Makalah Revisi

Metode Manajemen :

Job Analysis, LNA, TNA dan WISN

Untuk memenuhi tugas mata kuliah Organisasi dan Metode Manajemen Pelayanan Keshatan

Oleh :

Kelompok 9 IKMA 2011

Ekka Oktaviani Rahayu	101111007
Nano Susanto	101111012
Novi Dwi Ira Suryani	101111016
Nurul Hidayatul Mukarromah	101111036
Annisa Nur Lutfiyah	101111045
Ratna Ayu Hestiningrum	101111062
Imaculata Tinneke Tandiono	101111075
Ajrina Rantau Larasati	101111091
Oky Nor Sahana	101111105
M. Mukhdor Al Faruq	101111119
Chokorde Dhio P	101111184

Fakultas Kesehatan Masyarakat

Universitas Airlangga

2012

KATA PENGANTAR

Puji Syukur kepada Tuhan yang Maha Esa karena berkat limpahan Rahmat, Hidayah serta Inayah-Nya sehingga kami dapat menyusun makalah untuk memenuhi tugas Mata Kuliah Organisasi dan Metode Manajemen ini dengan baik.

Tak lupa kami sampaikan terima kasih kepada dosen pembimbing kami, Dr. Setya Haksama, drg., M.Kes dan Tito Yustiawan drg., M.Kes atas bimbingan dan pengarahan dalam pengerjaan makalah ini.

Makalah ini berisikan tentang Job Analysis, LNA, TNA dan WISN, meliputi gambaran umum, manfaat, kelebihan dan kekurangan serta tools dari masing-masing pembahasan. Diharapkan makalah ini dapat memberikan informasi kepada kita semua tentang Job Analysis, LNA, TNA dan WISN.

Kami menyadari bahwa makalah ini masih jauh dari sempurna, oleh karena itu kririk dan saran sangat kami harapkan dari semua pihak yang bersifat membangun demi kesempurnaan maklah ini untuk kedepannya.

Akhir kata kami sampaikan kepada semua pihak yang telah berperan dalam penyusunan makalah ini dari awal sampai akhir. Semoga Allah senantiasa meridhai segala usaha kita. Amin

Surabaya, 20 Oktober 2012

Kelompok 9 OM YANKES IKMA 2011

DAFTAR ISI

Halaman Judul i

Kata Pengantar ii

Daftar Isi iii

Daftar Lampiran v

BAB I PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang 1

I.2 Rumusan Masalah 2

I.3 Tujuan 2

I.4 Manfaat 2

BAB II PEMBAHASAN

II.1 Job Analisis 3

II.1.1 Tujuan Job Analysis 5

II.1.2 Keuntungan dan Kerugian Job Analysis 8

II.1.3 Metode Pengumpulan Data 10

II.1.4 Sumber Informasi yang diperoleh dari Job Analysis 21

II.1.5 Input Job Analysis 24

II.1.6 Hasil Job Analysis 27

II.2 LNA 34

II.2.1 Pengertian 34

II.2.2 Tujuan LNA 36

II.2.3 Prinsip LNA 36

II.2.4 Ruang Lingkup LNA 37

II.2.5 Tahapan LNA 40

II.2.6 Alat bantu LNA 41

II.2.7 Aplikasi LNA 45

II.2.8 Simulasi Learning Nees Analysis 46

II.3 TNA 54

II.3.1 Training Need Analysis 55

II.3.2 Training Need Assesment..... 67

II.3.3 Pengelolaan TNA 74
II.4 WISN 96
II.4.1 Pengantar WISN 96
II.4.2 Dasar Metode WISN 99
II.4.3 Fitur Metode WISN 101
II.4.4 Prinsip WISN sebagai Indikator Beban Kerja 103
II.4.5 Kelebihan dan Kekurangan WISN 105
II.4.6 Langkah-langkah WISN 105
II.4.7 Solusi Permasalahan Kekurangan Staff 119
BAB III PENUTUP 121
III.1 Conclution 121
III.2 Suggestion 121
Daftar Pustaka 122

LAMPIRAN

CONTOH KUESIONER GAYA BELAJAR

Lingkarilah maksimal 2 kata dari setiap nomor yang memberikan gambaran tentag diri anda!

- A. Rapi dan teratur
  B. Berbicara sendiri
  C. Menangapi perhatian fisik
- A. Perencanaan
  B. Mengerakan bibir ketika membaca
  C. Berbicara dengan Perlahan
- A. Tidak terganggu dengan keributan
  B. Senang bercerita
  C. Banyak bergerak
- A. Memetingkan penampilan
  B. Pembicaraan dengan fasik
  C. Mempunyai otot besar
- A. Mengingat apa yang dilihat
  B. Suka diskusi
  C. Menghafal dengan cara berjalan dan melihat
- A. Menjawab pertanyaan dengan singkat
  B. Menjawab dengan panjang lebar
  C. Banyak menggunkan isyarat tubuh
- A. Tidak suka pidato
  B. Kecepatan bicara sedang
  C. Mempunyai otot besar
- A. Lebih suka seni dari pada music
  B. Lebih suka music dari seni

  C. Lebih dekat, ketika berbicara dengan orang lain

- A. Berbicara dengan cepat

B. Terganggu dengan keributan

C. Menyentuh orang lain untuk mencari perhatian

- A. Teliti terhadap detail

  B. Membaca dengan keras

  C. Berdiri dekat lawan

- A. Mencorat-ceret ketika ditelpon

  B. Berbicara dengan irama terpola

  C. Berorientasi dengan fisik

- A. Pengejaan dengan baik

  B. Belajar dengan mendengarkan

  C. Belajar dengan praktek

- A. Pembaca cepat

  B.Tidak suka membaca

  C. Menggunakan jari sebagai petunjuk membaca

- A. Lupa menyampaikan pesan verbal

  B. Tidak pandai menulis

  C. Sulit duduk diam untuk waktu lama

- A. Pengatur

  B. Pandai menirukan nada, irama

  C. Kecepatan bicara lambat

Cara menganalisis dan menginterpretasikan dari peryataan diatas adalah buat tiga kolom visual, auditori dan kinesketik. Huruf A, B, atau C yang anda lingkari masuk kan kedalam kolom yang telah anda sediakan dengan cara mencentang kolom tersebut. Missal, pada jawaban no. 1 anda menjawab A maka pada kolom visual dicentang begitu juga seterusnya. Setelah itu menjumlahkan centangan pada setiap kolom setelah dijumlahkan lihat nilai tertinggi dari ketiga kolom tersebut maka dapat disimpulkan anda mempunyai gaya belajar dari salah satu kolom tersebut. Pada berbagai kasus karena petunjuk diatas maksimal 2 lingkaran maka akan muncul kecenderungan terjadi jumlah dua kolom yang mempunyai jumlah yang hampir sama besar maka dapat disimpulkan ada mempunyai gaya belajar dua macam. Misalnya, pada kasus ini seteh dijumlahkan

terjadi 2 kecenderungan jumlah hampir sama pada kolom kinesketik dan auditori maka anda mempunyai gaya belajar menggunakan dua cara yaitu visual dan kinesketik.

CONTOH KUISIONER MOTIVASI BELAJAR

ANGKET MOTIVASI BELAJAR SISWA

Petunjuk Pengisian Angket :

a. Tulis nama, kelas, nomer absent dan nama sekolah anda.
b. Pilihlah salah satu jawaban yang sesuai dengan yang anda lakukan dan alami dengan memberikan tanda (X).
c. Setiap jawaban anda adalah benar, sehingga jangan terpengaruh dengan jawaban teman-teman anda.
d. Jawaban anda tidak mempengaruhi nilai tes/raport anda.

1. Saya selalu mempelajari materi kimia yang akan diajarkan oleh guru .

   a. Selalu c. Kadang-Kadang
   b. Sering d. Tidak Pernah

2. Saya berusaha mengerjakan sendiri setiap ulangan kimia yang diberikan oleh guru.

   a. Selalu c. Kadang-Kadang
   b. Sering d. Tidak Pernah

3. Saya berusaha mengerjakan soal kimia yang sulit sampai saya bisa.

   a. Selalu c. Kadang-Kadang
   b. Sering d. Tidak Pernah

4. Saya merasa tidak puas jika belum bisa mengerjakan soal kimia yang saya kerjakan.

   a. Selalu c. Kadang-Kadang

b. Sering d. Tidak Pernah

5. Saya merasa malas mengerjakan soal-soal kimia yang ada dibuku atau LKS.

a. Selalu c. Kadang-Kadang

b. Sering d. Tidak Pernah

6. Saya tidak mempunyai keinginan yang kuat untuk belajar kimia.

a. Selalu c. Kadang-Kadang

b. Sering d. Tidak Pernah

7. Saya selalu mengerjakan pekerjaan rumah untuk bidang studi kimia.

a. Selalu c. Kadang-Kadang

b. Sering d. Tidak Pernah

8. Saya tidak mencari sumber pelajaran yang lain untuk bidang studi kimia selain buku paket yang diberikan oleh sekolah.

a. Selalu c. Kadang-Kadang

b. Sering d. Tidak Pernah

9. Saya berusaha mengikuti jam tambahan atau les privat untuk bidang studi kimia.

a. Selalu c. Kadang-Kadang

b. Sering d. Tidak Pernah

10. Saya selalu siap, jika sewaktu-waktu guru mengadakan ulangan kimia.

a. Selalu c. Kadang-Kadang

b. Sering d. Tidak Pernah

11. Saya suka mencontek Pekerjaan Rumah teman daripada mengerjakan sendiri.

a. Selalu c. Kadang-Kadang

b. Sering d. Tidak Pernah

12. Saya menjadi tidak bersemangat jika melakukan kesalahan dalam menyelesaikan soal kimia.

a. Selalu c. Kadang-Kadang

b. Sering d. Tidak Pernah

13. Orang tua saya akan menanyakan hasil ulangan Kimia saya.

a. Selalu c. Kadang-Kadang

b. Sering d. Tidak Pernah

14. Guru Kimia selalu memberikan pujian jika saya bisa mengerjakan soal kimia.

a. Selalu c. Kadang-Kadang

b. Sering d. Tidak Pernah

15. Saya tidak senang jika mendapat pujian dari guru ketika saya bisa mengerjakan soal di depan kelas.

a. Selalu c. Kadang-Kadang

b. Sering d. Tidak Pernah

16. Saya tidak merasa tertarik dengan setiap pokok bahasan dalam kimia.

a. Selalu c. Kadang-Kadang

b. Sering d. Tidak Pernah

17. Saya merasa pelajaran kimia tidak berguna dan membingungkan.

a. Selalu c. Kadang-Kadang

b. Sering d. Tidak Pernah

18. Saya merasa senang jika pembahasan materi pada kimia menggunakan alat peraga.

a. Selalu c. Kadang-Kadang

b. Sering d. Tidak Pernah

19. Dengan adanya Pekerjaan Rumah akan mendorong saya untuk lebih mendalami bahan pelajaran kimia.

a. Selalu c. Kadang-Kadang

b. Sering d. Tidak Pernah

20. Saya menganggap Kimia adalah pelajaran yang sulit.

a. Selalu c. Kadang-Kadang

b. Sering d. Tidak Pernah

21. Saya merasa malas untuk mencari hal-hal dalam kehidupan sehari-hari yang berhubungan dengan kimia.

a. Selalu c. Kadang-Kadang

b. Sering d. Tidak Pernah

22. Saya selalu memperhatikan guru ketika ia sedang mengajar.

a. Selalu c. Kadang-Kadang

b. Sering d. Tidak Pernah

23. Jika guru memberikan tugas dikelas, saya lebih suka bergurau dengan teman dan mencontek jika akan dikumpulkan.

a. Selalu c. Kadang-Kadang

b. Sering d. Tidak Pernah

24. Saya selalu mengkondisikan diri untuk tidak membuat kegaduhan yang dapat mengganggu teman saat proses belajar mengajar.

a. Selalu c. Kadang-Kadang

b. Sering d. Tidak Pernah

25. Orang tua saya menciptakan suasana rumah yang tenang saat saya akan ulangan kimia.

a. Selalu c. Kadang-Kadang

b. Sering d. Tidak Pernah

KUESIONER UNIVERSITAS AIRLANGGA

Sebagai mahasiswa Universitas Airlangga, umpan balik yang Saudara berikan melalui kuesioner ini akan sangat membantu Universitas Airlangga untuk meningkatkan kualitas pengalaman belajar mahasiswa. Kuesioner ini didesain untuk memperoleh umpan balik berkaitan dengan pengalaman belajar mahasiswa di Universitas Airlangga.

Hasil dan proses evaluasi survey pengalaman belajar ini dikelola oleh Pusat Penjaminan Mutu (PPM) Universitas Airlangga. Hasil survey ini digunakan untuk mengidentifikasi praktik baik dan memberikan rekomendasi konstruktif untuk perbaikan kinerja dalam penyelenggaraan program pendidikan (diploma, S-1, S-2, dan S-3).

Kuesioner ini terdiri dari 2 bagian: (1) bagian A berkaitan dengan informasi diri, (2) bagian B berkaitan dengan pengalaman Saudara dalam proses pembelajaran, pelayanan administrasi & penunjang proses pembelajaran

Cara mengisi kuesioner: berikanlah respon berdasarkan pengalaman pribadi Saudara selama di Universitas Airlangga dengan cara menghitamkan bulatan yang telah disediakan menggunakan pensil 2B. Berikanlah hanya 1 (satu) respon terhadap setiap pernyataan.

Selamat Mengisi dan Terima Kasih atas kontribusi Saudara dalam peningkatan mutu Universitas Airlangga.

Bagian A: Informasi Diri

Program Studi :

Fakultas (mohon disingkat) :

Jenis Kelamin (lingkari yang sesuai) : P / L

Bagian B :

		Sangat Tidak Setuju	**Tidak Setuju**	**Setuju**	**Sangat setuju**
Atribut Lulusan					
Kurikulum & program pembelajaran telah meningkatkan keterampilan analisis		●	●	●	●
Kurikulum & program pembelajaran telah meningkatkan ketrampilan mempresentasikan ide/pendapat secara tertulis (komunikasi tertulis)		●	●	●	●
Kurikulum & program pembelajaran telah meningkatkan ketrampilan mempresentasikan ide/pendapat secara lisan (komunikasi oral)		●	●	●	●
Kurikulum & program pembelajaran telah meningkatkan keterampilan penggunaan teknologi informasi (internet dan pengolahan data)		●	●	●	●
Keterlibatan dalam kegiatan kemahasiswaan telah meningkatkan keterampilan pengelolaan diri (misal manajemen waktu) dan pengembangan pribadi		●	●	●	●
Kurikulum & program pembelajaran telah meningkatkan kemampuan untuk bekerja dalam tim		●	●	●	●
Peran Dosen dalam proses pembelajaran (secara umum)		●	●	●	●
Dosen telah memberikan motivasi untuk mencapai yang terbaik		●	●	●	●
Dosen telah mendorong partisipasi aktif mahasiswa di kelas		●	●	●	●

Dosen telah menjelaskan materi dengan jelas		●	●	●	●
Dosen telah memberikan umpan balik yang bermanfaat pada tugas dan hasil belajar lainnya (ujian)		●	●	●	●
Dosen memberikan pembimbingan yang konstruktif dalam penyusunan tugas akhir		●	●	●	●
Dosen memberikan pembimbingan akademik (perwalian) yang konstruktif dalam perencanaan studi		●	●	●	●
Dukungan sumber daya dalam pembelajaran		●	●	●	●
Jasa pelayanan perpustakaan telah dapat diakses dengan mudah		●	●	●	●
Sumber belajar (buku, jurnal ilmiah, CD ROM, jurnal online, dll) di perpustakaan universitas telah dapat memenuhi kebutuhan untuk belajar dan penyelesaian tugas akhir		●	●	●	●
Sumber belajar (buku, jurnal ilmiah, CD ROM, jurnal online, dll) di ruang baca fakultas telah dapat memenuhi kebutuhan untuk belajar dan penyelesaian tugas akhir		●	●	●	●
Buku dan jurnal yang tersedia di perpustakaan universitas mutakhir (setelah tahun 2000)		●	●	●	●
Buku dan jurnal yang tersedia di ruang baca fakultas mutakhir (setelah tahun 2000)		●	●	●	●
Informasi yang terkait dengan pendidikan (kurikulum, prosedur KRS/KHS, dsb) telah dapat diakses dengan mudah		●	●	●	●
Penyediaan fasilitas teknologi informasi (wifi-internet, komputer untuk mahasiswa, dll) sudah sangat memadai dan membantu proses pembelajaran yang efektif		●	●	●	●
Unsur pendukung pembelajaran seperti laboratorium telah memenuhi kebutuhan belajar dan mendukung peningkatan keterampilan		●	●	●	●
Besarnya jumlah mahasiswa dalam satu kelas sudah mendukung proses pembelajaran yang efektif		●	●	●	●
Fasilitas (misal kenyamanan ruang, penerangan, dll) dan media pembelajaran (misal OHP, LCD projector, papan tulis, dll) sudah mendukung proses pembelajaran yang efektif		●	●	●	●
Pelayanan administrasi akademik (misal pelayanan KRS/KHS, administrasi PKL, dll) di tingkat fakultas sudah memuaskan		●	●	●	●
Pelayanan administrasi akademik (misal administrasi PKL/KKN, dll) di tingkat		●	●	●	●

universitas sudah memuaskan					
Pelayanan administrasi keuangan (SPP dan lain-lain) sudah memuaskan		●	●	●	●
Kemahasiswaan dan Lain-lain		●	●	●	●
Kegiatan ektrakurikuler kemahasiswaan telah dikembangkan untuk peningkatan kemampuan bakat, minat, dan penalaran		●	●	●	●
Telah ada pengelolaan secara sistematis atas penyaluran bakat, minat, dan penalaran mahasiswa		●	●	●	●
Saudara telah terbantu dengan layanan universitas dalam upaya pencarian pekerjaan		●	●	●	●

Tabel 01. Pengalaman dalam proses pembelajaran, pelayanan dan penunjang

CONTOH KUESIONER LINGKUNGAN PELAJAR

Tabel 02: Kegiatan atau Kebiasaan Siswa di Rumah Berkaitan dengan PHBS

No	**Kegiatan atau kebiasaan sebagai indikator PHBS**	**Jumlah dan prosentase siswa yang melaksanakan kegiatan/kebiasaan**		
		Sudah dilakukan	**Dilakukan jika disuruh /diingatkan**	**Belum dilakukan**
1	Mencuci tangan sebelum makan, sesudah buang air besar, sesudah buang air kecil, dan sesudah main.			
2	Mencuci tangan dengan sabun sebelum makan, se-sudah buang air besar, sesudah buang air kecil, dan sesudah main.			
3	Menggosok gigi minimal 2 x sehari, sesudah makan pagi dan sebelum tidur.			
4	Mencuci kaki dan tangan sebelum tidur			
5	Mengganti baju sekolah dengan baju di rumah ke-tika pulang dari sekolah			
6	Mandi dengan sabun 2 x sehari			
7	Meminta kukunya untuk dipotong jika sudah relatif cukup panjang			
8	Membuang sampah di tempat sampah			

Informasi lain tentang PHBS siswa di rumah yang juga disampaikan oleh orang tua siswa seperti pada Tabel 03 berikut.

Tabel 03: Kebiasaan Siswa di Rumah Berkaitan dengan PHBS (N=376)

No	Kebiasaan/kegiatan yang dilakukan	Jumlah (prosentase)	
		Ya/ Ada	Tidak
1	Memperhatikan kebersihan lingkungan rumah, seperti: • Membuang sampah tidak sembarangan • Mau membantu jika diajak membersihkan rumah atau halaman rumah Merapikan alat-alat permainan setelah selesai bermain		
2	Menyukai semua jenis makanan yang tergolong pada pola 4 sehat dan 5 sempurna		
3	Kebiasaan sarapan		
4	Kesukaan jajanan di warung		
5	Adanya kendala yang dihadapi untuk melatih PHBS		
6	Perlunya memberikan pendidikan kesehatan di SD		

CONTOH KUESIONER KETERAMPILAN PEMBELAJARAN

KUESIONER

PENYUSUNAN INDEKS KEPUASAN MASYARAKAT UNIT ORGANISASI

DI LINGKUNGAN KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN

I. DATA MASYARAKAT (RESPONDEN) **(Lingkari kode angka sesuai jawaban masyarakat/responden)**			**Diisi Oleh Petugas**
Nomor Responden	.....		
Umur	..... Tahun		
Jenis Kelamin	1. Laki-laki	2. Perempuan	

Pendidikan Terakhir	a. SD b. SLTP c. SLTA	a. D1-D3-D4 b. S-1 c. S-2 ke Atas	
Pekerjaan Utama	a. PNS/TNI/Polri b. Pegawai Swasta c. Wiraswasta/Usahawan	a. Pelajar/Mahasisw b. Lainnya	

II. DATA PENCACAH/PENGUMPUL DATA	
Nama	
NIP/Data Lain	

PENDAPAT RESPONDEN TENTANG PELAYANAN PUBLIK

(lingkari kode huruf sesuai jawaban masyarakat/responden)

		P*)				**P*)**
1.	Bagaimana pemahaman Saudara tentang kemudahan prosedur pelayanan di unit ini. a. Tidak mudah b. Kurang mudah c. Mudah d. Sangat mudah			6.	Bagaimana pendapat saudara tentang kecepatan pelayanan di unit ini. a. Tidak cepat b. Kurang cepat c. Cepat d. Sangat cepat	
2.	Bagaimana pendapat Saudara tentang kesesuaian persyaratan pelayanan dengan jenis pelayanannya. 1. Tidak sesuai 2. Kurang sesuai 3. Sesuai 4. Sangat sesuai			7.	Bagaimana pendapat Saudara tentang kesopanan dan keramahan petugas dalam memberikan pelayanan. a. Tidak sopan dan tidak ramah b. Kurang sopan dan kurang ramah c. Sopan dan ramah d. Sangat sopan dan sangat ramah	
3.	Bagaimana pendapat Saudara tentang kedisiplinan petugas dalam memberikan pelayanan. 3. Tidak disiplin 4. Kurang disiplin			8.	Bagaimana pendapat Saudara tentang kesesuaian antara biaya yang dibayarkan dengan biaya yang telah ditetapkan. 4. Selalu tidak sesuai	

	5. Disiplin 6. Sangat disiplin				5. Kadang-kadang sesuai 6. Banyak sesuainya 7. Selalu sesuai	
4.	Bagaimana pendapat Saudara tentang tanggung jawab petugas dalam memberikan pelayanan. 5. Tidak bertanggung jawab 6. Kurang bertanggung jawab 7. Bertanggung jawab 8. Sangat bertanggung jawab			9.	Bagaimana pendapat Saudara tentang ketepatan pelaksanaan terhadap jadwal waktu pelayanan. 6. Selalu tidak tepat 7. Kadang-kadang tepat 8. Banyak tepatnya 9. Selalu tepat	
5.	Bagaimana pendapat Saudara tentang kemampuan petugas dalam memberikan pelayanan. a. Tidak mampu b. Kurang mampu c. Mampu d. Sangat mampu			10.	Bagaimana pendapat Saudara tentang kenyamanan di lingkungan unit pelayanan. a. Tidak nyaman b. Kurang nyaman c. Nyaman d. Sangat nyaman	

*) Keterangan : P = Nilai pendapat masyarakat/responden (diisi oleh petugas)

Sumber: Kepmenpan Nomor: KEP/25/M.PAN/2/2004 tentang Pedoman Umum Penyusunan Indeks Kepuasan Masyarakat Unit Pelayanan Instansi Pemerintah

KUESIONER CALON PENGUSAHA / ENTREPRENEUR.

Jika Anda ingin membuka usaha / bisnis sendiri sebagai Entrepreneur, cobalah mengisi kuesioner di bawah ini. Jawablah dengan JUJUR (ini untuk diri Anda sendiri), dengan memilih nilai angka yang paling mendekati persepsi diri Anda.

TINGGI ——— RENDAH

1. Apakah Anda seorang pelopor? 5 — 4 — 3 — 2 — 1 — 0

2. Apakah Anda mandiri? 5 — 4 — 3 — 2 — 1 — 0

3. Apakah Anda menikmati membuat keputusan sendiri? 5 — 4 — 3 — 2 — 1 — 0
4. Apakah Anda menyukai persaingan? 5 — 4 — 3 — 2 — 1 — 0
5. Apakah Anda memiliki kehendak kuat? 5 — 4 — 3 — 2 — 1 — 0
6. Dapatkah Anda membangun Tim? 5 — 4 — 3 — 2 — 1 — 0
7. Apakah Anda merencanakan? 5 — 4 — 3 — 2 — 1 — 0
8. Dapatkah Anda menerima saran? 5 — 4 — 3 — 2 — 1 — 0
9. Dapatkah Anda menyesuaikan dengan perubahan? 5 — 4 — 3 — 2 — 1 — 0
10. Apakah Anda memiliki jadwal kegiatan yang tetap? 5 — 4 — 3 — 2 — 1 — 0
11. Apakah Anda mengikuti jadwal tsb? 5 — 4 — 3 — 2 — 1 — 0
12. Dapatkah Anda membuat orang lain sesuai jadwal Anda? 5 — 4 — 3 — 2 — 1 — 0
13. Dapatkah Anda menangani masalah kompleks, dengan baik? 5 — 4 — 3 — 2 — 1 — 0
14. Dapatkah Anda berurusan dengan Ambiguitas? 5 — 4 — 3 — 2 — 1 — 0
15. Dapatkah Anda bekerja dalam waktu lama? 5 — 4 — 3 — 2 — 1 — 0
16. Apakah pikiran Anda terpusat pada satu hal saja? 5 — 4 — 3 — 2 — 1 — 0
17. Apakah Anda memiliki stamina fisik bagus, untuk menangani proyek jangka panjang? 5 — 4 — 3 — 2 — 1 — 0
18. Apakah Anda memiliki kekuatan emosi dan kegembiraan untuk mengatasi ketegangan? 5 — 4 — 3 — 2 — 1 — 0

19. Maukah Anda berkorban untuk mencapai tujuan Anda? 5 — 4 — 3 — 2 — 1 — 0

20. Apakah Anda mampu mengidentifikasi ketrampilan yang dibutuhkan untuk sukses? 5 — 4 — 3 — 2 — 1 — 0

21. Apakah Anda memiliki ketrampilan itu? 5 — 4 — 3 — 2 — 1 — 0

22. Dapatkah Anda mengisi kekurangan ketrampilan Anda dari mana saja? 5 — 4 — 3 — 2 — 1 — 0

23. Dapatkah Anda menghadapi Resiko atau Kegagalan? 5 — 4 — 3 — 2 — 1 — 0

24. Dapatkah Anda menjalani hidup dengan bekal sangat minimal? 5 — 4 — 3 — 2 — 1 — 0

25. Apakah Anda terampil dalam jaringan kerja? 5 — 4 — 3 — 2 — 1 — 0

26. Dapatkah Anda tetap fokus pada tujuan? 5 — 4 — 3 — 2 — 1 — 0

27. Apakah Anda yakin tahu tujuan Anda? 5 — 4 — 3 — 2 — 1 — 0

28. Dapatkah Anda mengkomunikasikannya dengan orang lain? 5 — 4 — 3 — 2 — 1 — 0

29. Dapatkah Anda menangani beberapa tugas sekaligus, dengan target waktu? 5 — 4 — 3 — 2 — 1 — 0

30. Apakah Anda memisahkan hal-hal yang perlu dan hal-hal yang baik, untuk dilakukan? 5 — 4 — 3 — 2 — 1 — 0

==========

========= **TOTAL =**

Nilai Total kurang dari 110, menunjukkan masih membutuhkan banyak pengembangan diri untuk menghadapi tuntutan bisnis Anda. Anda boleh berada di 2 Kuadran (Karyawan dan Entrepreneur).

Nilai Total lebih dari 110, maka Anda memang sudah sepantasnya pindah Kuadran secara Total pula menjadi Entrepreneur.

BAB I
PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang

Suatu organisasi mempunyai sistem yang kompleks, dan saling terkait sama lain. Perlu dilakukan tahap Learning Organization sebelum adanya pengembangan dari organisasi itu sendiri. Perencanaan yang matang harus dimulai dari perekrutan karyawan. Karyawan yang dimiliki harus sesuai dengan apa yang diinginkan organisasi agar mendukung apa yang diinginkan organisasi yang tidak lain adalah pengembangan.

Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu aset perusahaan yang memiliki peranan penting dalam menunjang kelancaran aktivitas perusahaan dan pengembangan perusahaan dimasa mendatang. Pengembangan SDM mutlak diperlukan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan diantaranya melalui pelatihan. Pelatihan dapat diselenggarakan oleh perusahaan itu sendiri atau di luar perusahaan, dengan tujuan agar efektivitas dan produktivitas kerja dapat lebih meningkat. Agar diperoleh pelatihan yang efektif dan memiliki manfaat bagi pengembangan perusahaan maupun pengembangan pribadi karyawan, perusahaan melakukan analisis kebutuhan pelatihan sesuai dengan kebutuhan dalam pekerjaan / jabatan. Dari hasil analisis kebutuhan pelatihan tersebut dapat diketahui karyawan mana yang memiliki prioritas untuk mengikuti pelatihan yang diadakan perusahaan.

Analisa beban kerja di organisasi dengan karyawan yang dimiliki juga sangat penting, karena ketidaksesuaian beban kerja dengan SDM akan menghambat pengembangan organisasi. Metode yang dapat digunakan untuk analisis sangat banyak akan tetapi kami fokuskan kepada metode perencanaan SDM yaitu Job Analysis, LNA, TNA, dan WISN.

I.2 Rumusan Masalah

Bagaimanakah metode Job Analysis, LNA, TNA, dan WISN digunakan.

I.3 Tujuan

Untuk mengetahui bagaimana metode manajemen Job Analysis, LNA, TNA, dan WISN digunakan.

I.4 Manfaat

Mengetahui penggunaan metode manajemen khususnya Job Analysis, LNA, TNA, dan WISN.

BAB II
PEMBAHASAN

II.1 Job Analysis

Job Analysis terdiri dari dua kata yaitu *job* dan *analysis*, *job (pekerjaan/jabatan)* adalah suatu tugas yang harus dilakukan untuk suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi tersebut. Sedangkan *analysis* adalah memisahkan atau menguraikan. Sehingga *job analysis* adalah proses yang sistematis menghimpun informasi dari tugas, kewajiban dan tanggung jawab dari pekerjaan tertentu dengan cara menguraikan pekerjaan tersebut.

Job analysis (analisis pekerjaan/jabatan) adalah bagian penting dari Sumber Daya Manusia (SDM) perencanaan. Analisis pekerjaan tidak hanya penting untuk menentukan kegiatan yang dilakukan dalam pekerjaan itu sendiri, tetapi juga untuk menentukan jenis kondisi karyawan akan harus bekerja dimana, dan apakah kondisi ini akan mampu menampung orang.

Menurut Dale Yoder dalam buku Anwar Prabu Mangkunegara (2002, hal 13) dinyatakan sebagai berikut :

Job analysis is the procedure by which the facts eith respect to each job are systematically discover and noted. It is sometimes called job study, suggesting the care with which taks, processe, responsibility, and personnel requirement are investigated. Job analysis, which focuses attention on the characteristics of employees, using physical examinations tests, interviews, and other procedures for this purpose.

(Analisis pekerjaan adalah prosedur melalui fakta-fakta yang berhubungan dengan setiap jabatan yang diperoleh dan dicatat secara sistematis. Hal ini kadang-kadang disebut studi jabatan, yang mempengaruhi tugas-tugas, proses-proses, tanggung jawab, dan kebutuhan kepegawaian yang diselidiki. Analisis pekerjaan berfokus

pada karakteristik pegawai, penggunaan ujian fisik, tes-tes, wawancara dan prosedur-prosedur lainnya unutuk tujuan tersebut).

Jadi, dapat disimpulkan bahwa analisis pekerjaan adalah proses untuk mengidentifikasi karakteritik jabatan atau pekerjaan yang berkaitan dengan tugas-tugas yang dilakukan oleh pemegang jabatan dalam jabatannya tersebut.

Data yang dikumpulkan meliputi tugas-tugas (*duties*),tanggung jawab (*responsibility*), kemampuan manusia (*human ability*), dan standar unjuk kerja (*performance standard*). Tugas-tugas mengacu pada berbagai aktivitas atau kegiatan yang dilakukan seseorang dalam suatu jabatan.Untuk jabatan *supervisor* dalam sebuah bengkel mobil, misalnya, tugasnya adalah memeriksa daftar hadir para pekerja, menguji perbaikan yang sudah dilakukan oleh para montir, dan lainnya.

Tanggung jawab mengacu pada *output* keseluruhan pekerjaan atau kegiatan yang harus dilakukan dalam rangka suatu pekerjaan. Misalnya, tanggung jawab *supervisor* dalam sebuah bengkel adalah pelaksanaan perbaikan mobil di bengkel dengan baik sesuai dengan kerusakannya. Kemampuan yang dibutuhkan mengacu pada spesifikasi keahlian yang dibutuhkan, misalnya seorang*supervisor* harus mengetahui secara teknis tindakan perbaikan mobil, memiliki kemampuan memimpin, memiliki tingkat pendidikan dan pengalaman yang sesuai, dan lainnya.

Performance standard mengacu pada standar kerja yang dapat dipakai untuk mengevaluasi kinerja, misalnya kehadiran di tempat kerja dan jumlah *output* yang dihasilkan.

Seorang ahli SDM bertujuan untuk mengumpulkan jenis informasi melalui analisis pekerjaan yaitu:

a. Aktivitas kerja

Informasi biasanya dikumpulkan pada kegiatan kerja sesungguhnya yang dilaksanakan, seperti pembersihan, penjualan, kegiatan mengajar atau pengecatan. Daftar seperti itu juga menunjukkan bagaimana, mengapa, dan kapan seorang pekerja melakukan suatu aktivitas.

b. Perilaku manusia

Informasi tentang perilaku manusia seperti merasakan, mengkomunikasikan, mengambil keputusan dan menulis bisa juga dikumpulkan. Termasuk disini adalah informasi yang berhubungan dengan tuntutan jabatan manusia seperti mengangkat berat, menempuh jarak jauh dan lainnya.

c. Mesin, alat, perlengkapan dan bantuan kerja yang digunakan

Informasi yang sehubungan dengan produk yang dibuat, bahan-bahan yang diproses, pengetahuan yang dihadapi atau diterapkan (seperti keuangan atau hukum), dan jasa yang disumbangkan (seperti penyuluhan atau perbaikan).

d. Standar kinerja

Informasi yang dikumpulkan sehubungan dengan standar kinerja (kuantitas, kualitas atau kecepatan untuk setiap tugas jabatan) berdasarkan mana seorang karyawan dalam jabatan ini akan dinilai.

e. Konteks jabatan

Informasi yang berhubungan dengan kondisi fisik, jadwal kerja dan konteks sosial dan organisasi, sebagai contoh dilihat dari segi jumlah orang dengan siapa karyawan akan secara normal harus berinteraksi, termasuk yang berkaitan dengan insentif dalam melaksanakan pekerjaan.

f. Tuntutan manusiawi

Informasi yang berhubungan dengan tuntutan manusiawi dari jabatan, seperti pengetahuan atau keterampilan (pendidikan, pelatihan,pengalaman kerja) dan menuntut atribut personal (kecerdasan, karakteristik fisik, kepribadian dan minat).

