C-1

# KEASLIAN KARYA
# MELAKSANAKAN PENGABDIAN MASYARAKAT

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Disusun oleh:

| | | |
|---|---|---|
| N a m a/NIP | : Sujarwo,M.Pd | NIP.132304795 |
| Jabatan Fungsional (angka kredit) | : Asisten Ahli (150) | |
| Pangkat, Golongan/Ruang | : Penata Muda Tk.I, III/b | |
| Mata Kuliah/Bidang Ilmu/Keahlian | : Komunikasi Pendidikan | |
| Jurusan/Program Studi | : Pendidikan Luar Sekolah | |
| Fakultas/Universitas | : FIP Universitas Negeri Yogyakarta | |
| Fakultas/Universitas | : FIP Universitas Negeri Yogyakarta | |

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa karya melaksanakan pengabdian masyarakat dengan judul:

**"Pedoman Analisis Kebutuhan Lembaga Diklat Pendidikan Formal"**

a. benar-benar karya saya sendiri dan belum pernah dipakai untuk usulan kenaikan jabatan/pangkat;
b sepanjang pengetahuan saya karya pengabdian tersebut tidak berisi materi yang ditulis/dipublikasikan oleh orang lain, kecuali bagian-bagian tertentu yang diambil sebagai acuan.

Apabila terbukti pernyataan ini tidak benar, segala akibatnya akan menjadi tanggung jawab saya.

Yogyakarta, 1 Desember 2008
Pembuat Pernyataan,

Sujarwo,M.Pd
NIP.132304795

# BAB I
# PENDAHULUAN

## A. Latar Belakang

Dewasa ini sistem pendidikan nasional menghadapi berbagai tantangan besar dan hambatan yang serius dalam kontek pembangunan masyarakat, negara, dan bangsa. Di masa depan, tantangan itu dirasakan semakin berat karena semakin ketatnya kompetisi global, terutama pesatnya arus informasi dan komunikasi yang sarat dengan pengaruh nilai-nilai dan budaya yang bertentangan dengan nilai-nilai kepribadian bangsa Indonesia.

Kondisi ini diperkuat dengan data semakin melemahnya Indeks Pembangunan Manusia (IPM) peringkat Indonesia yang mengalami penurunan sejak 1995, yaitu peringkat ke-104 pada tahun 1995, ke-109 pada tahun 2000, ke-110 pada tahun 2002, ke-112 pada tahun 2003, dan ke-111 pada tahun 2004. Penurunan indeks ini selain lebih banyak disebabkan oleh indikator penurunan kinerja perekonomian Indonesia, juga lemahnya daya saing sumber daya manusia Indonesia.

Lembaga-lembaga pendidikan dan latihan (Lemdiklat) yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia, sampai saat ini belum mampu secara signifikan mambantu meningkatkan daya saing sumber daya manusia Indonesia dalam konteks kompetisi global. Beberapa kelemahan umum yang dihadapi lemdiklat dalam meningkatkan mutu pendidikan dan pelatihan (diklat) meliputi: (1) ketersediaan pendidik dan tenaga kependidikan yang belum memadai baik secara kuantitas maupun kualitas, (2) prasarana dan sarana diklat yang belum tersedia serta belum didayagunakan secara optimal, (3) biaya operasional dan pengembangan yang belum memadai untuk menunjang mutu pembelajaran, serta (4) proses pembelajaran yang belum efisien dan efektif. Keempat permasalahan pokok tersebut disebabkan lemahnya dalam menganalisis kebutuhan lembaga diklat sehingga seringkali terjadi *mismatch* baik dalam bidang sumber daya manusia, sarana dan prasarana maupun kebutuhan dari peserta diklat. Pemenuhan kebutuhan sumber daya yang dimaksud

pada kenyataannya belum didasarkan pada suatu proses dan mekanisme yang sistematis, komprehensif, dan antisipatif.

Pada saat ini lembaga-lembaga diklat belum melaksanakan analisis kebutuhannya secara sistematis dan komprehensif, tetapi cenderung menganalisis kebutuhan-kebutuhan yang bersifat sesaat untuk kepentingan dalam jangka pendek. Dalam melaksanakan analisis kebutuhan lembaga seringkali tidak dilakukan secara sistematik melalui kajian-kajian akademis dan empiris yang mendalam dan akurat, sehingga hasil analisis kebutuhan lembaga diklat seringkali terjadi ketidaksesuaian antara yang diperlukan dengan kenyataan yang sebenarnya. Pada akhirnya banyak sumber daya yang tidak dapat didayagunakan secara optimal karena akibat dari kurang tepatnya dalam melakukan analisis kebutuhan lembaga diklat. Tentu saja tidak akuratnya analisis kebutuhan lembaga tersebut pada akhirnya akan menyebabkan beban yang berat di masa yang akan datang, baik bagi lembaga tersebut pada khususnya maupun bagi dunia pendidikan pada umumnya, karena banyaknya sumber daya yang tidak tepat sasaran.

Indikator rendahnya perhatian terhadap analisis kebutuhan lembaga diklat yang dilakukan secara sistematis dan komprehensif, yaitu pada umumnya lembaga-lembaga diklat belum mengalokasikan dananya secara khusus untuk kegiatan tersebut. Untuk itu mengingat semakin ketatnya kompetisi global, maka lembaga-lembaga diklat dituntut untuk terus menerus mengefektifkan dan mengefisiensikan kinerjanya, serta menempatkan analasis kebutuhan lembaga diklat sebagai sesuatu yang penting untuk dilakukan.

Dengan demikian di masa datang diharapkan tidak terdapat lagi kesalahan-kesalahan dalam melaksanakan analisis kebutuhan lembaga diklat, sehingga seluruh sumber daya yang dimiliki oleh lembaga diklat dapat digunakan secara efektif, efisien, dan akuntabel. Untuk itu perlu dibuat suatu Pedoman Analisis kebutuhan Diklat yang dapat dijadikan acuan bagi lembaga-lembaga diklat yang berada di Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan dalam menganalisis kebutuhannya, baik kebutuhan jangka pendek maupun kebutuhan jangka panjang.

