawancara (interview guide). Wawancara yang digunakan yaitu wawancara terstruktur, artinya peneliti telah mengetahui dengan pasti mengenai informasi yang akan diperoleh. Ada beberapa kelebihan pengumpulan data melalui wawancara, diantaranya pewawancara dapat melakukan kontak langsung dengan peserta yang akan dinilai, data diperoleh secara mendalam, yang di interview bisa mengungkapkan isi hatinya secara lebih luas, pertanyaan yang tidak jelas bisa diulang dan diarahkan yang lebih bermakna.

Di dalam penelitian ini, wawancara digunakan sebagai alat pengumpul data utama untuk mengetahui proses pengumpulan data pada identifikasi kebutuhan pelatihan. Wawancara pada setiap lembaga dilaksanakan sebanyak dua kali, yakni pada bulan September dan bulan Desember. Wawancara untuk kedua kalinya yakni pada bulan Desember dilaksanakan guna menguji keabsahan data yang sebelumnya telah diperoleh dari wawancara yang pertama. Adapun wawancara dengan narasumber dari BBPLKDN yakni dilaksanakan kepada Kepala Bidang Perencanaan Pelatihan

dan Staf Program Identifikasi Kebutuhan Pelatihan pada tanggal 17 September 2018 dan 3 Desember 2018, sedangkan wawancara dengan narasumber dari BKKBN yaitu dilaksanakan kepada Kepala Bidang Perencanaan Pelatihan dan Widyaiswara pada tanggal 19 September 2018 dan 30 November 2018. Adapun wawancara dengan narasumber dari Balai Besar Keramik yaitu dilaksanakan kepada Kepala Bidang Program Pelatihan dan Staf Bidang Program Pelatihan pada tanggal 20 September 2018 dan 3 Desember 2018, dan wawancara dengan narasumber dari Balai Besar Tekstil yakni dilaksanakan kepada Kepala Bidang Program Pelatihan dan Staf Bidang Program Pelatihan pada tanggal 21 September 2018 dan 3 Desember 2018.

Wawancara ini dilaksanakan di masing-masing lembaga pelatihan yang bersangkutan, yakni di kantor BBPLKDN, kantor BKKBN, kantor Balai Besar Keramik, dan kantor Balai Besar Tekstil.

2. Studi Dokumentasi

Studi dokumentasi merupakan teknik pengumpulan data dengan cara mengumpulkan dan menganalisis dokumen-dokumen, baik dokumen tertulis maupun elektronik. Data hasil dokumentasi yang telah diperoleh, selanjutnya dianalisis, dibandingkan, dan disatukan sehingga membentuk satu hasil kajian sistematis. Dalam penelitian ini, studi dokumentasi digunakan untuk memperoleh data mengenai program-program pelatihan yang telah dilaksanakan oleh lembaga pelatihan di Kota Bandung selama tahun 2017. Adapun lembaga pelatihan di Kota Bandung tersebut diantaranya Balai Besar Pengembangan Latihan Kerja Dalam Negeri (BBPLKDN) Kota Bandung, Balai Besar Keramik, Balai Pelatihan dan Pengembangan Keluarga Berencana Nasional, serta Balai Besar Tekstil Bandung.

D. Teknik Pengolahan dan Analisis Data

1. Keabsahan Data

Keabsahan data dalam penelitian ini yaitu menggunakan teknik triangulasi. Sutopo (2002,

hlm. 7) mengungkapkan bahwa triangulasi merupakan cara yang paling umum digunakan bagi peningkatan validitas dalam penelitian kualitatif. Dalam kaitan ini, Patton (dalam Sutopo, 2002, hlm. 78) menyatakan bahwa ada empat macam teknik triangulasi, yaitu (1) triangulasi data (data triangulation), yakni peneliti dalam mengumpulkan data harus menggunakan beragam sumber data yang berbeda, (2) triangulasi metode (methodological triangulation), yakni cara peneliti menguji keabsahan data dengan mengumpulkan data sejenis tetapi dengan menggunakan teknik atau metode pengumpulan data yang berbeda, (3) triangulasi peneliti (investigator triangulation), yakni hasil penelitian baik data ataupun simpulan mengenai bagian tertentu atau keseluruhannya bisa diuji validitasnya dari beberapa peneliti, dan (4) triangulasi teori yaitu dalam menguji keabsahan data menggunakan perspektif lebih dari satu teori dalam membahas permasalahan-permasalahan yang dikaji, sehingga dapat dianalisis dan ditarik kesimpulan yang lebih utuh dan menyeluruh.