II.1.1 Tujuan Job Analysis

Tujuan dari *job analysis* atau analisis pekerjaan secara umum adalah untuk menetapkan dan mendokumentasikan keterkaitan pekerjaan prosedur kerja seperti pelatihan, seleksi, kompensasi, dan penilaian kinerja. Berikut penjelasan secara rinci:

A. Tujuan *job analysis* pada rekrutmen dan seleksi

Job analysis sangat penting dalam hal sebagai berikut :

1. Tugas pekerjaan yang harus dicantumkan dalam iklan posisi/jabatan yang kosong

2. Tingkat gaji yang sesuai bagi posisi untuk membantu menentukan apa gaji harus diberikan kepada seorang kandidat
3. Persyaratan minimum (pendidikan dan atau pengalaman) untuk pelamar
4. Pertanyaan wawancara
5. Seleksi tes/instrumen (misalnya, tes tulis, tes lisan, simulasi pekerjaan)
6. Bentuk evaluasi/penilaian pelamar
7. Orientasi bahan untuk pelamar/karyawan baru

B. Tujuan *job analysis* dalam penilaian pekerjaan

1. Melakukan penilaian secara relatif terhadap pekerjaan dalam sebuah organisasi
2. Menentukan besarnya kompensasi secara adil

C. Tujuan *job analysis* dalam *job design*

1. Mengurangibiaya personalia, mengefektifkanproses kerja
2. Meningkatkan produktivitas dan pemberdayaan karyawan
3. Meningkatkankepuasan kerja dan memberikan jadwal bagi karyawan dengan fleksibilitas yang lebih besar
4. Mempermudah pekerjaan dengan perbedaan kegiatan yang terlalu banyak
5. Mengidentifikasi apa yang harus dilakukan, bagaimana hal itu akan dilakukan, dimana hal itu harus dilakukan dan siapa yang akan melakukan hal itu

D. Tujuan *job analysis* dalam kompensasi dan keuntungan

Analisis pekerjaan dapat digunakan sebagai kompensasi untuk mengidentifikasi dan menentukan:

1. Tingkat ketrampilan
2. Faktor kompensasi pekerjaan
3. Lingkungan kerja (misalnya, bahaya, aktivitas fisik)
4. Tanggung jawab (misalnya, fiskal, pengawasan)

5. Tingkat pendidikan yang diperlukan (secara tidak langsung berhubungan dengan tingkat gaji)

E. Pentingnya *job analysis* dalam penilaian kinerja

Job analysis dapat digunakan dalampenilaian kinerja untuk mengidentifikasi atau mengembangkan:

1. Tujuan dan sasaran
2. Standar kinerja
3. Lamanya masa percobaan
4. Tugas yang akan dievaluasi
5. Kriteria evaluasi

F. Pentingnya *job analysis* dalam pelatihan dan pengembangan

Job analysis dapat digunakan dalam penilaian kebutuhan pelatihan untuk mengidentifikasi atau mengembangkan:

1. Pelatihan konten
2. Tes penilaian untuk mengukur efektivitas pelatihan
3. Peralatan yang akan digunakan dalam memberikan pelatihan
4. Metode pelatihan (kelompok kecil, berbasis komputer, video,kelas)

G. *Job analysis* dapat meningkatkan produktivitas

1. *Job analysis* juga mengidentifikasi kriteria kinerja sehingga mendorong pekerja untuk melakukan kinerja terbaik
2. *Job analysis* dapat menggunakan metode studi waktu dan gerak atau analisis mikro-gerak guna waktu dan gerak dalam pekerjaan.

H. Pentingnya *job analysis* dalamUU Ketenagakerjaan

1. Mengidentifikasi persyaratan sesuai dengan undang-undang ketenagakerjaan
2. Kepatuhan dengan Legislasi Hak Sipil di Amerika Serikat
3. Kepatuhan EEO(Equal Employment Opportunity) di Amerika Serikat

II.1.2Keuntungan dan Kerugian Job Analysis

Job Analysis memiliki keuntungan dan kerugian, antara lain:

II.1.2.1 Keuntungan *Job Analysis*

Keuntungan dalam penggunaan *job analysis* dalam sebuah organisasi adalah sebagai berikut:

1. Rekrutmen dan seleksi karyawan dapat dilaksanakan apabila manajemen sudah mendapatkan gambaran yang jelas tentang jenis dan karakteristik pekerjaaan. Dengan memahami karakteristik pekerjaan maka akan dapat ditetapkan siapa personel yang tepat untuk memangku jaabatan tertentu tersebut.
2. Besarnya gaji atau upah karyawan bergantung pada pekerjaan apa yang mereka lakukan dalam organisasi. Bagi karyawan yang memiliki keterampilan dan pendidikan yang tinggi tentu akan memperoleh gaji yang lebih besar dibanding dengan karyawan yang hanya memiliki keterampilan dan pendidikan terbatas.
3. Dalam analisis jabatan, setiap pekerjaan ditetapkan standar-standar kinerja. Untuk mengetahui apakah kaaryawan berprestasi atau tidak, manajer cukup membanding antara kinerja actual dengan kinerja standar yang ditetapkan.
4. Apabila karyawan yang diterima belum cukup keterampilannya untuk melaksakan tugas, maka manajer dapat memutuskan untuk segera memberikan pelatihan tambahan.
5. Promosi dan transfer. Informasi dalam analisis jabatan sangat tepat untuk merencanakan posisi karyawan di masa depan berdasarkan penilaian atas keterampilan, pengetahuan serta bakatnya.
6. Penambahan organisasi. Jika terdapat kekurangan dalam organisasi, maka informasi dari analisa jabatan dapat digunakan untuk melakukan pembenahan.

7. Orientasi khusus untuk karyawan baru, pengenalan dan penguasaan terhadap pekerjaan sangat penting agar tidak terjadi kesalahan dalam menjalankan pekerjaannya.
8. Memperbaiki aliran kerja.

II.1.2.2 Kerugian Job Analysis

Selain keuntungan ada pula kerugiannya, yaitu sebagai berikut:

1. Menghabiskan waktu. Kerugian terbesar dari proses *Job Analysis* adalah bahwa hal tersebut sangat memakan waktu. Ini merupakan masalah utama ketika pekerjaan sering berubah.
2. *Job Analist* mungkin tidak memiliki keterampilan yang memadai. Jika *job analist* tidak menngetahui tujuan dari proses analisis pekerjaan atau tidak memiliki keterampilan yang sesuai untuk melakukan proses job analysis, itu adalah pemborosan semata sumber daya perusahaan. Dia perlu dilatih dalam rangka untuk mendapatkan data otentik.
3. Karyawan tidak paham terhadap pekerjaannya. Ada sebagian karyawan, terutama yang baru diterima tidak memahami apa yang akan dikerjakannya nanti. Walaupun dalam iklan lowongan pekerjaan mereka sudah tergambarkan jenis pekerjaan apa yang dibutuhkan. Uraian pekerjaan sangat penting untuk menyamakan pandangan terhadap jenis pekerjaaan yang akan dilakukan.
4. Tumpang tindih dan konflik. Antara karyawan yang satu dengan yang lainnya seringkali melakukan pekerjaan yang sama meskipun mereka berada dalam bidang berbeda. Kondisi ini dapat mengakibatkan salah paham atau konflik terutama dalam hal pertanggungjawaban atas pekerjaan. Hal ini tentu disebakan oleh belum jelasnya pekerjaan masing-masing karyawan.
5. Arus kerja tidak lancar. Dalam arus kerja, pekerjaan yang satu tentu berhubungan dengan pekerjaan yang lainnya. Apabila satu

pekerjaan belum memahami keana pekerjaan itu diteruskan maka kondisi itu dapat mengakibatkan terhentinya proses pada pekerjaan yang lain.

6. Sistem penggajian tidak konsisten. Uraian pekerjaan akan memberikan batasan-batasan terhadap pekerjaaan yang akan dilakukan. Semakin banyak jenis pekerjaan yang dilakukan tentu akan semakin besar kompensasi (gaji) yang diperoleh. Ketidakjelasan terhadap jenis pekerjaan yang dilakukan akan menyebabkan tidak adanya konsistensi dalam hal pemberian imbalan gaji.

II.1.3Metode Pengumpulan Data

Ada beberapa cara untuk melakukan analisis pekerjaan, antara lain wawancara dengan pemegang jabatan dan supervisor, kuesioner (terstruktur, terbuka, atau keduanya), observasi, penyelidikan insiden kritis, dan mengumpulkan informasi latar belakang seperti laporan tugas atau spesifikasi klasifikasi. Dalam melakukan analisis pekerjaan dilakukan oleh bagian *Human Resources* (HR) yang professional. Penggunaan metode ini bisa lebih dari satu metode. Sebagai contoh analis pekerjaan dapat mengamati pekerja ketika melakukan pekerjaan mereka. Selama pengamatan analis dapat mengumpulkan bahan-bahan yang secara langsung atau tidak langsung menunjukkan keterampilan yang dibutuhkan (laporan tugas, instruksi, manual keselamatan, kualitas, grafik, dan lainnya). Analis kemudian dapat bertemu dengan sekelompok pekerja atau pemegang jabatan. Dan akhirnya, survei dapat diberikan. Dalam kasus ini, analis pekerjaan biasanya adalah psikolog industri atau organisasi atau Pejabat Sumber Daya Manusia yang telah dilatih oleh, dan bertindak di bawah pengawasan seorang psikolog industri.

Metode pengumpulan data untuk untuk *job analysis* dapat dilakukan melalui 2 cara yaitu teknik kuantitatif dan kualitatif.

II.1.3.1 Teknik kualitatif

Metode pengumpulan data kualitatif ada beberapa jenis, antara lain :

A. Observasi

Metode observasi terdiri dari pengamatan langsung, kerja analisis metode, teknik insiden kritis. Metode ini didasarkan pada analisis pekerjaan dalam rangka untuk mengamati dan membuat catatan perilaku/peristiwa/ kegiatan/tugas ketika ada sesuatu yang terjadi. Tujuannya adalah untuk menganalisis persyaratan dari pekerjaan, bukan menilai.

Adapun keuntungan dari metode ini yaitu mengamati secara langsung di tempat bagaimana tugas pekerjaan dilaksanakandan mencatatnya untuk di olahnya menjadi informasi, sehingga memungkinkan untuk mendapatkan informasi yang pertama, memungkinkan analisis untuk mengenal kondisi kerja, ketrampilan dan peralatan yang akan digunakan. Kelemahan metode ini adalah :

1. Metode ini paling sesuai untuk pekerjaan dengan komponen fisik(sebagai lawan mental) dan orang dengan siklus pekerjaan yang relatif singkat

2. Metode ini mungkin terlibat substansial waktu dan biaya

3. Kemampuan pengamat untuk melakukan analisis secara akurat masih perlu dipertanyakan, sehingga mungkin perlu untuk melatihnya melakukan pengamatan sebelum melakukan *job analysis*.

4. Metodeini memerlukan koordinasi dan persetujuan dari banyak orang (supervisor dan pemegang jabatan)

5. Pemegang jabatan yang sedang diobservasi mungkin dapat mendistorsi perilaku observer selama melakukan pengamatan dengan cara-cara, seperti membuat tugas-tugas yang dimiliknya terlihat lebih sulit atau memakan waktu daripada yang sebenarnya.

B. Wawancara(Interview)

Wawancara pemegang jabatan sering dilakukan dengan kombinasi pengamatan. Wawancara mungkin merupakan teknik koleksi data *job analysis* yang paling banyak digunakan. Dalam hal ini para analis

pekerjaan bisa berbicara antar muka secara langsung dengan pemegang jabatan. Pemegang jabatan bisa menanyakan suatu pertanyaan pada analis pekerjaan, dan ini dapat digunakan sebagai kesempatan untuk analis untuk menjelaskan bagaimana ilmu tentang *job analysis* dan informasi yang akan digunakan. Masalah utama yang berkaitan dengan wawancara adalah bisa saja informasi yang diperoleh kurang akurat, oleh karena itu mewawancara lebih dari seorang (pemegang jabatan ,dan *supervisor*), perencanaan yang teliti, pertanyaan, membangun hubungan antara analis pekerjaan dan orang yang diwawancara merupakan pedoman yang paling utama.

Keuntungan dari metode ini adalah petugas analisis mewawancarai langsung pemegang jabatan dengan mengajukan pertanyaan yang dipersiapkan terlebih dulu dan mencatat jawabannya untuk diolah menjadi informasi yang di perlukan, sehingga penyajian keterangan dan fakta merupakan dari pihak pertama, wawancara juga memberikan kesempatan untuk menjelaskan fungsi dari analisis pekerjaan, sedangkan kelemahannya antara lain:

1. Metode ini memakan waktu dan biaya, sedangkan organisasi mungkin saja menghemat biaya sehingga dapat merusak validitas dan reabilitas informasi yang diperoleh.
2. Tidak menyediakan anonimitas, sehingga dapat menyebabkan kecurigaan dan ketidakpercayaan pada orang yang diwawancarai
3. Kualitas informasi yang diperoleh, serta pemahaman orang yang diwawancarai, tergantung pada keahlian pewawancara
4. Hati-hati dalam melakukan dan mempertimbangkan seleksi dan pelatihan pewawancara, ketika wawancara adalah metode yang dipilih untuk mengumpulkan informasi dari *job analysis*
5. Kesuksesan dari wawancara juga tergantung pada keterampilan dan kemampuan dari orang yang diwawancara seperti keterampilan komunikasi verbal dan kemampuan untuk mengingat tugas yang dilakukan

C. Kuesioner (Questionnaire)

Kuesioner biasanya merupakan metode yang paling mahal untuk mengumpulkan informasi. Tapi sangat efektif untuk mengumpulkan informasi dalam jumlah besar dalam waktu yang singkat. Biasanya berisi tentang pertanyaan spesifik tentang pekerjaan, persyaratan pekerjaan, kondisi bekerja, dan peralatan bekerja. Format dan derajat struktur yang harus ada di kuesioner masih diperdebatkan. Analis pekerjaan mempunyai cara tersendiri dalam hal ini. Tidak ada format khusus untuk membuat kuesioner.

Di bawah ini terdapat langkah agar kesioner mudah dibuat, antara lain:

1. Buatlah sependek mungkin, masyarakat pada umumnya kurang menyukai kuesioner yang mendetail.
2. Jelaskan tujuan kuesioner ini dibuat. Agar responden tahu yang harus dilengkapi.
3. Buat secara sederhana, jangan coba membuat orang terkesan dengan bahasa teknis. Gunakan bahasa yang sederhana untuk membuat titik temu.
4. Uji kuesioner sebelum menggunakannya, dalam rangka mengembangkan isi kuesioner, tanyakan pemegang jabatan untuk melengkapinya dan untuk menanggapi isi kuesioner tersebut.

Keuntungan dari metode kuesionersangatlah banyak, antara lain:

1. Metode ini distandarisasi dalam bentuk isi dan format, sehingga menghasilkan metode standar pengumpulan informasi.
2. Metode ini dapat memperoleh informasiyang cukup dari banyak orang.
3. Metode ini cukup ekonomis untuk mengelola, menilai, dan sebagai ketersediaan nilai dalam menciptakan kesempatan untuk analisis statistik selanjutnya.
4. Kuesioner harus diselesaikan secara anonim, sehingga dapat meningkatkan partisipasi responden, kejujuran, dan pemahaman.

Kelemahan metode ini, antara lain:

1. Harus benar – benar diperhatikan untuk memastikan bahwa kuesioner berisi pernyataan tugas dari relevansi konten yang cukup, representatif, dan spesifisitas. Ini menunjukkan bahwa jika kuesioner yang dibuat oleh seorang pencari informasi digunakan, maka waktu yang cukup, dan sumber daya harus ditujukan untuk pengembangan untuk menjamin inklusi akurat dari pernyataan tugas. Dan apabila kuesioner yang ada sebelumnya dipertimbangkan, isi pernyataan tugas harus dinilai secara relatif terhadap isi tugas dari pekerjaan yang akan dianalisis sebelum ada keputusan untuk menggunakan kuesioner.
2. Responden dapat bereaksi negatif jika mereka merasa kuesioner tidak mengandung pernyataan tugas yang mencakup aspek penting dari pekerjaan mereka. Responden juga mungkin ingin segera menyelesaikan kuesioner karena perasaan bosan. Hal ini dapat menyebabkan mereka untuk melakukan kesalahan penilaian kuesioner. Interpretasi dan pemahaman tentang pernyataan tugas mungkin menjadi masalah bagi beberapa responden yang memiliki kelemahan dalam membaca dan ketrampilan pemahaman.
3. Harus diingat bahwa karakteristik dari kuesioner tugas berfokus padatugas. Komponen persyaratan pekerjaan lainnya, khususnya KSAOs dan yang berkaitan dengan konteks pekerjaan, dapat terabaikan jika kuesioner tugas yang digunakan sebagai metode pengumpulan informasi pekerjaan.

D. Participant Dairy / logs

Catatan merupakan hasil rekaman yang dilakukan oleh pemegang jabatan, frekuensi tugas, dan ketika tugas dicapai. Teknik ini memerlukan pemegang jabatan untuk menjaga catatannya secara harian. Jika catatan terus diperbarui, maka itu bisa memberi informasi yang bagus tentang pekerjaan.

Perbandingan antara harian, mingguan, atau bulanan bisa dilaksanakan. Ini memungkinkan diadakannnya pemeriksaan secara rutin ataupun non rutin dari tugas suatu pekerjaan. Catatan ini sangat berguna ketika menganalisa suatu pekerjaan yang sukar untuk diteliti, seperti yang dilakukan oleh para insinyur, peneliti, dan eksekutif senior, dan berguna untuk menganalisis struktur kerja, organisasi, persyaratan staff, kebutuhan pelatihan.

Kelemahan dari metode ini membutuhkan waktu, ketelitian yang tinggi dan biaya, sedangkan keuntungannya menghasilkan gambaran pekerjaan yang lebih lengkap, parisipasi karyawan.

II.1.3.2 Teknik Kuantitatif

Metode pengumpulan data kuantitatif berkaitan dengan pengujian hipotesis berasal dari teori dan atau mampu memperkirakan ukuran dari fenomena yang dituju. Tiga dari teknik kuantitatif yang lebih populer yaitu: *Functional Job Analysis (FJA), The Position Analysis Questionnaire (TPAQ),* dan *Department of Labour (DOL)*

A. *Functional Job Analysis (*FJA)

Functional job analysis (FJA) merupakan hasil dari riset penelitian dibawah naungan layanan pelatihan dan penyaluran kerja amerika serikat. Tujuannya yaitu untuk mengklasifikasikan pekerjaan yang telah didefinisikan oleh edisi awal dari *Dictionary of Occupational Titles* (DOT)/Kamus Gelar Jabatan. FJA menyediakan deskripsi kerja dalam hal data,orang,dan peralatan. Untuk itu, FJA berasumsi :

1. Untuk berbagai derajat, semua pekerjaan terkait dengan data,orang, dan peralatan.
2. Sangat penting untuk membuat perbedaan antara apa yang diselesaikan dan apa yang harus dilakukan pemegang jabatan untuk membuat segala sesuatunya selesai.
3. Sumber daya mental terbiasa dengan menggambarkan data, sumber daya interpersonal terbiasa dengan orang banyak, sumber daya fisik adalah teraplikasi dengan peralatan.

Setiap fungsi yang dilakukan pada gambaran kerja pada kisaran talenta pekerja, dan keahlian untuk melaksanakan tugas kerja. Satu lagi keuntungan dari FJA adalah bahwa setiap jenis pekerjaan mempunyai skor kuantitatif. Sehingga, pekerjaan bisa diatur untuk kompensasi atau tujuan manajemen sumber daya manusia yang lain karena pekerjaan dengan tingkatan yang sama diasumsikan sama dengan lainnya

a. ***Position Analysis Questionnaire*(PAQ)**

Kuesioner terstruktur untuk penilaian kerja secara kuantitatif telah dikembangkan oleh peneliti pada Universitas Purdue yang disebut sebagai *Position Analysis Questionnaire* (PAQ). Analisis Posisi kuesioner (PAQ) merupakan sebuah kuesioner digunakan untuk mengumpulkan data kuantitatif mengenai tugas dan tanggung jawab berbagai pekerjaan.

Metode ini merupakan elemen dasar yang mungkin atau mungkin tidak memainkan peran penting dalam pekerjaan. Pekerjaan analis memutuskan item masing-masing memainkan peran dan jika demikian sampai sejauh mana. Sebagai contoh, bahan tertulis yang diterima peringkat 4, menunjukkan bahwa bahan-bahan tertulis (seperti buku, laporan, dan catatan kantor) memainkan peran yang cukup besar dalam pekerjaan.

Karena kuesioner membutuhkan pengalaman yang cukup dan tingkat pemahaman membaca yang tinggi untuk menyelesaikannya, isinya biasa dilakukan oleh analis pekerjaan yang sudah ditraining. Terdapat 194 butir yang terdapat pada PAQ, dan diklasifikasikan menjadi 6 bagian yaitu:

1. *Input informasi*, yaitu tempat dan cara pemegang jabatan mendapat informasi.
2. *Proses mental*, yaitu alasan dilakukannya proses pembuatan keputusan dan perencanaan untuk melaksanakan pekerjaan.
3. *Output kerja*, yaitu aktifitas fisik dan peralatan yang digunakan untuk bekerja.

4. *Relasi dengan orang lain.* Relasi yang dibutuhkan untuk melakukan sebuah pekerjaan.
5. *Kontak kerja.* Dalam konteks sosial dan fisik, pekerjaan yang dilakukan.
6. *Karakteristik pekerjaan lain.* Sudah atau tidaknya aktifitas, kondisi, atau karakteristik yang lain selain yang disebutkan pada poin 1-5 yang masih relevan.

Program terkomputerisasi tersedia untuk penilaian peringkat PAQ pada dasar tujuh dimensi pembuatan keputusan, komunikasi, tanggung jawab sosial, melaksanakan aktivitas keterampilan, aktif secara fisik, pengoperasian kendaraan dan atau peralatan, dan pengolahan informasi.

Dengan kata lain, hal itu memungkinkan penetapan nilai kuantitatif untuk setiap pekerjaan berdasarkan tujuh dimensi tersebut. Karena itu hasil PAQ dapat digunakan untuk kuantitatif membandingkan satu sama lain dan kemudian menetapkan tingkat gaji untuk setiap pekerjaan.

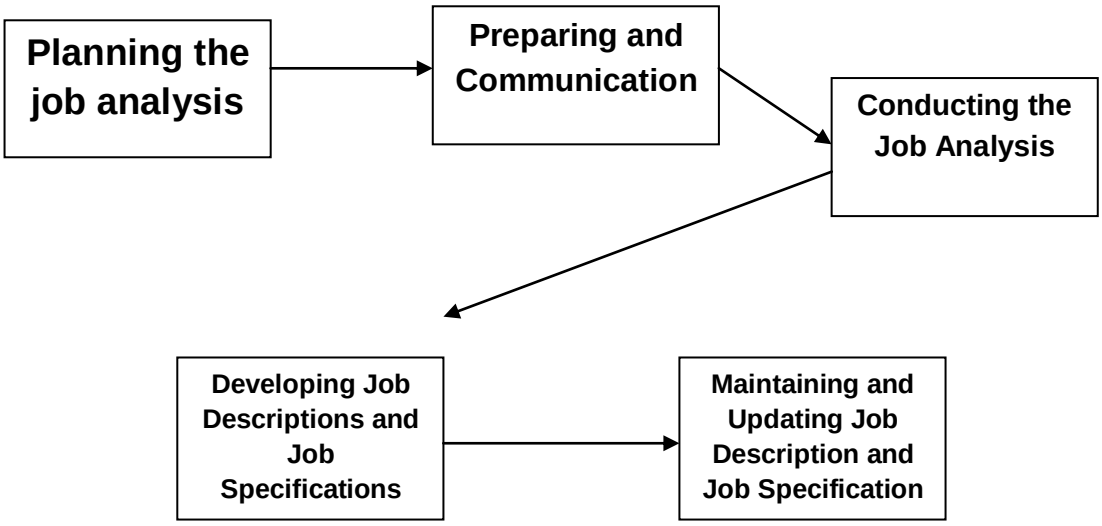
Penilaian ini memungkinkan pengembangan profil untuk kerja yang teranalisa dan perbandingan antara pekerjaan. Seperti teknik analisa kerja lainnya, PAQ memiliki kelebihan dan kekurangan. Keuntungan terbesarnya adalah PAQ sudah banyak digunakan dan sudah diteliti, memberikan angka kuantitatif atau profil suatu pekerjaan dalam konteks taraf (rating) atas lima aktivitas dasar. Sedangkan kerugiannya adalah waktu yang dibutuhkan terlalu lama. Dibutuhkan waktu dan kesabaran untuk menyelesaikannya.

Ditambah lagi, selama tidak ada penjelasan aktifitas kerja yang spesifik, perilaku aktifitas dalam kerja bisa saja terputar balik dengan tugas yang aktual dalam kerja. Sebagai contoh kerja juru ketik, penari perut, atau hip-hop dancer mungkin terlihat sama saja selama terlibat dengan gerak motorik. Jika ini benar, maka PAQ bisa jadi sedikit lebih unggul daripada pengetahuan umum tentang kerja.

b. ***Department of Labour (DOL)***

Bertujuan untuk menyediakan metode yang standar dimana pekerjaan yang berbeda dapat diranking, diklasifikasi, dan dibandingkan secara kuantitatif berdasarkan data, orang, benda.

II.1.4 Proses Job Analysis



1. *Planning the Job Analysis*

Sebelum mengumpulkan data dari para manajer dan karyawan, penting untuk melakukan proses perencanaan terhadap analisis pekerjaan. Permasalahan utama dalam perencanaan analisis pekerjaan adalah menjawab dan mengidentifikasi sasaran dan analisis pekerjaan itu. Selanjutnya perencana meminta persetujuan dan dukungan dari manajemen puncak untuk menghindari munculnya keresahan dan resistensi manajerial dan karyawan.

2. *Preparing and Communication the Job Analysis*

Pada tahap ini, pegawai yang akan dilibatkan dalam melakukan analisis pekerjaan dan metode yang akan digunakan harus diidentifikasi. Apakah mereka yang dilibatkan itu termasuk kelompok pegawai harian, untuk salah satu divisi, atau seluruh pegawai yang ada dalam organisasi. Kegiatan lain dalam tahap ini adalah mengkaji dokumentasi pekerjaan yang ada, baik menyangkut struktur organisasi maupun sumber daya yang tersedia. Terakhir

adalah mengkomunikasikan proses kepada para manajer dan pegawai untuk menghindari keresahan tadi.

3. *Conducting the Job Analysis*

Pada tahap ini analisis sudah dapat dilakukan. Berbagai data yang diperlukan dikumpulkan melalui sebuah angket yang disertai dengan sebuah surat yang menjelaskan proses dan instruksi untuk pengisian dan mengembalikan angket analisis pekerjaan itu. Setelah data terkumpul, kegiatan berikutnya adalah melakukan pemilahan (sortir) menurut kelompok atau unit-unit. Bila perlu untuk mencocokan data perlu digunakan wawancara atau pertanyaan tambahan.

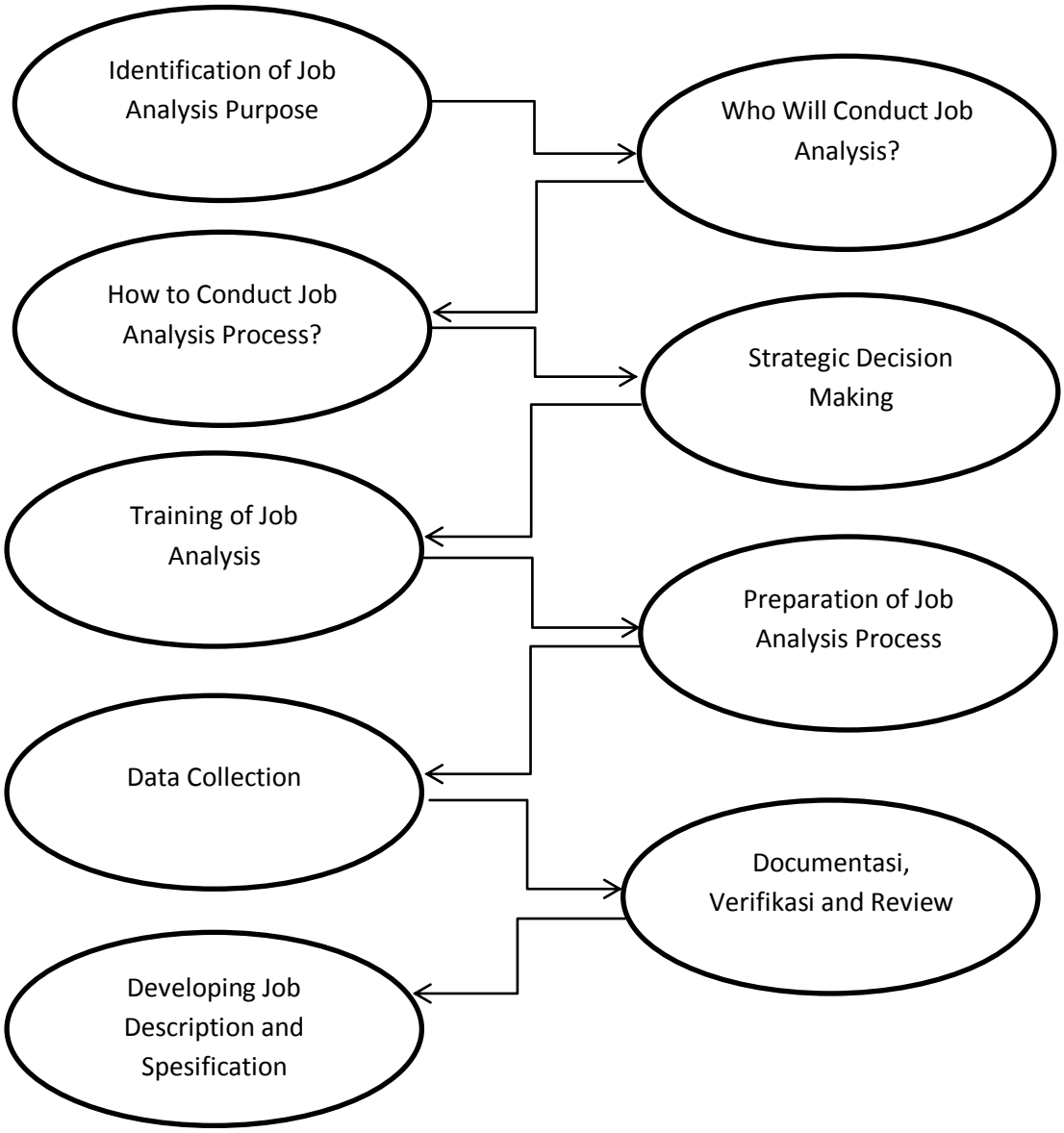
4. *Developing Job Descriptions and Job Specifications*

Apabila data yang dikumpulkan sudah sesuai, maka selanjutnya menyiapkan draft uraian pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan. Begitu draft tersebut selesai diisi, selanjutnya ditinjau ulang oleh manajer. Setelah selesai ditinjau oleh manajer, uraian pekerjaan kemudian didistribusikan oelh bagian SDM ke para manajer, supervisor, dsn pegawai.

5. *Maintaining and Updating Job Description and Job Specification*

Begitu uraian pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan telah selesai dan ditinjau ulang oleh semua individu yang sesuai, sebuah system harus dikembangkan untuk menjaga keakuratannya. Satu cara efekitf untuk menjamin terjadinya tinjauan ulang yang akurat adalah menggunakan uraian pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan dalam aktivitas SDM lainnya. Misalnya, setiap kali terjadi kekosongan, uraian dan spesifikasi pekerjaan harus ditinjau ulang dan direvisi secara tepat sebelum kegiatan perekrutan dan seleksi dimulai.

Secara rinci langkah – langkah dalam melakukan job analysis adalah sebagai berikut:



1. Identifikasi tujuan *Job Analysis*

Proses apapun akan sia-sia apabila tujuannya tidak diidentifikasi dan didefinisikan, sehingga tujuan dari analisis pekerjaan harus diidentifikasi secara jelas dan disepakati. Sejak analisis pekerjaan adalah sebuah proses yang dirancang untuk menghasilkan informasi pekerjaan, organisasi harus bertanya apa informasi pekerjaan yang diinginkan dan mengapa. Hal ini berguna untuk mengacu kembali ke matriks persyaratan kerja untuk meninjau jenis-jenis informasi yang bisa dicari dan diperoleh dalam *job analysis* persyaratan kerja. Manajemen harus memutuskan apa jenis informasi yang diinginkan (pernyataan tugas, dimensi tugas, dan sebagainya) dan dalam format apa. Setelahoutput yang diinginkan dan hasil analisis pekerjaan telah

ditentukan, kemudian organisasi dapat merencanakan proses yang hasilnya sesuai harapan.

2. Siapa yang akan melakukan *Job Analysis*

Langkah yang paling penting kedua dalam proses analisis pekerjaan adalah untuk memutuskan siapa yang akan melakukan *job analysis* itu. Beberapa perusahaan lebih memilih departemen SDM sendiri mereka,sementara lainnya menyewa konsultan eksternal. Konsultan mungkin terbukti sangat membantu karena mereka memberikan nasihat secara objektif, pedoman dan metode. Mereka tidak memiliki perasaan suka dan tidak suka secara pribadi ketika melakukan analisis pekerjaan.

3. Bagaimana melakukan proses *Job Analysis*

Menentukan cara bagaimana proses analisis pekerjaan merupakan langkah berikutnya. Hal ini mencakup tentang bagaimana keseluruhan proses yang diperlukan dalam rangka untuk melakukan pekerjaan tertentu.

4. Pengambilan keputusan strategis

Langkah selanjutnya adalah membuat keputusan strategis. Hal ini tentang menentukan sejauh mana keterlibatan karyawan dalam proses, tingkat detail yang harus dikumpulkan dan dicatat, darimana sumber data diperoleh, metode pengumpulan data, pengolahan informasi dan pemisahan data yang dikumpulkan.

5. Pelatihan *Job Analyst*

Berikutnya adalah melatih analis pekerjaan, yaitu tentang bagaimana melakukan proses dan menggunakan metode yang dipilih dalam melakukan pengumpulan data pekerjaan.

6. Persiapan proses *Job Analysis*

Berkomunikasi dalam organisasi adalah langkah berikutnya. Manajer HR perlu mengkomunikasikan semuanya dengan benar sehingga karyawan memberikan dukungan penuh kepada analis pekerjaan. Tahap ini juga melibatkan persiapan dokumen, kuesioner, wawancara dan bentuk umpan balik.

7. Pengumpulan Data

Selanjutnya adalah mengumpulkan data yang berhubungan dengan pekerjaan termasuk kualifikasi pendidikan karyawan, keterampilan dan kemampuan yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan, kondisi kerja, kegiatan kerja, hirarki pelaporan, sifat manusia yang dibutuhkan, kegiatan pekerjaan, tugas dan tanggung jawab yang terlibat dan perilaku karyawan.

8. Dokumentasi, Verifikasi dan Ulasan

Dokumentasi yang tepat dilakukan untuk melakukan verifikasi keaslian data yang dikumpulkan dan meninjaunya. Ini adalah informasi akhir yang digunakan untuk menggambarkan pekerjaan tertentu.

