

TRAINING NEED ANALYSIS (TNA)
UNTUK PENGEMBANGAN KOMPETENSI PEGAWAI
BALAI PENGELOLA ALIH TEKNOLOGI



BALAI PENGELOLA ALIH TEKNOLOGI
2021

TRAINING NEED ANALYSIS (TNA)

DI LINGKUNGAN BALAI PATP

1. LATAR BELAKANG

Peningkatan kualitas sumber Daya Manusia (SDM) merupakan kunci keberhasilan pembangunan nasional. Hal ini dapat disadari, oleh karena manusia sebagai subyek dan obyek dalam pembangunan. Mengingat hal tersebut, maka pembangunan SDM diarahkan agar benar-benar mampu dan memiliki etos kerja yang produktif, terampil, kreatif, disiplin dan profesional. Di samping itu juga mampu memanfaatkan, mengembangkan dan menguasai ilmu dan teknologi yang inovatif dalam rangka memacu pelaksanaan pembangunan nasional.

Dalam rangka meningkatkan kualitas SDM dilingkungan Balai PATP salah satu upaya yang dilakukan adalah melalui Program Pelatihan dan Peningkatan kualifikasi Pendidikan. Sejalan dengan hal tersebut dan mengacu pada Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri sipil, bahwa pelaksanaan merupakan bagian integral dari Pendayagunaan Aparatur Negara. Oleh karena itu Pendidikan dan Pelatihan harus menjadi alat untuk tercapainya daya guna dan hasil guna pelaksanaan tugas-tugas umum pemerintahan dan pembangunan.

Agar tujuan dan sasaran pelatihan tersebut dapat tercapai secara efektif dan efisien, maka dalam pengembangan SDM Subbag. Tatalaksana dan Kepegawaian menyusun rencana pengembangan Sumber Daya Manusia tahun 2021.

2. KONSEP DASAR

Konsep pengembangan pegawai akan berjalan lebih optimal jika diawali dengan analisa kebutuhan training yang tepat. Dalam hal ini terdapat tiga jenis analisa kebutuhan training atau *training need analysis* yang bisa dieksplorasi, yakni : *task-based analysis*, *person- based analysis*, dan *organizational-based analysis*.

Tiga Jenis analisa tersebut adalah dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. *Task Analysis*

Analisis yang berfokus pada kebutuhan tugas yang dibebankan pada satu posisi tertentu. Tugas dan tanggungjawab posisi ini dianalisa untuk diketahui jenis ketrampilan apa yang dibutuhkan. Dari sini, kemudian dapat ditentukan jenis training semacam apa yang diperlukan. Jadi dalam analisa ini, yang menjadi fokus adalah tugas posisi, bukan orang yang memegang posisi tersebut. Melalui metode *task analysis* ini, kita kemudian bisa menyusun semacam kurikulum pelatihan yang bersifat standard dan terpadu. Artinya, melalui analisa tugas dan spesifikasi yang dibutuhkan oleh setiap posisi, maka kita kemudian bisa merumuskan jenis-jenis pelatihan tertentu untuk setiap posisi tersebut. Beragam jenis pelatihan ini kemudian distandardkan dan menjadi pelatihan yang wajib diikuti oleh setiap orang yang menduduki posisi tersebut.

2. *Person Analysis*

Analisis yang berfokus pada level kompetensi orang yang memegang posisi tertentu. Analisa ditujukan untuk mengetahui kekurangan dan area pengembangan yang dibutuhkan oleh orang tersebut. Dari sini, kemudian dapat disusun jenis training apa saja yang diperlukan untuk orang tersebut. Dalam analisa ini biasanya telah ditetapkan beragam jenis kompetensi dan juga standar level kompetensi yang diperlukan untuk suatu posisi tertentu. Misal, untuk posisi Pejabat/Struktural diperlukan penguasaan terhadap 8 jenis kompetensi (misal, kompetensi leadership, communication skills, dll). Kemudian juga telah ditetapkan, bagi para Pejabat/Struktural maka standard level untuk ke-8 jenis kompetensi itu adalah 5 (dari skala 1). Langkah berikutnya adalah para manajer akan di-ases untuk melihat level kompetensi-nya, apakah ia sudah berada pada level 5 untuk semua jenis kompetensi itu atau belum. Jika belum, pada jenis kompetensi apa saja. Misal, ia masih perlu perbaikan dalam hal kompetensi *communication skills*. Maka bagi yang bersangkutan diberikan training mengenai *communication skills*.