## B. Dasar Hukum

1. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang *Sistem Pendidikan Nasional*, Bab XI *Pendidik dan tenaga Kependidikan*, pasal 30 sampai dengan pasal 44.
2. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 32 Tahun 2004 tentang *Pemerintahan Daerah.*
3. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang *Guru dan Dosen.*
4. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 tahun 2005 tentang *Standar Nasional Pendidikan.*
5. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 8 Tahun 2005 tentang *Organisasi dan Tata Kerja Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan;*
6. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 31 Tahun 2005 tentang *Pembinaan Unit Pelaksana Teknis Pusat Pengembangan Penataran Guru, Lembaga Penjamin Mutu Pendidikan, dan Balai pengembangan Pendidikan Luar Sekolah dan Pemuda;*
7. Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 031/U/2002 tanggal 18 Maret 2002 Tentang *Organisasi dan Tata Kerja Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah, Departemen Pendidikan Nasional.*
8. Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 0529/O/1990 tanggal 14 Agustus 1990 tentang organisasi dan *Tata Kerja Pusat Pengembangan Penataran Guru*, dan Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 086/O/*1993 tentang Organisasi dan Tata Kerja Pusat pengembangan Penataran Guru Teknologi Bandung* .
9. Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 129a/U/2004 tentang *Standar Pelayanan Minimal Bidang Pendidikan.*
10. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 31 Tahun 2005 tentang *Pembinaan Unit Pelaksana Teknis Pusat Penataran Guru, Lembaga Penjamin Mutu Pendidikan, dan Balai Pendidikan Luar Lembaga dan pemuda.*

11. Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 087/O/2003 tanggal 4 Juli 2003 tentang *Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Penjamin Mutu Pendidikan.*
12. Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 044/O/2004 tentang *Perincian Tugas Lembaga Penjamin Mutu Pendidikan.*

## C. Fungsi dan Tujuan

### 1. Fungsi

Fungsi dari pedoman analisis kebutuhan lembaga diklat adalah sebagai berikut.

a. Sebagai acuan pelaksanaan analisis kebutuhan lembaga diklat (manusia, sarana dan prasarana, dana, metode, kebutuhan peserta diklat) untuk menghasilkan rekomendasi penentuan kebijakan dalam upaya peningkatan kinerja lembaga diklat agar lebih efektif, efisien, dan akuntabel;
b. Sebagai acuan dalam pelaksanaan analisis kebutuhan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing komponen di dalam lembaga diklat, agar kinerja setiap komponen lebih efektif, efisien, dan akuntabel;
c. Sebagai acuan pengukuran dan penilaian ketercapaian program peningkatan kinerja lembaga dalam kerangka meningkatkan kualitas masukkan dan proses dalam merumuskan kebijakan, strategi, dan program lembaga diklat.

### 2. Tujuan

Tujuan disusunnya pedoman analisis kebutuhan lembaga diklat adalah sebagai berikut.

a. Memberikan panduan bagi pihak terkait dalam lingkungan lembaga diklat agar memahami pentingnya melakukan analisis kebutuhan lembaga diklat untuk mencapai lembaga yang efektif, efisien, dan akuntabel;
b. Memberikan panduan penyusunan persiapan yang diperlukan dalam melaksanakan analisis kebutuhan diklat, agar analisis kebutuhan diklat tersusun secara sistematis, komprehensif, dan antisipatid;

c. Memberikan panduan berbagai metode dan teknik yang dapat digunakan dalam pengumpulan data kebutuhan lembaga diklat disertai dengan instrumen yang sesuai;
d. Memberikan panduan cara menganalisis data yang diperoleh, sehingga dapat dirumuskan perencanaan lembaga diklat yang mencakup berbagai dimensi (manusia, sarana dan prasarana, program, dan dana);
e. Memberikan panduan cara penyusunan laporan perencanaan kebutuhan lembaga diklat, yang akan menjadi sumber dalam pemograman dan operasional lembaga diklat.

## D. Sasaran Pengguna Pedoman

Sasaran pengguna Pedoman Analisis Kebutuhan Lembaga Diklat adalah Unit Pelaksana Teknis di lingkungan Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan antara lain Pusat Pengembangan dan Penataran Guru, Lembaga Penjamin Mutu Pendidikan, serta auditor lembaga diklat. Khususnya beberapa komponen yang berada diinternal kedua lembaga tersebut dan kelompok atau auditor kedua lembaga tersebut, yaitu mencakup:

1. Tenaga struktural lembaga diklat;
2. Tenaga non-struktural lembaga diklat;
3. Auditor lembaga diklat.
4. Lembaga lain yang berkepentingan

## E. Ruang Lingkup

Ruang lingkup pedoman analisis kebutuhan lembaga diklat terdiri dari empat bab, yaitu sebagai berikut.

*Pertama*, Bab I memuat latar belakang pemikiran, asumsi, dan permasalahan-permasalahan yang dihadapi lemdiklat dalam meningkatkatkan dan mengembangkan kinerjanya. Selanjutnya, memuat tentang landasan hukum atau aturan-aturan perundangan yang berlaku, serta fungsi dan tujuan yang ingin dicapai dari pedoman AKLD. Pada bab ini pula memuat tentang sasaran dari pedoman AKLD, dan ditutup oleh ruang lingkup isi keseluruhan pedoman.

*Kedua*, Bab II memuat tentang filosofis lembaga diklat, penjelasan secara garis besar tentang tatacara melakukan analisis kebutuhan lembaga diklat, memberikan beberapa contoh model pendekatan dalam analisis kebutuhan lembaga diklat. Selanjutnya, memuat tentang konsep yang berisi tentang definisi peristilahan-peristilahan, tujuan melaksanakan analisis kebutuhan, pihak-pihak terkait dalam analisis kebutuhan, jenis-jenis analisis kebutuhan, metodologi dan instrumen yang digunakan, metode analisis dan interpretasi data, serta penjelasan tentang prinsip analisis kebutuhan lembaga diklat.

*Ketiga*, Bab III memuat tentang prosedur analisis kebutuhan diklat meliputi persiapan, pelaksanaan, pelaporan hasil dan tindak lanjut.

*Empat*, Bab IV adalah penutup sebagai bagian akhir dari keseluruhan isi pedoman analisis kebutuhan lembaga diklat yang berisi tentang umpan balik (*feed back*) dan tindak lanjut.

Pada bagian akhir ditunjukan pula beberapa glosarry,rujukan (referensi) berisikan daftar buku-buku atau bahan-bahan terkait yang digunakan dalam penyusunan pedoman ini.

# BAB II
# KONSEP DAN PRINSIP

## A. Landasan Filosofis

Lembaga diklat merupakan satu kesatuan dari beberapa komponen yang saling berinterrelasi, berinteraksi dan berinterdependensi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan, sehingga dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya diperlukan mekanisme kerja yang terencana, terprogram secara menyeluruh, komprehensif dan berkesinambungan. Untuk menjamin keterlaksanaan operasional lembaga diperlukan kesiapan seluruh komponen internal lembaga dengan mempertimbangkan *trend* perkembangan kondisi lingkungan eksternal lembaga, antara lain kebijakan pemerintah, kondisi ekonomi, kemajuan teknologi dan informasi, serta kondisi sosial budaya masyarakat. Beberapa informasi mengenai kekuatan dan kelemahan komponen internal yang meliputi manusia, sarana dan prasarana, dana, metode, dan *material* dalam mendukung kelancaran pelaksanaan tugas pokok dan fungsi lembaga tentunya menjadi suatu hal yang sangat penting dalam mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan lembaga yang harus dipenuhi. Dengan demikian perlu dilakukan upaya penjaringan informasi kebutuhan lembaga diklat secara sistematis, komprehensif dan antisipatif melalui tahap perencanaan, pelaksanaan, evaluasi dan rekomendasi tindakan selanjutnya.