9. Mengembangkan *Job Description* dan *Job Spesification*

Memisahkan data yang dikumpulkan ke dalam informasi yang berguna. *Job Description* meliputi jabatan, kegiatan, tugas dan tanggung jawab pekerjaan sedangkan *Job spesification* mencakup pendidikan, pengalaman kualifikasi, sifat-sifat pribadi dan keterampilan yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan itu.

II.1.4 Sumber Informasi yang diperoleh dari Job Analysis

Dalam memilih sumber informasi harus mempertimbangkan siapa yang akan diminta untuk memberikan informasi yang dicari. Sementara hal ini bukan hanya tergantung pada metode analisis pekerjaan (contoh penggunaan kuesioner biasanya membutuhkan peran pemegang jabatan sebagai sumber informasi), hal ini dilakukan seperti itu dalam beberapa langkah selanjutnya.

Berikut ini adalah berbagai sumber informasi *Job Analysis*, antara lain:

A. Job Analyst

Seseorang yang berdasarkan jabatan dan pelatihan, tersedia dan sesuai untuk melaksanakan analisis pekerjaan dan membimbing proses analis pekerjaaan. Analis pekerjaan juga merupakan *"out of the loop"*, bukan manajer ataupun yang berwewenang dari analisis pekerjaan. Dengan demikian, analis pekerjaan membawa kombinasi keahlian dan netralitas untuk bekerja

Meskipun terdapat keuntungan, ketergantungan pada analis pekerjaan sebagai sumber informasi bukan tanpa keterbatasan potensial.

Pertama analis mungkin dianggap sebagai orang luar oleh pemegang jabatan dan supervisor, sehingga ada persepsi yang dapat mengakibatkan pertanyaan tentang pengetahuan dan keahlian analis pekerjaan, sama halnya dengan sebuah kepercayaan.

Kedua, pada umumnya analis pekerjaan kekurangan pengetahuan tentang pekerjaan yang dianalisis, khususnya dalam sebuah organisasi dimana terdapat banyak tugas yang berbeda. Kurangnya pengetahuandapat menyebabkan analis membawa strereotypes pekerjaan yang tidak akurat untuk proses analisis. Dan pada akhirnya, ditunjuk analis pekerjaan khusus (baik karyawan atau konsultan luar) sehingga cenderung biayanya menjadi mahal.

B. *Job Incumbent* (Pemegang Jabatan)

Pemegang jabatan tampak seperti sumber informasi alami yang dalam analisis pekerjaan dan memang merupakan yang paling diandalkan dalam proses analisis pekerjaan. Keuntungan utama dalam melakukan proses analisis dengan pemegang jabatan adalah mereka sudah terbiasa dengan tugas, KSAOs, dan konteks pekerjaan. Di samping itu, pemegang jabatan dapat menjadi lebih menerima proses analisis pekerjaan dan hasilnya diperoleh melalui keikutsertaan mereka di dalamnya.

Beberapa sikap skeptis mengenai pemegang jabatan sebagai sumberdata tempatkerjaharus tetap ada, seperti halnya pada sumber informasi lainnya. Mereka mungkin kekurangan pengetahuan atau wawasan yang diperlukan untuk memberikan informasi yang diperlukan, khususnya apabila mereka merupakan karyawan yang masih dalam masa percobaan atau karyawan paruh waktu. Beberapa karyawan mungkin juga memiliki kesulitan dalam menjelaskan tugas yang termasuk dalam pekerjaan mereka atau kesulitan untuk dapat menarik kesimpulan atau mengutarakan KSAOs yang diperlukan dalam pekeejaan. Kelemahan lainnya dari pemegang jabatan sebagai sumber informasi berkaitan dengan motivasi mereka untuk menjadi sumber yang

bersedia dan akurat. Perasaan tidak percaya dan rasa curiga sangat mungkin menghambat kesediaan karyawan untuk berfungsi sebagai sumber informasi yang cakap. Misalnya, pemegang jabatan yang mungkin dengan sengaja tidak melaporkan tugas-tugas tertentu sebagai bagian dari pekerjaan mereka, sehingga tugas-tugas tersebut tidak dimasukkan ke dalam *job description*. Atau pemegang jabatan yang dengan sengaja meningkatkan kepentingan tugasnya untuk membuat pekerjaannya tampak lebih sulit dari yang sebenarnya.

C. Supervisor

Supervisor harus dipertimbangkan sebagai sumber informasi yang baik dalam analisis pekerjaan. Mereka tidak hanya mengawasi karyawan dalam melakukan pekerjaanyang harus dianalisa, tetapi juga memainkan peran utama dalam menentukan dan kemudian dalam menambahkan/menghapus tugas-tugas pekerjaan(sebagaimana pekerjaan yang terus berkembang dan fleksibel). Apalagi, pada akhirnya *supervisor* harus menerima hasil uraian dan spesifikasi yang dihasilkan dari pekerjaan yang mereka awasi. Dengan dimasukkannya mereka sebagai sumber informasi tampaknya merupakan sebuah cara untuk memastikan penerimaan tersebut.

D. *Subject Matter Expert* (Pakar Ahli)

Seringkali, sumber – sumber yang telah disebutkan sebelumnya disebut sebagai *Subject Matter Expert* atau SMEs. Individu selain yang disebutkan juga dapat digunakan sebagai SMEs. Mereka membawa keahlian tertentu untuk proses analisis pekerjaan, dimana keahlian tersebut diperkirakan tidak akan tersedia melalui sumber-sumber standar. Meskipun kualifikasi yang tepat untuk ditunjuk sebagai SMEs jauh dari ketentuan, contoh dari sumber yang ditunjuk yang tersedia. Ini termasuk pemegang jabatan sebelumnya (karyawan yang baru dipromosikan), konsultan pribadi, pelanggan /klien, dan warga negara secara luas untuk beberapa pekerjaan sektor publik, seperti inspektur sekolah untuk rayon sekolah.

II.1.5 Input Job Analysis

Job analysis adalah suatu alat yang berisi informasi tentang posisi yang harus diisi yang membantu untuk mengidentifikasi *major job requirements* (MJRs) atau persyaratan utama dalam pekerjaan dan link mereka untuk keterampilan, pendidikan, pelatihan yang diperlukan untuk mencapai keberhasilan dalam melakukan fungsi pekerjaan. Tujuan dari *job analysis* adalah untuk mengidentifikasi pengalaman, pendidikan, pelatihan dan faktor kualifikasi lainnya yang dimiliki oleh kandidat yang memiliki potensi untuk menjadi pelaku terbaik dari pekerjaan yang harus diisi.

Hal ini juga dapat digunakan untuk mengidentifikasi dokumen dan unsur-unsur lain yang penting untuk rujukan calon evaluasi dan proses seleksi, seperti metode pengukuran dan persyaratan wawancara. Unsur-unsur yang terdapat pada *job analysis* adalah:

1. Tujuan dari *job analysis*: *Job analysis* menuntut semua pekerja tau apa yang tujuan pekerjaannya. dan bagaimana seorang pekerja menjalankan pekerjaanya, sehingga tujuan dari suatu pekerjaan itu dapat tercapai dengan kerja keras bersama.
2. Tugas: Apakah tugas yang utama pekerjaan?

   Bagaimana cara mereka berhubungan dengan pekerjaan lain di dalam satu bagianatau departemen?

   Langkah yang berikutnya adalah untuk mengidentifikasi tugas yang spesifik dalam suatu pekerjaan. Ini. Unsur ini adalah unsur utama analisis pekerjaan. Pertanyaan yang mengenai unsur ini meliputi:

   a. Apakah tugas yang harus di lakukan oleh seorang pekerja?
   b. Tugas apa yang paling sering di ulang?
   c. Berapa banyak kesalahan pekerja dalam bertugas?
   d. Bagaimana urutan tugas yang harus di kerjakan?
   e. Apa saja perkakas dan peralatan digunakan?
   f. Tugas apa yang melibatkan kerjasama dengan pekerja lain?

3. Lingkungan: analisa ini menetapkan lingkungan kerja yang tepat untuk bekerja. Pertanyaan yang tepat mengenai unsur ini meliputi:
   a. Seberapa besar tempat yang di gunakan dalam suatu pekerjaan, apakah suatu area kecil? satu ruang? beberapa ruang?
   b. Keseluruhan bangunan? di atau ke dalam rumah dan keluar rumah?
   c. Bagaimana keadaan lingkungan fisik di sekitar tempat bekerja ? suara gaduh, debu, pencahayaan, temperatur?
   d. Apa langkah-langkah dalam bekerja?
   e. Bagaimana interaksi dengan pekerja lain
   f. Apakah perlu ada *co-workers* yang membantu anda bekerja ?
   g. Bagaimana akses antara tempat umum ke tempat kerja ?
   h. Bagaimana interaksi dengan pelanggan?
4. Kondisi kerja

Para pekerja dengan cacat juga sama seperti pekerja lain, tertarik pada istilah ketenagakerjaan seperti upah, jam pekerjaan, kebutuhan lembur, cuti, pinjaman, manfaat jaminan sosial, penyakit bermanfaat bagi dan lain pinjaman. seorang pekerja harus mengetahui berbagai hal tambahan,seperti pengaturan flexitime, ketersedisaan angkutan, dan medis. Hal di atas dapat mempengaruhi keputusan seseorang menerima atau menolak suatu pekerjaan, contohnya: seseorang dengan cacat fisik mempunyai kesempatan untuk mengerjakan tugas lebih lama dari pada pekerja yang normal. pengaturan flexitime akan membuat orang dapat menata jadwal pekerjaan.

5. Kecakapan

Kecakapan adalah kemampuan yang ada pada diri pekerja yang berupa *soft skill* dan *hard skill*. Perusahaan lebih mengutamakan kecakapan yang di miliki pekerjanya, sehingga pekerja lama yang mempunyai kecakapan kurang di gantikan oleh pekerja yang lebih mempunyai kecakapan dengan prosedur yang ada. Adapun contohnya, antaralain:

a. Ada hotel yang memerlukan tukang kebun dengan gelar sarjana pertanian, tentu kualifikasi ini jauh lebih tinggi daripada keefektifan kinerja yang di lakukan oleh pekerja tersebut.
b. Sebuah perusahaan dapat menetapkan bahwa untuk menjadi *cleaning service* di perusahaan tersebut minimal harus lulusan SMP.

Kedua contoh di atas menentukan kualifikasi yang sebenarnya untuk pekerjaan itu. Kita harus mendiskusikan kasus tersebut dengan pemilik usaha dengan maksud untuk menjadikan kualifikasi lebih realistis dalam menetapkanjob spesification. Mendorong pemilik usaha untuk berkonsentrasi pada keterampilan penting dan kemampuan, bukan pendidikan formal. Dalam menilai pertimbangan kualifikasi harus diberikan untuk pendidikan, pengetahuan, keterampilan, atribut fisik, atribut intelektual dan sensory atribut.

7. Pendidikan

Hal ini mengacu pada tingkat sekolah dan pasca-sekolah yang dimiliki oleh pelamar. Hal ini biasanya diidentifikasi dengan tinggi tingkatan atau bidang yang dipelajari. Banyak perusahaan yang mengutamakan pendidikan pelamar, dan banyak penyandang cacat yang tidak memiliki akses ke pendidikan, kehilangan kesempatan untuk mendaftarkan pekerjaan walaupun mempunyai kemampuan untuk bekerja.

8. Pengetahuan

Hal ini mengacu pada hal-hal yang di ketahui oleh pekerja dalam rangka untuk melakukan pekerjaan. Pengetahuan tidak sama dengan pendidikan. Seperti disebutkan di atas, tingkat pendidikan sering merupakan indikator kemampuan intelektual umum. Pengetahuan mengacu pada spesifik informasi yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan tertentu, misalnya pengetahuandari:

a. Prosedur keuangan
b. Program komputer tertentu
c. Prosedur pertolongan pertama
d. Jalan hukum
e. Prosedur disiplin

9. Keterampilan

Keterampilan adalah kemampuan untuk melakukan sesuatu yang melibatkan koordinasi pikiran-tubuh. Adapun contoh:

a. Mengendarai sepeda motor
b. Operasi *keyboard*
c. Menggunakan mesin jahit
d. Memasak

Kunci dari *job analysis* adalah untuk mengidentifikasi keterampilan khusus dan penting yuang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan tersebut. Seperti orang normal, penyandang cacat telah membuktikan kapasitas keterampilannya . Keterampilan dapat diajarkan dengan instruksi, demonstrasi praktik, diawasi, pengulangan, dan pada akhirnya terampil.

10. Atribut Fisik

Beberapa pekerjaan memerlukan atribut fisik seperti kemampuan untuk berjalan, berdiri, mengangkat atau memanjat, dan lainnya, sehingga ada persyaratan tentang tinggi dan berat badan. Atribut fisik membatasi sebagian orang cacat untuk memasuki pekerjaan tersebut.

11. Atribut Intelektual

Beberapa pekerjaan memerlukan atribut intelektual tertentu seperti kemampuan untuk merencanakan, menilai, berkonsentrasi, memahami, menganalisis, memutuskan, dan menilai. Beberapa orang tidak mampu, terutama mereka yang tidak mampu belajar, menghadapi beberapa kesulitan dalam memenuhi persyaratan tersebut. Orang dengan ketidakmampuan belajar dapat melakukan tugas-tugas yang memerlukan berbagai intelektual dengan pelatihan terstruktur dan berulang-ulang dan ada banyak bukti bahwa pelatihan tersebut dapat sangat efektif.

12. Atribut Sensory

Beberapa pekerjaan memerlukan kemampuan sensorik tertentu, termasuk kemampuan untuk melihat dan mendengar. Contohnya pekerjaan sebagai polisi lalu lintas dan sopir taksi.

II.1.6 Hasil Job Analysis

Ada beberapa hasil *job analysis*, antara lain :

II.1.6.1 Job description

Job description atau uraian pekerjaan merupakan pernyataan faktual terorganisir isi pekerjaan dalam bentuk tugas dan tanggung jawab dari pekerjaan tertentu. Penyusunan *job description* sangat penting sebelum lowongan pekerjaan diiklankan. Ini akan memberikan informasi secara singkat tentang sifat dan jenis pekerjaan. Dan ini merupakan jenis dokumen yang bersifat deskriptif serta mencakup semua fakta yang berhubungan dengan pekerjaan seperti:

1. Jabatan/Penetapanpekerjaan danlokasi penempatan kerja
2. Hakikattugasdan operasiyang akan dilakukandalam pekerjaanitu
3. Hakikat dari hubungan otoritas dan tanggung jawab
4. Kualifikasi yang diperlukanuntuk pekerjaan
5. Hubunganpekerjaan denganpekerjaan lainyang harus diperhatikan
6. Penyediaan kondisi fisik dan kondisi kerja atau lingkungan kerja yang diperlukan dalam kinerja pekerjaan itu

Manfaat dari *Job Description* :

1. Membantu para atasan dalam memberi tugas pekerjaan kepada bawahan sehingga bisa membimbing dan memantau kinerja mereka
2. Membantu dalam prosedur rekrutmen dan seleksi
3. Membantu dalam perencanaan tenaga kerja
4. Membantu dalam penilaian kinerja
5. Membantu melakukan evaluasi pekerjaan dalam rangkauntuk memutuskan tentang tingkat remunerasi untuk pekerjaan tertentu
6. Membantu dalam melakukan pengecekkan program-program pelatihan dan pengembangan

II.1.6.2 Job Spesification

Job Spesification atau spesifikasi pekerjaan adalah pernyataan yang menjelaskan kepada kitakualitas minimum sumber daya manusia yang dapat diterima yang dapat membantu untuk melakukan pekerjaan. *Job spesification* menerjemahkan *job description* ke dalam kualifikasi sumber daya manusia sehingga pekerjaan dapat dilakukan dengan cara yang lebih baik. *Job spesification* membantu dalam mempekerjakan orang yang tepat untuk posisiyang tepat. Adapun isinya antara lain:

1. Jabatan dan penunjukan
2. Kualifikasi pendidikan untuk gelar
3. Penampilan fisik dan atribut lainnya yang terkait
4. Kesehatan fisik dan mental
5. Kemampuan umum dan khusus
6. Kedewasaan dan kemandirian
7. Hubungan pekerjaan dengan pekerjaan lain yang diperhatikan

Manfaat *Job spesification*:

1. Membantu dalam screening awal prosedur pemilihan.
2. Membantu dalam memberikan justifikasi setiap pekerjaan.
3. Membantu dalam merancang program-program pelatihan dan pengembangan.
4. Membantu supervisor untuk melakukan konseling dan pemantauan kinerja karyawan.
5. Membantu dalam evaluasi pekerjaan.
6. Membantu manajemen pengambilan keputusan mengenai promosi, transfer dan memberikan manfaat tambahan untuk karyawan.

II.1.6.3Job design

Job design adalah proses yang menghubungkan tugas khusus dengan pekerjaan dan menentukan teknik, peralatan, dan prosedur yang harus digunakan untuk melakukan pekerjaan itu. job design berisi sekumpulan tugas yang digolongkan berdasarkan :

a. Tugas apa yang dikerjakan
b. Bagaimana tugas tersebut dikerjakan
c. Berapa banyak tugas tersebut dikerjakan

Job design membantu mengorganisasikan pekerjaan dengan mengelompokkan masalah menjadi :

a. Pekerjaan melebihi batas (*work overload*)
b. Pekerjaan yang tidak memenuhi batas (*work underload*)
c. Pengulangan (*repetitiveness*)
d. Keterbatasan kerja (*limited control over work*)
e. Isolation
f. Shiftwork
g. delays in filling vacant positions
h. excessive working hours
i. keterbatasan pengertian dari proses kerja.

Ciri *job design* adalah *job design* yang baik mengakomodasi karakteristik mental dan fisik SDM dengan menunjukkan:

a. *muscular energy* contohnya mengatur jadwal kerja dan istirahat
b. *mental energy* contohnya bosan dengan tugas – tugas yang sulit.

Keuntungan job design:

a. Mengasilkan input yang baik bagi Pekerja. pekerja harus memiliki pilihan untuk kebutuhan personal, kebiasan kerja, dan kenyamanan dalam dunia kerja.
b. Membentuk pemikiran pekerja mengenai *accomplishment*.
c. Pekerja mengetahui tugas apa dan bagaimana menyelesaikannya.
d. Tersedianya jadwal kerja dan istirahat.
e. Menyediakan feedback bagi pekerja.
f. Meminimalkan energi yang dikeluarkan dengan penghargaan yang diterima.

II.1.6.4Job Classification/ Job Grading

Merupakan metode yang sedikit lebih canggih dibanding *job ranking*. Perusahaan menyusun deskripsi standar untk kelompok-kelompok jabatan yang akan digunakan untuk menilai jabatan yang ada. Contoh pengklasifikasikan kelas jabatan pada *job grading*:

BENGKEL MESIN TOP **Klasifikasi Jabatan**	
Kls Jabatan	**Deskripsi Standar**
I	Pekerjaan sederhana dan bersifat sangat rutin (pengulangan), dilakukan di bawah supervisi yang ketat, memerlukan latihan minimal, sedikit tanggung jawab, sedikit inisiatif. Contoh: penjaga gudang, petugas pengarsipan
II	Pekerjaan sederhana dan bersifat rutin), dilakukan di bawah supervisi yang ketat, memerlukan sedikit latihan atau ketrampilan. Pemegang jabatan diharapkan bertanggung jawab atau kadang-kadang menunjukkan inisiatif. Contoh: tukang ketik, pembersih mesin.
III	Pekerjaan sederhana, dengan sedikit variasi, dilakukan dibawah supervisi umum dan memerlukan latihan dan ketrampilan. Pemegang jabatan mempunyai tanggung jawab minimum dan harus mengambil inisiatif untuk melaksanakan pekerjaan secara memuaskan. Contoh: pemberi minyak mesin
IV	Pekerjaan agak kompleks dengan banyak variasi. Dilakukan di bawah supervisi umum dan memerlukan tingkat ketrampilan tinggi. Karyawan bertanggung jawab atas keamanan dan peralatan serta sering menunjukkan inisiatif.

	Contoh: operator mesin
V	Pekerjaan kompleks, bervariasi, dilakukan di bawah pengawasan umum. Tingkat ketrampilan lanjutan diperlukan. Karyawan bertanggung jawab atas keamanan dan peralatan, menunjukkan derajat inisiatif tinggi. Contoh: Ahli mesin

Tabel Job Grading

II.1.6.5 Job Reward/ kompensasi

Werther dan Davis (1996) menyatakan kompensasi sebagai apa yang diterima pekerja sebagai tukaran atas kontribusinya kepada organisasi. Selanjutnya Werther dan Davis menyatakan bahwa di dalam kompensasi terdapat sistem insentif yang menghubungkan kompensasi dengan kinerja.

Pengertian lain dari kompensasi menurut Schoell et.al dalam Buchari Alma (2003), *Compensation is all form of pay or benefits for employees that arise from their employment*.

Yang dimaksud dengan bentuk pembayaran atau benefits yang diterima oleh karyawan adalah:

1. *Direct Financial* seperti: *wages*, *salaries*, dan bonus
2. *Indirect Payments seperti fringe benefities* yaitu keuntungan dalam bentuk asuransi, cuti dan libur.
3. *Nonfinancial reward*, yaitu berupa penghargaan bukan dalam bentuk uang seperti pekerjaan, jabatan yang menjanjikan masa depan, pengaturan jam kerja yang lebih santai/fleksibel.

Dilihat dari cara pemberiannya, kompensasi dibagi menjadi kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung. Kompensasi langsung merupakan kompensasi manajemen seperti upah, gaji dan insentif. Kompensasi tidak langsung dapat berupa tunjangan atau jaminan keamanan dan kesehatan.

Pemberian kompensasi dapat terjadi tanpa ada kaitannya dengan prestasi, seperti upah dan gaji. Upah adalah kompensasi dalam bentuk uang dibayarkan atas waktu yang telah dipergunakan, sedangkan gaji adalah kompensasi dalam bentuk uang yang dibayarkan atas pelepasan tanggung jawab atas pekerjaan. Istilah upah biasanya dipergunakan untuk memberikan kompensasi kepada tenaga kerja yang kurang terampil, sedangkan gaji dipergunakan untuk memberikan kompensasi kepada tenaga terampil.

Namun, kompensasi dapat pula diberikan dalam bentuk insentif, yang merupakan kontra prestasi di luar upah atau gaji, dan mempunyai hubungan dengan prestasi sehingga dinamakan sebagai *pay for performance* atau pembayaran atas prestasi.

Sedangkan bentuk kompensasi lain berupa tunjangan umumnya tidak dikaitkan dengan prestasi kerja. Tunjangan lebih banyak dikaitkan kepada pemberian kesejahteraan dan penciptaan kondisi kerja sehingga pekerja lebih merasa nyaman dan merasa mendapat perhatian atasan.

II.1.6.6 Job Enlargement (Perluasan kerja)

Job Enlargement berarti meningkatkan lingkup pekerjaan melalui perluasan jangkauan tugas pekerjaan dan tanggung jawab secara umum. Hal ini bertentangan dengan prinsip-prinsip spesialisasi dan pembagian kerja dimana pekerjaan dibagi menjadi unit-unit kecil, masing-masing yang dilakukan berulang-ulang oleh pekerja individu dan tanggung jawab jelas. Beberapa teori motivasi menunjukkan bahwa kebosanan dan keterasingan yang disebabkan oleh pembagian kerja sebenarnya dapat menyebabkan turunnya efisiensi. Dengan demikian, *Job enlargement* berusaha untuk memotivasi pekerja melalui membalikkan proses spesialisasi. bukannya seorang karyawan mengulangi langkahyang sama pada setiap produk, mereka melakukan beberapa tugas pada satu item, agar karyawan yang melakukan Job enlargement perlu pelatihan.

II.1.6.7 Job Enrichment

Job enrichment adalah upaya untuk memotivasi karyawan dengan memberikan mereka kesempatan untuk menggunaka berbagai kemampuan mereka. *Job enrichment* merupakan ideyang dikembangkan oleh psikolog Frederick Herzberg Amerika pada 1950-an. *Job Enrichment* dapat dibandingkan dengan job enlargement yang hanya meningkatkan jumlah tugas tanpa mengubah tantangan. *Job enrichment* digambarkan sebagai "beban vertikal" dari pekerjaan, sementara *job enlargement* adalah "beban horizontal" dari pekerjaan. Pekerjaan secara ideal harus berisi:

a. Berbagai tugas dan tantangan dari berbagai kesulitan (fisik atau mental)
b. Sebuah unit lengkap dari pekerjaan/tugas
c. Umpan balik, dorongan dan evaluasi

II.2 LNA

II. 2. 1 Pengertian

II. 2. 1. 1 Pengertian Pembelajaran (*Learning*)

Berikut ini adalah pengertian dan definisi pembelajaran menurut beberapa ahli:

1. **Knowles**

Pembelajaran adalah cara pengorganisasian peserta didik untuk mencapai tujuan pendidikan.

2. **Slavin**

Pembelajaran didefinisikan sebagai perubahan tingkah laku individu yang disebabkan oleh pengalaman.

3. **Woolfolk :**

Pembelajaran berlaku apabila sesuatu pengalaman secara relatifnya menghasilkan perubahan kekal dalam pengetahuan dan tingkah laku.

4. Crow&Crow :

Pembelajaran adalah pemerolehan tabiat, pengetahuan dan sikap.

5. Rahil Wahyudi :

Pembelajaran adalah perubahan tingkah laku yang melibatkan ketrampilan kognitif yaitu penguasaan ilmu dan perkembangan kemahiran intelek.

6. Achjar Chailil :

Pembelajaran adalah proses interaksi peserta didik dengan pendidik dan sumber belajar pada suatu lingkungan belajar.

7. Corey :

Pembelajaran adalah suatu proses dimana lingkungan seseorang secara disengaja dikelola untuk memungkinkan ia turut serta dalam tingkah laku tertentu dalam kondisi-kondisi khusus.

8. G. A Kimble :

Pembelajaran merupakan perubahan kekal secara relatif dalam keupayaan kelakuan akibat latihan yang diperkukuh.

9. Munif Chatib :

Pembelajaran adalah proses transfer ilmu dua arah, antara guru sebagai pemberi informasi dan siswa sebagai penerima informasi.

II. 2. 1. 2 Pengertian Kebutuhan (*Need*)

Kebutuhan adalah sebuah kekuatan pendorong yang memaksa tindakan untuk kepuasannya. Kebutuhan berkisar dari kebutuhan hidup dasar (umum untuk semua manusia), dengan kebutuhan budaya, intelektual, dan sosial (bervariasi dari satu tempat ke tempat lain dan antar kelompok usia).

Kebutuhan adalah sesuatu yang diperlukan bagi organisme untuk hidup sehat. Kebutuhan dibedakan dari keinginan karena kekurangan akan menyebabkan hasil negatif yang jelas, seperti disfungsi atau kematian. Kebutuhan bisa objektif dan fisik, seperti makanan, atau

mereka dapat menjadi subjektif dan psikologis, seperti kebutuhan untuk harga diri. Pada tingkat sosial, kebutuhan kadang kontroversial.

Sebuah kondisi atau situasi di mana sesuatu yang diperlukan atau diinginkan, misalnya tanaman yang membutuhkan air dan kebutuhan kasih sayang. Termasuk kebutuhan juga segala sesuatu yang dibutuhkan manusia untuk mempertahankan hidup serta untuk memperoleh kesejahteraan dan kenyamanan.

II. 2. 1. 3 Pengertian Analisis (*Analysis*)

Analisis adalah proses memecah topik yang kompleks atau substansi menjadi bagian-bagian yang lebih kecil untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik dari itu.

Pemeriksaan sistematis dan evaluasi data atau informasi dengan memecahnya menjadi beberapa bagian untuk mengungkap keterkaitan mereka. Kebalikan dari analisis adalah sintesis.

Analisis juga merupakan pemeriksaan data dan fakta untuk mengungkap dan memahami hubungan sebab-akibat, sehingga memberikan dasar untuk pemecahan masalah dan pengambilan keputusan. Analisis digunakan untuk memilih tindakan yang terbaik di antara berbagai alternatif.

II. 2. 1. 4 Pengertian *Learning Need Analysis*

Learning Need Analysis (LNA) atau analisis kebutuhan pembelajaran adalah analisis yang dilakukan dalam industri dan bisnis untuk menentukan kesenjangan antara pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan staf yang ada dalam suatu organisasi dengan kemampuan yang diperlukan atau tingkatan yang ingin dicapai sebuah organisasi. Setelah kesenjangan ini ditentukan, keputusan dapat diambil untuk jenis pelatihan yang dibutuhkan agar pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan staf sesuai dengan apa yang diinginkan organisasi.

II.2.2 Tujuan LNA

Learning Need Analysis (LNA) atau analisis kebutuhan pembelajaran adalah nama yang diberikan kepada pengumpulan data dari sistem. Di sini manajer, konsultan, pelatih, dan profesional HR lainnya mengumpulkan informasi tentang kebutuhan pengembangan. Lebih jelasnya bahwa organisasi pembelajaran ditujukan untuk pengembangan organisasi. Informasi yang dihasilkan dan analisis mengidentifikasi sifat dari kebutuhan. Output dari LNA ditujukan untuk mengatasi kebutuhan, sehingga dapat diambil tindakan selanjutnya agar sesuai dengan keinginan organisasi.

II. 2. 3 Prinsip LNA

LNA digunakan untuk menentukan kesenjangan antara pengalaman, pengetahuan, dan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan, yang dibutuhkan oleh suatu organisasi untuk berkembang ke level yang diharapkan. Setelah diketahui, maka akan diambil sebuah keputusan untuk mencapai level yang diharapkan.

II. 2. 4 Ruang Lingkup LNA

II. 2. 4. 1 Tingkat Organisasi

Tingkat perusahaan, konsultan pelatihan perlu mengumpulkan data untuk mengidentifikasi pembelajaran masa depan organisasi dan kebutuhan pembangunan. Biasanya ini terkait dengan rencana strategis organisasi. Sebuah LNA organisasi mengidentifikasi intervensi pembangunan yang diperlukan untuk mendukung pencapaian strategi bisnis, tujuan organisasi, dan indikator kinerja utama.

Biasanya pada level ini LNA dilakukan melalui konsultasi dengan manajer senior. Ini berfokus pada hubungan antara output bisnis dan kebutuhan belajar. Penekanan dari LNA ini adalah pada pengembangan yang diperlukan di seluruh bisnis. Dalam rangka untuk mencapai hal ini konsultan pelatihan membutuhkan pemahaman yang baik dari perusahaan, misi strategi visi, dan tujuan serta indikator kinerja. Mereka perlu menyadari faktor yang mempengaruhi organisasi seperti politik,

ekonomi, sosial-budaya, teknologi, dan faktor lingkungan. Mereka harus mampu untuk bekerja dengan manajer senior untuk menghasilkan SWOT (kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman) dari kemampuan organisasi.

Jenis pertanyaan yang diajukan untuk mengidentifikasi kebutuhan organisasi:

a. Apa saja faktor eksternal bagi organisasi yang akan mempengaruhi kemampuan organisasi dalam jangka panjang?
b. Apa saja pembelajaran dan pengembangan diperlukan?
c. Apa alasan bisnis untuk pengembangan berlangsung?
d. Apa tujuan keseluruhan dalam menjalankan pembangunan ini?
e. Apa hasil yang diharapkan (s)?
f. Bagaimana link ini ke rencana strategis?
g. Apa isu-isu bisnis yang Anda ingin untuk diselesaikan?
h. Bagaimana dukungan belajar hasil bisnis yang dimaksudkan?
i. Apa link ke Key Performance Indicator?
j. Apa yang diharapkan pengembalian atas investasi terkait dengan tujuan bisnis?
k. Bagaimana hasil ini akan dievaluasi?
l. Bagaimana hal ini perlu belajar cocok dengan inisiatif organisasi lainnya?

II. 2. 4. 2 Tingkatan Departemen

LNA di tingkatan departemen memungkinkan konsultan pelatihan untuk mengidentifikasi kebutuhan pembangunan di daerah departemen atau fungsional. Misalnya departemen keuangan, pemasaran, dan sebagainya. Pertanyaan khas yang bisa diajukan selama LNA operasional adalah:

a. Apa isu-isu bisnis yang Anda bertujuan untuk menyelesaikan?
b. Apa tujuan khusus yang ingin dicapai?
c. Apakah masalah ini berkaitan dengan kesenjangan dalam pengetahuan keterampilan atau perilaku atau kombinasi dari ini?

d. Bagaimana hasil ini mendukung hasil bisnis yang diinginkan?
e. Apa yang diharapkan pengembalian atas investasi terkait dengan bisnis Anda / tim tujuan?
f. Bagaimana Anda mengevaluasi hasil ini?

Departemen keuangan organisasi telekomunikasi misalnya. LNA mengidentifikasi kurangnya kekompakan dalam tim. Gejalanya adalah bahwa anggota tim departemen tidak memiliki pemahaman bersama tentang tujuan kolektif mereka, adanya konflik dan perselisihan, pelanggan dan kolega menerima tingkat pelayanan yang berbeda dan dirasakan kurangnya konsistensi dalam tim. LNA departemen selanjutnya akan mengidentifikasi kebutuhan untuk membangun tim yang lebih kohesif, untuk mengembangkan visi bersama tentang masa depan dan seperangkat nilai-nilai tim.

II. 2. 4. 3 Tingkatan Individu

Pada tingkat ini penting untuk menetapkan keterampilan, pengetahuan, dan perilaku apa dari individu yang perlu berubah, dikembangkan atau ditingkatkan. Dalam membantu seseorang membangun kebutuhan belajar mereka, konsultan pelatihan dan manajer lini dapat membantu membuat link untuk individu antara apa yang ingin mereka capai dan tujuan bisnis.

Pertanyaan yang berguna bagi manajer lini dan konsultan pelatihan untuk meminta individu adalah:

a. Apa prioritas bisnis masa depan?
b. Bagaimana ini mempengaruhi peran yang Anda mainkan?
c. Keterampilan, pengetahuan atau perilaku apa yang mungkin anda perlu untuk menunjukkan atau meningkatkan lebih di masa depan untuk memenuhi kebutuhan?

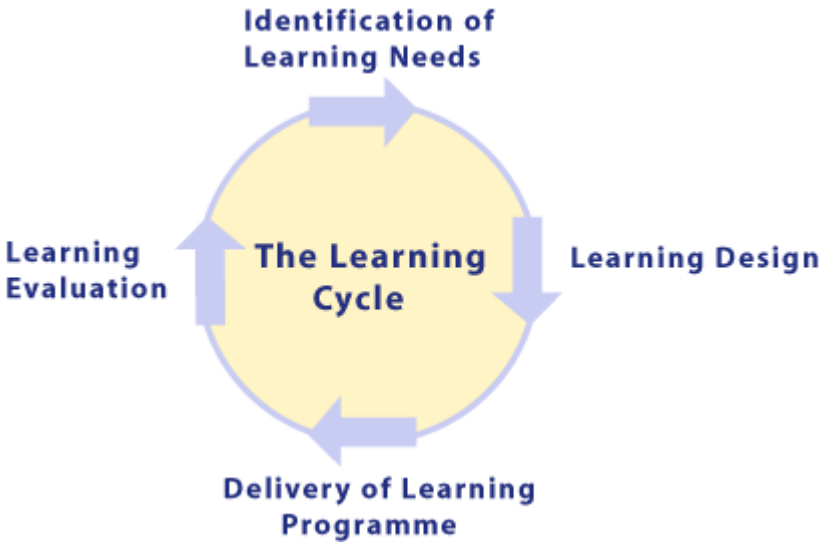
Selain satu lawan satu, misalnya wawancara dan kuesioner, mekanisme lain yang dapat digunakan untuk menetapkan kebutuhan belajar individu adalah observasi dan penilaian diri.