3. *Organizational Analysis*

Analisa kebutuhan pelatihan yang didasarkan pada kebutuhan strategis perusahaan dalam merespon dinamika situasi/bisnis masa depan. Kebutuhan strategis perusahaan dirumuskan dengan mengacu pada dua elemen pokok :

- *Corporate Strategy*
- *Corporate Values*

3. TUJUAN

Tujuan dari TNA adalah untuk mengidentifikasi kebutuhan tuntutan kinerja di dalam organisasi agar membantu mengarahkan sumber daya kepada bidang yang amat membutuhkan, yang amat erat dengan pencapaian sasaran dan tujuan organisasi, peningkatan produktivitas, dan penyediaan produk dan jasa yang berkualitas (Miller & Osinski, 2002):

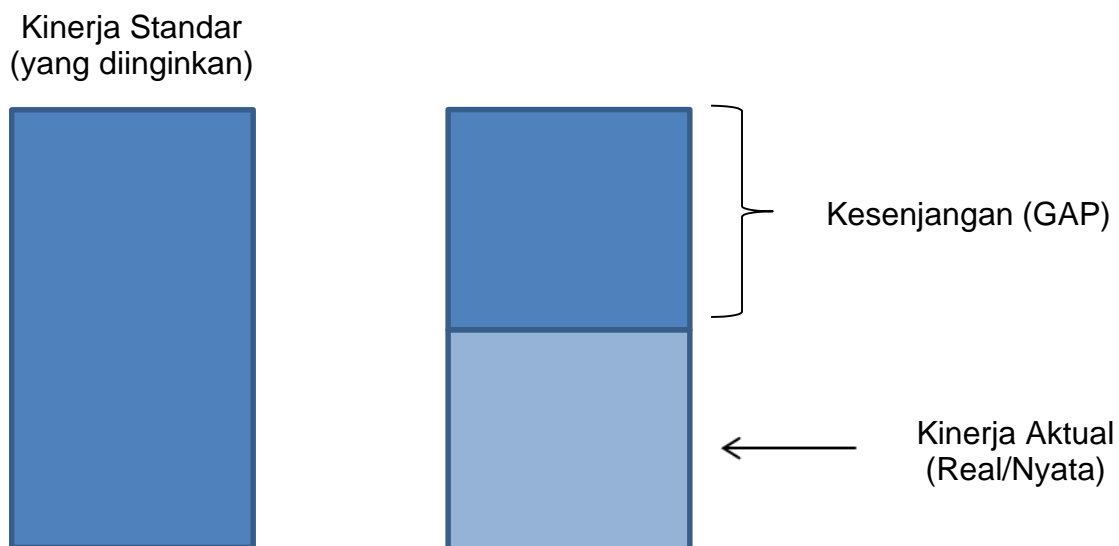
1. Untuk menentukan pelatihan apa yang sesuai dengan pekerjaan pegawai.
2. Untuk menentukan pelatihan apa yang akan meningkatkan kinerja.
3. Untuk menentukan pelatihan apa yang akan menimbulkan perbedaan.
4. Untuk membedakan kebutuhan pelatihan dari masalah organisasi.
5. Untuk menghubungkan peningkatan kinerja dengan tujuan organisasi dan lini bawah. Kompetensi dan perilaku sumber daya manusia agar dapat bersaing, harus memiliki :
 1. Inisiatif, mampu bekerja sama.
 2. Kemampuan bekerja dalam kelompok.
 3. Kemampuan evaluasi kinerja.
 4. Kemampuan berkomunikasi dan mendengarkan.
 5. Kemampuan menganalisis masalah.
 6. Kemampuan mengambil keputusan.
 7. Kemampuan mendapatkan dan memahami informasi.
 8. Kemampuan untuk melakukan rencana.
 9. Kemampuan multikultural