Dengan kata lain, analisis kebutuhan lembaga diklat dilakukan untuk mengetahui secara kongkrit mengenai aspek kebutuhan lembaga diklat untuk melaksanakan sejumlah program dalam upaya memberikan layanan optimal sesuai tugas dan fungsinya.

Salah satu cara yang dapat dilakukan untuk menganalisis kebutuhan lembaga diklat adalah dengan menggunakan analisis SWOT (*strength, weakness, opportunity, threats*) terhadap seluruh komponen internal lembaga dan komponen eksternal yang relevan dikaitkan dengan tupoksi yang harus dilaksanakan. Hasil analisis SWOT menjelaskan sejumlah perbedaan antara hasil/prestasi kerja saat ini dengan hasil yang diharapkan. Data mengenai hal tersebut, dapat dijaring dari hasil laporan,

observasi, interview, kuesioner, uji kompetensi, atau dokumen pendukung lainnya. Untuk menilai tingkat kesenjangan tersebut lembaga diklat hendaknya memperhatikan: 1) tingkat signifikasi pengaruhnya, 2) luas ruang lingkupnya, 3) pentingnya peranan kesenjangan tersebut terhadap masa depan lembaga atau programnya

Untuk menganalisis kebutuhan lembaga diklat yang efektif dan efisienn diperlukan suatu model analisis. Model pendekatan analisis kebutuhan lembaga diklat menurut Agus Darma (1998) meliputi:

1) *Analisis Organisasi*, model ini dilakukan untuk menyediakan data dan informasi dalam penyusunan profil organisasi pada saat tertentu. Profil ini hendaknya dapat menunjukan bagian organisasi yang dianggap sangat sehat, sehat, cukup sehat, dan kurang sehat.
2) *Analisis Kinerja*, model ini dilakukan untuk mengetahui kadar hasil kinerja yang ditunjukan lembaga diklat dalam melakasanakan kegiatannya. Kadar hasil kinerja dapat diukur berdasarkan kriteria tertentu yang telah ditetapkan sebelumnya.
3) *Analisis kompetensi*, dilakukan untuk menetapkan kemampuan dalam hal pengetahuan, sikap dan keterampilan yang harus dimiliki untuk melaksanakan suatu pekerjaan atau menduduki suatu jabatan tertentu.

## B. Konsep

### 1. Definisi analisis kebutuhan lembaga diklat

*Needs* atau kebutuhan diartikan sebagai perbedaan antara kondisi nyata (*what is)* dengan kondisi yang diinginkan atau kondisi seharusnya (*what should be)*. Analisis atau penilaian kebutuhan adalah suatu investigasi sistematik mengenai diskripsi kinerja untuk menggambarkan kesenjangan, menetapkan mengapa itu terjadi, dan memutuskan apakah diklat merupakan solusi potensial (Atmodiwirio, 2002). Pendapat lain menyatakan bahwa analisis kebutuhan merupakan cara yang sistematis dan sistemik dalam memilih dan menentukan prioritas kebutuhan, sebagai masukan dalam pengambilan alternatif kebijakan organisasi (Hanurani, 2003). Dengan demikian, analisis kebutuhan lembaga diklat akan dilaksanakan jika terjadi de-efisiensi pada pedayagunaan sumber daya manusia, sarana dan prasarana, pendanaan, metode, dan bahan.

Identifikasi untuk melaksanakan kegiatan analisis kebutuhan lembaga diklat dibutuhkan informasi sebagai berikut:

a. Tugas pokok dan fungsi lembaga
b. Kondisi lembaga saat sekarang
c. Perkembangan lingkungan internal dan eksternal yang relevan

**2. Analisis Kebutuhan Lembaga Diklat dilakukan dengan tujuan::**

a. Menganalisis kondisi saat sekarang dan kondisi seharusnya
b. Menganalisis kesenjangan (*gap analysis*)
c. Mengidentifikasi penyebab terjadinya kesenjangan
d. Mengidentifikasi kebutuhan lembaga
c. Mengidentifikasi prioritas
d. Merekomendasi tindak lanjut

**3. Macam-macam analisis kebutuhan**

a. **Analisis kinerja**. Pendekatan sistimatik untuk mengidentifikasi kesenjangan antara kinerja yang terjadi dengan yang diharapkan serta faktor-faktor yang menghambat terwujudnya kinerja yang diinginkan. Tujuan utama analisis kinerja adalah menentukan penyebab kesenjangan dan kemungkinan solusinya. Analisis kebutuhan yang berfokus pada masalah kinerja tertentu membantu pimpinan untuk memutuskan apakah masalah tersebut dapat ditanggulangi melalui pelatihan atau tidak, kemungkinan solusinya bukan berupa pelatihan namun melalui penyediaan alat bantu pekerjaan, revisi prosedur, peningkatan perhatian pimpinan dsb.

   Analisis kinerja dapat dilakukan melalui :

   - Review peraturan (standar kerja, standar kompetensi) untuk menentukan persyaratan pelatihan.
   - Review laporan indikator kinerja & balikan kinerja lainnya untuk mengidentifikasi kecenderungan dan kelemahan
   - Wawancara dengan pelaksana pekerjaan, atasan langsung, & pimpinan kantor untuk mengidentifikasi kebutuhan

b. **Analisis fungsi**. Analisis fungsi dilakukan untuk mengidentifikasi fungsi-fungsi utama posisi pegawai sesuai dengan tugasnya, tetapi bukan menganalisis pekerjaan untuk mengidentifikasi tugas-tugas specifik setelah diidentifkasi semua kompetensi yang diperlukan

untuk dapat melaksanakan fungsi-fungsi utama dengan baik, maka kompetensi tersebut dapat dilakukan dengan teknik *table top, verifikasi & bench marking*, analisis dokumen, atau identifikasi pola. Dari analisis fungsi diperoleh kebutuhan lembaga diklat yang diperlukan untuk memenuhi: 1)

c. **Analisis pekerjaan** adalah proses untuk menyusun daftar seluruh tugas bagi pekerjaan atau posisi tertentu. Analisis pekerjaan merupakan jaminan bahwa semua tugas yang penting telah diidentifikasi untuk pelatihan. Analisis pekerjaan mencakup langkah menyusun daftar tugas, memilih tugas untuk keperluan pelatihan dan menentukan tingkat pelatihan yang sesuai serta memvalidasi hasilnya. Berikut adalah beberapa contoh dukumen yang perlu ditinjau untuk menentukan cakupan pekerjaan dan atau persyaratan kinerja pada waktu melakukan analisis pekerjaan.
   - Data analisis pekerjaan atau tugas pekerjaan yang serupa di organisasi lain.
   - Prosedur pengopresian standar
   - Prosedur pengoperasian darurat/abnormal
   - Dokumen kualifikasi yang ada
   - Uraian pekerjaan (jabatan)
   - Prosedur kelompok, departemen, dan atau divisi.
   - Prosedur respon keadaan darurat.
   - Pedoman isi pekerjaan berbasis konsensus
   - Pengarahan kewenangan kerja
   - Uraian desain sistem
   - Buku petunjuk (manual) pengoperasian sistem/peralatan
   - Laporan kerja/evaluasi

d. **Analisis tugas** adalah upaya menganalisis pekerjaan dan menguraikan semua tugas yang tercakup dalam pelaksanaannya. Hasil analisis tugas adalah batasan kerja yang di dalamnya diuraikan cara pelaksanaan setiap tugas dan menunjukkan tingkat kompetensi yang harus dimiliki pegawai dalam setiap tugas.