Sebuah metode lebih lanjut untuk menetapkan kebutuhan individu adalah Rencana Pengembangan Pribadi. Ini bisa menjadi sumber data yang berguna untuk mengidentifikasi kebutuhan pengembangan individu. Misalnya:

a. Apa saja keterampilan khusus, pengetahuan atau perilaku perlu dikembangkan?
b. Apa saja hasil yang diharapkan / manfaat?
c. Bagaimana Anda akan mendapatkan ini?
d. Dukungan apa yang Anda butuhkan?

Sebuah pembelajaran analisis kebutuhan yang dilakukan pada tingkat individu harus menguntungkan kedua orang yang bersangkutan dan akhirnya organisasi menerima output perbaikan dan peningkatan kinerja. Hal ini dapat dilakukan dengan mengidentifikasi kesenjangan dalam diinginkan terhadap kinerja aktual. Ada tiga daerah pembangunan yang dapat difokuskan pada individu, yaitu keterampilan, pengetahuan, dan perilaku. Keterampilan adalah kompetensi yang dibutuhkan seseorang untuk menunjukkan agar menjadi efektif dalam peran pekerjaan mereka. Pengetahuan adalah wawasan atau ilmu yang dimiliki untuk mendukung pekerjaan mereka. Sedangkan perilaku adalah apa yang orang lain, kolega dan pelanggan melihat ketika mereka berinteraksi dengan individu.

II.2. 5 Tahapan LNA



Siklus LNA merupakan proses yang berkesinambungan yang terdiri dari unsur-unsur berikut:

a. Identification of learning need

Proses di mana organisasi dan individu sistematis menyelidiki persyaratan belajar saat ini dan masa depan dalam kaitannya dengan lingkungan operasi.

b. Learning design

Pengembangan intervensi (pelatihan, rotasi kerja, dll) untuk mengatasi kebutuhan belajar diidentifikasi.

c. Delivery og learning programme

Pelaksanaan intervensi pembelajaran pada tingkat individu, kelompok atau organisasi.

d. Learning evaluation

Tanpa evaluasi kita tidak tahu apakah investasi dalam belajar telah memiliki hasil yang diinginkan.

1. *Identification of learning needs*

Proses dimana organisasi, departemen, atau individu menyelidiki persyaratan pembelajaran saat ini dan masa depan dalam kaitannya dengan lingkungan operasi.

2. *Learning design*

Proses ketika merancang analisis kebutuhan pembelajaran, tujuannya adalah untuk:

a. Menilai situasi saat ini.
b. Mendefinisikan masalah - apa ada kesenjangan.
c. Menentukan apakah ada kebutuhan untuk pelatihan / pembelajaran.
d. Menentukan apa yang mendorong kebutuhan akan pelatihan / pembelajaran.
e. Mengevaluasi pelatihan yang ada.
f. Menilai solusi pembelajaran yang mungkin.
g. Memastikan informasi mengenai pertimbangan logistik / kendala.

3. *Learning Develop*

Proses penyusunan setelah adanya rancangan pembelajaran.

4. *Delivery of learning programme*

Pelaksanaan intervensi pembelajaran pada tingkat individu, kelompok atau organisasi. Ini merupakan tahap penetapan setelah terjadi penyusunan.

5. *Deploy of learning programme*

Maksudnya pada tahap ini adalah proses implementasi dari learning programme setelah adanya penetapan learning programme.

6. *Learning Evaluation*

Tanpa evaluasi kita tidak tahu apakah investasi dalam belajar telah memiliki hasil yang diinginkan.

Didalam learning evaluation terdapat juga proses monitoring. Maka didapatkan hasil apakah harus review, redefine, ataupun diredesign.

II. 2. 6 Alat Bantu LNA

Keterangan:

Kuesioner Analisis Kebutuhan Pembelajaran ***(****Learning Needs Analysis Questionnaire*)

Seri Pembelajaran adalah suatu rangkaian terintegrasi dari modul yang mencakup faktor-faktor penting untuk pembelajaran efektif yang berasal dari pengalaman. *Learning Needs Analysis Questionnaire* atau kuesioner analisis kebutuhan pembelajaran ini dirancang untuk memberikan gambaran seberapa efektif mereka belajar dari pengalaman dan memberikan perintah yang disesuaikan dengan prioritas untuk bekerja melalui modul.

Learning Needs Analysis Questionnaire ini meliputi empat modul Seri Pembelajaran yang berhubungan dengan individu, antara lain:

e. Gaya belajar , yakni mempengaruhi cara orang agar lebih memilih untuk belajar.
f. Motivasi belajar, yakni mempengaruhi kemauan dan antusiasme untuk belajar.
g. Lingkungan pelajar, yakni mempengaruhi kuantitas dan kualitas peluang pembelajaran masyarakat.
h. Keterampilan pembelajaran, yakni mempengaruhi perilaku masyarakat dan praktek sebagai seorang pembelajar.

Cara kerjanya :

Pengguna melengkapi kuesioner penilaian diri secara online (suatu proses yang memakan waktu sekitar 10 menit) dan menerima diagnosis langsung dari wilayah yang membutuhkan perhatian yang paling mendesak.

Kuesioner Gaya Pembelajaran *(Learning Styles Questionnaire)*

Kuesioner Gaya pembelajaran mengeksplorasi empat gaya pembelajaran Honey dan Mumford:

a. Aktivis, yakni pembelajar lebih memilih untuk belajar melalui *trial and error*.
b. Reflektor, yakni pembelajar lebih memilih untuk mengarahkan terlebih dahulu sebelum melanjutkan penjelasan

c. Teori, yakni meyakinkan bahwa proyek masuk akal
d. Pragmatis, yakni 'menunjukkan' pelajar dan ingin demonstrasi dari seorang ahli diakui.

Ada dua versi dari Kuesioner Gaya Pembelajaran, yakni item-80 dan item-40.

Keuntungan dari kuesioner 80-item antara lain :

d. Ideal untuk orang yang menginginkan kuesioner yang lebih komprehensif (yaitu 20 item per gaya bukannya 10).
e. Lebih baik untuk sesi lagi di mana ada waktu untuk mengeksplorasi gaya pembelajaran dan saran untuk tindakan secara lebih mendalam.
f. Lebih cocok untuk orang-orang yang bisa berhubungan dengan referensi bisnis.
g. Lebih menarik bagi tradisionalis yang ingin menggunakan kuesioner Honey dan Mumford.
h. Keuntungan dari kuesioner 40-item antara lain :
i. Ideal sebagai pengantar awal bagi orang-orang yang belum pernah diberikan pertimbangan banyak mengenai bagaimana mereka belajar
j. Berguna jika waktu pada premi kuesioner waktu yang panjang untuk menyelesaikan dan mencetak
k. Membantu orang agar tetap terfokus dan ada saran tindakan untuk memilih diantaranya
l. Kata-kata yang digunakan ringkas dan lebih cocok untuk audiens yang lebih beragam.

Kuesioner Motivasi Pembelajaran (*The Learning Motivation Questionnaire*)

Pelajar bersedia memotivasi dirinya, berkembang karena adanya tantangan dan perubahan, dan mengambil tanggung jawab untuk mengembangkan dirinya. Namun banyak orang yang waspada mengambil langkah pertama ini karena antusiasme mereka untuk belajar telah dilemahkan oleh pengalaman masa lalu yang negatif. Modul motivasi

pembelajaran dari Seri Pembelajaran ini bermaksud untuk menangkap kembali semangat mereka dalam belajar, yaitu dengan cara:

e. Memegang keyakinan positif tentang kelayakan dalam pembelajaran.
f. Memiliki antusiasme tentang pembelajaran sebagai suatu kegiatan.
g. Menunjukkan keingintahuan dan rasa ingin tahu.
h. Menunjukkan keberanian mengambil resiko untuk belajar.
i. Menunjukkan ketahanan dalam menghadapi kemunduran dan kekecewaan.

Kuesioner Lingkungan Pembelajar (*The Learner's Environment Questionnaire*)

Proses pembelajaran dipengaruhi dan didukung oleh lingkungan atau budaya tempat kerja. Modul lingkungan pembelajaran dari Seri Pembelajaran mengajak orang-orang dalam organisasi untuk menilai situasi mereka bekerja dari perspektif pembelajaran dan menunjukkan kepada mereka bagaimana untuk memperbaikinya dengan menggunakan:

d. Dukungan dari manajer
e. Budaya yang secara terus-menerus memprioritaskan pembelajaran
f. Sistem dan prosedur yang menyediakan infrastruktur yang mendukung
g. Bantuan dan kerjasama dari rekan-rekan
h. Pekerjaan yang menyediakan pasokan kesempatan untuk belajar.

Kuesioner Keterampilan Pembelajaran (*The Learning Skills Questionnaire*)

Orang yang relevan atau sesuai dengan keterampilannya adalah kunci untuk efektivitas suatu organisasi. Modul keterampilan pembelajaran dari Seri Pembelajaran memungkinkan orang untuk menelusuri ke dalam keterampilan yang terlibat dalam:

d. Membuat dan mengambil kesempatan untuk belajar
e. Menggunakan perilaku yang dapat membantu dalam meningkatkan jumlah yang dipelajari
f. Memastikan kejelasan dalam pembelajaran
g. Menambahkan nilai pembelajaran dengan mentransfer pembelajaran dari

satu situasi ke situasi lain.

h. Berusaha untuk memperbaiki cara belajar, yakni dengan model pembelajaran untuk belajar

Dengan meningkatkan kemampuan pembelajaran, suatu bisnis dapat membuat investasi tunggal yang terbaik dalam mengembangkan orang-orang/ individu untuk menyambut suatu perubahan.

Kuesioner Lingkungan Manajer (*The Manager's Environment Questionnaire*)

Setiap manajer di setiap organisasi adalah kunci untuk menciptakan lingkungan yang mendukung pembelajaran dan membangun bisnis. Modul Lingkungan Manajer dari Seri Pembelajaran membantu manajer melihat seberapa baik membuat prioritas dalam pembelajaran. Upaya tersebut membantu mereka menjadi lebih baik dalam hal:

c. Teladan
d. Penyedia kesempatan belajar
e. Sistem pembangun
f. Juara berkelanjutan bagi organisasi secara keseluruhan.

II. 2. 7 Aplikasi LNA

A. Apa yang dibutuhkan: Dibutuhkan ahli K3 dalam sebuah instansi / perusahaan
B. Kriteria apa yang dinilai : Kriteria / syarat ahli K3 yang diinginkan adalah
   1. Minimal S1 Kesehatan Masyarakat atau D3 Hiperkes.
   2. IPK min 3,00.
   3. Minimal pengalaman kerja 2 tahun.
   4. Jenis kelamin laki-laki.
   5. Sarjana lulusan PTN atau PTS yang telah berakreditasi B.
   6. Umur tidak lebih dari 42 tahun.
   7. Jumalah pelatihan yang pernah diikuti 1x per tahun.
   8. Kemampuan bahasa Inggris minimal mempunyai nilai TOEFL 450.
   9. Minimal memiliki kemampuan bahasa asing 1 bahasa.

10. Minimal mampu menggunakan computer.

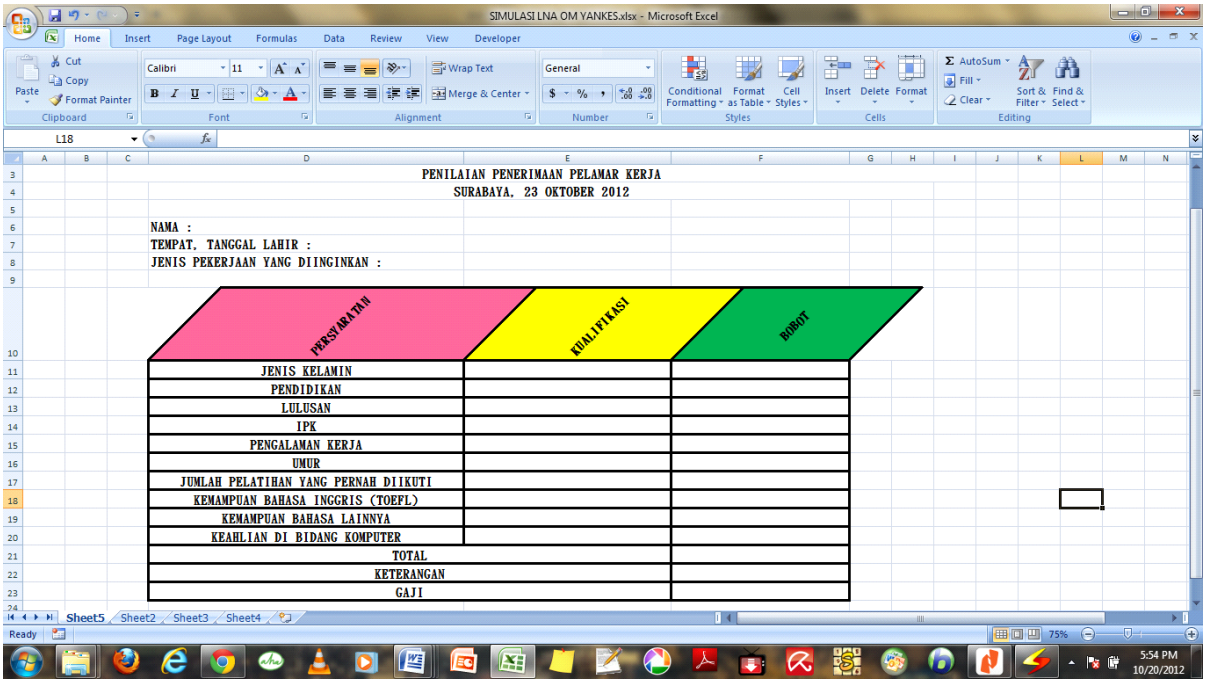
C. Bagaimana pengukurannya: Dilakukan pembobotan/ scoring

1. S1 Kesehatan Masyarakat diberikan bobot 10, D3 Hiperkes diberikan bobot 5, sedangkan selain itu diberi bobot 0.
2. IPK>2,90 diberikan bobot 5, IPK>3,50 diberikan bobot 10, sedangkan IPK<3,00 diberikan bobot 0.
3. Pengalaman kerja 1 tahun diberikan bobot 5, 2 tahun diberikan bobot 7, lebih dari 2 tahun diberikan bobot 10. Untuk pengalam kerja dibawah 1 tahun dan tidak berpengalaman diberiakn bobot 0.
4. Jenis kelamin laki-laki diberikan bobot 10, sedangkan untuk perempuan diberikan bobot 0.
5. Sarjana lulusan PTN diberikan bobot 10, PTS diberikan bobot 5, sedangakan yang lain diberikan bobot 0.
6. Umur pelamar <27 tahun diberika bobot 10, <32 tahun diberikan boobt 7, <37 tahun diberikan bobot 5, <42 tahun diberikan bobot 3, sedangkan yang >42 tahun diberikan bobot 0.
7. Jumlah pelatihan yang pernah diikuti >3x/tahun diberikan bobot 10, >2x/tahun diberikan bobot 7, >1x/tahun diberikan bobot 5, jika jumlah pelatihan yang pernah diikuti sejumlah 1x/tahun maka diberikan bobot 3, sedangkan yang tidak pernah mengikuti pelatihan diberikan bobot 0.
8. Kemampuan bahasa Inggris (TOEFL), jika nilai TOEFL >650 diberi bobot 10, jika nilai TOEFL >550 diberi bobot 7, jika nilai TOEFL >500 diberi bobot 5, jika nilai TOEFL >440 diberi bobot 3, sedangkan yang <440 diberikan bobot 0.
9. Diberikan score 10 jika memenuhi syarat dan 0 jika tidak memenuhi syarat. Maka, jika seseorang mendapat score >85 akan diterima, >70 dipertimbangkan, <69 ditolak. Dengan ketentuan, score >85 gajinya 5000.000, >70 gajinya 4000.000.

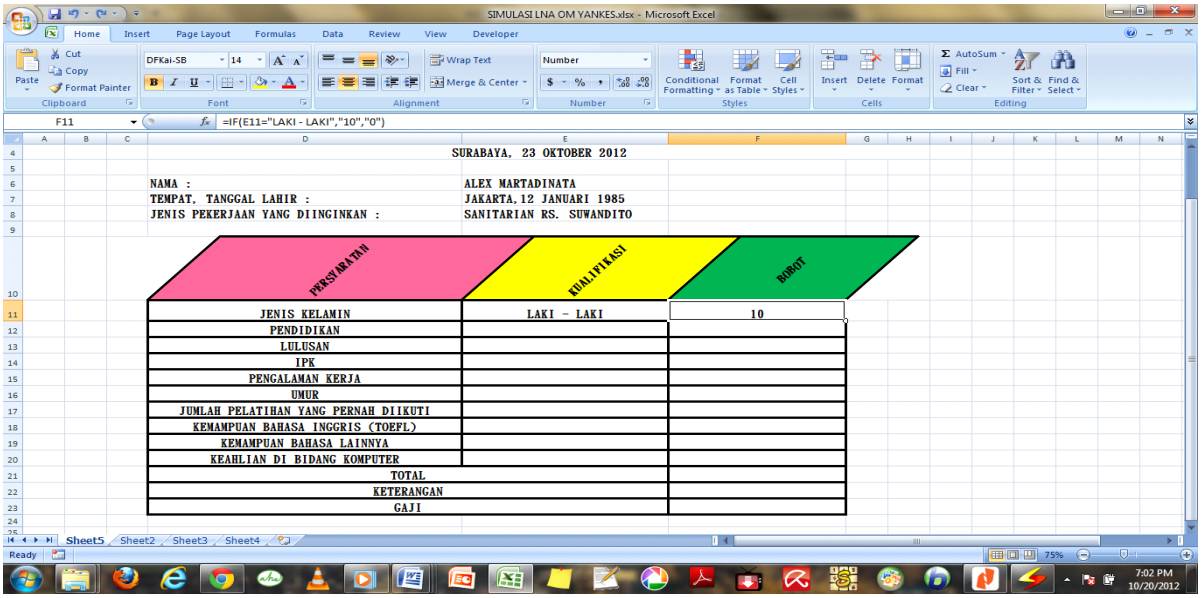
Berikut ini merupakan langkah – langkahnya :

SIMULASI LEARNING NEED ANALYSIS (LNA)

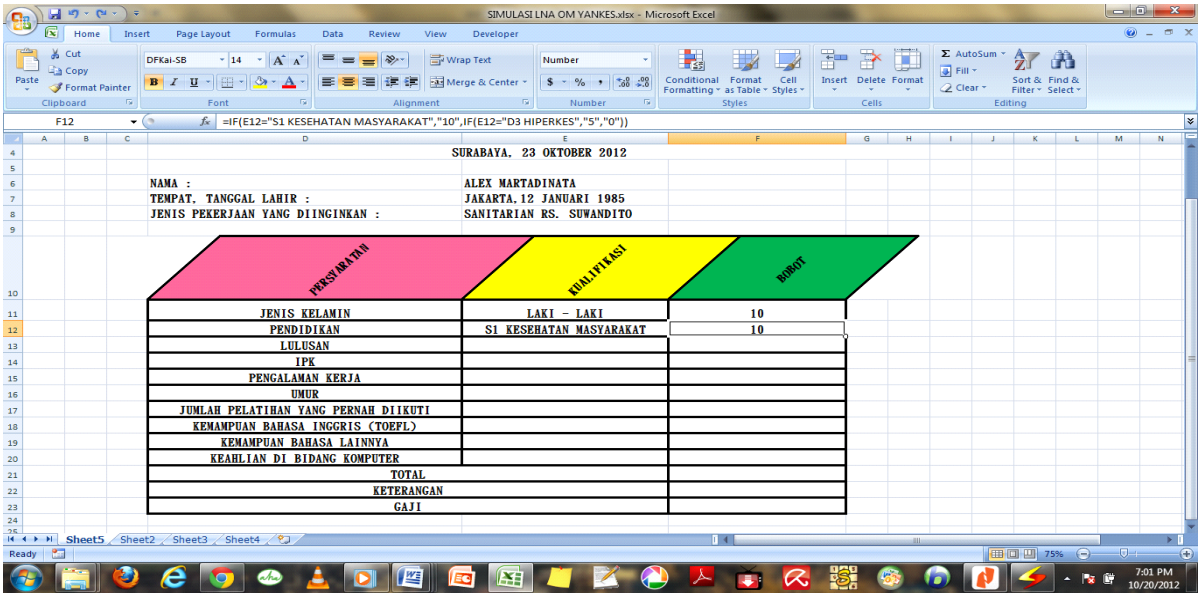
Untuk membuat simulasi mengenai Learning Need Analysis (LNA), maka pertama – tama membuat bagan seperti dibawah ini beserta isinya.



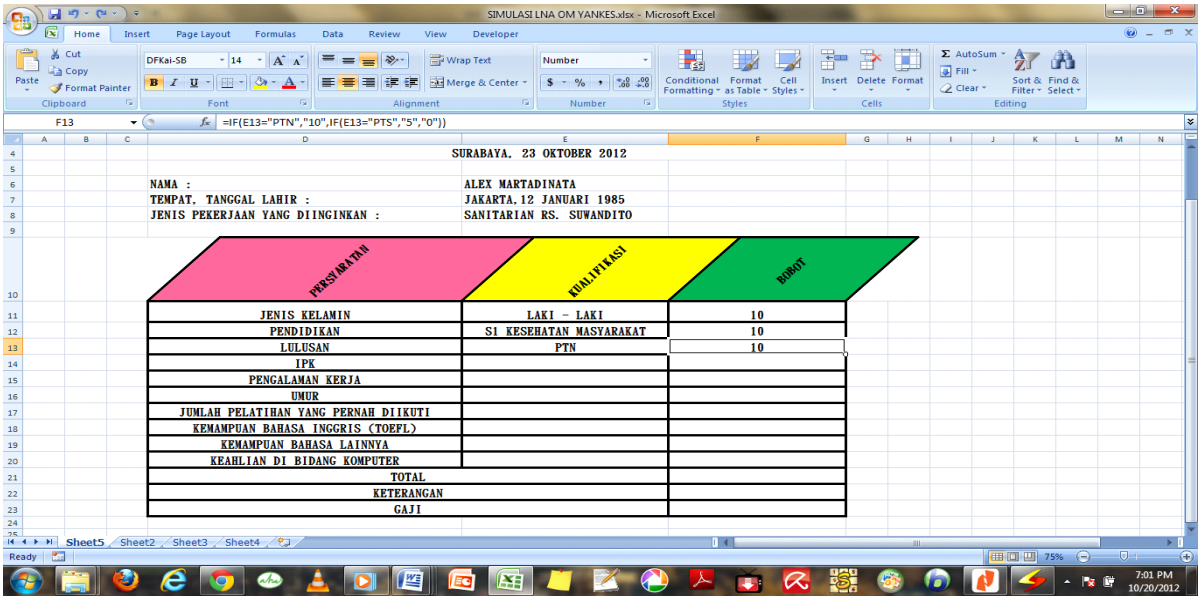
Lalu jika hal tersebut sudah dilakukan, maka saatnya kita mencari nilai bobot dari persyaratan yang diajukan oleh pelama kerja.



Untuk mengetahui bobot penilaian syarat jenis kelamin pelamar kerja, maka rumus bobot penilaiannya adalah =IF(E11="LAKI - LAKI","10","0")

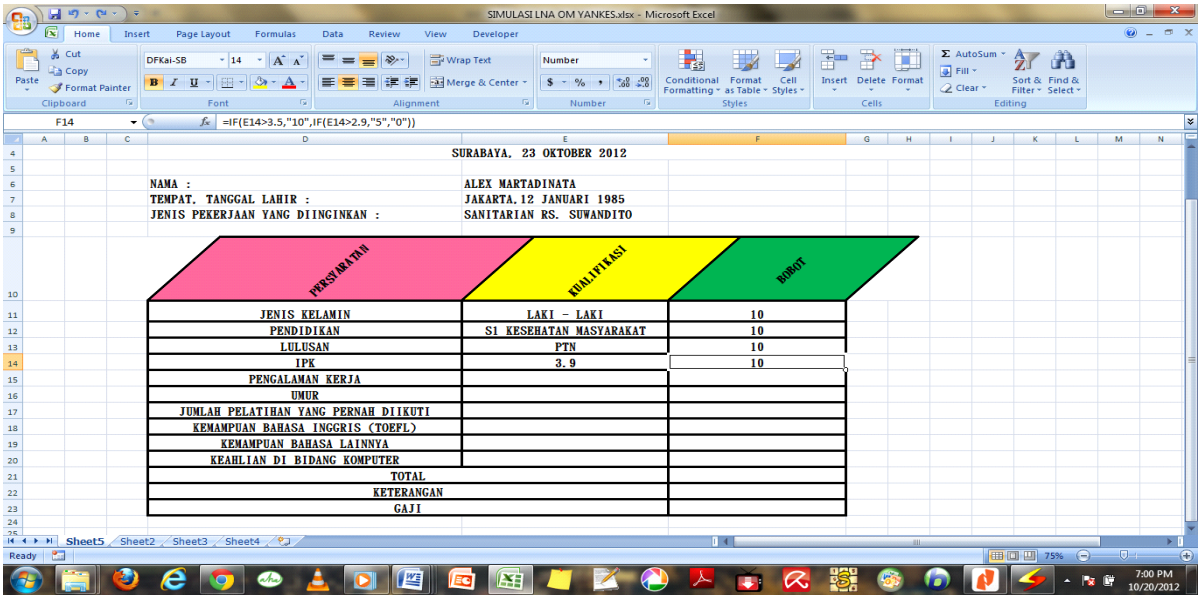


Untuk mengetahui bobot penilaian syarat pendidikan seorang pelamar kerja, maka rumus bobot pendidikannya adalah =IF(E12="S1 KESEHATAN MASYARAKAT","10",IF(E12="D3 HIPERKES","5","0"))

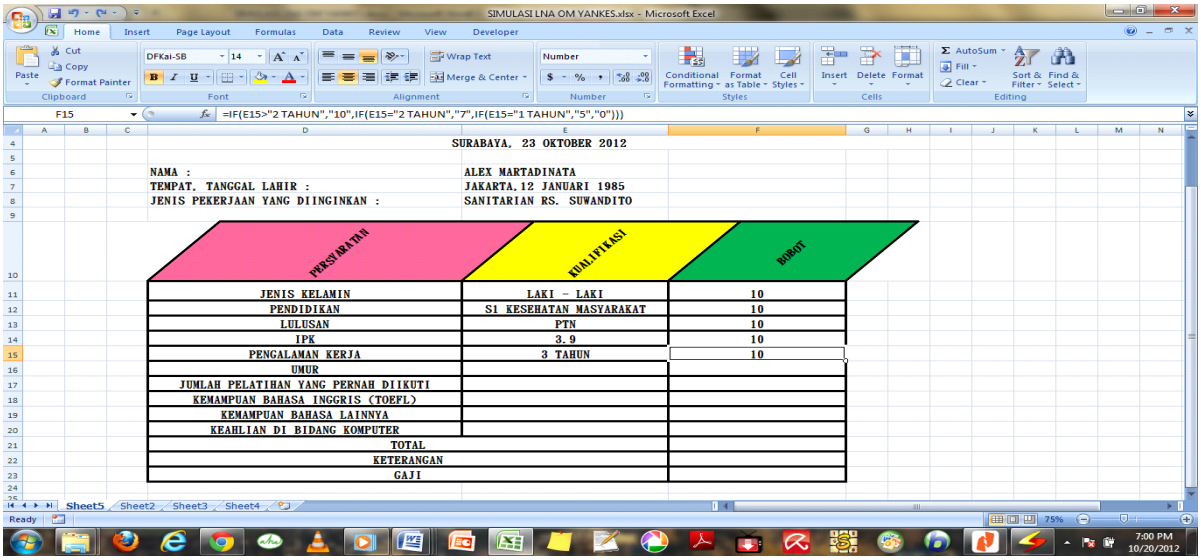


Untuk mengetahui bobot penilaian syarat lulusan baik dari PTN maupun PTS, maka rumus bobot penilaian lulusan adalah

=IF(E13="PTN","10",IF(E13="PTS","5","0"))

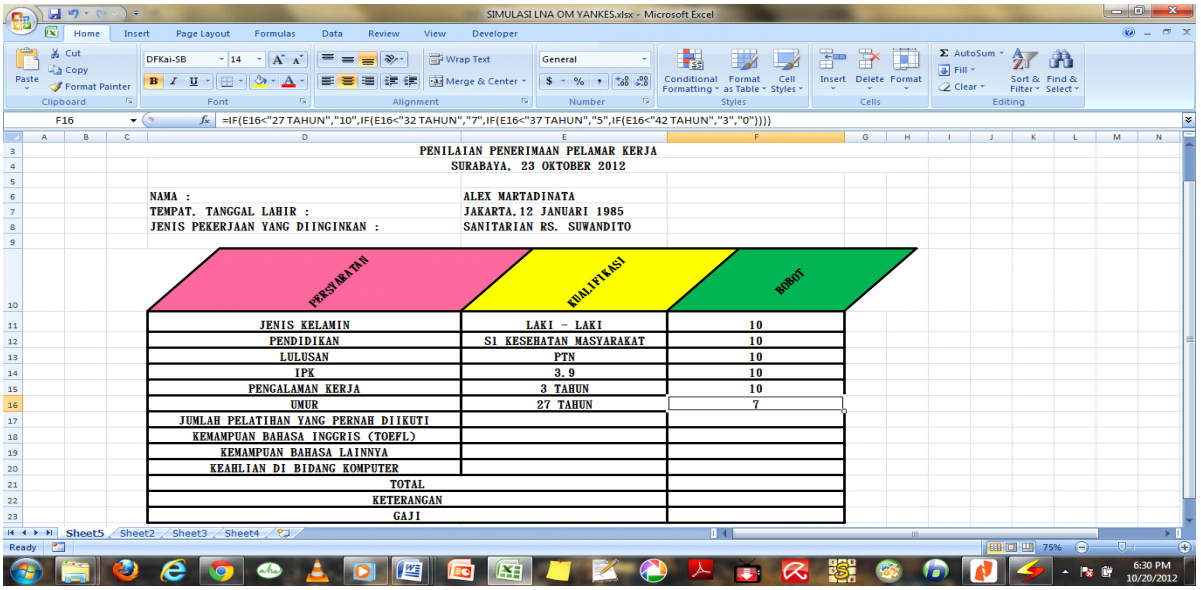


Untuk mengetahui bobot penilaian syarat IPK , maka rumus bobot penilaian IPK seorang pelamar kerja adalah =IF(E14>3.5,"10",IF(E14>2.9,"5","0"))



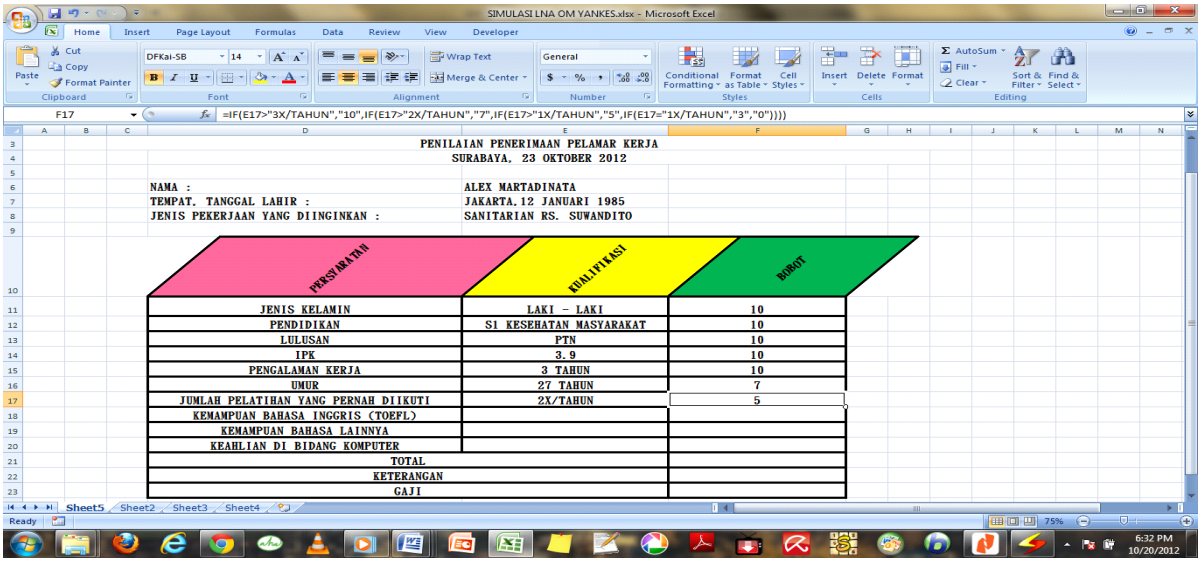
Untuk mengetahui bobot penilaian dari syarat pengalaman kerja pada seorang pelamar kerja, maka rumus bobot pengalaman kerja adalah

=IF(E15>"2 TAHUN","10",IF(E15="2 TAHUN","7",IF(E15="1 TAHUN","5","0")))

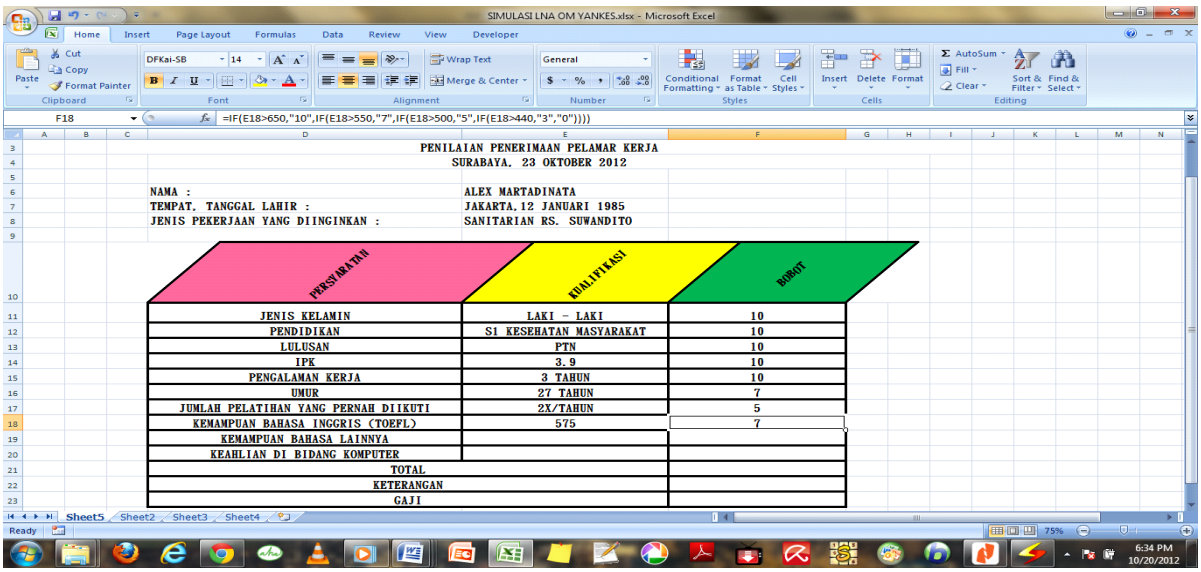


Untuk mengetahui bobot penilaian dari syarat umur pelamar kerja, maka rumus bobot nilainya adalah

