



# *Training Needs Assessment*

*Organizational Analysis, Person Analysis, Task Analysis*

Adhyatman Prabowo, M.Psi

# *What.....*

Needs assessment adalah proses yang digunakan untuk menentukan apakah training dibutuhkan.

Needs assessment secara khusus melibatkan organizational analysis, person analysis, dan task analysis.

# Why.....

Needs assessment adalah langkah pertama dalam proses instructional design process, dan jika tidak dilakukan secara tepat maka akan terjadi :

- Training kemungkinan bukan solusi tepat untuk permasalahan kinerja yang dihadapi
- Program training yang dijalankan mungkin akan salah konten, sasaran atau metode.
- Kemungkinan terjadi Trainee yang dikirim ke program training belum memiliki skills dasar, skills prasyarat, atau keyakinan yang dibutuhkan untuk belajar
- Training tidak akan memberikan pembelajaran yang diharapkan, perubahan perilaku, atau hasil finansial yang diharapkan perusahaan
- Uang yang dikeluarkan akan menjadi sia-sia karena program training tidak berhubungan dengan strategi perusahaan.

*Who.....*

1. Organisasi

2. Individu



*When.....*

**AOP  $\neq$  EOP = OPG**

AOP = Kinerja organisasi yang aktual

EOP = Kinerja organisasi yang diharapkan

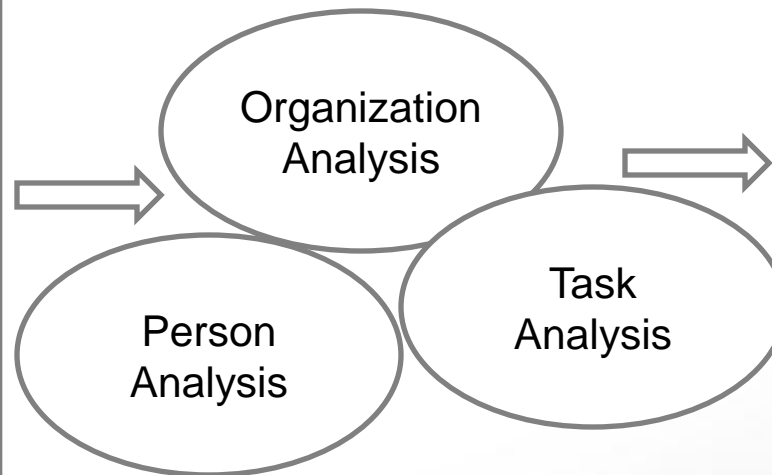
OPG= Organizational performance gap

# Causes and Outcomes of Needs Assessment

## Reasons or "Pressure Points"

- KEKURANGAN DLM "BASIC SKILL"
- KINERJA LEMAH
- TEKNOLOGI BARU
- PERMINTAAN PELANGGAN
- STANDAR KINERJA YG TINGGI
- JABATAN BARU
- REGULASI/ LEGISLASI

## What Is the Context



## Outcomes

- APA KEBUTUHAN PELAJARAN
- SIAPA YG DITRAINING
- METODE TRAINING
- FREKUENSI TRAINING
- BELI ATAU BIKIN
- TRAINING / OTHER
- BAGAIMANA EVALUASI
- BAGAIMANA MEMFASILITASI PENERAPAN HASIL TRAINING

*Where.....*

Lingk Organisasi



# How...

**Knowledge / skill**  
**Job and Task analysis**  
**Competency NA**  
**Strategic NA**

- Organization Analysis
- Person Analysis
- Task Analysis



*TNA 1*


**Knowledge / skill**



# *Training Need Assessment*

## 1. Knowledge and skills assessment

Berfokus pada knowledge dan skills yang dibutuhkan karyawan

- Mengumpulkan data awal
  - Perencanaan
  - Analisis keb pelatihan
  - Analisa data
  - Pembuatan lap
- 

*TNA 1*

# **Job and Task analysis**



## 2. Job and task Analysis

Proses mengumpulkan informasi terkait dengan tugas dan tanggung jawab pekerjaan

- Persiapan (identifikasi individu)
- Identifikasi job task
- Mengembangkan rekomendasi pelatihan