Di dalam penelitian ini, keabsahan data yaitu menggunakan teknik triangulasi sumber data. Teknik triangulasi ini dilakukan guna menguji keabsahan data dengan menggunakan sumber data yang lebih dari satu dalam membahas permasalahan yang dikaji, sehingga dapat dianalisis dan ditarik kesimpulan yang lebih utuh dan menyeluruh.

2. Analisis Data

Analisis data merupakan proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, serta membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain (Sugiyono, 2010, hlm. 335). Analisis dalam penelitian kualitatif, yaitu:

1. Reduksi Data (Data Reduction)

Mereduksi data berarti merangkul, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya, serta membuang yang tidak perlu. Dengan demikian, data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, serta mencarinya jika diperlukan.

2. Penyajian Data (Data Display)

Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya yaitu menyajikan data. Melalui penyajian data tersebut, maka data terorganisasikan, tersusun dalam pola hubungan, sehingga akan semakin mudah dipahami. Penyajian data dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, dan sejenisnya. Namun yang paling sering digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif yaitu dengan teks yang bersifat naratif. Dengan menyajikan data, maka akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan hal yang telah dipahami tersebut.

3. Conclusion Drawing/Verification

Langkah ketiga dalam analisis data kualitatif yaitu penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat dan mendukung pada tahap pengumpulan data selanjutnya. Namun apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali ke lapangan untuk mengumpulkan data, maka kesimpulan yang dikemukakan yang merupakan kesimpulan yang kredibel.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Perencanaan dalam Pengumpulan Data Untuk Identifikasi Kebutuhan Pelatihan

Pemilihan teknik pengumpulan data untuk identifikasi kebutuhan pelatihan yang digunakan pada setiap lembaga pelatihan di Kota Bandung memiliki peraturan yang berbeda. Hal tersebut tidak lain ditentukan oleh pimpinan lembaga, sasaran identifikasi kebutuhan pelatihan, program pelatihan yang kelak akan dilaksanakan,

serta calon peserta pelatihan itu sendiri. Jika dijabarkan dalam bentuk tabel, maka sebagai berikut:

Teknik Pengumpulan Data Untuk	
Identifikasi Kebutuhan Pelatihan	
BBPLKDN	BKKBN
Keramik	Tekstil

Teknik yang digunakan yaitu wawancara mendalam. Teknik ini digunakan karena sasaran berjumlah sedikit yakni hanya kepada perusahaan pada bidang manufaktur dan otomotif, serta agar data yang diperoleh lebih mendalam sehingga lembaga dapat menentukan kebutuhan perusahaan secara mendetail.

Teknik yang digunakan yaitu angket, karena sasaran pelaksanaan identifikasi kebutuhan pelatihan tersebar di 27 kab/kota. Teknik ini digunakan karena dinilai efektif untuk menggambarkan perencanaan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan sasaran. Teknik yang digunakan yaitu angket terbuka, karena sesuai dengan prosedur lembaga yakni melaksanakan program pelatihan hanya pada bidang keramik, sehingga pihak konsumen yang menghubungi lembaga ketika membutuhkan suatu program pelatihan untuk pegawainya. Teknik yang digunakan yaitu angket terbuka. Teknik ini digunakan untuk mengetahui hal-hal yang dibutuhkan oleh calon peserta pelatihan terkait bidang tekstil. Sehingga, pihak konsumen yang akan menghubungi lembaga jika membutuhkan pelatihan terkait bidang tekstil untuk para pegawai di kantornya.