**4. Metode dan instrumen yang digunakan dalam melakukan analisis kebutuhan**

Metode yang digunakan untuk mengumpulkan data mencakup curah pendapat, angket, wawancara, analisis dokumen, uji kompetensi dan observasi. Instrumen yang digunakan untuk mengumpulkan data meliputi: papan plano, angket, lembar wawancara, lembar observasi, tape recorder, handycam, notulen

**5. Metode analisis dan interpretasi terhadap kegiatan analisis kebutuhan**

Cara menganalisis data dapat dilakukan dengan cara kualitatif dan kuantitatif. Cara kualitatif dilakukan dengan menganalisis kemungkinan-kemungkinan yang terjadi dan dideskripsikan dalam bentuk uraian, sedangkan analisis data secara kuantitatif menggunakan teknik statistik

Teknik analisis data yang akan dipergunakan dalam analisis kebutuhan ini adalah teknik analisis data kualitatif yang terdiri atas langkah-langkah sebagai berikut:

a. menentukan satuan informasi
b. melakukan kategorisasi informasi berdasarkan kesamaannya
c. menentukan hubungan antar kategori yang telah teridentifikasi
d. membangun proposisi berdasarkan hubungan antar kategori itu.

Satuan informasi yang dimaksud di atas berupa pernyataan-pernyataan atau kalimat yang berkenaan dengan kondisi peserta diklat . Dasar pengambilan informasi adalah catatan lapangan. Informasi catatan lapangan diambil berdasarkan rumusan masalah. Selanjutnya informasi yang diperoleh dikelompok-kelompokkan dalam kategori.

Pelaksanaan keempat komponen tersebut tidak dilakukan secara linier berurutan setelah semua data terkumpul, melainkan dilakukan secara simultan pada saat dan setelah data terkumpul. Dengan demikian terjadi interaksi antar proses pengumpulan data dan analisis data serta elemen-elemen lain seperti catatan data, penulisan laporan sementara, dan pengajuan pertanyaan analisis kebutuhan. Model analisis yang digunakan adalah model interaktif, yaitu kumpulkan data, reduksi data, sajikan data dan menarik kesimpulan.

## C. Prinsip

Beberapa prinsip yang perlu diperhatikan dalam melakukan analisis kebutuhan lembaga diklat adalah:

1. Kekinian (*up to date*),

   kebutuhan lembaga diklat hendaknya mampu menjawab tuntutan kebutuhan belajar masyarakat.

2. Akuntabilitas,

   lembaga diklat berkewajiban memberikan informasi tentang kinerja sebagai bentuk pertanggungjawaban dan pertanggunggugatan kepada pihak yang berkepentingan.

3. Objektivitas,

   hasil analisis kebutuhan lembaga diklat sesuai dengan data dan informasi yang sebenarnya.

4. Transparan,

   dilakukan secara terbuka atau dapat diketahui oleh siapapun yang berkepentingan dan dilaporkan kepada stakeholder secara luas melalui berbagai cara agar semua pihak dapat dengan mudah mengetahui informasi kinerja lembaga diklat.

5. Valid,

   hasil analisis kebutuhan lembaga diklat mencerminkan secara sahih, tepat dan akurat tentang data atau informasi yang terkumpul.

6. Reliabel,

   hasil analisis kebutuhan lembaga diklat konsisten dan teruji atau dapat dipercaya kebenarannya.

7. Berkesinambungan,

   pelaksanaan analisis kebutuhan lembaga diklat dilakukan secara berkesinambungan/berkala terencana, bertahap dan terus menerus agar dapat memberikan gambaran yang utuh mengenai kegiatan atau program yang dilaksanakan pada kurun waktu tertentu.

8. Komprehensif,

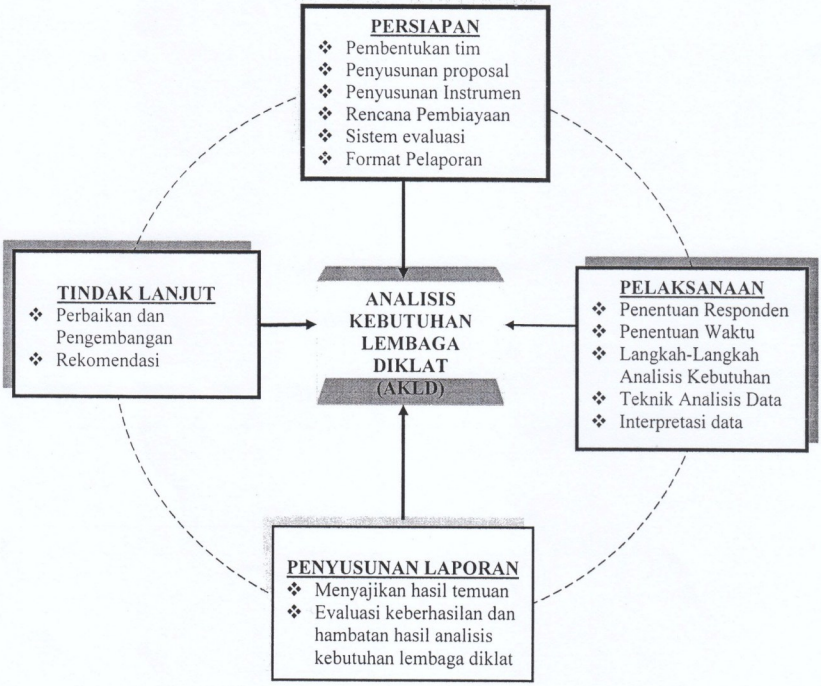
   Cakupan yang menjadi objek analisis kebutuhan lembaga diklat sebaiknya menyeluruh sehingga dapat menggambarkan secara utuh kondisi dan situasi baik internal maupun eksternal.

9. Efektif dan efisien,

   Dalam pelaksanaan analisis kebutuhan lembaga diklat harus dilakukan secara efektif dalam mencapai saaran/target dan efisien dalam menggunakan sumber daya yang ketersediannya terbatas, sehingga diperoleh tingkat produktivitas yang tinggi.

