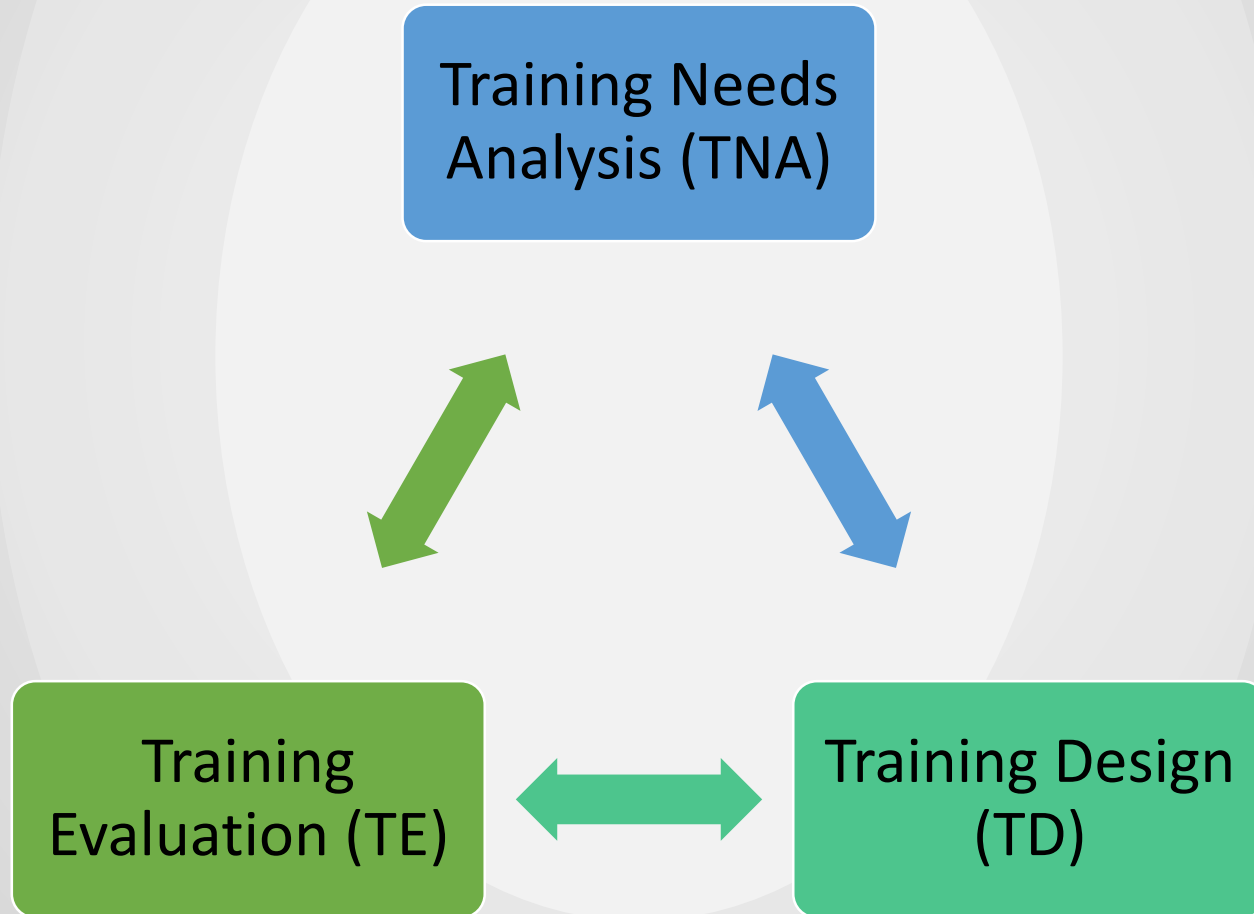


Training Needs Analysis (TNA)



Cut Sarah, M. Psi., Psikolog

Training Cycle (Siklus Training)





Overview

Mendeteksi adanya kinerja karyawan yang buruk: disebabkan kurangnya KSA (kompetensi) pada karyawan.

KSA yang diharapkan meningkat → menunjang kinerja optimal → profit perusahaan/ ROI

TRAINING

Tujuan dari training adalah untuk meningkatkan kinerja (*performance*) dari individu dan organisasi (Rummler, 1987).

Training evaluasi → mengevaluasi efektivitas suatu training → tujuan tercapai atau tidak.