Berdasarkan Tabel di atas, maka dapat diketahui bahwa walaupun BBPLKDN, BKKBN, Balai Besar Keramik, dan Balai Besar Tekstil sama-sama termasuk ke dalam lembaga pelatihan, namun setiap lembaga tersebut memiliki latar belakang pemilihan tekniknya masing-masing yang didasarkan atas tujuan pelaksanaan program pelatihan di lembaga tersebut. Adapun teknik yang digunakan yaitu wawancara dan angket. Teknik-teknik tersebut tentunya memiliki kelebihan dan kelemahan, kelebihanannya yaitu data yang diperoleh menjadi

lebih mendalam dan dapat tergali secara langsung, serta efisien dalam mengolah data dan menarik kesimpulan karena dapat menggunakan program pengolahan data tertentu. Adapun kelemahannya yaitu jika pelaksana pengumpul data tidak memiliki pengetahuan akan bidang yang sedang diidentifikasi dan apabila angket tidak terisi secara lengkap, sehingga mengakibatkan hasilnya menjadi kurang efektif.

Sudjana (2007, hlm. 87) dan McConnell (2003, hlm. 120) menjelaskan bahwa teknik pengumpulan data/informasi seperti angket, wawancara, observasi dapat menghasilkan gagasan-gagasan baru. Teknik tersebut pada dasarnya merupakan persepsi manusia baik sebagai atasan (pimpinan), staf, karyawan komunitas, dan masyarakat. Data yang diperoleh langsung melalui wawancara atau angket dilakukan terhadap orang-orang yang terlibat atau berkaitan dengan organisasi, mencakup para ahli di bidang yang bersangkutan, pimpinan dan bawahan, pelaksana pekerjaan, dan pengguna jasa. Wawancara dirancang dan dilakukan untuk tujuan khusus, yakni guna memperoleh informasi yang diperlukan. Sedangkan angket memberikan yang terbaik untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan organisasi karena kebutuhan pelatihan individu jarang memerlukan informasi dari lebih dari satu atau dua orang.

Penggunaan teknik wawancara yang digunakan oleh lembaga pelatihan di Kota Bandung guna memperoleh informasi yang mendalam untuk identifikasi kebutuhan pelatihan sesuai dengan teori yang disampaikan oleh Sudjana (2007, hlm. 87) dan McConnell (2003, hlm. 125) bahwa wawancara mampu menghasilkan gagasan baru terkait program yang akan direncanakan karena teknik ini merupakan teknik komunikasi dua arah sehingga pengambil data dapat dengan mudah menanyakan dan memperoleh informasi terkait kebutuhan pelatihan sasaran. Begitu pula dengan teknik angket, yakni penggunaannya sesuai dengan teori yang disampaikan oleh McConnell (2003, hlm. 140) bahwa teknik ini digunakan untuk populasi yang berjumlah besar dan/atau tersebar di beberapa lokasi. Teknik ini memudahkan para pengumpul data karena kebutuhan pelatihan

jarang memerlukan informasi hanya dari satu atau dua orang. Namun kelemahannya, teknik ini tidak menyediakan cara untuk menyesuaikan diri dengan respon dari responden. Selain itu, banyak orang yang tidak mau menulis, tidak seperti komunikasi langsung dalam teknik wawancara. Hal tersebut dikarenakan mereka merasa khawatir tentang membuat catatan permanen tanpa mengetahui siapa yang akhirnya bisa membacanya. Selain itu, karena orang tidak dapat mengekspresikan diri mereka dalam tulisan sebaik melalui komunikasi lisan.

Penentuan strategi pengumpulan data yang dilakukan oleh lembaga pelatihan di Kota Bandung adalah dengan menggunakan strategi khusus, yakni menentukan pengumpul data yang tepat, menyusun instrumen yang sesuai dengan tujuan pengumpulan data, dan menentukan sasaran pengumpulan data. Strategi tersebut digunakan guna pelaksanaan pengumpulan data yang efektif dan agar dapat menggali informasi secara mendalam. Strategi tersebut selalu digunakan setiap tahunnya dan selalu berhasil dalam mengumpulkan data untuk identifikasi kebutuhan pelatihan.