4. ANALISIS KEGIATAN

Analisis Kebutuhan Individu Pegawai :

1. Analisis kebutuhan pegawai adalah menganalisis mengenai apakah ada pegawai yang kurang dalam kesiapan tugas-tugas atau kurangnya kemampuan, keterampilan dan pengetahuan yang dapat diketahui dari penilaian kinerja.
2. Menentukan pegawai yang mana yang membutuhkan pelatihan dengan menilai sejauh mana pegawai melaksanakan kinerjanya yang terlampir dalam Matriks Kompetensi Pegawai
3. Jika ada kesenjangan antara kinerja pegawai dengan harapan atau standar organisasi, maka dibutuhkan pelatihan.

Ilustrasi TNA melalui Analisis Manusia



Kesenjangan yang ditemukan kemudian dianalisis. Bila penyebabnya memang kekurangan *skills* atau *knowledge*, solusinya adalah pelatihan. Bila terkait dengan sikap motivasi, yang diperlukan adalah intervensi jenis lain (*non-training intervention*).

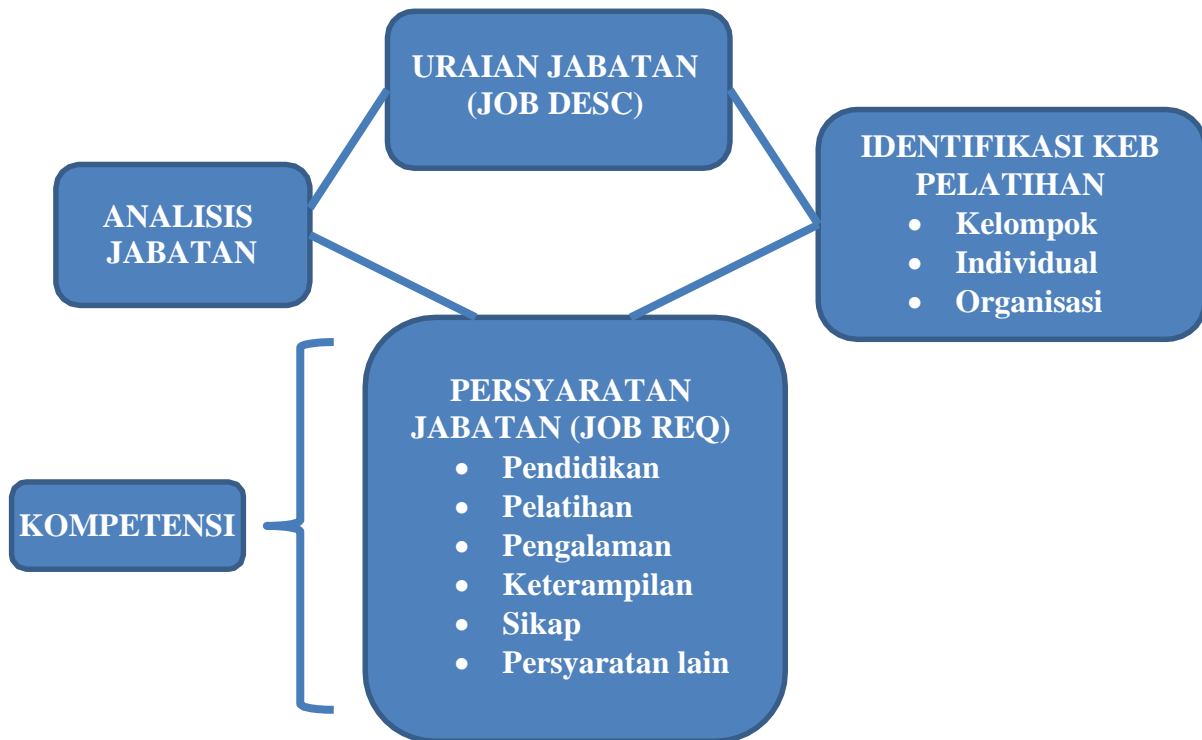
Analisis Tugas/Pekerjaan

1. Analisis tugas yaitu menganalisis tugas-tugas yang harus dilakukan dalam setiap jabatan, yang dapat dipelajari dari perilaku peran tersebut, dan

informasi analisis jabatan yaitu uraian tugas, persyaratan tugas dan standar unjuk kerja yang terhimpun dalam informasi sumber daya manusia organisasi.