Gambar

Prosedur Analisis Kebutuhan Lembaga Diklat



# BAB III
# PROSEDUR ANALISIS KEBUTUHAN LEMBAGA DIKLAT

Pelaksanakan analisis kebutuhan lembaga diklat dilakukan melalui tahapan sebagai berikut:

## A. Persiapan

Bagian persiapan menguraikan hal-hal sebagai berikut:

### 1. Pembentukan Tim Pelaksana

Analisis kebutuhan lembaga diklat dilakukan oleh tim pelaksana yang terdiri dari:

Penanggung Jawab :
Ketua :
Sekretaris :
Bendahara ;
Tim teknis :

### 2. Penyusunan proposal

Untuk melakukan analisis kebutuhan lembaga diklat perlu di susun rancangan kegiatan yang secara sisitemtis dan komprehensif. Komponen-komponen yang ada pada proposal meliputi:

a. Latar Belakang

Latar belakang berisi: 1) kesenjangan (gap) antara harapan dengan kenyataan, 2) menguraikan pentingnya lembaga diklat, 3) menyajikan data dan informasi penting mengenai kondisi yang terjadi saat sekarang. Secara singkat dapat dirumuskan bahwa pokok-pokok yang perlu dipertimbangkan dalam penyusunan latar belakang masalah adalah : 1) Urgensi masalah yang diajukan, 2) Alasan-alasan, manfaat dan keuntungan, 3) fakta dan data yang mendukung kuatnya alasan-alasan pengambilan masalah

b. Tujuan

Menguraikan tujuan yang relevan dengan permasalahan yang ditemukan pada latar belakang. Tujuan dirumuskan dalam bahasa yang operasional dan spesifik.

c. Manfaat

Menguraikan manfaat melakukan analisis kebutuhan lembaga diklat secara teoritik dan praktis. Manfaat teori mengandung pengertian hasil analisis kebutuhan lembagai diklat diharapkan dapat dimanfaatkan sebagai bahan kajian dalam pengembangan ilmu pengetahuan. Manfaat praktis maksudnya hasil analisis kebutuhan lembaga diklat dapat memberikan sumbangan pada upaya peningkatan kemampuan, pengetahuan, pengalaman, keterampilan dan sikap masyarakat.

d. Luaran yang ingin dicapai

Menguraikan hasil yang ingin dicapai dalam kegiatan analisis kebutuhan lembaga diklat.

e. Analisis teoritik

berisi tentang analitis kritis dari beberapa pakar yang terkait dengan komponen yang diajukan. Teori merupakan seperangkat proposisi yang terintegrasi secara sintaksis, yaitu yang mengikuti aturan tertentu yang dapat dihubungkan secara logis satu ide dengan ide lainnya yang dapat diamati dan berfungsi sebagai wahana untuk meramalkan dan menjelaskan fenomena yang diamati. Kerangka teori dimaksudkan untuk memberikan gambaran atau batasan-batasan tentang teori-teori yang akan dipakai sebagai landasan mengenai bagian-bagian yang akan dianalisis/ diteliti.

Fungsi teori dalam analisis ilmiah adalah: 1) Untuk menjelaskan fenomena-fenomena dari bagian, 2) Mensistematiskan penemuan-penemuan ilmiah, 3) Menjadi pendorong untuk menyusun hipotesis, 4) Membuat ramalan atas dasar penemuan, 5) Menyajikan penjelasan hal-hal yang terkait dengan permasalahan yang dianalisis

f. Analisis kebutuhan Lembaga diklat, mencakup:

1) Waktu

Menyusun penjadwalan waktu yang sesuai dengkan kegiatan yang dilakukan dalam analisis kebutuhan lembaga yang meliputi: pembentukan tim, penyusunan proposal, penyusunan dan validasi instrumen, pelaksanaan, pelaporan, desiminasi/seminar.

2) Penentuan responden

Individu/kelompok/lembaga/organisasi yang diharapkan dapat memberikan hubungan kerjasama mengenai kebutuhan lembaga diklat yang diambil secara populasi dan/atau sampling.

3) Subtansi

Analisis kebutuhan lembaga diklat sangat berkaitan dengan tujuan lembaga. Dalam menganalisis kebutuhan lembaga diklat perlu mempertimbangkan adanya berbagai kaitan antara komponen yang satu dengan komponen lainnya yang saling berinterelasi, interaksi dan interdependensi. Untuk memecahkan adanya kesenjangan lembaga diklat dapat dilakukan dengan menganalisis komponen-komponen sebagai berikut:

a) Komponen sumber daya manusia, mencakup: identitas, kualifikasi, pengalaman, diklat dan kecakapan khusus, dan sebagainya.

b) Komponen fasilitas, mencakup: peralatan yang dipergunakan, gedung, kelas, wisma, laboratorium/bengkel, perpustakaan, komputer, peralatan dan bahan praktik, media pelatihan, inventarisasi dan sebagainya.

c) komponen lembaga, mencakup: struktur organisasi, penempatan *job analysis* staff, kepemimpinan, penilaian kerja, jenjang karier, jenjang penggajian, sistem pelayanan, prosedur pengawasan, prosedur pemantauan, prosedur pelaporan, dan sebagainya

d) komponen hubungan kerjasama, mencakup: saluran komunikasi, prosedur komunikasi, sistem kerja sama, prosedur kerjasama, dan sebagainya

e) komponen program, mencakup: perencanaan, pelaksananaan, monitoring, evaluasi, dan pelaporan

f) Komponen lingkungan, mencakup; lingkungan kerja, lingkungan masyarakat,

g) komponen pembiayaan, mencakup: sumber pembiayaan, alur kas, struktur pembayaran dan pencairan pembiayaan, ketersediaan dana, dan sebagainya.

4) Prosedur

Analisis kebutuhan lembaga diklat dapat dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut: identifikasi potensi lembaga, identifikasi kesenjangan, menentukan penyebab kesenjangan, menentukan solusi yang memungkinkan, tindak lanjut, dan menentukan peran dan pelaksana tugas.

5) Metode pengumpulan data

Metode adalah cara atau prosedur yang dipergunakan oleh lembaga diklat dalam menganalisis komponen-komponen diklat dengan memperhatikan keseluruhan sistem untuk mencapai suatu tujuan. Metode yang dapat digunakan dalam kegiatan analisis kebutuhan sangat bergantung pada data dan informasi yang dinginkan. Metode pengumpulan data dan informasi dapat dilakukan dengan menggunakan curah pendapat, kuesioner/ angket, wawancara, pengamatan atau penilaian dokumen.