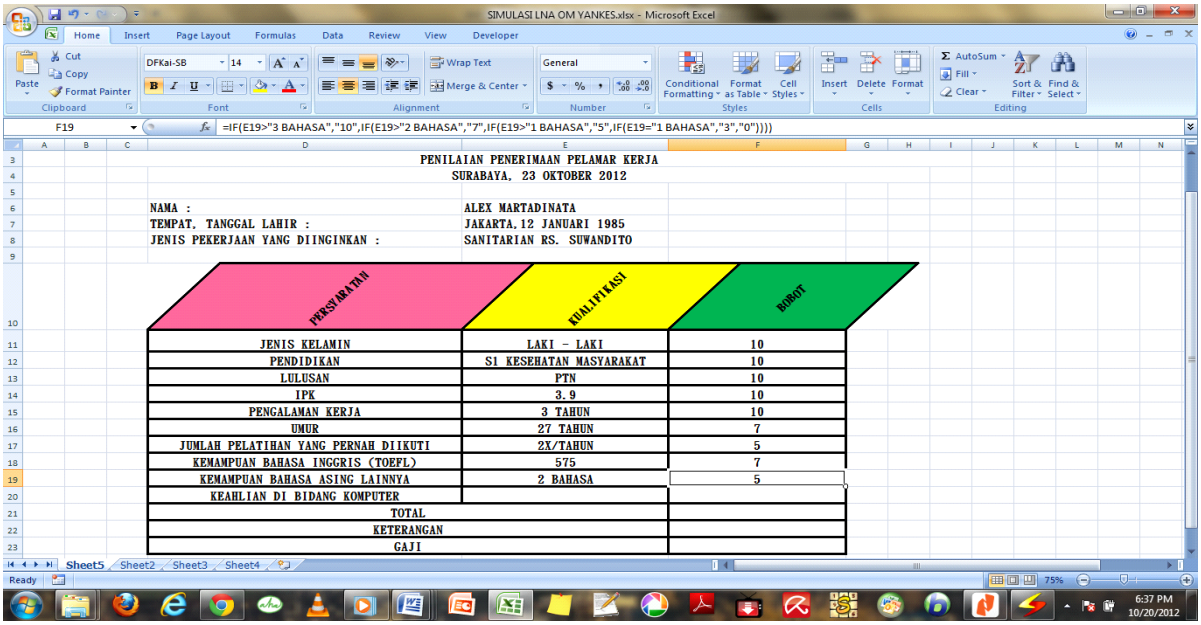
=IF(E16<"27 TAHUN","10",IF(E16<"32 TAHUN","7",IF(E16<"37 TAHUN","5",IF(E16<"42 TAHUN","3","0"))))



Untuk mengetahui bobot penilaian dari syarat jumlah pelatihan yang pernah diikuti oleh pelamar kerja, maka rumus bobot nilainya adalah =IF(E17>"3X/TAHUN","10",IF(E17>"2X/TAHUN","7",IF(E17>"1X/TAHUN"," 5",IF(E17="1X/TAHUN","3","0"))))

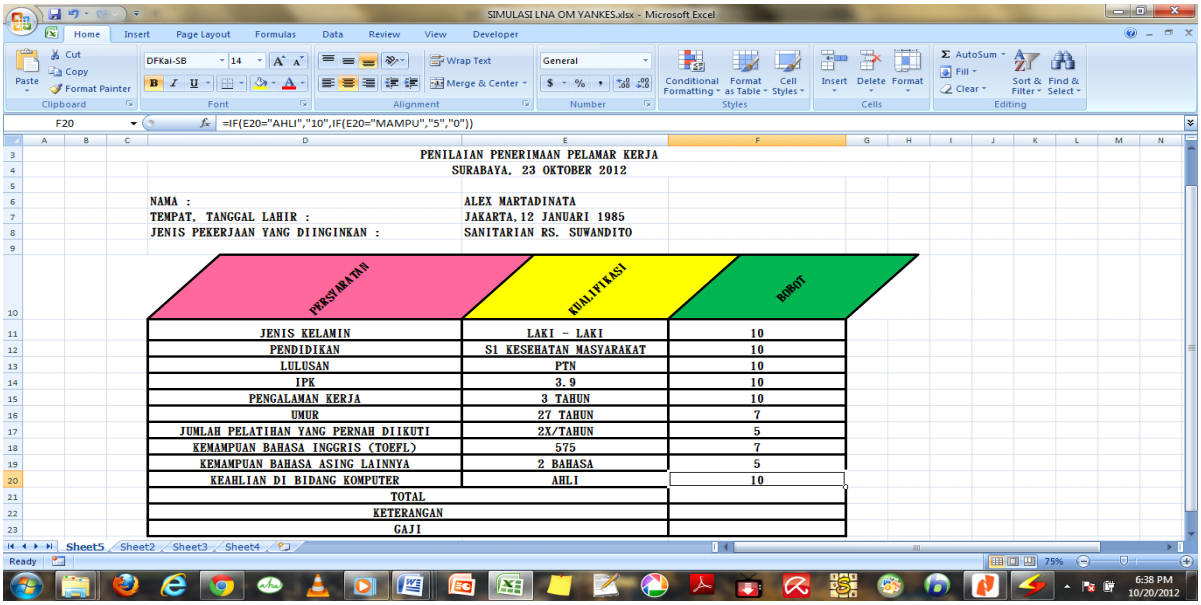


Untuk mengetahui bobot penilaian dari syarat kemampuan bahasa Inggris, maka rumus bobot nilainya adalah =IF(E18>650,"10",IF(E18>550,"7",IF(E18>500,"5",IF(E18>440,"3","0"))))



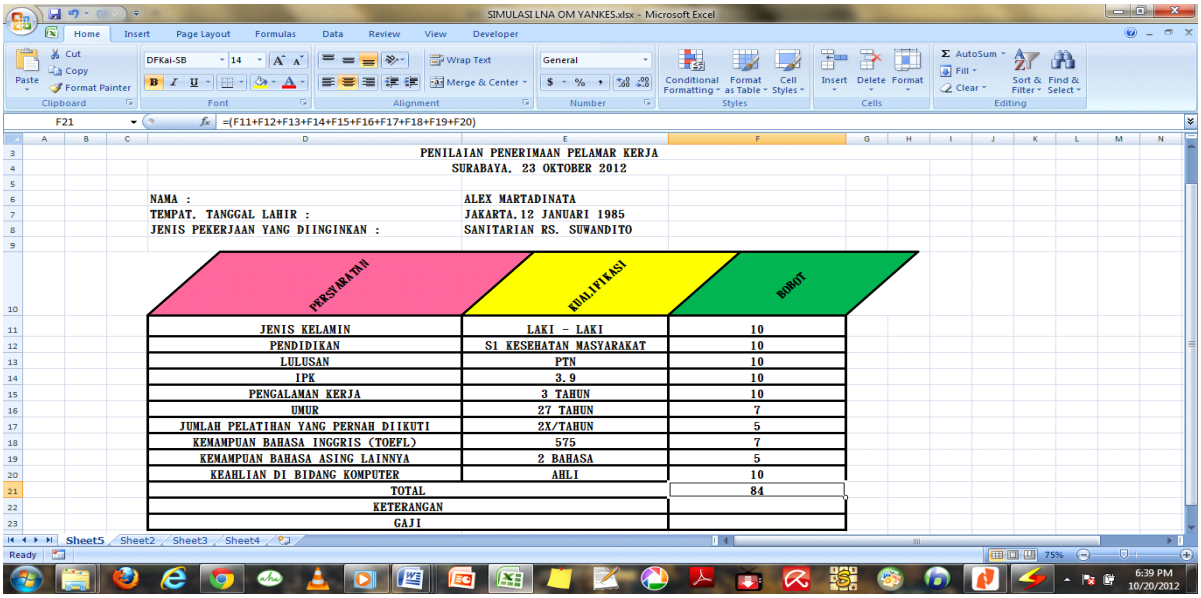
Untuk mengetahui bobot penilaian dari syarat kemampuan bahasa asing lainnya dari pelamar kerja, maka rumus bobot nilainya adalah

=IF(E19>"3 BAHASA","10",IF(E19>"2 BAHASA","7",IF(E19>"1 BAHASA","5",IF(E19="1 BAHASA","3","0"))))



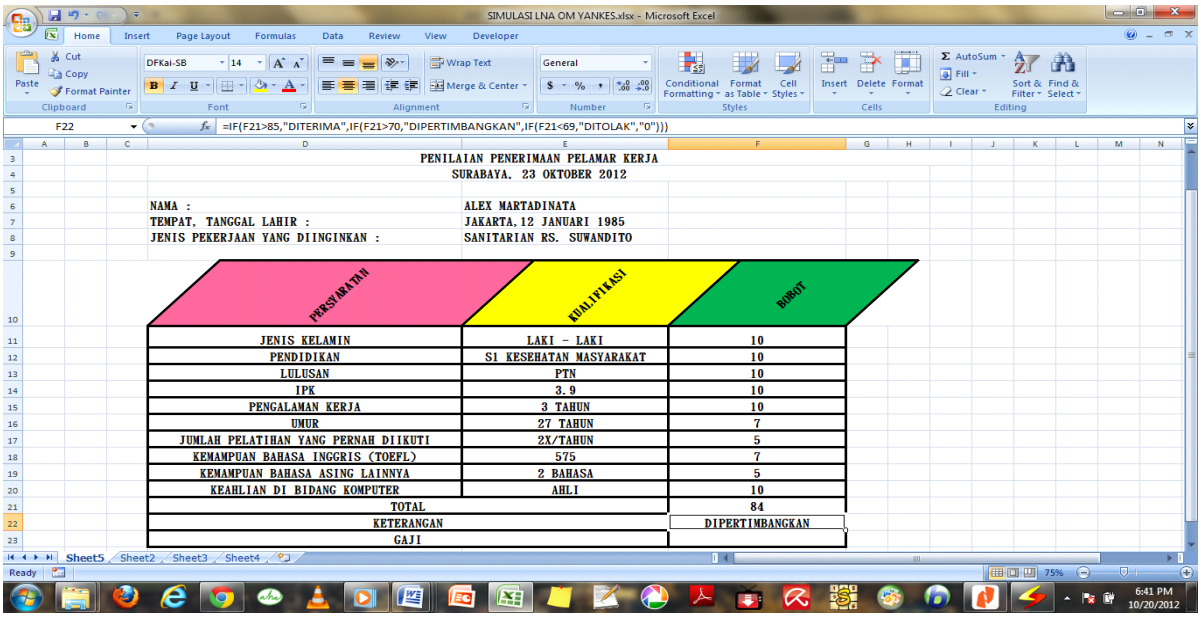
Untuk mengetahui bobot penilaian dari syarat keahlian di bidang komputer, maka rumus bobot nilainya adalah

=IF(E20="AHLI","10",IF(E20="MAMPU","5","0"))



Untuk mengetahui bobot nilai total dari hasil kualifikasi yang dimasukkan oleh pelamar kerja, maka menggunakan rumus, yaitu:

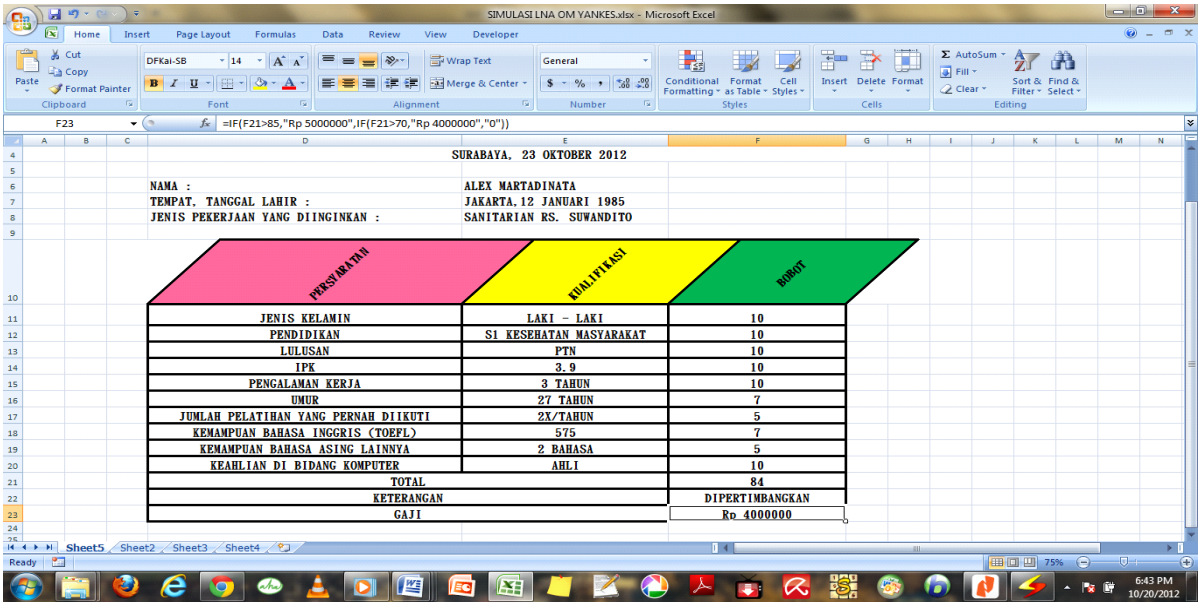
=(F11+F12+F13+F14+F15+F16+F17+F18+F19+F20)



Untuk mengetahui keterangan status seorang pelamar apakah diterima ataukah ditolak, maka menggunakan rumus, yaitu:

=IF(F21>85,"DITERIMA",IF(F21>70,"DIPERTIMBANGKAN",IF(F21<69,"DITOLAK","0")))

‘



Untuk mencari nilai gaji bagi pelamar yang diterima maupun yang dipertimbangkan untuk masuk kerja adalah =IF(F21>85,"Rp 5000000",IF(F21>70,"Rp 4000000","0"))

Tambahan dari penyanggah terkait LNA

Sedangkan Learning Needs Assesment memiliki peran mendasar dalam pendidikan dan training. Sangat jelas bahwa kebutuhan untuk belajar harus mendukung sistem pendidikan. Memang, literatur menunjukkan bahwa, setidaknya dalam kaitannya dengan pengembangan profesional berkelanjutan, belajar lebih cenderung menyebabkan perubahan dalam praktik saat penilaian kebutuhan telah dilakukan, pendidikan terkait dengan praktik, insentif pribadi mendorong upaya pendidikan, dan ada beberapa penguatan pembelajaran. Belajar penilaian kebutuhan demikian penting dalam proses pendidikan.

Poin Penting Perbedaan Learning Needs Analysis dan Learning Needs Assessment

Learning Needs Analysis	Learning Needs Assesment
1. Menentukan kesenjangan antara pengetahuan, keterampilan yang ada dan kemampuan staf dan orang-orang yang diperlukan	1. Tahap penting dalam proses pendidikan yang mengarah pada perubahan dalam praktek, dan telah menjadi bagian dari

untuk organisasi untuk berfungsi pada tingkat yang diinginkan 2. Keputusan dapat diambil untuk jenis pelatihan yang dibutuhkan dan bentuk pengiriman	kebijakan pemerintah untuk melanjutkan pengembangan profesional 2. Dapat dilakukan karena berbagai alasan, sehingga tujuan harus didefinisikan dan harus menentukan metode yang digunakan dan penggunaan yang terbuat dari temuan 3. Metode pembelajaran yang berbeda cenderung sesuai dengan peserta didik yang berbeda dan berbeda kebutuhan belajar diidentifikasi

II.3 TNA (Training Needs Analysis)

A.Kebutuhan

Kebutuhan menurut Briggs (AKD LAN, 2005) adalah "ketimpangan atau *gap* antara apa yang seharusnya dengan apa yang senyatanya". Gilley dan Eggland (AKD LAN, 2005) menyatakan bahwa kebutuhan adalah "kesenjangan antara seperangkat kondisi yang ada pada saat sekarang ini dengan seperangkat kondisi yang diharapkan. Dalam dunia kerja, kebutuhan juga diartikan sebagai masalah kinerja (Anung Haryono, 2004).

B. Diklat

Diklat mempunyai arti penyelenggaraan proses belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan dalam melaksanakan tugas dan jabatan tertentu. Kebutuhan diklat adalah jenis diklat yang dibutuhkan oleh seorang pemegang jabatan atau pelaksana pekerjaan tiap jenis jabatan atau unit organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap dalam melaksanakan tugas yang efektif dan efisien (Dephutbun dan ITTO,2000). Sedangkan menurut Lembaga Administrasi Negara kebutuhan diklat adalah kekurangan pengetahuan, ketrampilan dan sikap seorang pegawai sehingga kurang mampu melaksanakan tugas, tanggung jawab, wewenang dan haknya dalam suatu satuan organisasi. Pelatihan ini digunakan untuk memperoleh gambaran komprehensif tentang materi, alokasi waktu tiap materi, dan strategi pembelajaran yang sebaiknya diterapkan dalam penyelenggaraan pelatihan agar pelatihan ini dapat memberikan manfaat maksimal kepada peserta pelatihan.

Diklat pada dasarnya ada dua macam yaitu pendidikan dan pelatihan.

1. Pendidikan menurut pendapat para ahli adalah suatu proses pembentukan kecakapan yang mendasar secara intelektual dan emosional sesama manusia. Contohnya suatu perusahaan memfasilitasi individu untuk melanjutkan pendidikan dari yang semula lulusan S1 disekolahkan hingga S2.
2. Menurut Gomes (1997 : 197), Pelatihan adalah setiap usaha untuk memperbaiki prestasi kerja pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya.

II.3.1 *Training Need Analysis* (TNA)

Training Needs Analysis (TNA) atau analisis kebutuhan pelatihan adalah suatu langkah yang dilakukan sebelum melakukan pelatihan dan merupakan bagian terpadu dalam merancang pelatihan untuk memperoleh gambaran komprehensif tentang materi, alokasi waktu tiap materi, dan strategi pembelajaran yang sebaiknya diterapkan dalam penyelenggaraan pelatihan agar pelatihan bermanfaat bagi peserta pelatihan.

Berdasarkan analisis ini akan diketahui pelatihan apa saja yang relevan bagi suatu organisasi pada saat ini dan juga di masa yang akan datang. Organisasi tidak dapat menentukan pelatihan begitu saja tanpa menganalisis dahulu kebutuhan dan tujuan apa yang ingin dicapai. Penilaian kebutuhan merupakan *road map* untuk mencapai tujuan organsasi. Biasanya yang mengadakan program TNA *(Training Needs Analysis)* ini adalah perancang diklat untuk menggali informasi tentang kebutuhan diklat yang akan dijadikan dasar pertimbangan dalam menyusun rancangan diklat. Dengan demikian kebutuhan diklat dapat diartikan sebagai kesenjangan kemampuan pegawai yang terjadi karena adanya perbedaan antara kemampuan yang diharapkan sebagai tuntutan pelaksanaan tugas dalam organisasi dan kemampuan yang ada (Hermansyah dan Azhari, 2002).

Analisis kebutuhan diklat mencakup:

1. Kebutuhan Organisasi: Kelemahan umum apa yang dimiliki keseluruhan atau bagian dari organisasi yang mempengaruhi pencapaian sasaran organisasi.
2. Kebutuhan pekerjaan: Pengetahuan, keterampilan, dan sikap apa yang dibutuhkan untuk menjalankan peran dalam pekerjaan?
3. Kebutuhan residual: Kebutuhan yang telah ada beberapa waktu (misalnya karena pada waktu yang lalu terjadi perubahan sistem, namun tidak ada atau hanya sedikit pelatihan). Kekurangan keterampilan apa yang tidak dikenali atau dikembangkan.

4. Kebutuhan masa depan yang meliputi: (1) Pengetahuan, keterampilan, sikap untuk tugas dan sasaran baru atau yang sudah ada, (2) Keterampilan khusus yang dibutuhkan untuk mengimplementasikan perubahan: keteram-pilan manajemen perubahan (3) Keterampilan yang mungkin diperlukan jika perubahan yang diinginkan terjadi.

Maka, secara umum dapat dikatakan bahwa *Training Need Analysis* merupakan penentuan perbedaan antara keadaan yang nyata *(actual condition, what is)* dan kondisi yang diinginkan *(what should be)* dalam kerja manusia dalam suatu organisasi atau kelompok organisasi dalam pengertian, pengetahuan, keterampilan dan sikap.

II.3.1.1 Faktor yang Mempengaruhi Kebutuhan Diklat

Faktor yang mempengaruhi kebutuhan diklat dapat dikelompokan menjadi 2 yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal dalam organiasi yang mempengaruhi kebutuhan diklat adalah :

1. Mutasi Jabatan

   Seseorang yang dimutasi dari kedalam jabatan yang lebih tinggi dituntut memiliki kompetensi yang sesuai dengan jabatan tersebut. Jika terdapat beberapa kompetensi yang belum dimiliki maka diperlukan upaya untuk memenuhi kompetensi tersebut. Salah satu upaya yang dapat dilakukan adalah melalui kegiatan diklat.

2. Perluasan atau pembentukan orgnasisasi baru.

   Perluasan atau pembentukan organisasi baru akan memerlukan sumberdaya manusia yang akan ditempatkan pada unit tersebut. Hal ini merupakan salah satu faktor timbulnya kebutuhan diklat dalam sebuah organisasi.

3. Perkembangan lmu Pengetahuan dan teknologi baru.

   Misalnya ketika ditemukannya dan digunakannya komputer maka dibutuhkanlah diklat dibidang komputer.

4. Kurangnya pengetahuan, ketrampilan dan sikap.

Pegawai yang ditempatkan pada bidang tertentu yang belum pernah sama sekali dia kuasai, dimana pengetahuan, keterampilan dan sikapnya dibawah standar yang diharapkan.

Sedangkan faktor eksternal yang mempengaruhi timbulnya kebutuhan diklat adalah :

1. Peraturan perundangan.

Misalnya diklat prajabatan dan diklat struktural

2. Keadaan ekonomi

Adanya krisis ekonomi dan kepercayaan maka pemerintah mengurangi beberapa pelayanan sehingga perlu adanya diklat untuk meningkatkan dan mengoptimalkan SDM yang tersedia.

3. Sikap masyarakat.

Pengharapan dari masyarakat agar instansi pemerintah memberikan pelayanan baru dan perbaikan pada pelayanan yang sudah ada.

II.3.1.2 Pendekatan *Training Need Analysis*

Ada beberapa pendekatan dalam melakukan TNA, diantara yang paling populer adalah :

1. **Makro**

TNA yang didasarkan kepada kebutuhan organisasi / perusahaan secara umum, sehingga hasil TNA-nya berlaku untuk semua orang yang ada di dalamnya. Maka dari itu, seringkali disebut *Organization-Based Analysis*.

TNA Makro dapat menggunakan sumber data diantaranya :

a. Visi, misi, strategic objective dan target perusahaan.
b. Keadaan ekonomi dan finansial perusahaan.
c. Perubahan budaya.
d. Perubahan teknologi.

e. Tema perusahaan, seperti Pengurangan Biaya, Peningkatan Kualitas, dst.

2. **Mikro**

TNA yang didasarkan kepada kebutuhan kelompok tertentu.

Terdiri dari 2, yaitu :

a. Task-Based Analysis.

Fokus utamanya adalah apakah standar keterampilan yang dibutuhkan pada sebuah pekerjaan sudah dimiliki oleh si pemegang jabatan atau belum.

b. Person-Based Analysis.

Fokus utamanya adalah apakah karyawan sudah dapat melakukan pekerjaan sesuai tuntutan atau belum.

TNA Mikro dapat menggunakan sumber data diantaranya :

1. Job Description
2. Performance Standar
3. Performance evaluation
4. Observasi kerja
5. Interview
6. Kuesioner
7. Checklist

Baik Task-Based maupun Person-Based sama-sama memiliki acuan standar pekerjaan, sehingga saling melengkapi.

II.3.1.3 Jenis Tingkatan Kebutuhan Diklat

Tidak semua masalah kinerja dapat dipecahkan dengan diklat. Diklat dapat digunakan untuk memecahkan masalah yang berkaitan dengan kurangnya pengetahuan, keterampilan, dan sikap. Berdasarkan tingkat kebutuhannya, Kebutuhan Diklat dibedakan menjadi Kebutuhan Tingkat Organisasi, Tingkat Jabatan dan Tingkat Individu.

1. Kebutuhan Diklat Tingkat Organisasi

Kebutuhan Diklat Tingkat Organisasi merupakan himpunan data umum dari bagian atau bidang yang mempunyai kebutuhan Pelatihan.

2. **Kebutuhan Diklat Tingkat Jabatan**

Adanya kesenjangan KSA (*knowledge, Skill, Attitude*) yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan baik yang bersifat periodik/ insidentil. Kebutuhan Diklat tingkat jabatan dapat diketahui dengan mempergunakan analisis misi, fungsi, tugas dan sub tugas yang diuraikan menjadi kompetensi-kompetensi. Kemudian kompetensi-kompetensi itu dikelompokkan sedemikan rupa sehingga menghasilkan standar diklat untuk tiap-tiap jabatan.

3. **Kebutuhan Diklat Tingkat Individu**

Berkaitan dengan siapa dan jenis diklat apa yang diperlukan. Kebutuhan Diklat tingkat individu dapat disusun dengan mempergunakan TNA Tool (*Training Needs Assessment*), yakni dengan membandingkan kesenjangan standar kompetensi dalam jabatan terhadap kompetensi yang dimiliki oleh seorang PNS yang bekerja dalam unit jabatan tersebut

II.3.1.4 Prinsip Training Needs Analysis (TNA)

Prinsip Training Needs Analysis merupakan segala hal yang harus diperhatikan,ditegakkan dan dijalankan dalam aktifitas training. Prinsip training dikembangkan berdasarkan kategori peserta (anak-anak, remaja, dewasa, lansia) menyangkut kesiapan psikologis untuk terlibat dalam program training dan sekaligus model pembelajarannya.

Menurut Benjamin Bloom prinsip Training Need Analysis dibagi menjadi 3 yaitu:

1. Ranah Kognitif (intelektual), meliputi :

a. Pengetahuan,
b. Pemahaman,
c. Penerapan,
d. Analisis,
e. Sintesis,
f. Evaluasi

2. Ranah Afektif (Sikap), meliputi :

a. Penerimaan,
b. Partisipasi,
c. Penilaian,
d. Organisasi,
e. Internalisasi

3. Ranah Psikomotoris (Tindakan), meliputi:

a. Persepsi,
b. Kesiapan

Ranah (kognitif, afektif, psikomotoris) sebagaimana dikemukakan B. Bloom dapat dipergunakan sebagai dasar untuk mengarahkan pada terjadinya perubahan perilaku sesuai yang diharapkan atau dirumuskan dalam tujuan penyelenggaraan training.

II.3.1.5 Tujuan dan Sasaran TNA

Secara umum tujuan TNA adalah melakukan pelatihan pada individu agar bisa melaksanakan tugas, tanggungjawab, dan kewenangan sehingga nantinya bisa mencapai job spesifikasi yang telah ditetapkan secara tertulis atau dalam bentuk dokumen yang sah.

Sedangkan tujuan khusus dari Training Need Analysis yaitu :

1. Memastikan pelatihan merupakan solusi untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja pegawai dan produktivitas perusahaan
2. Memastikan bahwa peserta pelatihan merupakan individu yang tepat.
3. Memastikan bahwa pengetahuan dan ketrampilan yang diajarkan sesuai dengan tuntutan solusi atas suatu masalah dan sesuai dengan elemen-elemen kerja yang dituntut dalam suatu jabatan tertentu
4. Mengidentifikasi bahwa jenis pelatihan dan metode yang dipilih sesuai dengan tema atau materi pelatihan
5. Memastikan alasan penyelenggaraan adalah kurangnya pengetahuan, ketrampilan, dan sikap-sikap kerja
6. Memastikan keuntungan dan kerugian penyelenggaraan pelatihan

7. Memastikan bahwa penuruna kinerja ataupun masalah yang ada adalah disebabkan karena kurangnnya pengetahuan, ketrampilan, dan sikap-sikap kerja; bukan oleh alasan-alasan lain yang tidak bisa diselesaikan melalui pelatihan

II.3.1.6 Manfaat TNA

Hasil TNA adalah identifikasi *performance gap*. Kesenjangan kinerja tersebut dapat diidentifikasi sebagai perbedaan antara kinerja yang diharapkan dan kinerja aktual individu. Kesenjangan kinerja dapat ditemukan dengan mengidentifikasi dan mendokumentasi standar atau persyaratan kompetensi yang harus dipenuhi dalam melaksanakan pekerjaan dan mencocokkan dengan kinerja aktual individu tempat kerja. Adapun fungsi dari analisis kebutuhan diklat adalah :

1. Mengumpulkan informasi tentang skill, knowledge dan feeling pekerja;
2. Mengumpulkan informasi tentang job content dan job context;
3. Medefinisikan kinerja standar dan kinerja aktual dalam rincian yang operasional;
4. Melibatkan stakeholders dan membentuk dukungan;
5. Memberi data untuk keperluan perencanaan

Ada beberapa manfaat yang dapat diambil dari kegiatan analisis kebutuhan diklat, yaitu manfaat langsung dan tidak langsung.

Manfaat langsung adalah :

1. Menghasilkan program diklat yang disusun sesuai dengan kebutuhan organisasi, jabatan dan individu.
2. Sebagai dasar penyusunan program diklat yang tepat.
3. Menambah motivasi peserta diklat dalam mengikuti diklat karena sesuai dengan minat dan kebutuhannya.

Sedangkan manfaat tidak langsung adalah :

1. Menjaga produktivitas kerja

2. Meningkatkan produktivitas dalam menghadapi tugas-tugas baru.
3. Efisiensi biaya organisasi

II.3.1.7 Landasan Hukum

1. Undang-Undang No. 13 Tahun 2003, tentang Ketenagakerjaan.
2. Undang-Undang No. 39 Tahun 2004, tentang Penempatan dan Perlindungan TKI di Luar Negeri.
3. Peraturan Pemerintah No. 23 Tahun 2004 tentang Badan Nasional Sertifikasi Profesi (BNSP).
4. Kep. Menakertrans No. Kep.227/MEN/2003 tentang Tata Cara Penetapan SKKNI jo. Kep. Menakertrans No.69/MEN/2004 tentang Lampiran Penetapan SKKNI.
5. Kep. Menakertrans No. Kep.229/MEN/2003 tentang Tata Cara Perizinan dan Pendaftaran Lembaga Pelatihan Kerja.Keputusan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi Nomor Kep.225/MEN/2003 tahun 2003 tentang Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Akreditasi Lembaga Pelatihan Kerja jo. Keputusan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi Nomor Kep.11/MEN/I/2005 tentang Pembentukan dan Penetapan Susunan Keanggotaan Lembaga Akreditasi Lembaga Pelatihan Kerja.
6. PerMenakertrans No. Per 14/MEN/VII/2005, tentang Organisasi dan Tata Kerja Depnakertrans R.I.

II.3.1.8 FAKTOR YANG MEMPENGARUHI TRAINING

Training dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor baik internal maupun eksternal. internal faktor timbul dari dalam organisasi sendiri, sedangkan external factor merupakan factor yang ada di luar organisasi perusahaan. faktor-faktor tersebut antara lain:

1. dukungan nyata dari manajemen puncak (top management support), bukan sekedar lip service

2. kommitmen, baik alam bidang manufacturing maupun dalam bidang service(jasa) dan informasi
3. kompleksitas nmasalah organisasional (organizational complexity)
4. motivasi dari karyawan yang bersangkutan (individual motvation)
5. kinerja dari fungsi lain dalam biang sumberdaya manusia(performance of other human resources function)

II.3.1.9 METODE ANALISIS

Dalam pelaksanaan identifikasi/penelitian tentang *training need analysis* digunakan metode deskriptif yang secara harfiah adalah penelitian untuk membuat pencandraan (deskripsi) mengenai situasi atau kejadian yang tidak menerangkan saling hubungan, mentest hipotesis, membuat ramalan, atau mendapatkan makna dan implikasi, walaupun penelitian yang bertujuan untuk menemukan hal-hal tersebut dapat mencakup juga metode-metode deskriptif.

Apabila data telah terkumpul, lalu diklasifikasikan menjadi 2 kelompok data yaitu data kualitatif (data yang digambarkan dengan kata-kata atau kalimat dipisah-pisahkan menurut kategori untuk memperoleh kesimpulan) dan data kuantitatif (data yang berwujud angka-angka hasil perhitungan atau pengukuran).

Data yang bersifat kuantitatif diperoleh dengan beberapa cara :

a. Dijumlahkan, dibandingkan dengan jumlah yang diharapkan dan diperoleh prosentase.

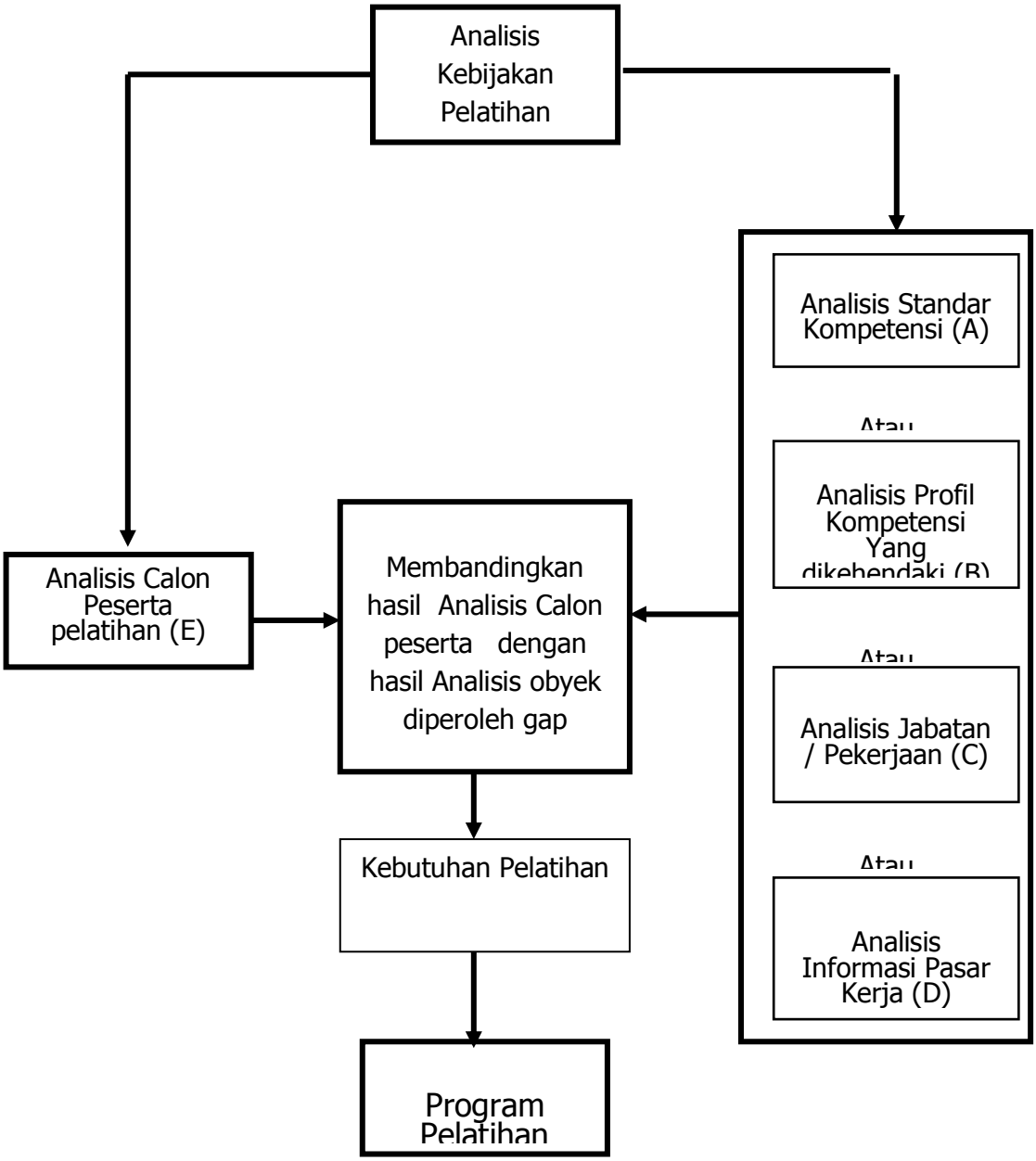
Pencarian prosentase dimaksudkan untuk mengetahui status sesuatu yang dipresentasekan dan tetap disajikan tetap berupa presentase. Tetapi dapat pula prosentase lalu ditafsirkan dengan kalimat yang bersifat kualitatif, misalnya baik (76% - 100%), cukup (56% - 75%) dan seterusnya.