2. Caranya dengan memanfaatkan anjab untuk mengidentifikasi pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan karakteristik lain (KSAO), yang dituntut untuk melaksanakan pekerjaan dengan memadai.

Hubungan Analisis Jabatan dan TNA



Langkah-langkah dalam melakukan TNA melalui analisis tugas/pekerjaan :

1. Deskripsi kerja (*jobdesc*) secara menyeluruh.
2. Mengidentifikasi tugas.
 - a) Mendeskripsikan tugas-tugas utama di dalam pekerjaan
 - b) Bagaimana masing-masing tugas harus dilakukan (yaitu standar kerja)
 - c) Variabilitas kinerja (bagaimana tugas itu sebenarnya dilakukan sehari-hari).
3. Mengidentifikasi apa yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan, terkait dengan KSAO.
4. Mengidentifikasi daerah-daerah yang paling menguntungkan dari pelatihan, menentukan tugas-tugas dan kapabilitas yang mana yang seharusnya dimasukkan dalam program.
5. Memprioritaskan kebutuhan pelatihan.

5. HASIL ANALISIS

Metode yang digunakan oleh Balai PATP dalam melakukan *training need analysis* adalah merupakan gabungan dari ketiga metode tersebut diatas. Artinya ketiga metode tersebut digunakan untuk mencari dan menentukan kesesuaian dan tujuan yang hendak dicapai oleh lembaga dalam upayanya meningkatkan mutu pendidikan dilingkungan Balai PATP agar sesuai dengan tupoksi yang dibebankan pada lembaga.

Ringkasan hasil analisa terhadap berbagai macam pelatihan yang telah dipetakan dalam tahun 2021 adalah sebagai berikut :

Pengembangan dalam Program diklat yang direncanakan di Balai PATP pada tahun 2021 meliputi :

A. PELAKSANAAN PENGEMBANGAN DIKLAT :

Diklat dalam Jabatan terdiri atas:

1. Diklat Kepemimpinan

Diklat kepemimpinan yang selanjutnya disebut DIKLATPIM dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan aparatur pemerintah yang sesuai dengan jenjang jabatan struktural.

Diklat terdiri dari :

- a) Diklatpim Tingkat IV adalah Diklatpim untuk jabatan struktural Eselon IV;
- b) Diklatpim Tingkat III adalah Diklatpim untuk jabatan struktural Eselon III;
- c) Diklatpim Tingkat II adalah Diklatpim untuk jabatan struktural Eselon II;
- d) Diklatpim Tingkat I adalah Diklatpim untuk jabatan struktural Eselon I.

2. Diklat Fungsional

Diklat Fungsional dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi yang sesuai dengan jenis dan jenjang jabatan Fungsional masing-masing. Jenis dan jenjang diklat Fungsional untuk masing-masing jabatan fungsional ditetapkan oleh instansi Pembina jabatan Fungsional yang bersangkutan.

3. Diklat Teknis

Diklat teknis dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi teknis yang diperlukan untuk melaksanakan tugas PNS. Diklat teknis dapat dilaksanakan secara berjenjang Jenis dan jenjang diklat Teknis untuk masing-masing jabatan ditetapkan oleh instansi teknis yang bersangkutan.