TNA

Metode sistematis untuk menentukan apa yang dibutuhkan untuk membuat kinerja dari suatu pekerjaan mencapai level yang diharapkan (Blanchard & Thacker, 1999)

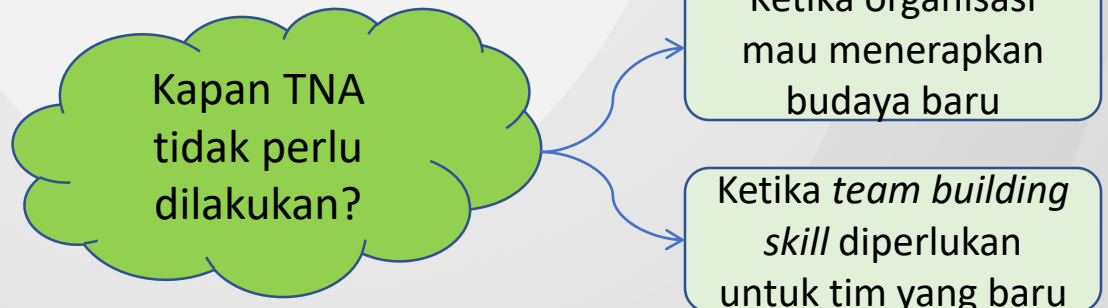
Training design → merancang program training sesuai dengan tujuan organisasi.

TE

TD

Overview

- TNA menyediakan landasan atau pengukuran awal mengenai KSA trainee sebelum training diberikan.
- Melalui *pre- & postmeasures*, memungkinkan untuk melihat *cost saving/ value added* sebagai hasil dari training (Cascio, 1991).
- TNA menjadi patokan awal apakah training yang diberikan benar-benar berhasil atau tidak.
- TNA memastikan training fokus pada KSA yang benar-benar dibutuhkan trainee.





THE FRAMEWORK
FOR CONDUCTING A
TNA

INPUT

ORGANIZATIONAL ANALYSIS

Objectives
Resources
Environment

OPERATIONAL ANALYSIS

Expected Performance (EP)

PERSON ANALYSIS

Actual Performance (AP)