Sebaliknya data kualitatif yang ada seringkali dikuantifikasikan, diangkakan sekedar untuk mempermudah penggabungan dua atau lebih data variabel, kemudian sesudah terdapat hasil akhir lalu

dikualifikasikan kembali. Teknik tersebut sering disebut dengan teknik deskriptif kualitatif denga persentase.

b. Dijumlah, diklasifikasikan sehingga merupakan suatu susunan urut data (array), untuk selanjutnya dibuat tabel, maupun yang diproses lebih lanjut menjadi perhitungan pengambilan kesimpulan ataupun untuk kepentinganvisualisasi datanya.

MEKANISME ANALISIS KEBUTUHAN PELATIHAN (TNA)



Penjelasan skema adalah sebagai berikut:

Analisis Kebutuhan Pelatihan sebagai upaya untuk memperoleh informasi tentang kebutuhan pelatihan yang digunakan sebagai bahan dasar penyusunan /pengembangan program pelatihan.

Analisis kebutuhan pelatihan dimulai dari analisis kebijakan pelatihan, yang merupakan pernyataan dari pejabat pimpinan puncak dari organisasi yang bertanggungjawab dibidang pelatihan, baik pernyataan secara tertulis maupun secara lisan.

Kebijakan pelatihan tersebut, akan menjadi acuan analisis-analisis selanjutnya.

Analisis Kebutuhan Pelatihan dapat dilakukan terhadap beberapa obyek analisis yaitu :

1. Analisis standar Kompetensi dilakukan jika sudah ada/tersedia standar kompetensi yang sesuai dengan program pelatihan yang hendak disusun
2. Analisis Jabatan/Pekerjaan, jika sudah jelas jabatan/pekerjaan yang akan diduduki oleh lulusan pelatihan yang sudah direncanakan
3. Analisis Profil Kompetensi pekerjaan yang dikehendaki, jika program pelatihan dirancang tanpa mengacu pada standar kompetensi atau jabatan/pekerjaan tertentu
4. Analisis Informasi Pasar kerja, dilakukan terhadap sumber-sumber informasi pasar kerja yang ada, misalnya informasi bursa kerja yang ada di media cetak atau media elektronika
5. Analisis Calon Peserta Pelatihan, dilakukan terhadap peserta untuk mengetahui sejauhmana kemampuan peserta yang dimiliki terhadap persyaratan jabatan yang akan diduduki.

Analisis 1 s/d 4, merupakan analisis terhadap pihak yang membutuhkan (*Demand*), Selanjutnya analisis kebutuhan pelatihan juga dilakukan terhadap pihak calon peserta pelatihan (*Supply*)

Setelah diperoleh hasil analisis dari pihak yang membutuhkan (*demand*) dan pihak calon peserta pelatihan yang ada (*supply*), maka kebutuhan pelatihan yang ada ditentukan dengan membandingkan kedua hasil analisis pihak demand dan supply tersebut yang merupakan selisih atau kesenjangan (gap) yang ada Kebutuhan pelatihan ini merupakan isi/muatan pada sub judul ”unit kompetensi yang hendak dicapai” dalam program pelatihan.

II.3.2. Traning Need Assesment

Pengertian Training Needs Assessment

Menurut Allison Rosset (1982), *training needs assessment* merupakan sebuah *umbrella term* dari beberapa istilah yang sebenarnya mengandung arti serupa: *problem analysis, pre-traaining analysis, front-end analysis, discrepancy analysis*,dan sebagainya. Lebih lanjut Allison Rosset menyatakan bahwa training needs assessment merupakan studi yang sistematis terhadap suatu problem atau inovasi dengan cara mengumpulkan data, opini dari berbagai sumber guna mengambil keputusan yang efektif atau memberikan rekomendasi mengenai apa yang seharusnya ditempuh demi kepentingan masa depan organisasi yang akan dipecahkan dengan program dan pelatihan pengembangan SDM. Menurut Roger Kaufman (1999), *needs assessment is a process we use to: identify gaps between current results and desired ones; place gaps in results (need) priority order, select the most important ones to be addressed*. (Needs assessment adalah proses yang kita gunakan untuk: mengidentifikasi kesenjangan antara hasil saat ini dan yang diinginkan, tempat kesenjangan dalam hasil (perlu) urutan prioritas, pilih yang paling penting untuk diperhatikan). Menurut Randy L. Simone dan

David M. Haris (1998), needs assessment adalah suatu proses bagaimana mengidentifikasi dan mengartikulasikan kebutuhan SDM suatu organisasi.

Menurut ketiga pakar tersebut pada hakekatnya tidak berbeda. Namun satu hal yang perlu diingat bahwa dalam *needs assesment*, hal yang sangat mendasar adalah bagaimana mendapatkan informasi yang dibutuhkan secara efektif guna menyelesaikan problem organisasi. Informasi rinci dan akurat dari berbagai perspektif dan berbagai sumber inilah yang menjadi tujuan training *needs assesment*, produktivitas aktual. Bisa juga kesenjangan antara skills atau *knowledge* yang dibutuhkan.

II.3.2.1 Sumber-Sumber Problem / Kesenjangan

Kesenjangan atau *gap* dapat terjadi dalam banyak bentuk. Mungkin gap antara produktivitas yang diinginkan dengan dibandingkan skills atau *knowledge* yang dipunyai oleh staff tersebut.

Ditinjau dari sumbernya, pada dasarnya sumber timbulnya *needs* dapat dikategorikan menjadi tiga sumber utama, yaitu orang, pekerjaan dan organisasi. Untuk lebih jelasnya terdapat pada tabel dibawah ini :

SUMBER	**CONTOH**
Orang	- Kesenjangan Skill, Knowledge, Attitude
Pekerjaan	- Perubahan Job atau Task - Perubahan Equipment - Perubahan Personil (promosi,rotasi)
	- Perubahan misi organisasi - Merger & Akuisisi - Perubahan struktur organisasi - Produk baru

Organisasi	- Peraturan baru - Tuntutan pelanggan - Perubahan lingkungan - Dll.

II.3.2.2 Manfaat Needs Assessment

Dengan adanya *needs assesment*, maka akan diperoleh sejumlah manfaat, antara lain:

a. Mengurangi Pemborosan Waktu dan Biaya

   Dengan mengetahui secara tepat sumber masalah yang dihadapi organisasi, maka kita dapat menemukan solusi yang tepat pula. Tanpa melalui *needs assesment*, kita tidak dapat menemukan sumber masalah yang sebenarnya. Bisa terjadi, suatu needs yang sebenarnya tidak membutuhkan solusi pelatihan, tetapi karena tidak melalui analisis kebutuhan terlebih dahulu, manager SDM organisasi tersebut langsung memutuskan bahwa solusinya adalah pelatihan. Jika hal ini terjadi, merupakan suatu pemborosan waktu, dana, dan pikiran.

b. Mengidentifikasi Kesulitan dan Masalah yang Dihadapi Organisasi atau Karyawan

   Melalui *needs assesment*, kita dapat mengetahui *needs* atau kesenjangan apa yang dihadapi oleh organisasi. Mengetahui masalah sejak dini lebih baik, karena jika dibiarkan berlarut-larut akan mengganggu kinerja organisasi.

II.3.2.3 Tujuan Needs Assesment

Menurut Allison Rosset, ada beberapa tujuan yang ingin dicapai dalam melakukan needs assesment, yaitu mencari (seek) informasi mengenai:

a. Seeking Optimal performance or knowledge

Dalam hal ini tujuan needs assesment adalah untuk mencari informasi tentang kompetensi dan kinerja seperti apa yang seharusnya dipunyai pekerja agar dapat bekerja dengan baik. Jadi, konteksnya adalah mencari *vission of desired competencies or performance*. Untuk itu dibutuhkan suatu standard kompetensi atau kinerja yang jelas. Tanpa standard yang jelas, kita tidak akan mengetahui apakah seorang pekerja sudah mencapai *desired competence/performance* atau belum. Berkaitan dengan masalah standard, Milan Kubr dan Joseph Prokopenko menetapkan bahwa ada dua tipe dasar standard, yaitu *current standard* dan *future standard*. Penentuan standard ini dapat ditentukan secara judgment dengan cara, antara lain:

1) Membandingkan dengan yang dicapai organisasi lain. Dalam hal ini, organisasi yang dipilih sebagai pembanding (*bencmark*) sebaiknya organisasi yang berpredikat *excellent*.

2) Membandingkan dengan standard internasional, nasional, atau sektoral. Untuk standard internasional kita dapat menggunakan ISO. Bisa juga kita menggunakan standard sektoral, misalnya yang ditetapkan asosiasi-asosiasi perdagangan atau industri.

3) Menggunakan standard yang didasarkan pada suatu quota atau target tertentu (*planned standard*). Misalnya seorang sekretaris harus dapat mengetik sebuah surat dalam waktu 15 menit tanpa kesalahan. Dengan adanya standard tersebut, kita dapat menentukan apakah sekretaris tersebut mencapai standar atau tidak dengan cara membandingkan dengan hasil ketikannya.

4) Menggunakan standar yang digunakan organisasi tersebut di waktu sebelumnya. Misalnya pangsa pasar tahun lalu mencapai 35%, maka pencapaian itu digunakan sebagai standar tahun sekarang.

5) Menentukan standar dengan cara menentukan what might or should be achieved in the future. Misalnya sebuah perguruan tinggi mentargetkan bahwa pada tahun 2008, semua dosennya harus berpendidikan S3. Hal inilah yang digunakan sebagai standar untuk membandingkan dengan kondisi saat ini.

b. Seeking Actual or current performance/knowledge

Dalam hal ini, tujuan needs assessment adalah untuk mencari fakta yang aktual terjadi dalam organisasi, misalnya fakta tentang pengetahuan dan sikap karyawan dalam melayani pelanggan. Jika ada kesenjangan atau perbedaan antara standard optimal dengan yang aktual, berarti ada *needs* atau *discrepancies*. Pencarian *needs* atau *discrepancies* inilah yang menurut Roger Kaufman dkk (1993) merupakan "pintu" untuk menyelesaikan masalah. Secara matematis, *needs* atau *discrepancies* merupakan selisih antara *optimal* dengan *actual*, atau secara rumus adalah:

Needs = Optimal – Actual

Senada dengan rumus diatas, Dugan Laird dalam bukunya Approaches to Training and Development (1982) juga menuliskan secara matematis penghitungan needs atau discrepancies yaitu dengan rumus :

D = M - I

D= Defficiency

M= Minimum mastery or must do

I= Inventory (actual mastery)

c. Seeking Feeling of trainess and significant others

Dalam hal ini, tujuan needs assesment adalah untuk mencari informasi tentang problem, task atau kompetensi yang dihadapi oleh

suatu organisasi. Para supervisor, *job holder*, dan *stakeholder* biasanya mempunyai *feeling* tentang *performance problem* yang menuntut perlunya suatu perubahan atau perbaikan. Misalnya bunyi "menggelitik" pada sebuah mesin mobil, merupakan *feeling* bagi montir bahwa ada ketidakberesan pada mesin tersebut. Munculnya *grievance* merupakan "sinyal" adanya problem dalam organisasi tersebut.

d. Seeking Cause(s) of the problem from many perspectives

Dalam hal ini, tujuan needs assessment adalah untuk mencari penyebab munculnya problem yang dihadapi suatu organisasi. Dalam menemukan sumber masalah, hendaknya kita cepat-cepat mengambil konklusi. Kita harus menemukan berbagai kemungkinan penyebab timbulnya masalah. Dari berbagai kemungkinan yang ditemukan, selanjutnya kita mencari penyebab utamanya.

e. Seeking Solution to the problem from many perspectives

Sesudah menemukan sumber penyebabnya, kita dapat menemukan solusi yang tepat untuk mengatasi gap tersebut. Solusinya, mungkin melalui pelatihan atau bukan pelatihan (training and non training intervention). Misalnya, jika penyebab menurunnya produktivitas disebabkan karena beban kerja yang berlebihan, maka

solusinya adalah bukan pelatihan, melainkan merekrut tenaga kerja baru. Dan jika penyebabnya adalah kurangnya ketrampilan pegawai, maka solusinya adalah pelatihan.

Analysis Training Needs Assessment:

a. **Analisis organisasional**
b. **Analisis personalia**
c. **Analisis operasional**

Analisis organisasional : Analisis ini penting dilakukan terutama apabila para peserta tergantung padaorganisasi dalam hal pengambilan keputusan dan sumberdaya untuk terlibat dalam penerapan komuniti forestri. Ketergantungan itu biasanya terjadi karena setiap organisasi memiliki mandat, kebijakan, praktek manajemen dan persyaratan program yang berbeda satu sama lain.

Pertimbangan utama:

1) Pelatihan sesuai dengan stategi , tujuan, budaya organisasi.
2) Dapatkah hasil pelatihan di transfer dalam pekerjaan dalam organisasi,

Perubahan strategi organisasi, pasar dan tehnologi

1) Bidang yang perlu mendapat perhatian : Indek efektivitas organizational:Berhubungan dengan ukuran seperti biaya tenaga kerja, efisiensi produksi, kualitas, pemeliharaan mesin, kecelakaan kerja, putaran karyawan, ketidak hadiran.
2) Perencanaan suksesi personalia: Berhubungan dengan pertimbangan lowongan posisi saat ini yang ada dalam organisasi, kekosongan yang mungkin ada dalam masa depan, Bagaimana posisi itu diisi
3) Analisis iklim organisasi: yang merupakan pemeriksaan terhadap perasaan, opini, kepercayaan, dan sikap yang dimiliki anggota perusahaan.
4) Pokok persoalan : Apakah implikasi pelatihan terhadap stategi organisasi
5) Bagaimanakah program pelatihan selaras dengan tujuan dn rencana masa depan organisasi
6) Pelatihan dibutuhkan di bagian mana dari organisasi
7) Bagaimanakah kinerja berbagai organisasi dibandingkan expektasi atau tujuan
8) Di unit manakah kemungkinan pelatihan akan berhasil
9) Unit manakah yang akan mendapat pelatihan lebih dahulu
10) Mampukah organisasi mendanai pelatihan
11) Progaram pelatihan manakah yang harus mendapatkan prioritas

12) Apakah pelatihan konsisten dengan kultur organisasi

Analisis operasional:

Adalah proses penentuan perilaku yang dituntut dari pemegang jabatan dan standard kinerja yang harus dipenuhi. Analisis ini berpusat apa yang harus dilakukan seorang karyawan untuk menyelesaikan sebuah pekerjaan. Dalam hal ini, kita mempertimbangkan kemampuan individu maupun kelompok untuk menjalankan tugas-tugas tertentu agar dapat bekerja secara efektif dan efisien. Contoh identifikasi kebutuhan pembelajar adalah memproyeksikan kebutuhan-kebutuhan masa depan si pembelajar, seperti pengenalan kebijakan-kebijakan baru dalam pengelolaan rumah sakit.

Analisis personalia

Tujuan :memeriksa seberapa baik karyawan melaksanakan pekerjaannya Faktor yang dianalisis: 1.Tugas 2.Tanggung jawab kerja 3.Keahlian 4.Kemampuan.

Kebutuhan pelatihan dilihat dari Perbedaan antara kinerja yang diharapkan dengan kinerja yang sesungguhnya

II.3.3 PENGELOLAAN TNA

II.3.3.1 Persiapan TNA

Persiapan kegiatan untuk TNA dimulai dengan penyiapan instrumen. Hal lain yang harus dipersiapkan juga adalah, sasaran yang akan mengikuti kegiata TNA, petugas yang akan memfasilitasi kegiatan TNA, waktu pengisian instrumen,tempat pengisian instrument dan tatacara pengisian instrument yang telah disiapkan.

Kegiatan ini dimaksudkan untuk pengembangan keterampilan dan pembiasaan pengambilan keputusan berdasarkan kriteria ilmiah yaitu melakukan analisis kesenjangan kompetensi dari kompetensi ideal (sesuai dengan peraturan dan standar kompetensi yang berlaku) terhadap kompetensi yang dikuaai saat ini.

Instrumen yang digunakan adalah sebagai berikut:

FORMAT TRAINING NEEDS ASESSMENT

UNTUK SANITARIAN (INDIVIDUAL)

Nama :

Nomer Sampel :

Lokasi :

Tanggal Pengisian :

No.	Mata Tataran*	Tingkat Pengusaan Materi (%)										
		0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
1.												
2.												
3.												
4.												
5.												
6.												
7.												
8.												
9.												
10.												
11.												
12.												`

*Sesuai dengan sub kompetensi dalam KepMenkes RI 1204/2004 atau Peraturan Menteri terbaru serta petunujuk teknis yang dikeluarkan oleh Dirjen terkait

……..,tanggal…….

Kepala Rumah Sakit Ybs.

(……...)

1.1.1. Pengisian Instrumen TNA dan Pengumpulan Data

Pengisian instrument dilakukan dengan cara memberikan tanda check list (√) pada kolom tingkat penguasaan materi (%) masing-masing sub kompetensi. Langkah kerja selanjutnya adalah sebagai berikut:

1. Semua anggota kelompok kerja berkumpul, tujuannya adalah untuk mengetahui tentang permasalahan yang terjadi pada kelompok kerja dan ingin mengetahui mengapa TNA diperlukan.
2. Bagikan lembar instrument Format TNA 01 kepada masing-masing anggota kelompok kerja.
3. Lakukan pengisian instrument dengan cara memberikan tanda check list (√) terhadap prediksi tingkat penguasaan materi pada setiap sub kompetensi sanitarian Rumah Sakit Sejahtera berdasarkan KepMenkes RI 1204/2004. Instrument harus diisi secara jujur dan objektif.
4. Lakukan review terhadap pengisian instrumen minimal oleh 1 (satu) anggota lain yang masih termasuk dalam anggota kelompok kerja tersebut.
5. Lakukan survei terhadap beberapa sampel hasil pengisian instrument untuk memastikan bahwa semua anggota mempunyai pemahaman yang sama terhadap tingkat penguasaan materi kompetensi.
6. Kumpulkan semua instrument FORMAT TNA 01

II.3.3.2 Pengolahan, Analisis dan Interpretasi Data

Pengolahan, analisis dan interpretasi data dilakukan melalui langkah kerja berikut:

1. Kumpulkan semua instrument yang telah diisi
2. Lakukan rekapitulasi penilaian *(assessment)* terhadap semua data hasil Training Need Assesment sanitarian rumah sakit menjadi TNA *(Training Need Analysis)* seperti yang tercantum dalam Format TNA 01, 02 dan 03.
3. Hitunglah nilai total dan rata-ratanya
4. Lakukan klasifikasi nilai setiap sub kompetensi sanitarian dengan

   interpretasi katagori data sebagai berikut :

No.	Kategori Mata Tataran	%Rata-Rata Penguasaan Peserta
1.	Must Know : Harus Diketahui	0 – 40
2.	Should Know : Sebaiknya Diketahui	41 – 79
3.	Nice to Know : Ada Baiknya Diketahui	80 – 100

Contoh hasil pengumpulan data, pengolahan data, analisis data dan interpretasi data. :

Format: TNA 01

Contoh hasil pengisian instrument

FORMAT TRAINING NEEDS ASESSMENT

UNTUK SANITARIAN (INDIVIDUAL)

Nama Sanitarian : Kompetensi Sanitarian

Nomer Sampel : 12

Lokasi : Ruang Dahlia Rumah Sakit Sejahtera

Tanggal Pengisian : 16 Oktober 2012

No.	Elemen Kemampuan	Tingkat Penguasaan Materi (%)										
		0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
1.	Memahami pengelolaan air limbah RS				√							
2.	Memahami TUPOKSI pengelola IPAL						√					
3.	Melaksanakan SOP pengoperasian IPAL				√							
4.	Melaksanakan SOP pemeliharaan IPAL								√			
5.	Melaksanakan pengelolaan IPAL menggunakan Instrumen Kerja							√				
6.	Melakukan perencanaan kebutuhan bahan kimia dll. untuk operasional dan pemeliharaan IPAL									√		
7.	Melakukan sampling dalam rangka memantau kualitas air										√	

	limbah											
8.	Melakukan pemantauan parameter air limbah								√			
9.	Memahami alur proses IPAL						√					
10.	Melakukan pemantauan terhadap effluent					√						
11.	Memakai alat pelindung diri (APD) ketika mengoperasikan IPAL							√				
12.	Membuat laporan kegiatan yang telah dilakukan					√						

……., tanggal……

Sanitarian Ybs.

(……)

Format: TNA02

Contoh hasil rekapitulasi instrument TNA 01

FORMAT TRAINING NEEDS ASESSMENT

REKAPITULASI PENGUASAAN MATERI

UNTUK SANITARIAN RUMAH SAKIT SEJAHTERA

Nama Diklat : Kompetensi Sanitarian

Jumlah Sampel : 40

Lokasi : Ruang Dahlia Rumah Sakit Sejahtera

Tanggal Penyebaran : 16 Oktober 2012

No	Elemen Kemampuan	Tingkat Penguasaan Materi (%)											Total (%)	Rata2 (%)
		0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100		
1.	Memahami pengelolaan air limbah RS				10	10		20					30×10+40×10+60×20/40	47.5
2.	Memahami TUPOKSI pengelola IPAL													48
3.	Melaksanakan SOP pengoperasian IPAL													46
4.	Melaksanakan SOP pemeliharaan IPAL													64
5.	Melaksanakan SOP pemeliharaan IPAL													66
6.	Melakukan perencanaan													68

	kebutuhan bahan kimia dll. untuk operasional dan pemeliharaan IPAL													
7.	Melakukan sampling `dalam rangka memantau kualitas air limbah													55
8.	Melakukan pemantauan parameter air limbah													70
9.	Memahami alur proses IPAL													65
10.	Melakukan pemantauan terhadap effluent													70
11.	Memakai alat pelindung diri (APD) ketika mengoperasikan IPAL													72
12.	Membuat laporan kegiatan yang telah dilakukan													72
	Total													TOTAL 12 SUB KOMP
	Rata-Rata													NILAI TOTAL /12

……., tanggal……

Kepala Rumah Sakit Ybs.

(……..)

Format: TNA 03

Contoh hasil pengisian format TNA 03

FORMAT REKAPITULASI TRAINING NEEDS ASESSMENT

Nama Diklat : Kompetensi Sanitarian

Jumlah Sampel : 40

Lokasi : Ruang Dahlia Rumah Sakit Sejahtera

Tanggal Direkap : 17 Oktober 2012

No.	Mata Tataran	Tingkat Penguasaan Rata-Rata (%)	Kategori Kebutuhan Diklat	Jumlah Peserta
1.	Memahami pengelolaan air limbah RS	47.5	MK	40
2.	Memahami TUPOKSI pengelola IPAL	48	SK	40
3.	Melaksanakan SOP pengoperasian IPAL	46	SK	40
4.	Melaksanakan SOP pemeliharaan IPAL	64	SK	40
5.	Melaksanakan SOP pemeliharaan IPAL	66	SK	40
6.	Melakukan perencanaan kebutuhan bahan kimia dll. untuk operasional dan pemeliharaan IPAL	68	SK	40
7.	Melakukan sampling dalam rangka memantau kualitas air limbah	55	SK	40
8.	Melakukan pemantauan parameter air limbah	70	SK	40
9.	Memahami alur proses IPAL	65	SK	40
10.	Melakukan pemantauan terhadap effluent	70	SK	40
11.	Memakai alat pelindung diri (APD) ketika mengoperasikan IPAL	72	NK	40
12.	Membuat laporan kegiatan yang	72	SK	40

	telah dilakukan			

……., tanggal……

Kepala Rumah Sakit Ybs.

(……..)

II.3.3.3 Penyusunan TNA

Langkah kerja untuk menyusun TNA adalah sebagai berikut:

1. Pelajari laporan hasil pengolahan dan interpretasi data dari hasil langkah kerja sebelumnya.
2. Susunlah kebutuhan Diklat dengan langkah kerja sebagai berikut:
   1) Lakukan analisis terhadap Form TNA 03 dan beri tanda (√) pada setiap mata Diklat dengan katagori/klasifikasi MK (Musk Know) dan SK (Should Know) yang berarti mata Diklat tersebut merupakan kebutuhan Diklat kelompok kerja sanitarian/ rumah sakit yang bersangkutan.
   2) Tentukan kebutuhan Diklat untuk kelompok kerja sanitarian/ rumah sakit yang bersangkutan dengan cara merekapitulasi kebutuhan Diklat dari nilai yang terendah sampai dengan yang tertinggi dari katagori SK (should Know) yaitu nilai = 79.
3. Hitunglah perkiraan alokasi kebutuhan waktu untuk masing-masing mata Diklat dengan acuan sebagai berikut:

Beberapa pertimbangan dalam menetapkan alokasi waktu dan Pengelompokan alokasi waktu pendidikan dan pelatihan untuk setiap mata tataran berdasarkan tingkat kebutuhan peserta.

No	Kategori Mata Tataran	% Rata-Rata Penguasaan Peserta	Kelompok Alokasi Waktu	Bobot Alokasi Waktu
1	Must Know : Harus Diketahui	0 – 40	A	6
2	Should Know : Sebaiknya Diketahui	41 – 79	B	3
3	Nice to Know : Ada Baiknya Diketahui	80 – 100	C	1
	Total			10

II.3.3.4 Langkah-langkah pengalokasian waktu untuk setiap mata diklat

1) Masukkan data dari Format TNA 03 ke dalam Format TNA 04
2) Lengkapi Format TNA 04 dengan menghitung:
   a) Tingkat penguasaan rata-rata sanitarian
   b) Total bobot alokasi waktu per kelompok kerja

Format: TNA03

Contoh hasil pengisian format TNA 03

FORMAT REKAPITULASI TRAINING NEEDS ASESSMENT

Nama Diklat : Kompetensi Sanitarian

Jumlah Sampel : 40 orang

Lokasi : Ruang Dahlia Rumah Sakit Sejahtera

Tanggal Direkap : 17 Oktober 2012

No.	Mata Tataran	Tingkat Penguasaan Rata-Rata (%)	Kategori Kebutuhan Diklat	Kebutuhan Diklat (√)	Jumlah Peserta
1	Memahami pengelolaan air limbah RS	47,5	MK	√	40
2	Memahami TUPOKSI pengelola IPAL	48	SK	√	40
3	Melaksanakan SOP pengoperasian IPAL	46	SK	√	40

4	Melaksanakan SOP pemeliharaan IPAL	64	SK	√	40
5	Melaksanakan SOP pemeliharaan IPAL	66	SK	√	40
6	Melakukan perencanaan kebutuhan bahan kimia dll. untuk operasional dan pemeliharaan IPAL	68	SK	√	40
7	Melakukan sampling dalam rangka memantau kualitas air limbah	55	SK	√	40
8	Melakukan pemantauan parameter air limbah	70	SK	√	40
9	Memahami alur proses IPAL	65	SK	√	40
10	Melakukan pemantauan terhadap effluent	70	SK	√	40
11	Memakai alat pelindung diri (APD) ketika mengoperasikan IPAL	72	NK	√	40
12	Membuat laporan kegiatan yang telah dilakukan	72	SK	√	40

……., tanggal……

Kepala Rumah Sakit Ybs.

(……..)

Format : TNA 04

FORMAT REKAPITULASI KABUTUHAN DIKLAT HASIL TRAINING NEEDS ASESSMENT

DAN PERKIRAAN REKAPITULASI DISTRIBUSI BOBOT WAKTU

Nama Diklat : Kompetensi Sanitarian

Jumlah Sampel : 40

Lokasi : Ruang Dahlia Rumah Sakit Sejahtera

Tanggal Direkap : 17 Oktober 2012

No	Mata Tataran	Tingkat Penguasaan Rata-Rata (%)	Kategori Waktu	Bobot Waktu
1	Memahami pengelolaan air limbah RS	47,5	MK	6
2	Memahami TUPOKSI pengelola IPAL	48	SK	3
3	Melaksanakan SOP pengoperasian IPAL	46	SK	3
4	Melaksanakan SOP pemeliharaan IPAL	64	SK	3
5	Melaksanakan SOP pemeliharaan IPAL	66	SK	3
6	Melakukan perencanaan kebutuhan bahan kimia dll. untuk operasional dan pemeliharaan IPAL	68	SK	3
7	Melakukan sampling dalam rangka memantau kualitas air limbah	55	SK	3
8	Melakukan pemantauan parameter air limbah	70	SK	3
9	Memahami alur proses IPAL	65	SK	3
10	Melakukan pemantauan terhadap effluent	70	SK	3
11	Memakai alat pelindung diri (APD) ketika mengoperasikan IPAL	72	SK	3
12	Membuat laporan kegiatan yang telah dilakukan	72	SK	3

Total	39

....., tanggal ……

Kepala Rumah Sakit Ybs.

(.....)

<u>Contoh kasus: Misalkan Total Waktu Diklat adalah 16 minggu @ 4 X 50 menitatau 64 jam Diklat @ 50 menit.</u>

- Hitunglah alokasi per satu nilai bobot = (1/ 39) x Jam Total =(1 / 39)x 64 jam = 64/39 = 1.5 jam per nilai bobot.
- Hitunglah alokasi waktu setiap mata tataran= Bobot Waktu x Alokasi waktu per nilai bobot.

Contoh:

- Alokasi Waktu Mata A = 6 x 64/39 jam = ……..jam.
- Alokasi Waktu Mata Tataran B = 3 x 64/39 = ……. Jam

PENYUSUNAN STRUKTUR PROGRAM DIKLAT

Nama Diklat : Kompetensi Sanitarian

Jumlah Sampel : 40

Lokasi : Ruang Dahlia Rumah Sakit Sejahtera

Tanggal Direkap : 18 Oktober 2012

No	Mata Tataran	Tingkat Penguasaan Rata-Rata (%)	Kategori Waktu	Bobot Waktu	Alokasi Waktu dalam Struktur Program	Perkiraan pertemuan dalam Kel.Kerja
1	Memahami pengelolaan air limbah RS	47,5	MK	6	6 x 64/39= 9.8	3
2	Memahami TUPOKSI pengelola `IPAL	48	SK	3	3 x 64/39=4.92	1 ATAU 2
3	Melaksanakan SOP pengoperasian IPAL	46	SK	3	3 x 64/39=4.92	1 atau 2
4	Melaksanakan SOP pemeliharaan IPAL	64	SK	3	3 x 64/39=4.92	1
5	Melaksanakan SOP pemeliharaan IPAL	66	SK	3	3 x 64/39=4.92	1
6	Melakukan perencanaan kebutuhan bahan kimia dll. untuk operasional dan pemeliharaan IPAL	68	SK	3	3 x 64/39=4.92	1
7	Melakukan sampling dalam rangka memantau kualitas air limbah	55	SK	3	3 x 64/39=4.92	1
8	Memahami alur proses IPAL	70	SK	3	3 x 64/39=4.92	1
9	Memahami alur proses IPAL	65	SK	3	3 x 64/39=4.92	1
10	Melakukan pemantauan terhadap effluent	70	SK	3	3 x 64/39=4.92	1
11	Memakai alat pelindung diri (APD) ketika mengoperasikan IPAL	72	SK	3	3 x 64/39=4.92	1
12	Membuat laporan kegiatan yang telah dilakukan	72	SK	3	3 x 64/39=4.92	1
Total				39	64	16

*Keterangan:

Sisa 2 kali pertemuan disarankan untuk menambah jumlah jam Mata Diklat yang mempunyai nilai 2 terkecil sehingga alokasi waktunya bertambah 1 kali pwertemuan menjadi 2 kali pertemuan. Dengan demikian seluruh pertemuan adalah berjumlah 16 kali sesuai dengan disain yang terdapat dalam Panduan DBL.

....., tanggal ……

Kepala Rumah Sakit Ybs.

(.....)

II.3.3.4 Laporan TNA

Hasil kegiatan TNA harus dilaporkan kepada anggota dan kelompok kerja sehingga dapat ditidaklanjuti dalam kegiatan on service baik di kelompok kerja masing-masing maupun di sekolah masing-masing. Laporan analisis kebutuhan diklat berisi fokus kegiatan analisis kebutuhan diklat, tujuan kegiatan, metoda serta peralatan yang digunakan, kerangka kerja, tahapan kerja dan teknik analisis data, interprestasi dan formulasi kesimpulan serta saran analisis kebutuhan diklat. Laporan ini digunakan untuk menetapkan jenis kegiatan diklat. Laporan ini juga sebagai alat monitoring pelaksanaan kegiatan analisis kebutuhan diklat, alat pengawasan dan pengendalian. Kualifikasi laporan yang baik dan benar mengikuti persyaratan sebagai berikut :

a. Isi laporan harus benar dan objektif.

b. Bahasa laporan harus jelas dan mudah dimengerti.

c. Laporan harus langsung mengenai sasaran atau inti permasalahan.

d. Laporan harus lengkap dalam segala segi laporan tertulis.

e. Uraian isi laporan harus tegas dan konsisten.

f. Waktu pelaporan harus tepat.

g. Penerima laporan harus tepat.

II.3.3.5 Struktur laporan TNA dapat disusun sebagai berikut:

I. PENDAHULUAN

- Latar Belakang

- Tujuan

II. METODE TNA

- Tempat dan Waktu

- Alat dan Bahan

- Metode TNA

III. HASIL DAN PEMBAHASAN TNA

- Hasil TNA

- Temuan, Pembahasan dan Alternatif Pemecahan Masalah

- Draft struktur Program Diklat

IV. PROGRAM TINDAK LANJUT

- Perencanaan Diklat

- Penyusunan Panduan Diklat

V. PENUTUP

VI. LAMPIRAN

II.3.3.6 Tahapan Training Needs Assessment (TNA)

Pada tahap pertama organisasi memerlukan fase penilaian yang ditandai dengan satu kegiatan utama yaitu analsis kebutuhan pelatihan.