Pelaksana pengumpul data untuk identifikasi kebutuhan pelatihan pada keempat lembaga pelatihan di Kota Bandung ini berasal dari pihak internal lembaga. Jika dijabarkan dalam bentuk tabel, maka sebagai berikut:

Pelaksana Pengumpul Data Untuk Identifikasi Kebutuhan Pelatihan	
BBPLKDN	BKKBN
Keramik	Tekstil

Pelaksana pengumpul data terdiri dari 3 orang, yaitu 1 orang instruktur, 1 orang program, dan 1 orang staf. Setiap pelaksana pengumpul data ini harus memiliki kompetensi teknis, yaitu manufaktur atau otomotif agar para pengumpul data memahami data yang harus dikumpulkan terkait kebutuhan pelatihan. Pengumpul data terdiri dari 3 orang, yaitu 1 orang widyaiswara, 1 orang pejabat pengawas (Kasubid), dan 1 orang pelaksana (staff). Para pengumpul data harus memahami angket, teknis pengumpulan data, dukungan anggaran, dan jenis-jenis diklat yang diselenggarakan oleh

lembaga. Pelaksana pengumpul data terdiri dari 2 orang yang merupakan bagian seksi pelatihan teknis. Pengumpul data ini harus memiliki kompetensi manajerial. Pengumpul data terdiri dari 3 orang, yakni terdiri dari bagian pelatihan dan instruktur, serta harus merupakan seseorang yang ahli di bidangnya.

Menurut McConnell (2003, hlm. 109) sumber-sumber yang dapat memulai proses identifikasi kebutuhan pelatihan adalah (a) manajer, yang mengenali kebutuhan pelatihan karena adanya hasil kinerja departemen, tinjauan kinerja karyawan individu, adanya rencana masa depan serta peralatan dan sistem baru; (b) karyawan yang mungkin perlu meningkatkan kinerjanya saat ini atau bersiap untuk pekerjaan lain; (c) staf departemen yang mengenali kebutuhan pelatihan berdasarkan survei pendapat karyawan, evaluasi konsultan eksternal, laporan anggaran; serta (d) konsultan eksternal yang mengenali kemungkinan persyaratan pelatihan sebagai bagian dari proyek lain seperti organisasi studi, penilaian kinerja, dan penilaian manajemen. Pelaksana identifikasi kebutuhan pelatihan bervariasi berdasarkan organisasi, namun sebaiknya seorang pelaksana identifikasi kebutuhan pelatihan adalah seseorang yang dilatih dalam keterampilan yang sesuai untuk mendapatkan informasi yang memadai dan dapat diandalkan, dan yang paling sering melaksanakannya adalah seorang pegawai dari seksi pelatihan. Selain itu, banyak orang yang tidak mau menulis, tidak seperti komunikasi langsung. Pemerintah Provinsi Sumatera Barat (2015, hlm. 11) mengemukakan bahwa sumber-sumber yang dapat membantu dalam menentukan identifikasi kebutuhan pelatihan yang sesuai dengan situasi tertentu yaitu (a) analisis konteks, yaitu analisis kebutuhan bisnis atau alasan lain pelatihan yang diinginkan; (b) analisis user, yaitu analisis yang berurusan dengan potensi peserta dan instruktur yang terlibat dalam proses; (c) analisis kinerja, yaitu analisis dari tugas-tugas yang dilakukan; (d) analisis konten, yaitu analisis dokumen, hukum, prosedur yang digunakan pada pekerjaan; (e) pelatihan analisis kesesuaian, yaitu analisis dari

apakah pelatihan merupakan solusi yang diinginkan; serta (f) analisis biaya-manfaat, yaitu analisis laba atas investasi (ROI) dari pelatihan. Pelatihan yang efektif menghasilkan kembalinya nilai yang lebih besar bagi organisasi daripada investasi awal untuk melaksanakan pelatihan.

BBPLKDN BKKBN
Keramik Tekstil

Waktu pengumpulan data berkisar 1-2 hari, yakni berdasarkan lokasi perusahaan yang akan dikunjungi. Adapun tempat pengumpulan data disesuaikan dengan domisili peserta pelatihan agar para peserta pelatihan kelak dapat bekerja di daerahnya masing-masing, dan tidak ada penumpukan karyawan di salah satu perusahaan di suatu daerah.