PROCESS

IDENTIFY PERFORMANCE DISCREPANCY (PD)
 $PD = EP - AP$

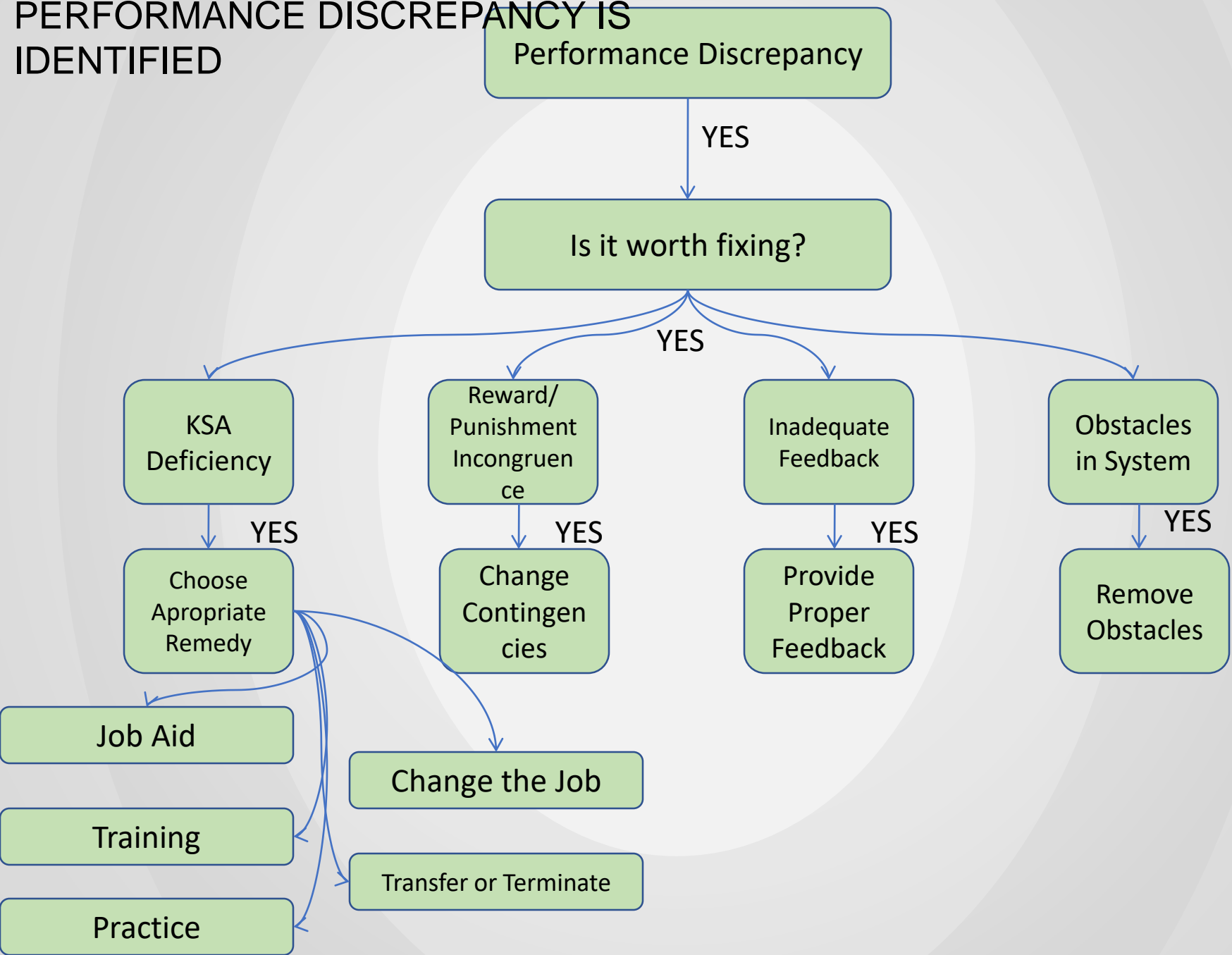
OUTPUT

TRAINING NEEDS

NON TRAINING NEEDS

ANALYSIS PHASE

MODEL OF PROCESS WHEN PERFORMANCE DISCREPANCY IS IDENTIFIED



Tingkatan Analisis Kebutuhan Training (TNA) (Mangundjaya, 2010)

TINGKAT ORGANISASIONAL

Untuk mengetahui departemen mana yang membutuhkan training.

Perlu mengetahui kelebihan dan kekurangan dari suatu organisasi.

TINGKAT OKUPASIONAL

Untuk mengetahui pada jabatan apa training diperlukan.

Melalui Analisis Jabatan,

TINGKAT INDIVIDU

Untuk mengetahui kebutuhan seseorang mengenai training yang disesuaikan dengan persyaratan pekerjaannya.

Kemampuan seseorang dinilai apakah sudah sesuai dengan tuntutan pekerjaannya.



INPUT

ORGANIZATIONAL ANALYSIS (INPUT)

- Analisis pada level organisasi menunjukkan dimana posisi organisasi saat ini.
- Kesenjangan antara *apa yang diharapkan (desired)* dengan *keadaan saat ini (actual)* adalah *performance discrepancy*.
- McGehee & Thayer (1961) menyatakan *organizational analysis* harus fokus pada strategi dari organisasi, sumber-sumber organisasi, dan alokasi dari sumber tersebut. Tannenbaum & Yukl (1992) merekonseptualisasi bahwa analisis organisasi mencakup *total internal environment* (meliputi struktur, kebijakan dan prosedur, *job-design*, proses alur kerja, dan faktor-faktor lain yang memfasilitasi atau menghambat kemampuan karyawan dalam memenuhi standard kinerja yang diharapkan).