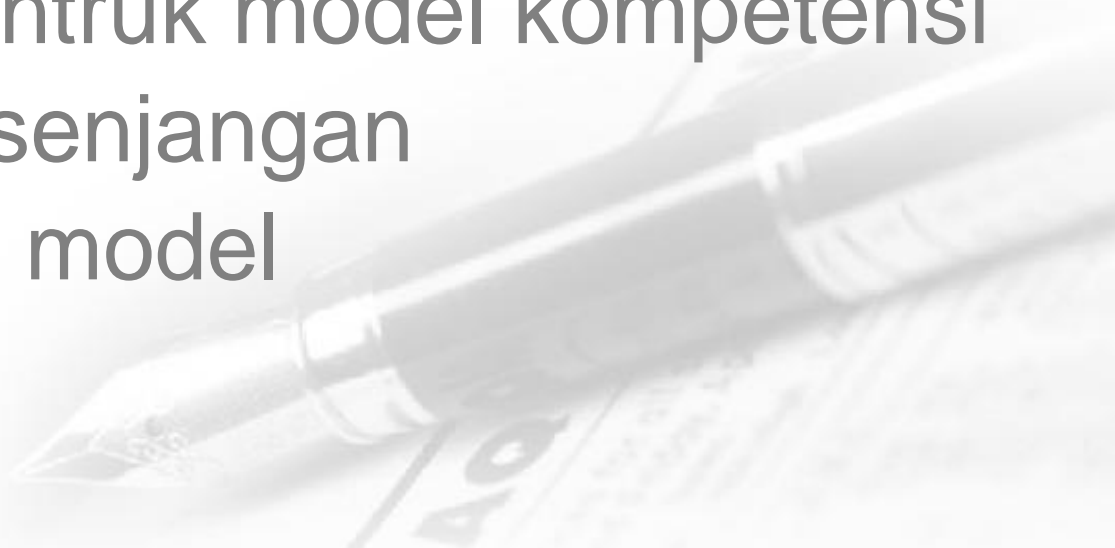
*TNA 1*

# Competency NA



### 3. Competency based need asesmen

Mengidentifikasi knowledge, Skill, attitudes dan perilaku yang dibutuhkan individu dalam melaksanakan tugas pekerjaannya

- Pengembangan renc proyek
  - Melakukan behavioral interview
  - Menyusun kontruk model kompetensi
  - Mengukur kesenjangan
  - Implementasi model
- 

*TNA 1*

# Strategic NA



## 4. Strategic need asesmen

Memeriksa faktor internal dan eksternal dalam sebuah perusahaan

- Data situasi organisasi
- Memeriksa ling eksternal
- Memeriksa link
- Memb bagan link organisasi
- Mengembangkan renc pengembangan kinerja