Waktu pengumpulan data sekitar 1,5 bulan, yaitu berdasarkan alokasi jadwal kegiatan, dari mulai perencanaan, pelaksanaan, sampai pembuatan laporan. Adapun tempat pengumpulan data yaitu di ruangan pertemuan yang ada di kantor-kantor dinas KB, agar semua sasaran dapat hadir.

Waktu pengumpulan data disesuaikan dengan kebutuhan sasaran, karena pihak sasaran sendiri yang akan menghubungi lembaga jika membutuhkan suatu program pelatihan. Adapun tempat pengumpulan data disesuaikan dengan keinginan sasaran.

Waktu pengumpulan data disesuaikan dengan kebutuhan sasaran, karena pihak sasaran sendiri yang akan menghubungi lembaga jika membutuhkan suatu program pelatihan. Adapun tempat pengumpulan data disesuaikan dengan keinginan sasaran.

Berdasarkan Tabel d atas, maka dapat diketahui bahwa pengumpul data pada identifikasi kebutuhan pelatihan pada lembaga pelatihan di Kota Bandung sesuai dengan yang disampaikan oleh McConnell (2003, hlm. 109) diantaranya terdiri dari pegawai-pegawai lembaga pelatihan sendiri yang mencakup instruktur/ widyaiswara, bagian program atau seksi pelatihan, pejabat pengawas, dan pelaksana (staff). Hal ini juga sejalan dengan yang disampaikan oleh pemerintah Provinsi Sumatera Barat (2015, hlm. 9) bahwa program pelatihan harus diselenggarakan sesuai dengan standar kompetensi untuk memenuhi kebutuhan pasar

kerja (customer). Oleh karena itu, untuk memberikan pelayanan yang berkualitas dan menitikberatkan pada unsur kepuasan kepada masyarakat umum maupun industri maka setiap penyelenggara program pelatihan perlu melakukan identifikasi kebutuhan pelatihan yang dibutuhkan oleh pelanggan. Program pelatihan pada dasarnya diselenggarakan sebagai sarana untuk menghilangkan atau setidaknya mengurangi kesenjangan antara kompetensi yang ada saat ini dengan kompetensi standar atau yang diharapkan untuk dilakukan oleh seseorang.

Penentuan sasaran dalam pengumpulan data pada lembaga pelatihan di Kota Bandung ditentukan berdasarkan program pelatihan yang ada di lembaga. Jika dijabarkan dalam bentuk tabel, maka sebagai berikut:

Sasaran Untuk Proses Pengumpulan Data
BBPLKDN BKKBN
Keramik Tekstil

Sasaran disesuaikan dengan kejuruan yang ada di lembaga, yaitu manufaktur atau otomotif. Adapun jumlah sasaran yaitu 16 orang.

Sasaran untuk proses pengumpulan data yaitu semua SDM yang mempengaruhi program KKBPK, dan kemudian dipilih berdasarkan kelompok jabatan, tempat penugasan, jenjang jabatan, dan lainnya. Adapun jumlah sasaran yaitu 405 orang yang berasal dari 27 kab/kota

Tidak ada proses penentuan sasaran untuk pengumpulan data karena konsumen yang menghubungi lembaga, kemudian konsumen mengisi database terkait profil perusahaan, jenis pelatihan yang dibutuhkan dan jumlah SDM yang akan mengikuti pelatihan. Tidak ada proses penentuan sasaran untuk pengumpulan data karena konsumen yang menghubungi lembaga, kemudian konsumen mengisi database terkait profil perusahaan, jenis pelatihan yang dibutuhkan dan jumlah SDM yang akan mengikuti pelatihan.

Penentuan waktu dan tempat pengumpulan data pada keempat lembaga di Kota Bandung, yaitu:

Waktu dan Tempat Pengumpulan Data

Dengan demikian, dapatlah diketahui bahwa perencanaan dalam pengumpulan data untuk identifikasi kebutuhan pelatihan pada lembaga pelatihan di Kota Bandung yaitu disusun berdasarkan data atau informasi yang ingin diperoleh terkait program pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan sasaran. Hal tersebut tentunya berpengaruh terhadap teknik dan strategi yang harus digunakan oleh lembaga pelatihan guna memperoleh informasi yang dibutuhkan. Teknik wawancara digunakan karena sasaran identifikasi kebutuhan merupakan perusahaan, sehingga teknik ini akan sangat sesuai digunakan untuk menggali informasi secara mendalam kepada perwakilan perusahaan guna mengidentifikasi kompetensi yang harus dikuasai oleh calon pegawai tersebut, sehingga pihak lembaga pelatihan dapat melaksanakan program pelatihan yang dapat menghasilkan calon pegawai yang sesuai dengan yang dibutuhkan oleh perusahaan. Adapun penggunaan teknik angket pada proses pengumpulan data untuk identifikasi kebutuhan pelatihan sangat sesuai untuk digunakan jika sasaran pada proses identifikasi tersebut sangat banyak dan tersebar di beberapa daerah. Perbedaan dalam hal penggunaan teknik pengumpulan data untuk identifikasi kebutuhan pelatihan pada lembaga pelatihan di Kota Bandung ini tidaklah menjadikan bahwa salah satu teknik lebih baik dibandingkan dengan teknik yang lainnya. Namun, penggunaan teknik pengumpulan data tersebut ditentukan oleh berbagai macam faktor yang menjadi bahan pertimbangan dalam proses perencanaan pengumpulan data untuk identifikasi kebutuhan pelatihan pada lembaga pelatihan di Kota Bandung. Faktor-faktor tersebut diantaranya kedalaman dan kejelasan data atau informasi yang ingin diperoleh, sasaran identifikasi kebutuhan yang mencakup jumlah dan lokasi sasaran, serta jumlah pengumpul data.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data, maka dapat disimpulkan bahwa pengumpulan data dalam identifikasi kebutuhan pelatihan pada

lembaga pelatihan di Kota Bandung yakni: Perencanaan pengumpulan data dalam identifikasi kebutuhan pelatihan pada lembaga pelatihan di Kota Bandung yaitu disusun berdasarkan data atau informasi yang ingin diperoleh terkait program pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan sasaran. Sehingga untuk memperoleh data tersebut, maka setiap lembaga memiliki teknik pengumpulan data yang berbeda-beda. Pemilihan teknik tersebut ditentukan oleh beberapa faktor diantaranya kedalaman dan kejelasan data yang ingin diperoleh, sasaran identifikasi kebutuhan yang mencakup jumlah dan lokasi sasaran, serta jumlah pengumpul data.

SARAN

Saran ini ditujukan kepada pihak pelaksana pelatihan di tingkat Kota Bandung sampai pemerintah.

1. Saran Bagi Lembaga Pelatihan

Hasil penelitian ini diharapkan dijadikan referensi bagi lembaga-lembaga pelatihan untuk melaksanakan pelatihan dengan mempersiapkan perencanaan yang baik, salah satunya dengan menyusun perangkat pengumpulan data dengan baik agar mampu mengidentifikasi berbagai kebutuhan untuk melaksanakan pelatihan. Dengan demikian program pelatihan yang dilaksanakan akan tepat guna sesuai dengan kebutuhan para peserta pelatihan.

2. Saran Bagi Pengguna

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan referensi untuk mengembangkan kompetensi diri khususnya dalam mengembangkan kemampuan untuk pengumpulan data pada identifikasi kebutuhan pelatihan dengan baik.

3. Saran Bagi Peneliti Selanjutnya

Berkaitan dengan penelitian yang telah dilakukan dalam mengembangkan teknik pengumpulan data masih diperlukan penelitian-penelitian lanjutan baik yang bersifat pengembangan maupun kedalamannya. Oleh karena itu rekomendasi yang dapat disampaikan bagi penelitian selanjutnya adalah sebagai berikut:

a. Cakupan penelitian ini masih terbatas pada pengumpulan data yang digunakan untuk identifikasi kebutuhan pelatihan saja. Oleh karena itu, lebih baik lagi apabila dilakukan penelitian lanjutan yang melibatkan aspek lainnya sehingga hasilnya lebih komprehensif dan memiliki manfaat dalam kaitannya dengan identifikasi kebutuhan pelatihan.

b. Penelitian yang sudah dilakukan ruang lingkupnya masih terbatas pada ruang lingkup lembaga pelatihan di wilayah kota Bandung. Oleh karena itu masih terbuka untuk dilakukan penelitian dengan mengambil sampel dari lembaga pelatihan yang berada di wilayah kota lainnya agar dapat dijadikan sebuah pembandingan dari hasil penelitian yang sudah dilakukan.