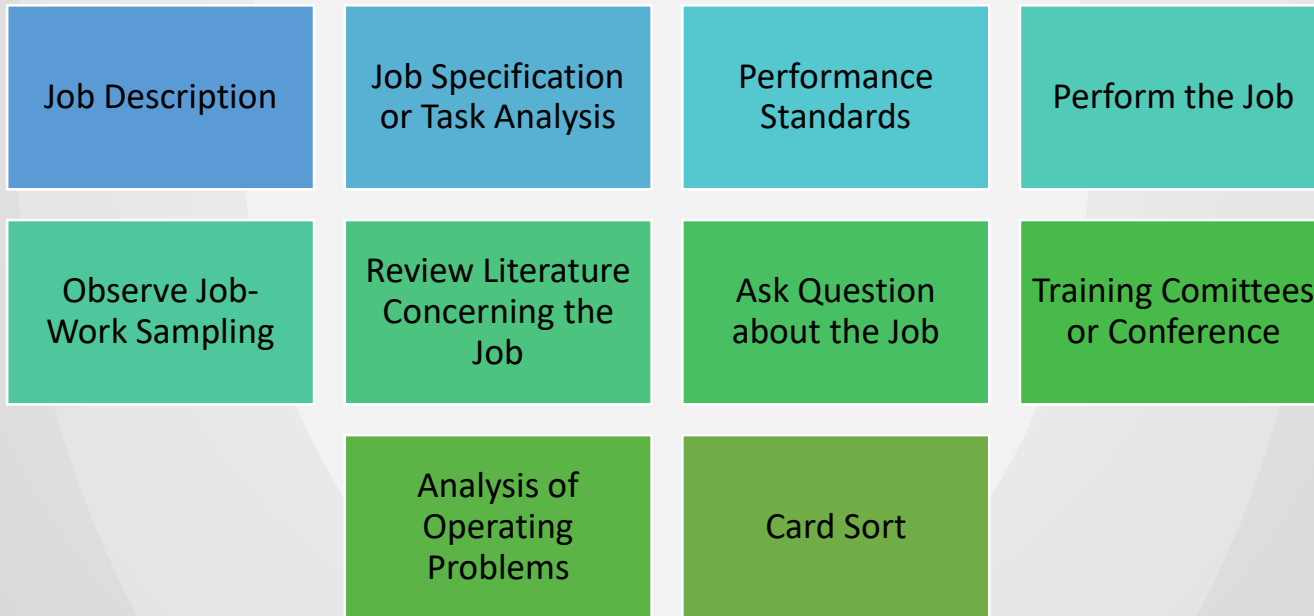
ORGANIZATIONAL ANALYSIS (INPUT)

- **Sekitar 85% permintaan training ternyata terkait dengan isu-isu yang sebenarnya tidak bisa ditangani dengan training. Hal ini dapat diketahui melalui telaah *organizational analysis*.**
- **Inkongruensi pada lingkungan organisasi lah yang menghambat atau mencegah perilaku kerja yang tepat. Oleh karena itu, *organizational analysis*, seharusnya mencakup:**
 1. **Pemeriksaan visi, misi, dan strategi organisasi**
 2. **Evaluasi sumber-sumber dan alokasi yang sesuai dengan tujuan organisasi**
 3. **Analisis faktor-faktor internal lingkungan yang menentukan apakah hal tersebut yang menjadi penyebab masalah**
 4. **Jika training dibutuhkan, bagaimana dampak faktor lingkungan dalam menyediakan training dan transfer dari training ke pekerjaan nantinya.**

OPERATIONAL(=OKUPASIONAL) ANALYSIS (INPUT)