# Proses TNA 2

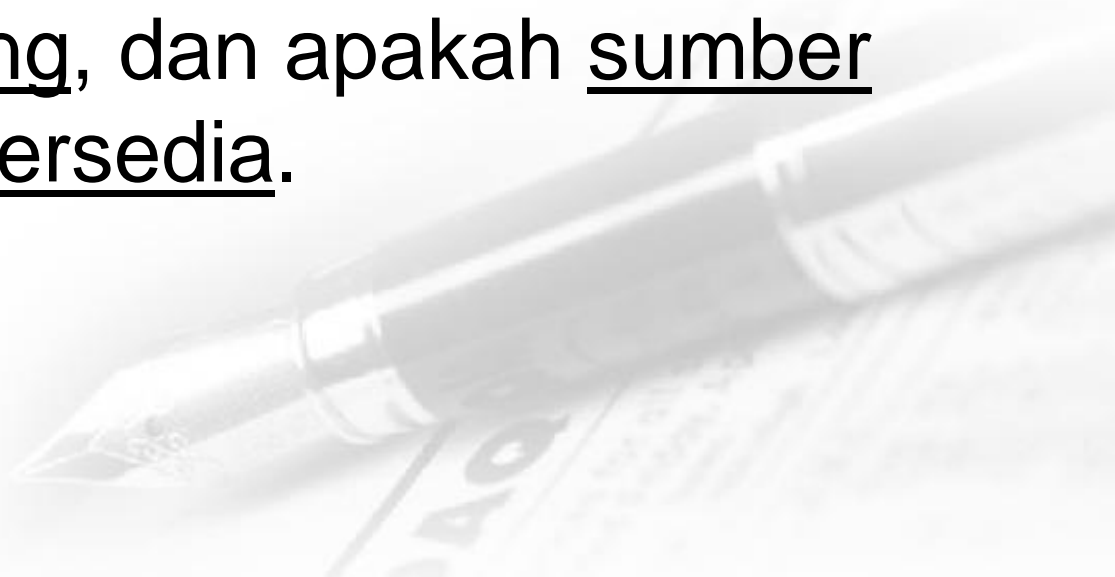
- *Step 1 Organizational Analysis*



# *The Needs Assessment Process*

## A. Organizational Analysis

Organizational Analysis : mengidentifikasi apakah training akan mendukung arah strategis perusahaan. Apakah manajer, rekan2, dan para karyawan mendukung aktivitas training, dan apakah sumber daya training tersedia.



# Step Organizational Analysis

## 1. Arah Strategis Perusahaan

- ✓ Peran strategi perusahaan terhadap training adalah mempengaruhi frekuensi training, tipe training yang akan diberikan, dan bagaimana fungsi training diorganisasikan oleh perusahaan.



## 2. Dukungan Manajer, Rekan2 dan para karyawan

- ✓ Sikap positif mereka akan membuat mereka mau memberikan informasi kepada trainee bahwa setelah mengikuti training para trainee akan bekerja lebih efektif
- ✓ Sikap positif mereka berpengaruh pada pemberian peluang kepada trainee utk dpt mengaplikasikan konten training ke pekerjaan sehari-hari.

## 3. Sumber Daya Training

- ✓ Apakah perusahaan punya budget, waktu dan keahlian untuk training.

## 4. Memilih Vendor atau Konsultan

- ✓ Ini dilakukan jika perusahaan memutuskan untuk membeli program training dari konsultan atau vendor dibandingkan mengembangkan sendiri.

# Proses TNA 2

- *Step II Person Analysis*



## B. Person Analysis

Person Analysis membantu untuk mengidentifikasi karyawan2 yang membutuhkan training, yaitu karyawan2 yang ketika ditinjau kinerjanya terkini ataupun yang diharapkan mengindikasikan sebuah kebutuhan untuk training.

Person Analysis juga membantu menentukan kesiapan karyawan untuk training. Kesiapan training :

- (1) Apakah karyawan memiliki karakteristik personal (ability, sikap, keyakinan, dan motivasi) yang dibutuhkan untuk mempelajari konten dlm program training dan menerapkannya kelak dipekerjaan
- (2) Apakah lingkungan kerja akan memfasilitasi pembelajaran dan tidak mengganggu pelaksanaan.

Pressure Point utama untuk melaksanakan training adalah buruknya kinerja atau kinerja yang di bawah standar.

Buruknya kinerja dapat diindikasikan dari :

Komplain pelanggan, rating rendah pada penilaian kinerja, atau insiden<sup>2</sup> dalam pekerjaan, seperti kecelakaan atau perilaku tidak aman.

Indikator lain dari kebutuhan untuk training adalah kebutuhan bisnis untuk meningkatkan level kinerja karyawannya atau karyawan harus mampu mengerjakan tugas baru.

# Process for Person Analysis

Process for Analyzing the Factors That Influence Employee Performance and Learning :

## Person Characteristics

- Basic Skills: Cognitive Ability, Reading Level
- Self-efficacy
- Awareness of Training Needs, Career Interest, Goals

+

## Input

- Understand What, How, When to Perform
- Situational Constraints
- Social Support
- Opportunity to Perform