Ruang lingkup penelitian ini baru pada tingkat kota sehingga masih terbuka untuk diadakan penelitian lanjutan dengan tingkat lebih tinggi.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul, H. 2009. *Evaluasi Pembelajaran*. Yogyakarta: Multi Press.
- Adler, Patricia A., & Adler, Peter, *Membership Roles in Field Research*, Newbury Park, CA: Sage Publication, 1987.
- Alwi, S. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE
- Arikunto, S. (2010). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta
- Arifin, Z. (2011). *Evaluasi Pembelajaran*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Atmodiwiro, S. (2005). *Manajemen Pelatihan*, Jakarta: Ardadizya Jaya.
- Barbazette, J. (2006). *Training Needs Assessment: Methods, Tools, and Techniques*. USA: Pfeiffer, an Imprint of Wiley.
- Balawa, I. G. W., Bagia, I. W., & Suwendra I. W. (2016). Analisis Kebutuhan Pelatihan Karyawan. *E-Journal Bisma Universitas Pendidikan Ganesha Jurusan Manajemen*, - (4), hal 12-23.
- Brown, J. (2002). *Training Needs Assessment: A Must for Developing an Effective Training Program*. *Public Personnel Management*, 31 (4), hal. 569-578.
- Bungin, B. (2010). *Metode Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Departemen Pendidikan Nasional. (2006). *Standar Kompetensi PTK-PNF dan Sistem Penilaian*. Jakarta: Departemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan Pendidikan Nonformal, Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan.
- Douglas, J. D. (1976). *Investigative Social Research*, Beverly Hills, CA: Sage Publication,
- Esterberg, K. G. (2002). *Qualitative Methods in Social Research*, Mc Graw Hill. New York.
- Faisal, S. (1990). *Penelitian Kualitatif Dasar dan Aplikasi*, Malang: YA3
- Fauzi, I. K. A. (2009). *Mengelola Pelatihan Partisipatif*. Bandung: Nusantara Press.
- Firdaus, M. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Bumi Aksara.
- Franco, A. E. (1991). *Training*. Philippines: Metro Manila.
- George, R. T. (1975). *Badan perencanaan Pembangunan Daerah*. Jakarta: Erlangga
- Gomes, C. F. (1995). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: CV. Andi Offset
- Hartania, P. N., Yulianthini, N. N., & Bagia, I. W. (2016). Analisis Kebutuhan Pelatihan Karyawan Pada Hotel. *E-Journal Bisma Universitas Pendidikan Ganesha Jurusan Manajemen*, - (4), hal 1-11.
- Hasanah. (2016). Teknik-teknik observasi. *Jurnal at-Taqaddum*, 16 (1), hlm. 40-45.
- Helmi, S. (2003). Mendesain sebuah pelatihan. *Jurnal Ilmiah Manajemen & Bisnis*, 3 (2), hlm. 97-106.
- Irianto, J. (2001). *Prinsip-prinsip Dasar Manajemen Pelatihan: Dari Analisis Kebutuhan Sampai Evaluasi Program Pelatihan*. Surabaya: Insan Cendekia.
- Kaswan. (2016). *Pelatihan dan Pengembangan untuk Meningkatkan Kinerja SDM*. Bandung: Alfabeta.
- Kaswan, & Akhyadi, A. D. (2015). *Pengembangan Sumber Daya Manusia Dari Konsepsi, Paradigma, dan Fungsi Sampai Aplikasi*. Bandung: Alfabeta.
- Kaufman, Roger., dkk. 2003. *Strategic Planning For Success: Aligning People, Performance, and Payoffs*. San Francisco: Jossey-Bass
- Kidder, L.H., (1981). *Selltiz, Wrightsman & Cook's Research Methods In Social Relations*, (4ed), Newyork: Holts, Rinehart & Wingston.
- J E Hosio. (2007). *Kebijakan Publik & Desentralisasi*. Yogyakarta: Laksbang.
- Louhenapessy, F. B. (2010). *Modul Pengelola Diklat Departemen Tenaga Kerja*. Jakarta: Departemen Tenaga Kerja.
- Marshall. (1995). *Designing Qualitative Research Second Edition*. London: Sage Publications, International Educational and Professional Publisher.
- Mardalis. 2008. *Metode Penelitian Suatu Pendekatan Proposal*. Jakarta: Bumi