*a). Metode curah pendapat*

Metode ini adalah sebuah metode umum yang digunakan dalam suatu pelatihan yang bertujuan untuk membantu peserta pelatihan mengungkapkan pendapat dan gagasan sebanyak mungkin. Selama berlangsungnya curah pendapat, peserta didorong untuk menghasilkan pendapat dan gagasan secepat mungkin tanpa perlu memikirkan nilai dari pada pendapat itu. Dengan demikian penekanannya ialah pada kuantitas, dan bukan kualitas.

*b). Kuesioner/angket*

Kuesioner berisi sejumlah pertanyaan atau pernyataan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden mengenai laporan tentang pribadi, atau hal-hal yang di ketahui (Suharsimi Arikunto 2002). Kuesioner sangat efektif digunakan dalam pendekatan deskriptif, yaitu untuk mengumpulkan data pada analisis kebutuhan secara deskriptif. Tujuan pokok pembuatan kuesioner untuk: 1) memperoleh informasi yang relevan dengan tujuan deskriptif, dan 2) memperoleh informasi dengan reliabilitas dan validitas setinggi mungkin.

Instrumen yang digunakan adalah angket atau kuesioner dengan empat pilihan jawaban yaitu a, b, c, dan d dengan skala bertingkat empat, masing-masing diberi bobot 1, 2, 3, dan 4. Adapun alasan penggunaan angket/kuesioner adalah; a) subyek adalah orang yang paling tahu tentang sesuatu yang ada pada dirinya; b) apa yang dinyatakan subyek kepada adalah benar dan dapat dipercaya; c) interpretasi subyek tentang pertanyaan yang diajukan sama dengan tujuan pengumpul data.

*c) Wawancara*

Wawancara dilakukan untuk memperoleh informasi mengenai kinerja individual berdasarkan variabel tertentu yang dianggap mendukung kinerja lembaga. Dengan demikian untuk pelaksanaannya diperlukan rambu-rambu atau pedoman wawancara yang menjadi acuan pewawancara.

*d) Observasi*

Cara yang efektif dalam menggunakan metode observasi adalah melengkapinya dengan format observasi yang berisi item-item tentang kejadian atau tingkah laku yang digambarkan akan terjadi. Dalam pelaksanaan observasi, pengamat tidak hanya mencatat data tapi juga menilai jika pilihan yang tersedia berupa skala

*e) Analisis dokumen.*

Analisis dokumen dilakukan untuk memperoleh data mengenai hal-hal atau variabel berupa dokumen-dokumen terpilih atau yang sudah ditentukan. Adapun tujuan dilakukannya metode ini adalah untuk melengkapi informasi yang telah diperoleh melalui metode-metode yang lain.

6) Instrumen pengumpulan data:

Instrumen yang digunakan untuk mengumpulkan data meliputi: papan plano, angket, lembar wawancara, lembar observasi, tape recorder, handycam, notulen,

7) Teknik analisis data

Data yang telah telah terkumpul dianalisis dengan menggunakan teknik analisis deskriptif kualitatif dan/atau teknik analisis kuantitatif.

8) Indikator keberhasilan

Keberhasilan kebutuhan lembaga diklat ditunjukan:

- Mampu menunjukan kesenjangan (*gap analysis*) antara komponen-komponen yang diharapkan dengan komponen-komponen yang ada.
- Mampu mengidentifikasi prioritas kebutuhan lembaga diklat
- Mampu mengidentifikasi penyebab masalah a) sumber daya manusia, b) komponen fasilitas, c) komponen lembaga, d) komponen hubungan kerjasama, e) komponen program, f) komponen lingkungan, dan g) komponen pembiayaan.
- Mampu mengidentifikasi solusi terhadap penyebab masalah dari masing-masing komponen.

9) referensi/rujukan

10) lampiran-lampiran

**3. Penyusunan instrumen**

Penyusunan instrumen dilakukan dengan jalan menyusun indikator analisis di susun berdasarkan landasan konseptual yang digunakan. Indikator diuraikan ke dalam bentuk item/aspek yang diukur. Untuk instrument angket tertutup dilakukan dengan menentukan bobot skor/nilai yang diberikan berdasarkan jenis data yang dikumpulkan. Penentuan skor dapat dilakukan dengan menggunakan skala likert (1, 2, 3,4, dan 5) atau bersifat diskrit (dua pilihan/ya, tidak). Untuk lembar wawancara dan observasi disusun item berdasarkan indikator/ komponen yang ditetapkan.

**4. Pembiayaan**

Dalam pembiayaan ini disusun secara rinci mencakup: sumber biaya, alur kas, rincian penggunaan biaya, penyusunan laporan keuangan.

**5. Sistem evaluasi**

Diuraikan unsur-unsur pokok dalam kegiatan evaluasi, mencakup: obyek yang dinilai, tujuan evaluasi, alat evaluasi, proses evaluasi, standar evaluasi, dan perbandingan antara hasil evaluasi dengan standar. Evaluasi dilakukan pada setiap tahapan, mencakup; persiapan, pelaksanaan, pelaporan dan tindak lanjut. Evaluasi dilakukan secara internal dan eksternal lembaga.

6. **Format laporan hasil AKLD**

   Laporan disusun dengan berpedoman pada format yang telah ditetapkan (terlampir).

**B. Pelaksanaan**

1. **Penentuan responden (individu/kelompok/sampling/populasi)**

   Responden adalah invidu/kelompok/lembaga/organisasi yang memiliki dan memberikan informqasi mengenai suatu obyek. Penentuan responden dalam analisis kebutuhan lembaga diklat dilakukan dengan cara populasi dan atau *purposive sampling* (sample bertujuan) sesuai dengan jumlah responden. Untuk *purposive sampling*, responden ditentukan sesuai dengan karakteristik dan tujuan pengumpulan data. Responden yang diambil dalam pengumpulan data analisi kebutuhan lembaga diklat ini adalah:

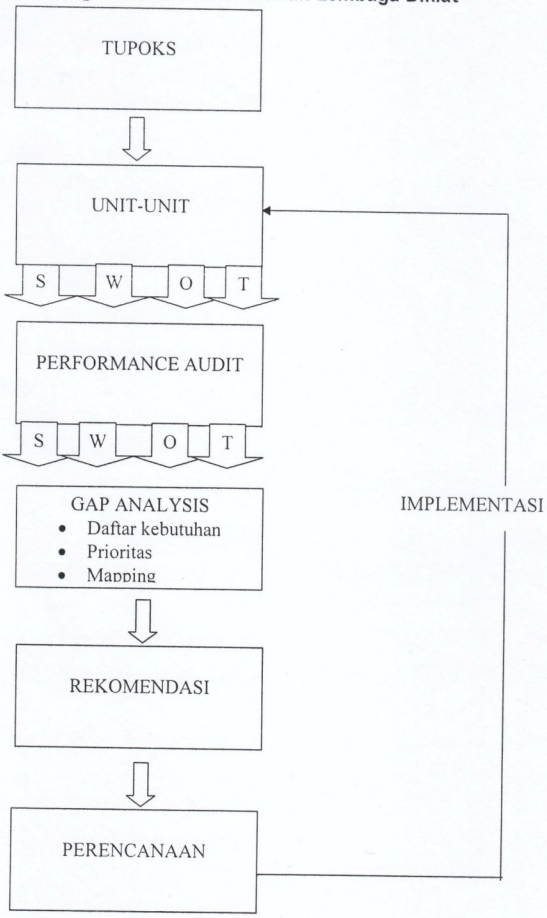
   a) Kepala lembaga diklat
   b) Pegawai lembaga diklat
   c) Pejabat di atas lembaga diklat
   d) Customer
   e) *Stakehoder* atau lembaga terkait.