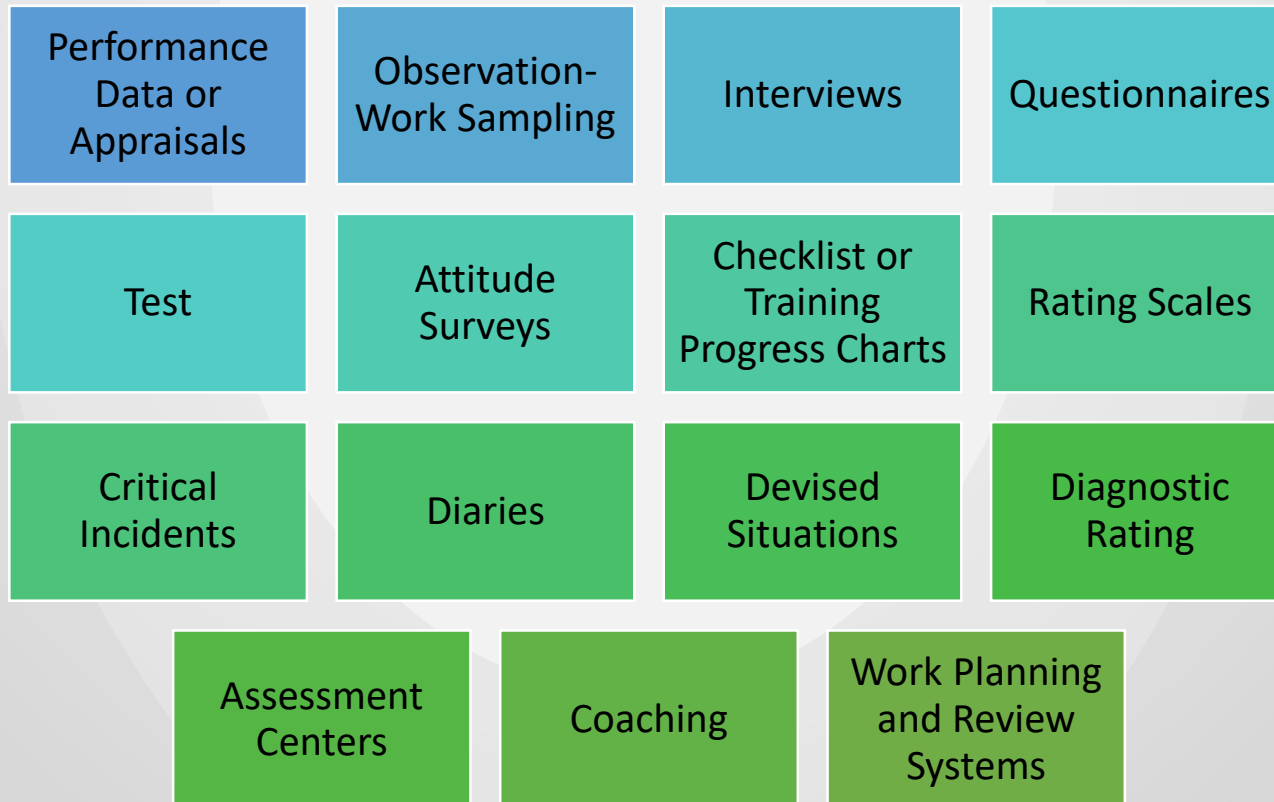
- **Sumber data untuk memperoleh data level *operational* tentang pekerjaan:**

Bisa diperoleh dari Analisis Jabatan



PERSON (=INDIVIDUAL) ANALYSIS (INPUT)

- **Sumber data untuk memperoleh data analisis level *person*:**





PROCESS

SUMBER INFORMASI (PROCESS TNA)

Variabel ORGANISASIONAL

- Pengaruh Lingkungan
- Budaya Organisasi
- Tujuan Organisasi
- Tujuan SDM
- Perencanaan SDM
- Survey Iklim Organisasi
- Hasil Pengukuran Kegiatan Training

Variabel PEKERJAAN

- Analisis Jabatan
- Uraian Jabatan

Variabel INDIVIDU

- Persyaratan Jabatan
- Penilaian Kinerja
- Data Tes
- Data dari Assessment Centre
- Pengamatan Supervisor
- Umpan Balik Pelanggan
- Data Penjualan & Produksi
- Data Keselamatan

Pengumpulan Data TNA (PROCESS)

- Pemahaman dasar konseptual adalah dengan menganalisis 3 faktor utama: *organizational*, *operational*, dan *person*.
- Pada prakteknya pengumpulan data pada ketiga faktor tersebut saling berkaitan dan dapat dilakukan bersamaan.
- Contoh: saat wawancara pemangku jabatan terkait pekerjaannya (*operational analysis*), kamu juga dapat memperoleh data mengenai hambatan-hambatan dalam menyelesaikan pekerjaan (*organizational analysis*); Saat menganalisis kinerja dari karyawan (*person analysis*), kamu juga dapat melihat alasan struktural (*organizational analysis*) penyebab buruknya kinerja yang ternyata bukan disebabkan oleh kurangnya KSA.