- Aksara.
- McClelland, S.B. (1994). Training Needs Assessment Data-Gathering Methods: Part 1, Survey Questionnaires. *Journal of European Industrial Training*, 18 (1), hal. 22-26.
- McConnell, J. H. (2003). *How to Identify Your Organization's Training Needs: A Practical Guide to Needs Analysis*. USA: AMACON.
- Mulyaningsari R., Juhariah S., & Surjadi, A. (2016). Penerapan Training Needs Analysis dalam Upaya Peningkatan Kompetensi Perawat di Rumah Sakit Wawa Husada. *Jurnal Kedokteran Brawijaya*, 29 (No. 3), hal. 291-299.
- Nilamsari, N. (2014). Memahami studi dokumen dalam penelitian kualitatif. *Wacana Volume*, 8 (2), hlm. 177-181.
- Nugraha, P. S. (2013). Penggunaan Media Pembelajaran Terhadap Sikap dan Minat Siswa. (Skripsi). Universitas Pendidikan Indonesia.
- Pangabean, S., Mutiara. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Purnomo, B. H. (2011). Metode dan teknik pengumpulan data dalam penelitian tindakan kelas (classroom action research). *Jurnal Pengembangan Pendidikan*, 8 (1), hlm. 251-256.
- Putri, E. N. R., & Karjono. (2017). Analisis Kebutuhan Pelatihan Pejabat Struktural Berdasarkan Training Need Assessment di RSUD Dr. R. Soedarsono Kota Pasuruan. *Jurnal Manajemen Kesehatan Yayasan RS Dr. Soetomo*, 3 (1), hal. 47-57.
- Raymond, N. (2009). *Employee Training and Development*. McGraw-Hill.
- Robbins, S. C. M. (2010). *Manajemen Edisi Kesepuluh*. Jakarta: Penerbit Erlangga
- Rossett, Allison dan Arwady, Yoseph W. (1987). *Training Needs Assessment*. Englewood Cliffs, New Jersey: Educational Technology Publications.
- Royse, D., Tindall, M. S., Badger, K., & Webster, J. M. (2009). *Needs Assessment*. Oxford: University Press.
- Sarwandi. (2011). Kajian Hasil Analisis Kebutuhan Pelatihan Pegawai Dinas Perhubungan pada Kantor Diklat Transportasi Dasar Bekasi. *Jurnal Edisi Khusus*, - (1), hal. 208-214.
- Siregar, S. (2014). *Statistik Parametrik untuk Penelitian Kuantitatif*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sudjana, D. (2007). *Sistem & Manajemen Pelatihan: Teori dan Aplikasi*. Bandung: Falah Production.
- Sudjana, D. (2010). *Pendidikan Nonformal: Wawasan, Sejarah Perkembangan, Filsafat & Teori Pendukung, serta Asas*. Bandung: Falah Production.
- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sutopo, H. B. (2002). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Surakarta: UNS Press.
- Soegijono, K. R. (1993). Wawancara Sebagai Salah Satu Metode Pengumpulan Data. *Jurnal Media Litbangkes*, III (1), hal. 17-21.
- Sukmanadinata, N. S. (2010). *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosda Karya
- Thamrin, C. (2008). Pemetaan Kebutuhan Pendidikan dan Pelatihan Pada Bidang Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Hukum dan Hak Asasi Manusia Periode Tahun 2008. (Skripsi). Universitas Indonesia.
- Yullyanti, E. (2009). Analisis Proses Rekrutmen dan Seleksi pada Kinerja Pegawai. *Jurnal Administrasi dan Organisasi*, 16 (3), hal. 131-139.
- Webb, E. J., Campbell D.T., Schwartz R.D., & Sechrest L., (1966). *Unobtrusive Measures: Nonreactive Research In The Social Sciences*. Chicago: Rand McNally.