+

## Output

- Expectations for Learning and Performance

+

## Consequences

- Norms
- Benefits
- Rewards

Motivation to Learn  
Learning  
Job Performance



## Feedback

- Frequency
- Specificity
- Detail

+



# Process for Person Analysis

## ❖ Person Characteristics

- Basic Skills : Skill2 yg dibutuhkan karyawan untuk dpt secara sukses melaksanakan pekerjaan dan konten pelajaran di program training
  - Cognitive Ability :
    - Verbal comprehension : kapasitas seseorang untuk memahami dan menggunakan bahasa tulisan dan ucapan
    - Quantiative ability : seberapa cepat dan akurat seseorang dapat menyelesaikan masalah2 hitungan.
    - Reasoning ability : Kapasitas seseorang untuk menemukan solusi2 atas masalah.
  - Reading Ability : Level membaca. Tingkat kesulitan dari bahan/materi tertulis, melibatkan analisis panjang kalimat dan kesukaran kata.
  - Self-Efficacy : Keyakinan karyawan bahwa mereka dapat secara sukses melaksanakan pekerjaannya atau mempelajari konten di program training
  - Awareness of Training Needs, Career Interests, and Goals : Agar termotivasi untuk belajar di program training, karyawan harus sadar kekuatan dan kelemahan skillnya dan hubungan antara program training dan perbaikan pada kelemahannya.

## *Process for Person Analysis*

### ❖ Input

Persepsi karyawan atas kendala situasional (situational constraints) dan dukungan sosial (social support) menentukan kinerja dan motivasi untuk belajar.

Situational constraints , seperti kurangnya alat dan perlengkapan yang tepat, bahan dan perlengkapan, dukungan anggaran, dan waktu.

Social support : kemauan manajer dan rekan2 untuk memberikan feedback dan reinforcement.

### ❖ Output

Buruk atau kinerja di bawah standar dapat terjadi pada pekerjaan karena karyawan tidak tahu sampai level apa mereka diharapkan atas pelaksanaan pekerjaannya.

Trainee perlu memahami secara spesifik apa yang diharapkan untuk mereka pelajari dalam program training. Trainee juga perlu memahami level kecakapan yang diharapkan dari mereka.

### ❖ Consequences

jika karyawan tidak yakin ada imbalan atau insentif untuk kinerja yang memadai, mereka tidak akan mungkin berusaha mencapai standar kinerja bahkan jika mereka telah memiliki pengetahuan, perilaku, keterampilan, atau sikap yang diperlukan.

Norma kelompok kerja juga dapat mempengaruhi karyawan untuk tidak mencapai standar kinerja.

Norma : standar perilaku kerja yang diterima untuk anggota kelompok.

Motivasi karyawan untuk belajar juga dapat diperbesar melalui pengkomunikasian kepada mereka ttg manfaatnya pada karir jika mereka hadir dan mempelajari konten training.

### ❖ Feedback

Training mungkin bukan solusi terbaik jika karyawan sebenarnya mengetahui apa yang mereka harus lakukan (output), tapi tidak paham telah seberapa dekat kinerja mereka pada standar.

Karyawan perlu untuk diberikan feedback yang detail dan spesifik dari kinerja yang efektif dan tidak efektif.

# Proses TNA 2

- *Step III Task Analysis*



# Task Analysis

## C. Task Analysis

Analisis tugas dalam suatu uraian aktivitas kerja, termasuk tugas-tugas yang dilakukan oleh karyawan dan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas-tugas tersebut.

- Tugas = Aktivitas (kegiatan) kerja dalam jabatan (ex. memasang lampu)
- Pengetahuan = Fakta<sup>2</sup>/prosedur<sup>2</sup>
- Keterampilan = Kecakapan melaksanakan suatu tugas (ex. kecakapan bernegosiasi)
- Kemampuan (ability) = Kapasitas fisik dan mental untuk melaksanakan suatu tugas
- Other = Kondisi<sup>2</sup> ketika tugas dilaksanakan

## 4 (empat) Langkah dalam Task Analysis

1. Pilih jabatan atau jabatan2 untuk dianalisis
2. Kembangkan daftar (awal) dari tugas2 yang dilakukan dalam jabatan, melalui (1) wawancara dan observasi karyawan ahli dan manajernya dan (2) diskusikan dengan orang lain yang juga melakukan task analysis
3. Validasi atau konfirmasi daftar awal dari tugas2 yg telah dibuat. Langkah ini melibatkan para pemegang jabatan dan manajer dalam suatu rapat atau melakukan survey tertulis.
4. Tipe2 pertanyaan yang mgk ditanyakan :  
Seberapa sering tugas dilakukan?  
Berapa banyak waktu yg dihabiskan untuk melaksanakan setiap tugas?  
Seberapa penting atau kritis tugas tsb untuk menyukseskan kinerja jabatan?  
Seberapa sulit tugas tsb dipelajari? Kinerja tugas seperti apa yg diharapkan dari karyawan baru (entry-level)?  
  