2. **Waktu pelaksanaan AKLD**

   Analisis kebutuhan lembaga diklat dilakukan dengan tahapan sebagai berikut:

| No | Kegiatan | I | | | | II | | | | III | | | | IV | | | | V | | | | VI | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. | Pembentukan Tim Pelaksana | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2. | Penyusunan Proposal | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3. | Penyusunan Instrumen | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4. | Uji coba instrumen | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5. | Pengumpulan Data | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6. | Analisis Data | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 7. | Pelaporan | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 8. | Seminar/Desiminasi | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 9. | Tndak lanjut | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

### 3. Langkah-Langkah Analisis Kebutuhan Lembaga Diklat



Analisis kebutuhan lembaga diklat dapat dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut:

a. Mengidentifikasi potensi lembaga

Analisis kebutuhan lembaga diklat diawali dengan mengidentifikasi potensi yang dimiliki. Potensi yang dianalisis meliputi:

1) Komponen sumber daya manusia, mencakup: identitas, kualifikasi, pengalaman, diklat dan kecakapan khusus, dan sebagainya.
2) Komponen fasilitas, mencakup: peralatan yang dipergunakan, gedung, kelas, wisma, laboratorium/bengkel, perpustakaan, komputer, peralatan dan bahan praktik, media pelatihan, inventarisasi dan sebagainya.
3) komponen lembaga, mencakup: struktur organisasi, penempatan job analysis staff, kepemimpinan, penilaian kerja, jenjang karier, jenjang penggajian, sistem pelayanan, prosedur pengawasan, prosedur pemantauan, prosedur pelaporan, dan sebagainya
4) komponen hubungan kerjasama, mencakup: saluran komunikasi, prosedur komunikasi, sistem kerja sama, prosedur kerjasama, dan sebagainya.
5) komponen program, mencakup: perencanaan, pelaksananaan, monitoring, evaluasi, dan pelaporan
6) Komponen lingkungan, mencakup; lingkungan kerja, lingkungan masyarakat
7) komponen pembiayaan, mencakup: sumber pembiayaan, alur kas, struktur pembayaran dan pencairan pembiayaan, ketersediaan dana, dan sebagainya

b. Mengidentifikasi kesenjangan,

Mengidentifikasi perbedaan antara kinerja lembagai diklat saat ini dengan potensi yang dimiliki. Untuk memperoleh data kedua jenis data tersebut, lembaga diklat dapat mengumpulkan data dari hasil laporan, observasi, interview, kuesioner atau data dari dokumen lain

yang dapat dipercaya dari lembaga diklat yang sejenis lainnya. Untuk menilai tingkat kesenjangan tersebut dilakukan dengan memperhatikan: 1) tingkat signifikasi pengaruhnya, 2) luas ruang lingkupnya, 3) pentingnya peranan kesenjangan tersebut terhadap masa depan lembaga atau programnya

c. Menentukan penyebab kesenjangan,

Dalam menentukan penyebab kesenjangan dilakukan dengan memeriksa kinerja lembaga diklat dengan potensi yang dimiliki. Dari kegiatan ini dihasilkan daftar panjang mengenai kebutuhan pelatihan, pengembangan karier, pengembangan organisasi yang dikaitkan dengan tingkat kepentingan pencapaian tujuan. Penyebab kesenjangan dilihat dari sumbernya (internal atau eksternal), bobotnya (kompleksitas, mendesak, penting, wajar), jenisnya (sumber daya manusia, fasilitas, lembaga, hubungan kerjasama, program, pembiayaan)

d. Menentukan solusi yang memungkinkan,

Untuk menentukan solusi dilakukan dengan melakukan pengelompokan sasaran. Mengelompokkan kelompok sasaran yang sudah pernah dan belum pernah memperoleh diklat dalam bidang kerjanya. Untuk kelompok sasaran yang sudah pernah dikelompokkan ke dalam kelompok sering dan jarang. Kelompok sasaran yang sering memperoleh diklat diberi umpan balik atas kekurangannya dan diminta mempraktikannya kembali sampai dapat melaksanakan tugasnya sesuai yang diharapkan. Sedang kelompok sasaran yang jarang memperoleh diklat diberi kesempatan mempraktikan lebih banyak mengenai materi yang terima dari lembaga diklat. Untuk kelompok sasaran yang belum pernah memperoleh diklat, lembaga diklat merumuskan tujuan diklat dengan memaparkan kedalam perilaku kelompok sasaran dengan menunjuk pengetahuan, keterampilan dan sikap yang akan dikembangkan dalam diklat tersebut. Kemungkinan solusi yang diberikan hendaknya: a)

bermanfaat dan paling menguntungkan, b) jelas, tepat menarik dan realistis, c) dapat diukur, dan d) adanya dukungan sumber daya.

**4. Teknik Analisis Data**

Data yang telah terkumpul dianalisis dengan menggunakan teknik analisis deskriptif kualitatif dan teknik analisis kuantitatif.

Data kualitatif dianalisis dengan menggunakan teknik analisis data kualitatif terdiri atas langkah-langkah sebagai berikut: menentukan satuan hubungan kerjasama, melakukan kategorisasi hubungan kerjasama berdasarkan kesamaannya, menentukan hubungan antar kategori yang telah teridentifikasi, dan membangun proposisi berdasarkan hubungan antar kategori itu.

Data kuantitatif dianalisis dengan menggunakan analisis statistik, baik statistik dasar (standar deviasi, mean, median, modus, quartil), maupun statistik lanjut (korelasi, regresi, anava, anakova, uji t, chi kuadrat dsb)

**5. Interpretasi Data**

Menginterpretasikan data dan informasi yang telah terkumpul, sehingga terlihat adanya keterkaitan antara fakta atau informasi.

**C. Pelaporan dan tindak lanjut,**

1. Penyusunan laporan

Penyusunan laporan hasil analisis kebutuhan lembaga diklat minimal mengandung empat hal, yaitu: a) mendeskripsikan temuan berupa data yang diperoleh, b) menginterpretasikan data dan informasi yang telah terkumpul, sehingga terlihat adanya keterkaitan antara fakta atau informasi, c) evaluasi keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan serta analisis faktor-faktor penghambat dan pendukungnya, dan d) membuat rekomendasi yang realistis. Rekomendasi realistis adalah rekomendasi yang memungkinkan pihak-pihak yang diberi rekomendasi dapat melaksanakan materi yang direkomendasikan.