Terdapat tiga situasi dimana organisasi diharuskan melakukan analisis tersebut : yaitu : *performance problem, new system and technology serta automatic and habitual training.*

a. *Situasi pertama*, berkaitan dengan kinerja dimana karyawan organisasi mengalami degradasi kualitas atau kesenjangan antara unjuk kerja dengan standar kerja yang telah ditetapkan.
b. *Situasi kedua*, berkaitan dengan penggunaan komputer, prosedur atau teknologi baru yang diadopsi untuk memperbaiki efesiensi operasional organisasi.
c. *Situasi ketiga*, berkaitan dengan pelatihan yang secara tradisional dilakukan berdasarkan persyaratan-persyaratan tertentu misalnya kewajiban legal seperti masalah kesehatan dan keselamatan kerja.

TNA merupakan sebuah analisis kebutuhan workplace secara spesifik dimaksud untuk menetukan apa sebetulnya kabutuhan pelatihan yang menjadi prioritas. Informasi kebutuhan tersebut akan dapat membantu organisasi dalam menggunakan sumber daya (dana, waktu dll) secara efektif sekaligus menghindari kegiatan pelatihan yang tidak perlu. TNA dapat pula dipahami sebagai sebuah investigasi sistematis dan komprehensif tentang berbagai masalah dengan tujuan mengidentifikasi secara tepat beberapa dimensi persoalan, sehingga akhirnya organisasi dapat mengetahui apakah masalah tersebut memang perlu dipecahkan melalui program pelatihan atau tidak.

Analisis kebutuhan pelatihan dilakukan melalui sebuah proses tanya jawab (asking question getting answers). Pertanyaan diajukan kepada setiap karyawan dan kemudian membuat verifikasi dan dokumentasi tentang berbagai masalah dimana akhirnya kebutuhan pelatihan dapat diketahui untuk memecahkan masalah tersebut. Masalah yang membutuhkan pelatihan selalu berkaitan dengan lack of skillor knowledge sehingga kinerja standar tidak dapat dicapai. Dengan demikian dapat disimpulkan kinerja aktual dengan kinerja situasional.

Tambahan dari Kelompok Penyanggah terkait TNA

Pentingnya TNA

1. Tidak mungkin mengembangkan training tanpa tujuan yang jelas dan sesuai dengan kondisi pekerja
2. Tidak semua masalah dapat diselesaikan dengan training
3. Menentukan follow up setelah dilakukan training dengan harapan mendapatkan hasil sesuai tujuan training (Hyod A. Stanley)

Pentingnya melakukan training

Smith (1997): Profil kapabilitas individu berkaitan dengan skill yang diperoleh dari pelatihan dan pengembangan

posisi skill → (dilakukan training) → kapabilitas naik, keahlian naik →

penghasilan naik → peluang

pengembangan karir individu naik → produktivitas naik

Nah, disinilah pentingnya TNA dilakukan

menurut *Smith* keuntungan melakukan training:

1. Meningkatkan produktifitas pekerja
2. Meningkatkan kualitas produk dan meningkatkan kesadaran pekerja dalam melakukan pekerjaan
3. Meningkatkan kemampuan organisasi dalam menyelesaikan masalah

II.4 WISN dan Penggunaannya

II.4.1 Pengantar WISN

Pada subbab ini menjelaskan tentang prinsip-prinsip dan kebijakan atau manajemen utama dalam penggunaan metode. Bagian ini memiliki dua tujuan utama. Pertama, metode ini menyediakan gambaran keseluruhan atau konteks bagi mereka yang akan merancang dan mengatur prosedur, sehingga mereka dapat lebih memahami bagaimana setiap tugas yang berbeda dapat memberikan kontribusi terhadap hasil keseeluruhan. Kedua, metoe ini menyediakan bahan yang dapat digunakan untuk menjelaskan kepada pengguna potensial hasil, dan untuk orang lain yang akan terlibat dalam pelaksanaan, bagaimana metode beroperasi dan bagaimana hal itu dapat digunakan untuk meningkatkan pekerjaan mereka.

Pada bagian ini menjelaskan prinsip-prinsip metode WISN yang didasarkan pada, apakah inormasi tersebut dapat menghasilkan, dan bagaimana informasi ini dapat digunakan oleh para manajer atau administrator kesehatan dalam rangka untuk meningkatkan arus tenaga kerja kesehatan saat ini. Misalnya, bagaimana menyebarkan tenaga kerja kesehatan yang ada secara lebih efektif, dan juga bagaimana merencanakan perbaikan masa depan dan manajemen sumber daya manusia.

Selama bertahun-tahun telah ada kebutuhan untuk metode rasional menetapkan kebenaran tingkat tenaga kerja di tempat pelayanan kesehatan. Pada dekade sebelumnya, ketika negara-negara berkembang pertama kali membahas isu tentang masalah perencanaan sumber daya manusia dan manajemen dalam pelayanan kesehatan mereka, mereka menggunakan rasio populasi dengan jumlah dokter, perawat, dll per 1.000 penduduk. Untuk sementara waktu ini cukup untuk mengatasi masalah utama pada periode ini menilai kebutuhan tenaga kerja keseluruhan dan beban pelatihan untuk melayani kesehatan di negara itu. Kemudian, perhatian alami bergeser ke pertanyaan yang lebih rinci dari tenaga kerja pelayanan kesehatan individu, dan jadwal tenaga kerja standar yang digunakan, seperti pola tetap dari tenaga kerja untuk pos kesehatan, puskesmas, rumah sakit kabupaten, rumah sakit

kota, dll di negara. Sementara, kedua metode yang berguna dalam waktu mereka, mereka memiliki kelemahan yang serius.

Rasio populasi tidak membedakan antara kerja petugas kesehatan di layanan yang berbeda di suatu daerah. Misalnya, jumlah perawat yang harus bekerja di rumah sakit rujukan, rumah sakit kabupaten, rumah sakit kota, pos kesehatan, dll. Dengan jadwal tenaga kerja standar distribusi pelayanan sendiri juga merupakan faktor utama, misalnya, kabupaten mungkin memiliki pelayanan tenaga kerja lebih baik, tetapi jauh terlalu sedikit dari mereka. Tapi yang paling penting, metode ini tidak memperhitungkan variasi lokal yang luas yang ditemukan dalam setiap negara, seperti berbagai tingkat dan pola morbiditas di lokasi yang berbeda, kemudahan akses ke pelayanan yang berbeda, sikap pasien di bagian yang berbeda dari negara ke layanan yang diberikan, dan keadaan ekonomi lokal. Semua faktor-faktor ini mempengaruhi permintaan untuk layanan di suatu daerah dan di pelayanan individu, dan karena itu mereka mempengaruhi tenaga kerja yang tingkatnya benar-benar diperlukan untuk memenuhi permintaan.

Metode WISN sering menunjukkan bahwa persyaratan untuk tenaga kerja bervariasi antara pelayanan kesehatan dari jenis yang sama, sesuai dengan beban kerja mereka. Tenaga kerjafing norma berdasarkan rasio populasi atau jadwal tenaga kerja standar biasanya ditetapkan suatu tempat di tengah-tengah kisaran ini. Hal ini menyebabkan kelebihan pegawai di beberapa pelayanan dan di bawah tenaga kerja pada orang lain. Pelayanan tersebut tidak mampu mengatasi beban kerja mereka, karena mereka hanya memiliki tenaga kerja norma atau jadwal tenaga kerja standar dengan mengajukan lebih banyak tenaga kerja, dan sering mendapatkan peningkatan karena permintaan sebenarnya dibenarkan. Setelah preseden ini telah didirikan, pelayanan lain juga mencari peningkatan tenaga kerja meskipun tingkat tenaga kerja mereka sebenarnya cukup untuk beban kerja mereka.

Dengan demikian kewenangan norma-norma atau standar jadwal tenaga kerja menghilang dan nilai mereka di personil manajemen dan kontrol hilang. Administrator kesehatan telah lama mencari metode penghitungan persyaratan kesehatan tenaga kerja yang tidak memiliki kekurangan ini.

Selain itu, sebagai perusahaan kesehatan tenaga kerja nasional dan volume pelatihan telah dibawa di bawah beberapa derajat kontrol, administrator kesehatan telah mengalihkan perhatian mereka untuk masalah lebih lanjut, misalnya, penyebaran optimal tenaga kerja, terutama untuk daerah pedesaan, penyebaran merata tenaga kerja sesuai dengan tuntutan sebenarnya berpengalaman, dan penentuan optimal kategori tenaga kerja, terutama dengan maksud untuk mengurangi jumlah besar kategori tenaga kerja yang ditemukan di beberapa negara.

Di banyak negara departemen kesehatan mengalami tekanan ganda. Di satu sisi ada permintaan populer penguatan untuk pelayanan kesehatan yang lebih baik untuk populasi yang terus meningkat, ditambah dengan bunga yang lebih kuat dan lebih rinci dari populasi pada umumnya dan terutama di media berita nasional, di kedua kinerja pelayanan kesehatan negara dan ekuitas dari distribusinya. Di sisi lain, sumber daya untuk kesehatan yang terbaik meningkat perlahan, dalam sebagian besar negara mereka terhenti atau bahkan mengurangi. Tentu saja sumber daya tidak sejalan dengan peningkatan permintaan.

Administrator kesehatan harus berusaha untuk mencapai cakupan maksimal jasa dengan memperluas ke daerah pedesaan dan terpencil di mana biaya unit pemberian pelayanan yang lebih tinggi dengan dampak yang lebih besar dan dengan meningkatkan tingkat efektivitas, ekuitas dalam penyediaan jasa dengan penyebaran yaitu tenaga kerja keseluruhan sesuai dengan permintaandan ekonomi operasi dalam tenaga kerja kategori, angka dan campuran. Sampai saat ini belum ada teknik yang tersedia yang dapat digunakan untuk menghitung:

1. Alokasi optimal dan penyebaran geografis tenaga kerja saat ini, yaitu mengalokasikan tenaga kerja untuk provinsi dalam negeri, kabupaten dalam satu propinsi, daerah dalam kabupaten, dan sebagainya, sesuai dengan volume layanan yang sedang disampaikan dan berbagai jenis tenaga kerja kesehatan yang dibutuhkan untuk memberikan layanan ini;
2. Alokasi optimal dan penyebaran tenaga kerja fungsional saat ini, yaitu mengalokasikan tenaga kerja antara yang berbeda jenis pelayanan

kesehatan atau pelayanan kesehatan yang berbeda di negara secara keseluruhan, baik dalam provinsi,kabupaten, dan di berbagai daerah, sesuai dengan volume layanan yang sedang disampaikan dan berbagai jenis tenaga kerja kesehatan yang membutuhkan pelayanan ini;

3. Pola kepegawaian yang optimal dan tingkat jumlah dan kategori di pelayanan kesehatan perorangan sesuai dengan kondisi lokal, baik morbiditas, akses, sikap dan tidak didasarkan pada rata-rata nasional (Populasi rasio dan jadwal tenaga kerja standar);
4. Kategori tenaga kerja yang optimal dan kegiatan mereka, yaitu mengidentifikasi mana menggabungkan tenaga kerja yang ada dengan kategori yang ada atau menciptakan kategori baru untuk mencapai dampak kesehatan maksimal dengan perekonomian yang maksimal pula.

Kebutuhan mendesak sekarang adalah untuk memastikan bahwa pertanyaan-pertanyaan dari alokasi yang optimal dan penyebaran tenaga kerja dapat dijawab pada dua tingkat yakni pada tingkat nasional atau provinsi, sehingga tenaga kerja dapat dialokasikan atau didistribusikan secara merata di tingkat kabupaten, sehingga tenaga kerja dapat digunakan untuk berbagai lokasi, layanan dan pelayanan untuk hasil terbaik. Selain itu ada isu-isu strategis jangka panjang yang harus ditangani di tingkat nasional, berkaitan dengan volume pelatihan dan menentukan kategori tenaga kerja yang optimal untuk menggunakan dalam pelayanan kesehatan.

II.4.2 Dasar Metode WISN

Metode WISN didasarkan pada pekerjaan yang sebenarnya dilakukan oleh tenaga kesehatan. Setiap fasilitas kesehatan memiliki pola beban kerja tersendiri yang mungkin termasuk pasien rawat inap, operasi bedah, rujukan, rawat jalan, klinik dari berbagai jenis, pendidikan kesehatan, kunjungan rumah, kunjungan inspeksi, dll. Setiap jenis beban kerja untuk usaha sesuai dengan kategori staf kesehatan tertentu. Misalnya, untuk masalah persalinan membutuhkan pertolongan dan pengawasan dari bidan terlatih atau bidan traditional terlatih, sebuah rawat jalan rumah sakit mungkin memerlukan waktu dari seorang perawat (persiapan dan rekaman), dokter (pemeriksaan),

seorang teknisi laboratorium (melakukan tes), dan sebagainya, tergantung pada praktek medis dan prosedur yang diikuti di tempat itu. Terkadang untuk menangani sebuah kasus, memerlukan tenaga dari beberapa kategori staf yang berbeda yang harus bekerja sama sebagai sebuah tim, misalnya, dalam melakukan operasi bedah.

Untuk setiap jenis beban kerja, misalnya rawat inap, rawat jalan, klinik KIA kita dapat mengatur sebuah program yang disebut *Activity Standard. Activity Standard* ini adalah kegiatan standar dengan satuan waktu untuk masing-masing kategori tenaga kerja kesehatan hingga berapa banyak waktu pada penanganan sebuah kasus,penulisan resep, hingga pengaturan kategori tenaga kerja yang terlibat di dalamnya, bekerja sama untuk menjadi standar profesional. Atau kita bisa menetapkan angka standar hingga berapa banyak pasien, tes laboratorium dapat ditangani dengan standar yang dapat diterima kinerja per jam atau per hari. Di setiap unit ini, waktu atau tingkat akan berbeda, tergantung pada jenis pekerjaan (rawat inap, rawat jalan, klinik, kunjungan rumah dll), pada kategori tenaga kerja, yang mengurus masalah pengunjung (pada perawat bangsal rata-rata menghabiskan waktu lebih lama disetiap harinya bila dibandingkan dengan pasien rawat inap rumah sakit) dan juga pada jenis pelayanan, misalnya kasus yang lebih kompleks dirujuk ke rumah sakit tingkat yang lebih tinggi di mana rata-rata mereka mempunyai jam kerja yang lebih banyak.

Standar Activity ini merupakan waktu kegiatan atau tingkat kerja yang bisa digunakan, sekarang dapat diubah menjadi beban kerja tahunan setara, yaitu, berapa banyak dari jenis pekerjaan yang bisa dilakukan oleh satu orang dalam satu tahun bekerja untuk standar-standar profesional dan juga membuat penyisihan karena waktu yang dihabiskan untuk berlibur, liburan, pelatihan, absensi sakit, dll ini beban kerja tahunan setara disebut Beban Kerja Standar.

Jumlah setiap jenis pekerjaan yang dilakukan di fasilitas kesehatan di tahun ini dilaporkan dalam statistik tahunan. Jadi menerapkan Standar Beban Kerja (tarif kerja tahunan) terhadap statistik tahunan akan menunjukkan berapa banyak staf di setiap kategori diperlukan dalam rangka untuk mencapai hal ini beban kerja untuk standar profesional dapat diterima. Angka

ini merupakan kebutuhan staf dari fasilitas dihitung berdasarkan Metode WISN. Rumusnya adalah :

$$\frac{Workload\ in\ the\ facility\ (service\ statistics)}{Standard\ workload\ (for\ one\ staff)} = \text{staffing requirement}$$

Angka tersebut sangat berguna bagi manajer untuk mengambil keputusan tentang kepegawaian. Angka kebutuhan staff ini harus dihitung dan dibandingkan dengan tingkat kepegawaian yang sebenarnya dalam rangka untuk mengidentifikasi di mana kekurangan dan kelebihan, seberapa besar, kategori staff, di setiap fasilitas kesehatan. Karena itu, jumlah staf yang sebenarnya harus tersedia untuk perhitungan WISN. Kadang-kadang angka kepegawaian tidak dikompilasi dengan statistik layanan tahunan, dan harus dikumpulkan sebagai evaluasi terpisah.

II.4.3 Fitur Metode WISN

Metode WISN memperhitungkan jenis yang berbeda atau kompleksitas perawatan yang ditawarkan di berbagai pelayanan. Misalnya, pengobatan rawat inap di sebuah rumah sakit pendidikan biasanya lebih kompleks dan memakan waktu lebih lama daripada di rumah sakit kabupaten atau pusat kesehatan. Untuk alasan ini, setiap hari perawat menghabiskan total waktu lebih lama dengan pasien di rumah sakit pendidikan dibandingkan dengan perawat yang berada di rumah sakit kabupaten. Hal ini tercermin dalam waktu unit yang berbeda atau tarif yang ditetapkan untuk rawat inap dalam setiap pelayanan yang berbeda. Dengan menggunaka unit atau tarif, perhitungan akan menunjukkan, misalnya, bahwa perawat bangsal lebih banyak dibutuhkan di rumah sakit pendidikan untuk jumlah yang sama dari pasien rawat inap dibandingkan dengan rumah sakit kabupaten atau pusat kesehatan. Perhitungan selalu menunjukkan bahwa lebih banyak dokter yang diperlukan di rumah sakit rujukan tingkat yang lebih tinggi untuk alasan yang sama dan setiap pasien membutuhkan waktu dokter lebih dari rata-rata. Sebuah hasil yang serupa diperoleh dengan kehadiran klinik di rumah sakit pendidikan dibandingkan dengan di rumah sakit kabupaten.

Namun, di mana satu kegiatan tertentu dilakukan dengan cara yang sama di semua pelayanan kesehatan, misalnya imunisasi, maka *(Activity Standard)* Standar Kegiatan yang sama, yaitu satuan waktu yang sama atau tingkat (dan tahunan setara dengan Beban Kerja Standar), yang digunakan untuk kegiatan ini di semua pelayanan.

Dengan demikian sejumlah Standar Kegiatan yang berbeda dapat digunakan untuk satu kegiatan karena alasan teknis. Misalnya, untuk memungkinkan kasus yang lebih kompleks dirawat di beberapa pelayanan kesehatan. Namun, tidak ada penyesuaian dalam Standar Kegiatan yang dibuat karena lokasi. Dalam perhitungan yang sama *Activity Standard* (Kegiatan Standar) untuk setiap kegiatan diterapkan untuk semua pelayanan dari jenis yang sama, misalnya, pusat kesehatan, di seluruh negeri. Ini berarti bahwa kebutuhan tenaga kerja dihitung dalam setiap jenis pelayanan didasarkan pada standar medis yang sama di seluruh negeri. Ini adalah dasar dari dihitung pemerataan tenaga kerja, itu adalah distribusi tenaga kerja yang akan menawarkan hal yang sama dengan standar pelayanan di pelayanan kesehatan dari jenis yang sama.

Metode ini dapat diterapkan pada pelayanan dan sarana kesehatan yang dijalankan oleh badan-badan sukarela, organisasi komersil, praktisi swasta, dll asalkan mereka melayani statistik tahunan dan mereka memiliki tingkat tenaga kerja yang sebenarnya tersedia untuk perhitungan. Hasilnya dapat digunakan untuk membandingkan secara konsisten tingkat tenaga kerja relatif di pelayanan pemerintah dan semua pelayanan lainnya.

Metode yang dapat digunakan oleh para manajer dan tenaga kerja yang bertanggung jawab di masing-masing pelayanan (pos kesehatan, puskesmas, rumah sakit, dll) jika hal ini lebih disukai. Hasil ini akan menunjukkan bagaimana tingkat saat ini dari masing-masing kategori tenaga kerja yang bekerja di pelayanan dibandingkan dengan tingkat tenaga kerja yang harus dipekerjakan sesuai dengan Standar Kegiatan nasional (profesional) dalam rangka untuk menutupi tahunan beban kerja dalam pelayanan tersebut. Untuk penggunaan ini, di mana manajer dan tenaga kerja

yang bertanggung jawab menerapkan metode sendiri, hanya perhitungan sederhana yang akan mungkin dan ini dapat diterapkan pada pro forma.

II.4.4 Prinsip WISN sebagai Indikator Beban Kerja

Dengan peran WISN sebagai penyedia informasi bagi para pembuat keputusan (*desicion makers*) untuk perencanaan yang tepat dan kebijakan bagi aspek medis maupun non-medis untuk peningkatan kualitas pelayanan kesehatan harus memenuhi beberapa syarat sebagai berikut:

1. Mudah untuk dioperasikan (*simple to operate*), artinya data yang akan diolah sudah tersedia dan dikumpulkan secara lengkap;
2. Mudah untuk digunakan (*simple to use*), sehingga hasil dari perhitungan menggunakan metode ini dapat membantu menyelesaikan permasalahan penstaffan atau pemberdayaan di berbagai tingkatan pelayanan kesehatan;
3. Dapat diterima (*technically acceptable*). sehingga pihak yang berwenang menentukan keputusan pada pelayanan kesehatan *(decision makers on health care management*) sudah siap menggunakan hasil dari rangkaian perhitungan menggunakan metode ini untuk keputusan yang akan diambil;
4. Ruang lingkupnya luas (*comprehensible*), sehingga hasilnya dapat diterima tidak hanya bagi para pemimpin instansi pelayanan kesehatan tetapi juga bagi para pemimpin instansi non-medis lainnya dalam bidang keuangan, perencanaan dan sumber daya manusia;
5. Diaplikasikan secara nyata (*realistic*), sehingga hasil dari perhitungan dengan metode WISN ini dapat diaplikasikan dengan tujuan pengalokasian dana dan sumber daya manusia yang memadai.

II.4.5 Kelebihan dan Kekurangan WISN

II.4.4.1 Kelebihan WISN

Menurut Shipp (1998), metode perhitungan WISN memiliki keunggulan dibandingkan dengan metode perhitungan kebutuhan tenaga kerja lainnya. Kelebihan tersebut yaitu :

1) Mudah dilaksanakan, karena menggunakan data yang dikumpulkan dari laporan kegiatan rutin per unit layanan,
2) Mudah dalam melakukan prosedur perhitungan, sehingga manajer kesehatan disemua tingkatan dapat segera memasukkannya dalam perencanaan ketenagaan,
3) Mudah untuk segera mendapatkan hasil perhitungannya, sehingga dapat segera dimanfaatkan oleh manajer kesehatan disemua tingkatan dalam pengambilan keputusan/kebijakan,
4) Metode perhitungan dapat digunakan bagi berbagai jenis ketenagaan, termasuk tenaga non kesehatan (tenaga administrasi, tenaga keuangan, tenaga perencanaan, tenaga penunjang umum lainnnya), dan
5) Hasil perhitungannya realistik, sehingga hasilnya akan memberikan kemudahan dalam menyusun perencanaan anggaran dan alokasi sumber daya lainnya.

Menggunakan pendekatan WISN memungkinkan manajer kesehatan untuk:

a. Menentukan berapa banyak pekerja kesehatan diperlukan untuk mengatasi sebenarnya beban kerja di fasilitas yang diberikan
b. Perkiraan staf diperlukan untuk memberikan layanan yang diharapkan dari sebuah fasilitas yang berbasis pada beban kerja
c. Menghitung beban kerja dan waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas-tugas individu

d. Staf Kategori
   - Membandingkan staf antara fasilitas kesehatan dan daerah administratif
   - Memahami beban kerja staf di fasilitas tertentu
   - Membangun distribusi beban kerja yang adil antara staf
   - Menilai tekanan beban kerja pekerja kesehatan di fasilitas itu.

II.4.4.2 Kekurangan WISN

Kekurangan dari metode ini adalah diperlukan kelengkapan pencatatan dan kerapihan penyimpanan data karena input data yang diperlukan bagi prosedur perhitungan berasal dari rekapitulasi kegiatan/statistik rutin kegiatan unit satuan kerja/institusi, di mana tenaga yang dihitung bekerja, maka kelengkapan pencatatan dan kerapihan penyimpanan data mutlak harus dilaksanakan demi memberikan keakuratan / ketepatan hasil perhitungan jumlah tenaga kerja secara maksimal.

II.4.5 Langkah – Langkah WISN

Menurut Shipp (1998), langkah perhitungan kebutuhan tenaga berdasarkan WISN meliputi 5 langkah, yaitu :

1. Menetapkan unit kerja dan kategori SDM yang dihitung
2. Menetapkan waktu kerja tersedia
3. Menyusun standar beban kerja
4. Menyusun standar kelonggaran
5. Menghitung kebutuhan tenaga per unit

Dalam perhitungan WISN ini, kelompok kami membahas tentang analisis beban kerja tenaga dokter spesialis penyakit dalam dan spesialis bedah di Dander Medical Centre. Berikut ini adalah data tenaga dokter spesialis di unit tersebut :

Tabel 4.1 : Pembagian Kerja dokter spesialis penyakit dalam dan spesialis bedah

No	Shift	Spesialis Penyakit Dalam	Spesialis Bedah
1	Pagi	1	1
2	Siang	1	1
3	Malam	1	1
4	Libur	1	1
	Total	4	4

Dari data tersebut, diketahui bahwa jumlah dokter spesialis penyakit dalam dan spesialis bedah masing – masing sebanyak 4 orang. Mereka bekerja dengan sistem shift dengan jadwal seperti yang sudah tertera pada data tersebut. Pada Damder Medical Centre diketahui bahwa jumlah pasien rawat inap dan rawat jalan yang masuk per tahunnya sebanyak 859 orang per tahun secara optimal. Perhitungan ini menggunakan metode WISN.

Salah satu tujuan dari WISN adalah memenuhi tujuan dan rencana strategis organisasi melalui penempatan :

a. Orang yang tepat
b. Pada tempat yang tepat
c. Pada waktu yang tepat
d. Dengan keterampilan dan pendidikan yang benar
e. Dalam kelompok dengan skill (kemampuan) yang memadai.

Untuk menjapau tujuan dan fungsi tersebut, langkah – langkah dalam melakukan perhitungan beban kerja dengan metode WISN sebagai berikut :

A. Langkah 1 : Menghitung Waktu Kerja Tersedia

Langkah pertama dalam metodologi WISN adalah menentukan banyaknya waktu yang dimiliki seseorang dalam suatu kategori staf tertentu untuk melaksanakan tugasnya. Tenaga kesehatan tidak bekerja setiap hari. Mereka berhak atas cuti tahunan serta libur nasional. Mereka juga mungkin sakit atau memiliki alasan pribadi sehingga tidak bekerja selama beberapa hari kerja. Waktu kerja yang tersedia dapat dinyatakan sebagai hari atau jam dalam setahun. Menetapkan waktu kerja tersedia tujuannya adalah diperolehnya waktu kerja tersedia masing-masing kategori SDM yang bekerja di Rumah Sakit selama kurun waktu satu tahun.

Data yang dibutuhkan untuk menetapkan waktu kerja tersedia adalah sebagai berikut :

1. Hari kerja, sesuai ketentuan yang berlaku di RS atau Peraturan Daerah setempat, pada umumnya dalam 1 minggu 5 hari kerja. Dalam 1 tahun 250 hari kerja (5 hari x 50 minggu). (A)
2. Cuti tahunan, sesuai ketentuan setiap SDM memiliki hak cuti 12 hari kerja setiap tahun. (B)

3. Pendidikan dan pelatihan, sesuai ketentuan yang berlaku di RS untuk mempertahankan dan meningkatkan kompetensi / profesionalisme setiap kategori SDM memiliki hak untuk mengikuti pelatihan/ kursus / seminar / lokakarya dalam 6 hari kerja. (C)
4. Hari Libur Nasional, berdasarkan Keputusan Bersama Menteri Terkait tentang Hari Libur Nasional dan Cuti Bersama, tahun 2002-2003 ditetapkan 15 Hari Kerja dan 4 hari kerja untuk cuti bersama. (D)
5. Ketidak hadiran kerja, sesuai data rata-rata ketidak hadiran kerja (selama kurun waktu 1 tahun) karena alasan sakit, tidak masuk dengan atau tanpa pemberitahuan/ijin. (E)
6. Waktu kerja, sesuai ketentuan yang berlaku di RS atau Peraturan Daerah, pada umumnya waktu kerja dalam 1 hari adalah 8 jam (5 hari kerja/minggu). (F)

Berdasarkan data tersebut selanjutnya dilakukan perhitungan untuk menetapkan waktu tersedia dengan rumus sebagai berikut :

$$WKT = [A - (B+C+D+E)] \times F$$

Keterangan :

A = Hari Kerja
B = Cuti Tahunan
C = Pendidikan dan Pelatihan
D = Hari Libur Nasional
E = Ketidak Hadiran Kerja
F = Waktu Kerja

Langkah perhitungannya sebagai berikut :

1. Masukkan data yang didapat dari hasil penelitian ke dalam Microsoft Excel sesuai dengan kategori kolom yang diminta

Tabel 4.1 : Menentukan Waktu kerja Tersedia

Faktor	Kategori SDM		Keterangan
	Perawat	Dokter	
Hari Kerja yang mungkin(5hari/minggu)	260	260	hari/tahun
cuti tahunan	12	10	hari/tahun
pendidikan dan pelatihan	5	12	hari/tahun

hari libur nasional	19	19	hari/tahun
ketidak hadiran	10	12	hari/tahun
waktu kerja	8	8	jam/hari
Waktu Kerja Tersedia			**jam/tahun**
Hari kerja tersedia			**hari/tahun**
Total Menit			**menit/tahun**

2. Perhitungkan jumlah hari kerja, cuti tahunan, pendidikan dan pelatihan, hari libur nasional, ketidak hadiran kenja dan waktu kerja per harinya
3. Hitung jumlah waktu kerja tersedia sesuai rumus di atas

	Menentukan Waktu Kerja Tersedia		
Kode	**Faktor**	**Kategori SDM** **Dokter Spesialis**	**Keterangan**
A	Hari Kerja yang mungkin(5hari/minggu)	260	hari/tahun
B	cuti tahunan	10	hari/tahun
C	pendidikan dan pelatihan	12	hari/tahun
D	hari libur nasional	19	hari/tahun
E	ketidak hadiran	12	hari/tahun
F	waktu kerja	8	jam/hari
	Waktu Kerja Tersedia	=(C4-sum(C5:C8))*C9	
	Hari kerja tersedia		**hari/tahun**
	Total Menit		**menit/tahun**

4. Hitung hari kerja tersedia dengan rumus = A-(B+C+D+E)

Kode	**Faktor**	**Kategori SDM** **Dokter Spesialis**	**Keterangan**
A	Hari Kerja yang mungkin(5hari/minggu)	260	hari/tahun
B	cuti tahunan	10	hari/tahun
C	pendidikan dan pelatihan	12	hari/tahun
D	hari libur nasional	19	hari/tahun
E	ketidak hadiran	12	hari/tahun
F	waktu kerja	8	jam/hari
	Waktu Kerja Tersedia	**1656**	**jam/tahun**
	Hari kerja tersedia	=C4-sum(C5:C8)	**hari/tahun**
	Total Menit		**menit/tahun**

5. Hitung total menit dengan mengalikan waktu kerja tersedia dengan 60 menit

Kode	Faktor	Kategori SDM Dokter Spesialis	Keterangan
A	Hari Kerja yang mungkin(5hari/minggu)	260	hari/tahun
B	cuti tahunan	10	hari/tahun
C	pendidikan dan pelatihan	12	hari/tahun
D	hari libur nasional	19	hari/tahun
E	ketidak hadiran	12	hari/tahun
F	waktu kerja	8	jam/hari
	Waktu Kerja Tersedia	**1656**	**jam/tahun**
	Hari kerja tersedia	**207**	**hari/tahun**
	Total Menit	=C10*60	**menit/tahun**

Sehingga diperoleh nilai dari waktu kerja yang tersedia untuk kategori dokter spesialis sebanyak 1656 jam/ tahun; hari kerja 207 hati/tahun dan total menit sebesar 99360 menit/tahun.

B. **Langkah 2 : Menetapkan unit kerja dan kategori SDM yang dihitung.**

Tujuan penetapan ini adalah agar diperolehnya kategori SDM yang bertanggung jawab dalam menyelenggarakan kegiatan pelayanan kesehatan perorangan pada pasien, keluarga dan masyarakat, jenis fasilitas kesehatan,dan tempat yang akan di analisa. Langkah – langkahnya sebagai berikut :

1. Tentukan Unit kerja dan sub unit kerja fungsional di DMC yang telah ditentapkan.
2. Tetapkan kategori SDM sesuai kompetensi atau pendidikan untuk menjamin mutu, efisiensi, dan akuntabilitas pelaksanaan kegiatan / pelayanan di tiap unit kerja. Perhatikan tabel berikut :

Tabel 4.2 Unit Kerja dan Kategori SDM

no	Unit Kerja	Sub Unit Kerja	Kategori SDM
1.	Instalasi Rawat Jalan	Poli penyakit dalam	1. dr. Sp. PD
			2. perawat
		Poli Bedah	1. dr. Sp. BU
			2. Perawat
2.	Instalasi Rawat Inap	Rawat inap bedah	1. dr. Sp. BU
			2. dr. Sp. BO
			3. dr. Sp. Anestesi
			4. dokter umum
			5. penata anestesi
			6. perawat

C. Langkah 3 : Menyusun Standar Beban Kerja

Standar Beban Kerja adalah banyaknya kerja (dalam satu kegiatan pelayanan utama) yang dapat dilakukan oleh seorang tenaga kesehatan dalam setahun. Standar beban kerja untuk suatu kegiatan pokok disusun berdasarkan waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikannya (waktu rata–rata) dan waktu kerja tersedia yang dimiliki oleh masing – masing kategori SDM.