B. PELAKSANAAN ASESMEN KOMPETENSI PEGAWAI

Bahwa dalam rangka implementasi pelaksanaan asesmen Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, Balai PATP selaku UPT turut berpartisipasi dalam melaksanakan kebijakan tersebut. Pelaksanaan Asesmen di Balai PATP dilaksanakan dua tahap:

1. Tahap Asesmen Fungsional Fungsional Tertentu
2. Tahap Asesmen Pejabat Struktural

TARGET SASARAN

PNS yang memenuhi 4 (empat) kriteria, sbb:

- Menduduki Jabatan Fungsional Tertentu
- Berpendidikan minimal S1
- Menduduki kelas jabatan 8/9
- Batas Usia Pensiun setelah tanggal 31 Desember 2020

Peserta yang tidak mengikuti asesmen karena alasan tertentu, diatur dengan ketentuan:

- Tugas Belajar setelah menyelesaikan pendidikannya
- Diperbantukan/dipekerjakan di instansi atau lembaga lain setelah kembali bertugas di Kemendikbud
- Cuti di Luar Tanggungan Negara/cuti bersalin/cuti besar/cuti alasan penting/cuti sakit, dan belum kembali bertugas di dalam rentang waktu pelaksanaan asesmen mengikuti asesmen setelah selesai masa cutinya.

HASIL ASESMEN

Aspek yang diukur setiap individu diukur pada 22 macam aspek. Aspek yang diukur terdiri dari intelegensi dan 21 aspek *soft competency* diukur melalui tes potensi (psikotes), untuk memprediksi kompetensi laten, yaitu :

Intelegensi

- a) Berpikir Analitis
- b) Berpikir Konseptual
- c) Fleksibilitas Berpikir
- d) Inovasi

- e) Integritas
- f) Pengendalian Diri
- g) Semangat Berprestasi
- h) Adaptasi terhadap Perubahan
- i) Komitmen terhadap Organisasi
- j) Kerja Sama
- k) Berorientasi pada Pelayanan
- l) Membangun Hubungan Kerja
- m) Pencarian Informasi
- n) Perhatian terhadap Keteraturan
- o) Berorientasi pada Kualitas
- p) Tanggap terhadap Pengaruh Budaya
- q) Perencanaan
- r) Keuletan
- s) Negosiasi
- t) Kesadaran Akan Keselamatan Kerja
- u) Kepemimpinan

Hasil Asesmen berupa :

1. Identitas individu
2. Psikogram, yakni:
 - a) Capaian hasil asesmen
 - b) Deskripsi aspek-aspek yang diukur
 - c) *Job Person Match (JPM)*
3. Tabel Hasil Asesmen:
 - a) Bobot
 - b) Rating
 - c) Score
 - d) Gap
 - e) Kesimpulan
4. Gambaran Individu

Menjelaskan tentang uraian kekuatan dan kompetensi yang perlu dikembangkan.
5. Saran Pengembangan

Rekomendasi tindak lanjut yang perlu dilakukan untuk meningkatkan kompetensi dan kinerja bagi pegawai.

Hasil Asesmen Balai PATP yang dilaksanakan kepada 18 Pegawai Fungsional Tertentu Balai PATP dan 3 Pejabat Struktural Balai PATP Kategori Hasil Asesmen terdiri dari 3 (tiga) kategori yaitu :

- Di atas standar/*Above expectation* : Total Skor melebihi standar.
- Memenuhi standar/*Meet Requirement Standard* : Total score mencapai \geq 90% dari dari standar.
- Di Bawah Standar/*Below Standard* : Total score $<$ 90% dari standar.

Rekomendasi Hasil Asesmen yaitu berupa saran pengembangan yang dapat diidentifikasi kedalam metode pengembangan dalam bentuk pelatihan. Adapun jenis pelatihan yang dapat mendukung pencapaian pemenuhan standar penilaian dapat dikelompokkan kedalam 21 aspek *soft competency*, antara lain :

NO	AREA PENGEMBANGAN	METODE PENGEMBANGAN	KETERANGAN
1.	Berpikir Analitis (BA)	Aktifitas	Individu diharapkan tetap mampu memanfaatkan potensi yang dimiliki untuk bisa mengidentifikasi factor-faktor potensial permasalahan yang berdampak pada skala yang lebih luas.
		Pelatihan/Seminar	<i>Analitycal Creative Thinking Training</i>