2. Menyampaikan hasil pelaksanaan analisis kebutuhan lembaga diklat.
3. Melakukan perbaikan dan pengembangan pelaksanaan program lembaga diklat.

# BAB IV
# PENUTUP

Analisis kebutuhan adalah suatu kegiatan yang dilakukan secara sistematis dan komprehensif untuk mengetahui dan menentukan ada/tidaknya kesenjangan antara kinerja (*performance*) yang harus ditampilkan lembaga diklat dengan kinerja (*performance*) yang ditampilkan saat ini, guna melakukan kegiatan lembaga diklat. Lembaga diklat merupakan satu kesatuan dari beberapa komponen yang saling berinterelasi, berinteraksi dan berinterdependensi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan, sehingga memerlukan mekanisme yang terencana, terprogram, sederhana, secara menyeluruh dan berkesinambungan. Analisis kebutuhan lembaga diklat dilakukan untuk mengetahui secara kongkrit mengenai kebutuhan lembaga diklat tersebut. Analisis kebutuhan lembaga diklat difokuskan pada tujuh komponen, yaitu: sumberdaya manusia, fasilitas, hubungan kerjasama, lembaga, program, pembiayaan, dan lingkungan. Pelaksanaan analisis kebutuhan lembaga diklat dengan tahapan sebagai berikut: persiapan, pelaksanaan, penyusunan laporan, dan tindak lanjut. Hasil analisis kebutuhan lembaga diklat merupakan rekomendasi perencanaan program lembaga diklat.

# Glosarium

**Analisis Kebutuhan Lembaga Diklat**

Analisis Kebutuhan Lembaga Diklat adalah suatu investigasi sistematik mengenai diskrepansi kinerja untuk menggambarkan kesenjangan antara kondisi nyata dengan kondisi yang seharusnya.

**Analisis Organisasi**

Suatu pendekatan analisis kebutuhan lembaga diklat yang dilakukan untuk menyediakan data dalam penyusunan profil organisasi pada saat tertentu

**Analisis Kinerja**

Suatu pendekatan sistematik untuk mengidentifikasi kesenjangan antara kinerja yang terjadi dan yang diharapkan serta semua faktor yang menghambat terwujudnya kinerja yang diinginkan.

**Analisis Kompetensi**

Suatu pendekatan yang dilakukan untuk menetapkan kemampuan dalam hal pengetahuan, keterampilan dan sikap yang harus dimiliki untuk melaksanakan suatu pekerjaan atau menduduki suatu jabatan tertentu

**Analisis Fungsi**

Suatu pendekatan yang dilakukan untuk mengidentifikasi fungsi-fungsi utama posisi pegawai sesuai dengan tugasnya.

**Analisis Pekerjaan**

Proses penyusunan daftar seluruh tugas bagi pekerjaan atau posisi tertentu yang telah diidentifikasi untuk pelatihan.

**Analisis Tugas**

Proses sistematik untuk mengkaji suatu tugas bagi keperluan identifikasi pengetahuan dan keterampilan yang dipersyaratkan untuk dapat melaksanakan tugas dengan berhasil

**Angket/kuesioner**

sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh data dan informasi dari responden mengenai suatu obyek.

**Fasilitas**

Peralatan/orang yang dimiliki oleh lembaga diklat dalam membantu mempermudah pelaksanaan kegiatan diklat

**Interaksi**

Komponen yang satu mempengaruhi komponen yang lain dalam suatu sistem lembaga diklat

**Interelasi**

Adanya saling berhubungan antara komponen yang satu dengan komponen yang lain

**Interdependensi**

Adanya saling ketergantungan antara komponen komponen yang satu dengan komponen yang lain

**Kompetensi**

Pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang memungkinkan seseorang untuk melakukan berbagai kegiatan dalam pekerjaan tertentu sesuai dengan standar yang ditetapkan. Secara sederhana kompetensi adalah kemampuan seseorang untuk memikul tanggung jawab pekerjaan.

**Prosedur**

Langkah-langkah sistematis yang dilakukan dalam menganalisis kebutuhan lembaga diklat

**Tenaga Struktural Lembaga Diklat**

Pegawai lembaga diklat yang memiliki kedudukan dalam suatu jabatan struktural pada lembaga diklat

**Tenaga Non Struktural Lembaga diklat**

Pegawai diklat yang tidak memiliki kedudukan dalam suatu jabatan struktural pada lembaga diklat

**Sumber Daya Manusia**

Segala kemampuan/potensi manusia untuk melakukan kegiatan di lembaga diklat.

## DAFTAR PUSTAKA


Arikunto, S, 2002, *Prosedur Penelitian* , Jakarta, Penerbit Rineka Cipta

Atmodiwirio,S, 2002, *Manajemen Pelatihan*, Jakarta, Ardadizya Jaya

Batram, Sharon & Gibson Brenda. 1994. *Training Nedds Analysis: a resource for identifying Training Needs, Selecting Strategies, and Developing Traing Plans.* Vermont:Gower.

Depdiknas, 2003. *Prinsip-Prinsip Manajemen Pelatihan.* Jakarta : Pusdiklat Pegawai Depdiknas

Dirk, John M. & Prenger, suzane M. 1997. *a Guide for Planning & Implementating Intruktion for Adult: Theme-based Approach.* California: Jossey-Bass Inc

Goodstein, Leobard David. *Applied Strategic Planning: How to Develop a plan That Really Works.* New York: McGraw-Hill

Jerome, P. J, 1994, *Mengevaluasi Kinerja Karyawan*, Jakarta, Penerbit PPM

Kahn,P and Baume, D, 2003, *A Guide to Staff and Educational Development*, London

Kelly, Leslie. 1995. *The ASTD Technical and Skills Training Hanbook.* New York: McGraw-Hill, Inc

Lard, Dugan. 1985. *Aprproaches for Training & Development.* Massachusetts: Addison_Wesley Publishing Company.

Nisjar, K dan Winardi, 1997, *Manajemen Strategik*, Bandung, Mandar Maju

Pusdiklat Depdiknas. 2003. *Prinsip-prinsip Manajemen Pelatihan*

Reay, David G. 1994. *Identifying Training Nedds.* New Jersey: Kogan Page Limited.

*Resntra Depdiknas* 2005-2009

Safuri. 2005. *Evaluasi Program pelatihan dan Pemberdayaan Masyarakat*, Bandung, Y-Pin Indonesia

Sedan adler, L dan Winardi, 1998, *Designing Training Programs: The Critical Events Model.* 6th Massachusetts, Addison-Wesley Publishing Company

Soemartono, 1993, *Himpunan Tulisan tentang Pendidikan dan Pelatihan Manajemen,* Jakarta, Balai Pustaka