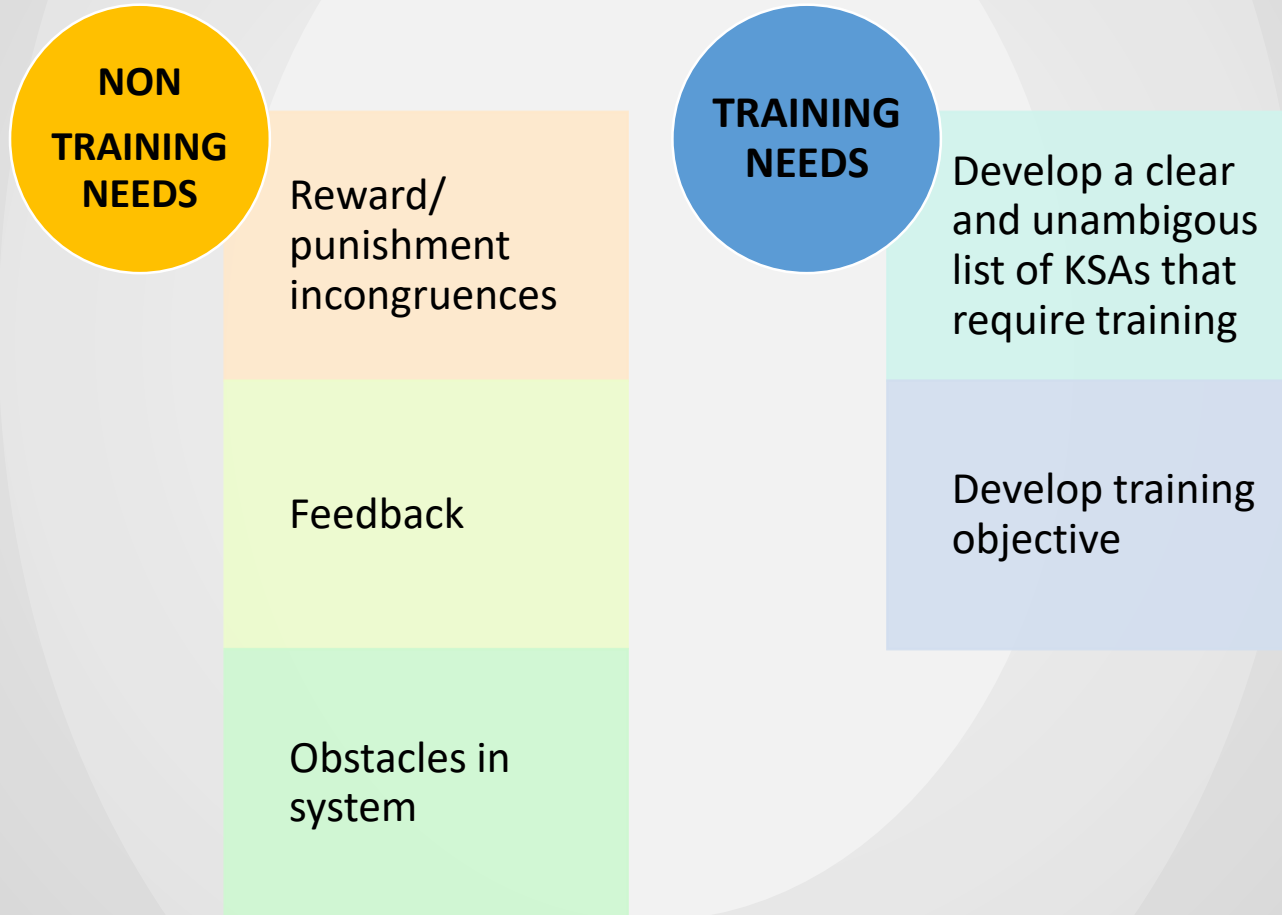
Teknik Melakukan TNA (Mangundjaya, 2010)





OUTPUT

Hasil dari TNA (OUTPUT)



DISKUSI

- **Analisis mengenai tugas/ pekerjaan seorang “*student/ mahasiswa*”. Apa saja kewajiban dan tugas-tugas yang dituntut dari mahasiswa? Berdasarkan tugas-tugas tersebut, susun daftar KSAs yang dibutuhkan mahasiswa. Apakah di antara anggota kelompok kalian ada yang kekurangan KSAs ini? Sekarang silahkan buat kemungkinan training yang dapat ditawarkan untuk mendukung kesuksesan seorang mahasiswa? Apakah berkaitan dengan KSAs yang diidentifikasi secara umum di awal? Apakah rekomendasi Anda dapat dilaksanakan?**
- **Lakukan analisis pekerjaan untuk mahasiswa yang berasal dari fakultas yang berbeda dan bandingkan dengan fakultas Anda? Apakah KSAs sama atau berbeda?**

Bahan Diskusi Project Akhir

- **Jelaskan perbedaan antara TNA proaktif dan TNA reaktif?**
- **Diskusikan mengenai gambaran training yang akan dilakukan kelompok?**
- **Jelaskan aplikasi TNA pada level *organizational*, *operasional*, dan *person analysis* yang akan kamu lakukan?**