Setelah tugas teridentifikasi, penting untuk mengidentifikasi pengetahuan, keterampilan, atau kemampuan yang diperlukan untuk berhasil melakukan masing2 tugas.  
  
Informasi ini dapat dikumpulkan melalui wawancara dan kuesioner.



## *Hal2 penting yang harus diingat ketika melakukan Task Analysis*

Task Analysis seharusnya mengidentifikasi baik apa yang karyawan benar-benar lakukan dan apa yang mereka seharusnya lakukan dalam pekerjaan

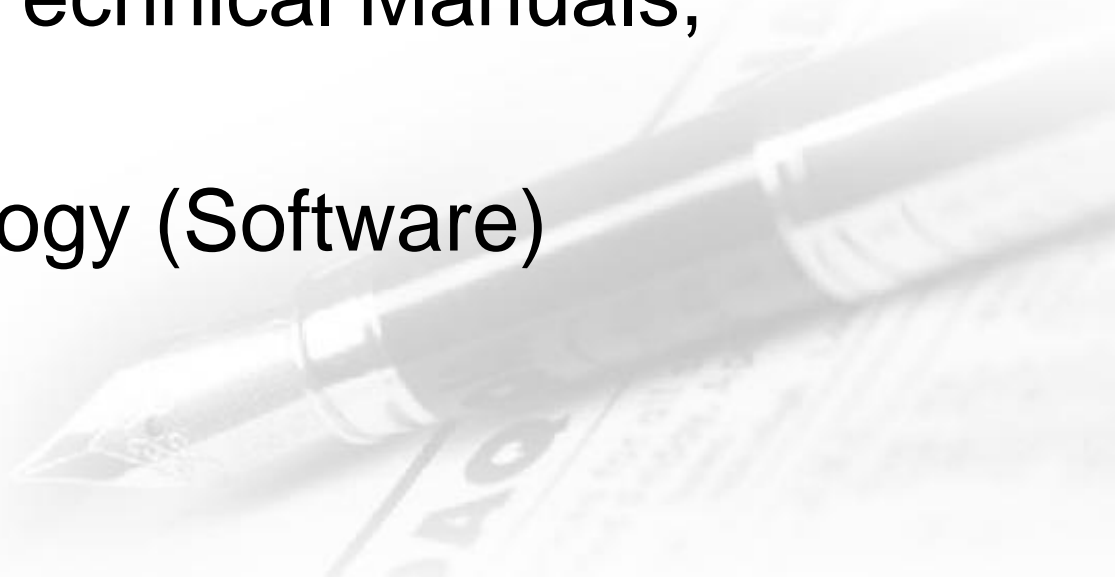
Task Analysis dimulai dengan menurunkan pekerjaan menjadi tugas dan kewajiban

Gunakan lebih dari dua metode dalam mengumpulkan informasi tugas untuk meningkatkan validitas dari analisis

Agar Task Analysis menjadi berguna, informasi harus dikumpulkan dari subjek2 ahli (pemegang jabatan, manajer, dan karyawan2 lain yg akrab dgn pekerjaan/jabatan tsb

Dalam memutuskan bagaimana mengevaluasi tugas2, fokus pada tugas2 yang diperlukan untuk mencapai sasaran dan tujuan perusahaan. Yang ini bisa jadi bukan tugas2 yg paling sulit atau mengambil banyak waktu.

# *Needs Assessment Techniques*

- Observasi
  - Kuesioner
  - Interviews
  - Focus Groups
  - Dokumentasi (Technical Manuals, Records)
  - Online Technology (Software)
- 

# *Tugas Minggu depan*

Mencari Organisasi di lingkungan kampus

Melakukan TNA

Hasil di presentasikan PPT.

Akan dinilai dosen dan asisten

Tahap I Organization Analysis

Tahap II Person Analysis

Tahap III Task Analysis