2.	Berpikir Konseptual (BK)	Aktifitas	Individual diharapkan tetap mampu memanfaatkan potensi yang dimiliki untuk bisa memanfaatkan metode pemecahan masalah yang tepat sesuai dengan kebutuhan lingkungan kerja.
		Pelatihan/Seminar	<i>Mindset Development</i>
3.	Perencanaan (Per)	Aktifitas	Individu diharapkan tetap mampu memanfaatkan potensi yang dimiliki untuk bisa menentukan skala prioritas kegiatan/tugas kerjanya
		Pelatihan/Seminar	<i>Planning and Organizing Skill Training</i>
4.	Semangat Berprestasi	Aktifitas	Cobalah untuk bisa menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tugas Saudara dengan lebih baik, tetapkan target yang lebih dalam tugas yang menjadi tanggungjawab Saudara.
		Penugasan	Diberikan Penugasan yang lebih menantang di luar dari tugas rutinnya disertai penetapan standar pencapaian tertentu.

		Pelatihan/Seminar	<i>Achievment Orientation Training Skill</i>
5.	Integritas (Int)	Aktifitas	Individu diharapkan tetap mampu memanfaatkan potensi yang dimiliki untuk bisa mengingatkan orang lain untuk bertindak sesuai nilai, norma dan etika organisasi dalam segala situasi dan kondisi.
		Pelatihan/Seminar	<i>The Development and Integrity (DI) Course Personal Effectiveness Training Program</i>
6.	Komitmen terhadap Organisasi (KtO)	Aktifitas	Individu diharapkan tetap mampu memanfaatkan potensi yang dimiliki untuk bisa menampilkan usaha dalam memberikan hasil kerja/kontribusi terbaik.
		Pelatihan/Seminar	<i>Personal Effectiveness Training Program</i>
7.	Berorientasi pada Pelayanan (BpO)	Aktifitas	Individu diharapkan tetap mampu memanfaatkan potensi yang dimiliki untuk bisa mengidentifikasi factor- faktor yang menjadi kebutuhan pelanggan/ stakeholders.
		Pelatihan/Seminar	<i>Customer Service Orientation</i>

8.	Pencarian Informasi (PI)	Aktifitas	Individu diharapkan tetap mampu memanfaatkan potensi yang dimiliki untuk bisa menggali informasi melalui pertanyaan kepada orang lain yang terlibat, baik secara langsung maupun tidak langsung untuk menemukan akar permasalahan.
		Pelatihan/Seminar	<i>Information and Communication Service Training</i>
9.	Pemhatian terhadap Keteraturan (PtK)	Aktifitas	Individu diharapkan tetap mampu memanfaatkan potensi yang dimiliki untuk bisa memantau kualitas pekerjaan untuk meyakinkan bahwa pelaksanaan tugas telah sesuai prosedur.
		Pelatihan/Seminar	<i>How to Plan & Implemeting Total Quality Management Program</i>
10.	Berorientasi pada Kualitas (BpK)	Aktifitas	Individu diharapkan tetap mampu memanfaatkan potensi yang dimiliki untuk bisa memperbaiki / menelaah ulang proses kerja untuk mendapatkan hasil kerja yang lebih baik.
		Pelatihan/Seminar	Managing Change in Workplace

11.	Tanggap terhadap Pengaruh Budaya	Aktifitas	Individu diharapkan tetap mampu memanfaatkan potensi yang dimiliki untuk bisa menghargai dan mempertimbangkan adanya perbedaan latar belakang budaya dalam menentukan tindakan.
		Pelatihan/Seminar	<i>Corporate Culture Training : Process and Implementation</i>

Dari hasil penilaian data terlampir, maka bagi Pegawai yang memperoleh hasil penilaian (GAP) Total score < 90% dari standar dapat diberikan treatment melalui pelatihan sesuai dengan aspek *soft competency* yang dibutuhkan.

Ditetapkan di: Bogor
Pada tanggal: 4 Januari 2021

Kepala Balai,
Pengelola Alih Teknologi Pertanian,



Dr. Ir. Ketut Gede Mudiarta, M.Si
NIP. 196411211991031001