Rumus :

Bila Standar beban kerja dinyatakan dalam unit waktu :

$$\textit{Standar Beban Kerja} = \frac{\textit{WKT satu tahun}}{\textit{Unit waktu untuk kegiatan tertentu}}$$

Apabila Standar Pelayanan dinyatakan dalam kecepatan kerja :

$$\textit{Standar Beban Kerja} = \textit{WKT setahun x kecepatan}$$

Adapun langkah kerja dalam menyusun standar beban kerja yaitu :

1. Tentukan kegiatan pokok yang dilakukan masing – masing dokter spesialis di unit kerja beserta waktu yang diperlukan untuk melakukan kegiatan pokok tersebut. Lalu masukkan dalam Microsoft excel

No	Kategori SDM	Unit Kerja/Kegiatan Pokok	Rata- Rata Waktu (menit)
1.	dr. Sp.PD	**POLI PENYAKIT DALAM**	
		pemeriksaan pasien lama	7
		pemeriksaan pasien baru	9
		RAWAT INAP PENYAKIT DALAM	
		Visite pasien lama	4
		Visite pasien baru	6
		tindakan medik kecil	15
2.	dr. Sp. B	**POLI BEDAH**	
		pemeriksaan pasien lama	9
		pemeriksaan pasien baru	10
		tindakan medik kecil	15
		tindakan medik sedang	27
		RAWAT INAP BEDAH	
		visite pasien lama	5
		visite pasien baru	15
		tindakan medik kecil	17

2. Hitung rata – rata waktu per tahun dengan cara mengalikan rata-rata waktu yang telah ditentukan di langkah satu dengan 60 menit;

No	Kategori SDM	Unit Kerja/Kegiatan Pokok	Rata- Rata Waktu (menit)	Rata-rata waktu per tahun (jam/tahun)
1.	dr. Sp.PD	**POLI PENYAKIT DALAM**		
		pemeriksaan pasien lama	7	=D5/60
		pemeriksaan pasien baru	9	
		RAWAT INAP PENYAKIT DALAM		
		Visite pasien lama	4	
		Visite pasien baru	6	
		tindakan medik kecil	15	
2.	dr. Sp. B	**POLI BEDAH**		
		pemeriksaan pasien lama	9	
		pemeriksaan pasien baru	10	
		tindakan medik kecil	15	
		tindakan medik sedang	27	
		RAWAT INAP BEDAH		
		visite pasien lama	5	
		visite pasien baru	15	
		tindakan medik kecil	17	

3. Masukkan waktu kerja tersedia pada kolom untuk mempermudah menghitung standar beban kerja.

4. Hitung standar beban kerja sesuai rumus di atas yang dinyatakan dalam unit waktu

No	Kategori SDM	Unit Kerja/Kegiatan Pokok	Rata- Rata Waktu (menit)	Rata-rata waktu per tahun (jam/tahun)	WKT (menit/hari)	standar beban kerja
1.	dr. Sp.PD	POLI PENYAKIT DALAM				
		pemeriksaan pasien lama	7	0,116666667	1556	=F5/E5
		pemeriksaan pasien baru	9	0,15	1556	
		RAWAT INAP PENYAKIT DALAM				
		Visite pasien lama	4	0,066666667	1556	
		Visite pasien baru	6	0,1	1556	
		tindakan medik kecil	15	0,25	1556	
2.	dr. Sp. B	POLI BEDAH				
		pemeriksaan pasien lama	9	0,15	1556	
		pemeriksaan pasien baru	10	0,166666667	1556	
		tindakan medik kecil	15	0,25	1556	
		tindakan medik sedang	27	0,45	1556	
		RAWAT INAP BEDAH				
		visite pasien lama	5	0,083333333	1556	
		visite pasien baru	15	0,25	1556	
		tindakan medik kecil	17	0,283333333	1556	

Sehingga diperoleh standar beban kerja dokter spesialis penyakit dalam dan dokter spesialis bedah seperti pada tabel di bawah ini :

Tabel 4.3 Standar Beban Kerja

No	Kategori SDM	Unit Kerja/Kegiatan Pokok	Rata- Rata Waktu (menit)	Rata-rata waktu per tahun (jam/tahun)	WKT (menit/hari)	standar beban kerja
1.	dr. Sp.PD	POLI PENYAKIT DALAM				
		pemeriksaan pasien lama	7	0,116666667	1656	14194,28571
		pemeriksaan pasien baru	9	0,15	1656	11040
		RAWAT INAP PENYAKIT DALAM				
		Visite pasien lama	4	0,066666667	1656	24840
		Visite pasien baru	6	0,1	1656	16560
		tindakan medik kecil	15	0,25	1656	6624
2.	dr. Sp. B	POLI BEDAH				
		pemeriksaan pasien lama	9	0,15	1656	11040
		pemeriksaan pasien baru	10	0,166666667	1656	9936
		tindakan medik kecil	15	0,25	1656	6624
		tindakan medik sedang	27	0,45	1656	3680
		RAWAT INAP BEDAH				
		visite pasien lama	5	0,083333333	1656	19872
		visite pasien baru	15	0,25	1656	6624
		tindakan medik kecil	17	0,283333333	1656	5844,705882

D. Langkah ke 4 : menghitung standar kelonggaran

Penyusunan standar kelonggaran tujuannya adalah diperolehnya faktor kelonggaran tiap kategori SDM meliputi jenis kegiatan dan kebutuhan waktu

untuk menyelesaiakan suatu kegiatan yang tidak terkait langsung atau dipengaruhi tinggi rendahnya kualitas atau jumlah kegiatan pokok/pelayanan.

Penyusunan faktor kelonggaran dapat dilaksanakan melalui pengamatan dan wawancara kepada tiap kategori tentang :

1. Kegiatan-kegiatan yang tidak terkait langsung dengan pelayanan pada pasien, misalnya rapat, penyusunan laporan kegiatan, menyusun kebutuhan obat/bahan habis pakai.
2. Frekuensi kegiatan dalam suatu hari, minggu, bulan.
3. Waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan kegiatan

Langkah – langkah dalam menghitung standar kelonggaran yaitu :

1) Menyusun faktor – faktor kelonggaran

No	Kategori SDM	Faktor Kelonggaran	Rata-Rata Waktu
1.	dr. Sp.PD	Pertemuan audit medik	1 jam/minggu
		Mengajar :	
		a. program pendidikan dokter	2 jam/minggu
		b. Program pendidikan dokter spesialis	3 jam/minggu
		Pelatihan	3jam/bulan
		JUMLAH	
2.	dr. Sp. BU	Pertemuan audit medik	2jam/minggu
		Mengajar :	
		a. program pendidikan dokter	2jam/minggu
		b. Program pendidikan dokter spesialis	3jam/minggu
		Pelatihan	4jam/bulan
		JUMLAH	

2) Konversikan rata – rata waktu masing – masing faktor kelonggaran ke dalam rata – rata waktu per tahun, misalnya :

a. Faktor kelonggaran : 1 jam/ minggu , maka 1jam x 52 minggu= 52 jam/tahun.

b. Faktor kelonggaran : 1 jam/bulan, maka 1jam x 12 bulan= 12jam/tahun

3) Masukkan data waktu kerja tersedia ke dalam kolom untuk mempermudah perhitumgan
4) Menyusun standar kelonggaran dengan melakukan perhitungan berdasarkan rumus :

$$\textit{Standar kelonggaran} = \frac{\textit{rata – rata waktu per faktor kelonggaran}}{\textit{Waktu kerja tersedia}}$$

No	Kategori SDM	Faktor Kelonggaran	Rata-Rata Waktu	Rata-Rata waktu per tahun	WKT	SK
1.	dr. Sp.PD	Pertemuan audit medik	1 jam/minggu	52	1656	=E4/F4
		Mengajar :				
		a. program pendidikan dokter	2 jam/minggu	104	1656	
		b. Program pendidikan dokter spesialis	3 jam/minggu	156	1656	
		Pelatihan	3jam/bulan	36	1656	
		JUMLAH				
2.	dr. Sp. BU	Pertemuan audit medik	2jam/minggu	104	1656	
		Mengajar :				
		a. program pendidikan dokter	2jam/minggu	104	1656	
		b. Program pendidikan dokter spesialis	3jam/minggu	156	1656	
		Pelatihan	4jam/bulan	48	1656	
		JUMLAH				

Sehingga diperoleh nilai standar kelonggaran dari masing – masing faktor kelonggaran sebagai berikut :

Tabel 4.4 Standar Kelonggaran

No	Kategori SDM	Faktor Kelonggaran	Rata-Rata Waktu	Rata-rata waktu per tahun	WKT	SK
1.	dr. Sp.PD	Pertemuan audit medik	1 jam/minggu	52	1656	0,031401
		Mengajar :				
		a. program pendidikan dokter	2 jam/minggu	104	1656	0,0628019
		b. Program pendidikan dokter spesialis	3 jam/minggu	156	1656	0,0942029
		Pelatihan	3jam/bulan	36	1656	0,0217391
		JUMLAH				**0,2101449**
2.	dr. Sp. BU	Pertemuan audit medik	2jam/minggu	104	1656	0,0628019
		Mengajar :				
		a. program pendidikan dokter	2jam/minggu	104	1656	0,0628019
		b. Program pendidikan dokter spesialis	3jam/minggu	156	1656	0,0942029
		Pelatihan	4jam/bulan	48	1656	0,0289855
		JUMLAH				**0,2487923**

E. Langkah ke 5 : Menghitung Kebutuhan Tenaga per Unit

Perhitungan kebutuhan tenaga menurut Shipp (1998) :

$$\textit{Kebutuhan tenaga kerja} = \frac{\textit{kuantitas kegiatan pokok}}{\textit{Standar beban kerja}} + \textit{standar kelonggaran}$$

Standar beban kerja per unit didapatkan dengan membagi waktu kerja tersedia dengan rata – rata waktu produktif tenaga kerja tersebut untuk menyelesaikan satuan produk layanan. Sehingga langkah pertama yang harus dilakukan sebelum menghitung jumlah tenaga yang dibutuhkan adalah dengan menghitung penggunaan wantu produktif dari unit tenaga yang diamati. Adapun langkah kerjanya sebagai berikut :

1. Tentukan kuantitas kegiatan pokok untuk masing – masing kegiatan pokok yang telah ditentukan sebelumnya.

Misalnya pada sokter spesialis di DMC :

Tabel 4.5

Kuantitas Kegiatan Pokok Dokter Spesialis Penyakit Dalam dan Spesialis Bedah

No	Unit Kerja / Kategori SDM	Kegiatan Pokok	Kuantitas Kegiatan
	INSTALASI RAWAT JALAN		
A.	Poli Penyakit Dalam	Pemeriksaan pasien baru	15600
		Pemeriksaan pasien lama	10400
B.	Poli Bedah	Pemeriksaan pasien baru	4680
		Pemeriksaan pasien lama	2340
		Tindakan medik kecil	2925
		Tindakan medik sedang	1775
	INSTALASI RAWAT INAP		
A.	Poli Penyakit Dalam	Visite pasien baru	6388
		Visite pasien lama	31837
		Tindakan medik kecil	900
B.	Poli Bedah	Visite pasien baru	4260
		Visite pasien lama	21290
		Tindakan medik kecil	2129

2. Masukkan hasil perhitungan standar beban kerja pada perhitungan langkah 3 untuk mempermudah perhitungan.
3. Hitung nilai dari kebutuhan tenaga kerja sesuai rumus yang tertera di atas

	A	B	C	D	E	F
3	No	Unit Kerja / Kategori SDM	Kegiatan Pokok	Kuantitas Kegiatan	SBK	KG
4	INSTALASI RAWAT JALAN					
5	A.	Poli Penyakit Dalam	Pemeriksaan pasien baru	15600	14194,29	=D5/E5
6			Pemeriksaan pasien lama	10400	11040	
7	B.	Poli Bedah	Pemeriksaan pasien baru	4680	11040	
8			Pemeriksaan pasien lama	2340	9936	
9			Tindakan medik kecil	2925	6624	
10			Tindakan medik sedang	1775	3680	
11	INSTALASI RAWAT INAP					
12	A.	Poli Penyakit Dalam	Visite pasien baru	6388	28480	
13			Visite pasien lama	31837	16560	
14			Tindakan medik kecil	900	6624	
15	B.	Poli Bedah	Visite pasien baru	4260	19872	
16			Visite pasien lama	21290	6624	
17			Tindakan medik kecil	2129	5844,706	

Dari perhitungan jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan, akan diperoleh hasil seperti yang tertera pada tabel berikut.

Tabel 4.6

Kebutuhan Tenaga Kerja Dokter Spesialis di Dander Medical Centre

No	Unit Kerja / Kategori SDM	Kegiatan Pokok	Kuantitas Kegiatan	SBK	KG
INSTALASI RAWAT JALAN					
A.	Poli Penyakit Dalam	Pemeriksaan pasien baru	15600	14194,29	1,099033
		Pemeriksaan pasien lama	10400	11040	0,942029
B.	Poli Bedah	Pemeriksaan pasien baru	4680	11040	0,423913
		Pemeriksaan pasien lama	2340	9936	0,235507
		Tindakan medik kecil	2925	6624	0,441576
		Tindakan medik sedang	1775	3680	0,482337
INSTALASI RAWAT INAP					
A.	Poli Penyakit Dalam	Visite pasien baru	6388	28480	0,224298
		Visite pasien lama	31837	16560	1,922524
		Tindakan medik kecil	900	6624	0,13587
B.	Poli Bedah	Visite pasien baru	4260	19872	0,214372
		Visite pasien lama	21290	6624	3,21407
		Tindakan medik kecil	2129	5844,706	0,364261

F. Langkah ke 6 : Penggunaan Hasil WISN

Ada dua jenis perbandingan: perbedaan antara jumlah nyata dan kebutuhan SDM kesehatan, maka dari perbandingan ini akan nampak kurang atau lebih sumber daya manusia dalam bidang kesehatan. Perbandingan yang kedua adalah antara kenyataan dan kebutuhan SDM dalam pelayanan kesehatan yang akan nampak keadaan kategori tenaga.

WISN ratio = 1: cukup SDM kesehatan

WISN ratio < 1, artinya tidak cukup SDM kesehatan

WISN ratio >1, artinya yang sudah ada sangat cukup atau bahkan melebihi kebutuhan.

Tentunya WISN dengan ratio 1 yang diharapkan agar SDM yang ada telah mencukupi, tidak kurang dan tidak lebih. Sehingga ada pendistribusian SDM yang merata bagi yang sudah melebih syarat kecukupan yang dibutuhkan dan yang kurang dapat segera terisi.

Dari data tabel 4.6, penggunaan WISN ratio setelah data-data tersebut dihitung untuk mengetahui masalah ketenagaan keperawatan unit rawat inap di rumah sakit tersebut, apakah jumlahnya sudah memadai atau belum. Langkah – langkahnya sebagai berikut :

1) Masukkan data dari jumlah dokter spesialis yang tersedia dan terhitung di tabel 4.6, lalu kelompokkan sesuai jenis SDM dokter spesialis yang ada;
2) Masukkan data jumlah dokter spesialis yang seharusnya dibutuhkan di masing – masing poli di Dander Medical Centre. Lalu kurangkan dengan jumlah dokter spesialis yang ada;
3) Analisis hasil pengoperasian hitung tersebut, jika hasilnya min (-) maka jumlah tenaga dokter spesialis yang sudah ada di rumah sakit tersebut belum memadai atau kekurangan staf, jika hasilnya positif maka jumlahnya berlebih;
4) WISN ratio dihitung dengan cara: membandingkan jumlah staf yang tersedia di Dander Medical Centre dan jumlah staf yang seharusnya dibutuhkan, lebih rincinya sebagai berikut :

3	No	Jenis SDM Pelayanan Kesehatan	Jumlah staff yang tersedia	Jumlah staff yang dibutuhkan	Kurang lebih	Masalah ketenagaan	WISN Ratio
4	1	dr. Sp. PD	4	4,5	kurang 0,5	kekurangan staff	=C4/D4
5	2	dr. Sp. B	4	5,6	kurang 1,6	kekurangan staff	

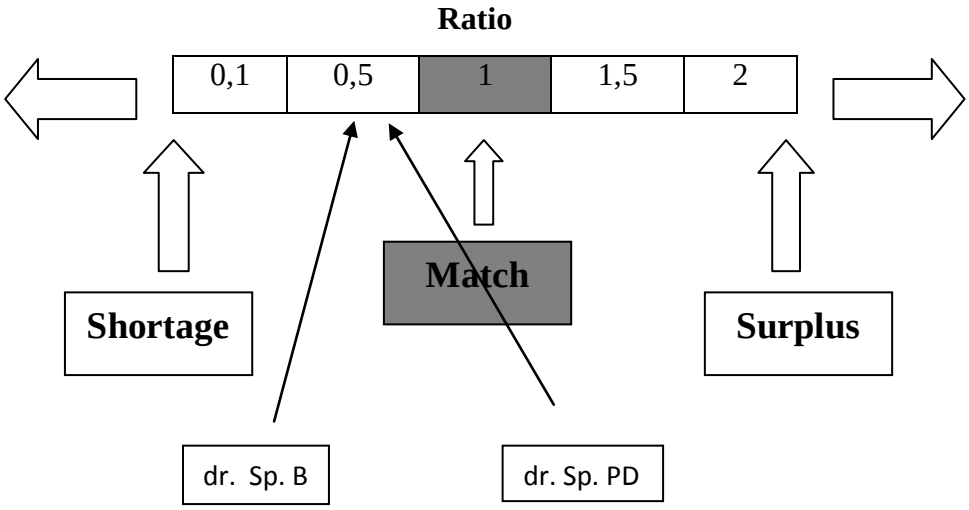
Perhitungan dilanjutkan hingga data terakhir yang didapatkan dalam bentuk data. Setelah tuntas maka berikut ini adalah hasil analisis menggunakan WISN ratio :

Tabel 4.7

Analisis Kebutuhan Tenaga Dokter Spesialis di Dander Medical Centre

No	Jenis SDM Pelayanan Kesehatan	Jumlah staff yang tersedia	Jumlah staff yang dibutuhkan	Kurang lebih	Masalah ketenagaan	WISN Ratio	Beban Kerja
1	dr. Sp. PD	4	4,5	kurang 0,5	kekurangan staff	0,888888889	Tinggi
2	dr. Sp. B	4	5,6	kurang 1,6	kekurangan staff	0,714285714	Tinggi

Jadi, dengan menggunakan analisis jumlah beban kerja dengan metode WISN, jumlah tenaga dokter spesialis di Dander Medical Centre masih kurang dari standar yang dibutuhkan. Data tersebut diinterpretasikan ke dalam bentuk diagram sebagai berikut:

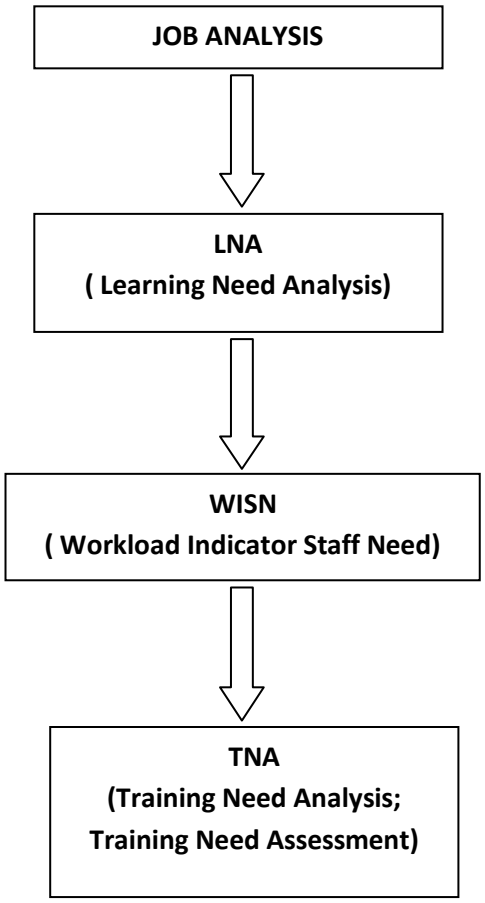


II.4.6 Solusi Permasalahan Kekuarangan Staf pada Tenaga Dokter Spesialis Penyakit Dalam dan Bedah

Berikut ini beberapa solusi yang dapat digunakan untuk menyelesaikan permasalahan kekurangan tenaga dokter spesialis penyakit dalam dan bedah, antara lain :

a. Mengadakan open recruitment untuk mencari tenaga dokter spesialis dengan spesifikasi sesuai dengan job description yang akan dilaksanakan di Dander Medical Centre setelah ia diterima
b. Melakukan advokasi kepada pemerinta (dinas kesehatan kabupaten/ kota) tentang pentingnya terpenuhi kebutuhan tenaga kehatana terutama dokter spesialis di suatu instansi kesehatan misalnya Dander Medical Centre karena akan berhubungan dengan proses pelayanan optimal Rumah Sakit.

II.5 Kerangka Konseptual



BAB III
PENUTUP

III.1 Conclution

An organization has a complex system of interrelated and each other. Stages of Learning Organization needs to be done prior to the development of the Organization itself. In the development of an organization needed a strategy to achieve the vision and mission of an organization. One of them in terms of human resources, must meet job spesification and job description that has been defined at the outset before undertaking the recruitment of labor. Some of the methods that can be done is to conduct a job analysis, LNA, TNA, and WISN.

Training from the company urgently needed to support the enhancement of knowledge and skills of the workforce in the organization in order to be able to do the job description updates to its full potential.

Calculation of workload within an organisation also absolute thing to do to gauge whether the amount of labor that is in accordance with the load of work done. It is necessary to maximize the services provided by the labour sector in the organization.

III.2 Suggestion

Authors can submit suggestions related to what is already covered by our group, that of Job analysis, LNA, TNA, and WISN was:

1. For the reader: let the reader can apply each management methods that include job analysis, learning needs for staff, training, workforce and workload indicators correctly.
2. for the Organization: by what we learn, we recommend an organization performs each of these management methods with a frequency of once a year so that the organization can monitor the development of the workforce.

DAFTAR PUSTAKA

< http://www.lppi.or.id/index.php/module/Pages/sub/15>. Diakses pada 16 Oktober 2012 ; jam 14.30 WIB

<http://id.shvoong.com/social-sciences/education/2103946-training-needs-asessment-tna-tes/#ixzz27a1uS3tV>. Diakses pada 13 Oktober 2012 ; jam 11.30 WIB

<http://www.assetproject.info/learner_methodologies/before/learning_analysis.ht

<http://www.conted.ox.ac.uk/courses/professional/lnat/the_learning_cycle.php> Diakses pada tanggal 15 Oktober pukul 21.00 WIB

<http://www.dirjournal.com/guides/how-to-conduct-a-training-needs-analysis/>. Diakses pada 16 Oktober 2012 ; jam 14.45 WIB

<http://www.informasi-training.com/designing-implementating-training-need-analysis-tna>. Diakses pada 16 Oktober 2012 ; jam 15.00

<http://www.managementstudyguide.com/job-analysis.htm> Diakses pada 16 Oktober 2012;jam 14.00

<http://www.thestairway.co.uk/publications/learning-needs-analysis.html

Abella, Kay Tytler. *Building Successful Training Programs*

Bu Paris. *Panduan TNA*

.http://adibermutu2010.wordpress.com/2010/09/25/panduan-tna/. Diakses tanggal 18 Oktober 2012; jam 18.30 WIB

diakses pada tanggal 20 oktober 2012 pukul 15.00 WIB

Diakses pada tanggal 20 oktober 2012 pukul 15.00 WIB

Haryono, Anung. 2004. Analisis Kebutuhan Pelatihan/Pembelajaran. Jakarta: Prenada Media.

Hermansyah dan Azhari. 2002. “Identifikasi Kebutuhan Diklat”, Bahan Ajar Diklat Kewidyaiswaraan Tingkat Pertaman. Jakarta: LAN.

<http://carapedia.com/pengertian_definisi_pembelajaran_menurut_para_ahli_info507.html>

<http://www.businessdictionary.com/definition/need.html>

<http://www.citeman.com/12697-functional-job-analysis-fja.html >Diakses pada 20 Oktober 2012;jam 13.00

<http://www.humanresources.hrvinet.com/classification-of-job-analysis-methods/> Diakses pada18 Oktober 2012;jam 19.00

<http://www.humanresources.hrvinet.com/purpose-of-job-analysis/>Diakses pada 16 Oktober 2012;jam 15.00

<http://www.Job_analysiswikipedia.htm> Diakses pada 17 Oktober 2012; jam 14.00

Judge, Haneman.2003.*Staffing Organizations*.New York : Mc graw hill companies

LAN. 1999. Model-Model Diklat Analisis Kebutuhan Diklat. Jakarta: Pusat Pembinaan dan Pelatihan Teknik Menejemen. Diakses pada tanggal 15 Oktober 2012 pukul 18.00 WIB

Mangkuprawira, Sjafri. 2004. Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik, Jakarta Selatan: Ghalia Indonesia.

Wikipedia.org

www.google.com> diakses pada tanggal 15 Oktober pukul 19.00 WIB

www.opm.gov/fedclass/fwsintro.pdf Diakses pada 19 Oktober 2012;jam 17.00

www.sldeshare.netgurmeetvirkjob-analysis-4923200 Diakses pada 18 Oktober 2012;jam 16.00

LAMPIRAN

DAFTAR PERTANYAAN DAN JAWABAN

No.	Nama	NIM / Kelompok	Pertanyaan	Jawaban
1.	Sarah Syafirah	101111064 / 4	1. Apakah TNA, LNA dan WISN dapat dilakukan bersamaan? Apa kegunaannya? 2. Idealnya analisis di atas dilakukan dalam kurun waktu berapa tahun atau berapa bulan sekali?	1. TNA, LNA dan WISN tidak dapat dilakukan bersamaan. 2. Pelaksanaan ketiga analisis tersebut tergantung pada perusahaan. Jadi tidak dapat ditentukan selang waktu yang tepat.
2.	Debby P. C.	100810421 / 2	1.Untuk organisasi / perusahaan swasta biasanya paling mengutamakan training pegawai, tapi banyak juga perusahaan swasta yang tidak melakukan training. Yang saya tanyakan, apabila sedang masa training bolehkah mengeluarkan pegawai tersebut? Atau menunggu masa training selesai?	1.Menunggu masa training selesai, karena ada beberapa perusahaan yang mengkategorikan training sebagai bagian dari proses seleksi. Contoh : perusahaan A melakukan training pada pegawainya yang baru. Namun setelah dilakukan training belum memenuhi kriteria, maka perusahaan berwenang mengeluarkan pegawai dan memilih pegawai yang lebih berkompetensi.

3.	Stevie Yonara	101111034 / 10	1.Antara Job Analysis dan LNA itu hampir sama yaitu pada intinya tentang kemampuan apa yang ada pada seorang pekerja. Apakah sebuah perusahaan harus melakukan Job Analysis & LNA? Ataukah karena Job Analysis tadi dikatakan boros waktu dan dapat digantikan oleh LNA? Kenapa? Jelaskan!	1.Sebenarnya job analisis dan LNA itu berbeda. Job analysis itu sebuah proses/kegiatan mengidentifikasi unsur jabatan untuk melakukan tugasnya. contoh jabatan dekan itu yang paling tinggi ato masih ada jabatan di atasnya. sedangkan LNA itu analisis kesenjangan pengetahuan, ketrampilan yang dimiliki dengan yang diharapkan. Untuk pengembangan organisasi tentunya kedua hal ini harus dilakukan untuk mengetahuai tindakan apa yang akan dilakukan oleh organisasi.
4.	Sabila Fabi Hanida	101111086 / 4	1.Bisakah kategori NK, MK dan SK berubah? Misalkan NK menjadi MK atau SK menjadi NK atau sebaliknya. Tolong jelaskan	1.Pada dasarnya yang berhak membuat kategori NK, MK dan SK adalah perusahaan yang bersangkutan berdasarkan tingkat proritas dari mata diklat untuk dikuasai oleh peserta diklat. Jadi apabila kategori NK diubah menjadi SK atau sebaliknya, tergantung pada kebijakan perusahaan dan proritas mata diklat.
5.	Hermin Yulianti	101111017 / 7	1. Siapa yang berwenang melakukan Job Analysis? 2. Indikator apa yang bisa dipakai untuk menyatakan bahwa diklat yang dilakukan pada TNA itu berhasil?	1. HRD. 2. Keberhasilan TNA bisa diukur dari tercapai atau tidaknya tujuan TNA dan tercapainya kondisi kerja yang efektif dan efisien.

6.	Aryanti A.	101111061 / 10	1.Dalam suatu perusahaan, siapakah yang berperan dalam melakukan Job Analyis, TNA, LNA dan WISN? 2.Sebutkan contoh diklat yang berbasis kesehatan yang kebutuhannya dipengaruhi oleh faktor peraturan perundangan! (beserta peraturan perundang-undangannya)	1. Job analysis : HRD LNA : Manajer, HRD, atau konsultan TNA : HRD WISN : Manajer 2. MENINGKATKAN PROFESIONALISME PNS KESEHATAN MELALUI DIKLAT BERBASIS KOMPETENSI untuk lebih lengkapnya dapat dilihat di http://pkmtanjungpalasutara.blogspot.com/2011/11/globalisasi-merupakan-isu-yang-akan.html
7.	Ahmad Zamroni L.	101111027 / 1	1.Dalam metode Job Analysis tadi, menurut kelompok anda metode manakah yang paling efektif dan efisien? Apakah kualitatif atau kuantitatif? Uraikan alasan anda 2.Apakah LNA cycle harus dimulai dari identification of learning needs dan diakhiri dengan evaluasi? Uraikan alasan anda 3.Dalam suatu perusahaan, siapakah yang berhak melakukan Job Analysis? Mengapa?	1. Dua - duanya memiliki keuntungan dan kekurangan,tergantung dari tujuan job analysis untuk apa. Apabila untuk perekrutan karyawan baru ,lebih baik disarankan menggunakan metode kualitatif wawancara. 2. Tahap awal dari LNA adalah melakukan identifikasi, tapi itu berupa siklus jadi tidak hanya selesai pada evaluasi. dalam evaluasi, kita akan tahu apakan harus mengidentifikasi kembali, menyusun kembali, atau mendesain ulang. 3. HRD, karena HRD yang berperan dalam melakukan perekrutan tenaga kerja.

8.	Rizki Maharja	101111033/ 8	1. Berikan contoh riil job description dan job spesification? 2. Apa indikator keberhasilan dari job analysis? 3. Apakah pelaksanaan analysis ini di lakukan secara terpisah atau bersama sama dan adakah jangka waktunya ?	1. Misalnya ada orang yang mempunyai pekerjaan menjadi guru les, tugas nya untuk memberikan pengajaran kepada muridnya itu disebut job description, job description untuk guru les bisa meliputi memberikan tugas, penjelasan materi, dan ulangan kepada muridnya. Sedangkan job spesification adalah kriteria pekerja seperti apa yang di butuhkan untuk pekerjaan tersebut, dalam konteks guru les tadi job spesificationnya meliputi orang yang menguasai ilmu yang diajarkan, jujur, bertanggung jawab, sopan, dan mempunyai kendaraan pribadi. 2. Indikator keberhasilan dari job analysis adalah kita dapat menemukan pekerja yang tepat sehingga dapat meningkatkan nilai produksi dan dapat menguntungkan bagi perusahaan tersebut. 3. terserah pada pemilik perusahaan atau HRD tidak ada ketentuan yang jelas tentang waktu dan pelaksanaan antara satu dengan yang lain terpisah atau tidak semuanya tergantung dari pelaksana job analysis (HRD atau pemilik perusahaan). Tetapi untuk melakukan rangkaian job analysis ini mempunyai waktunya sendiri sendiri tergantung dari hasil dari job

				analysis tersebut, misalnya : job spesification dan job discription tepat di gunakan pada saat melakukan rekruitmen pekerja, untuk meningkatkan produktivitas pekerja dengan job reward, untuk mengatur jadwal pekerjaanya bisa dengan job grading atau job design.
9.	Ryan Rizki Bikatofani	101111068/5	1. Kapan waktu yang tepat untuk melakukan job analysis ? 2. Efek yang di rasakan untuk setelah melakuakan job analysis baik dari pekerja maupun perusahaan.	1.Job analisys yang hasilnya berupa Job spesification dan job description di gunakan untuk perekrutan pekerja. Job analysis yang hasilnya berupa job reward baik di gunakan pada saat karyawan terlihat lelah dengan pekrjaanya atau pada saat produktivitas pekerja menurun. 2.Efek yang dirasakan pekerja : 1. Pekerja merasa nyaman terhadap apa yang di kerjakan. 2. Pekerja dapat termotivasi untuk bekerja dengan lebih baik lagi. Efek yang di rasakan oleh perusahaan: 1. Dapat memilih pekerja dengan tepat sesuai bidangnya. 2. Memperoleh keuntungan yang lebih karena produksi meningkat.

10	Laila Fatmawati	101111102/3	1.Dalam melakukan TNA apakah ada persyaratan khusus dari perusahaan atau organisasi mengenai karyawan yang perlu mendapatkan ntraining atau diklat? apakah hanya untuk karyawan yang dirasa kurang dalam pekerjaannya atau karyawan yang bagaimana? jelaskan!	1.Ada, pada makalah halaman 60. tujuan khusus dari TNA adalah memastkan bahwa peserta pelatihan merupakan individu yang tepat. jadi individu yang dirasa perlu untuk meningkatkan atau memperbaiki kinerja, ketrampilan, dan pengetahuan akan dilakukan TNA. oleh karena itu dilakukan analisis calon peserta pelatihan, dilakukan untuk mengetahui sejauh mana kemampuan peserta yang dimiliki terhadap persyaratan jabatan yang diduduki
11.	Niko Rilanto Pura	101111023/5	1. diklat bertujuan meningkatkan kemampuan dan kinerja dari pekerja, apakah setiap diklat berhasil membuat kemampuan dan kinerja dari pekerja tersebut meningkat? jika setelah diklat, kemampuan dan kinerja dari pekerja tidak ada peningkatana, apa yang harus dilakukan perusahaan? nmelakukan diklat lagi atu mengevaluasi pekerja tersebut? 2. TNA apakah barubisa dilakukan setelah LNA, atau TNA bisa dilakukan tanpa LNA?	1. diklat seharusnya mampu meningkatkan kemampuan dan kinerja sutu nindividu atau pekerja. agar pelaksanaan diklat sesuai dengan kebutuhan atau efektif, maka umtuk melakukan suatu kegiatan pelatihan sebaiknya direncanakan dan diselenggarakan sesuai dengan langkah kerja pelatihan. setelah diklat, kemampuan pekerja tidak meningkat, perlu dilakukan evaluasi kegiatan karena evaluasi mempengaruhi perencanaan program pelatihan berikutnya. 2. TNA bisa saja dilakukan sebelum LNA. namun pelaksanaan TNA harus diimbangi pul dengan pelaksanaan LNA. hal ini penting untuk mengembangkan organisasi. LNA digunakan untuk menentukan kesenjangan antara

				pengalaman, pengetahuan, dan kemampuan yang dimiliki karyawan yang dibutuhkan olh organisasi untuk berkembang ke level yang diharapkan setelah diketahui maka akan diambil keputusan untuk mencapai levl yang diharapkan
12.	Aderia Putri Prasanti	101111057 /5	1.Apakah yang harus dilakukan jika suatu perusahaan dengan akreditasi A dengan karyawan yang masih akreditasi Bdan telh dilakukan training namun belum menunjukkan perubahan yang signifikan. apakah harus recruitment ulang atau ditraining ulang?	1.Jika telah dilakukan diklat namun belum menunjkkan perubahan signifikan maka perlu dilakukan evaluasi hasil kegiatan. evaluasi merupakan hal yang penting. dengan evaluasi maka akan diketahui hal apa saja yang menyebabkan kurang berhasilnya suatu kegiatan, sehingga bisa menjadi pertimbangan dalam pelaksanaan kegiatan atau training selanjutnya agar training selanjutnya lebihefektifdan sesuai kebutuhan.kalau untuk reckuitment ulang dibutuhkan atau tidaknya tergantung perusahaan tertentu.
13.	Ngasdianto	101111077/10	1. Dijelaskan bahwa TNA dan LNA memiliki tingkatan individu, departemen, dan organisasi. jika misalnya perlu dilakukan LNA dan atau TNA, maka siapa yang berangkat? apakah semua SDM yang ada atau hanya pejabat-pejabatnya saja? 2. Apakah LNA dan TNA bisa dilakukan untuk menyiapkan organisasi dalam	1. Dalam tingkat organisasi maka bagian yang mempunyai kebutuhan pelatihan saja yang ditraining. bidang yang bersangkutan saja yang perlu melakukan TNA. sumber daya manusia yang akan ditempatkan pada unit tertentu maka perlu diadakan TNA. namun untuk melakukan LNA, yang bergerak disini adalah organisasi, hal ini demi kepentingan masa

			menghadapi suatu prediksi? misalnya sudah diprediksikan kondisi 4 tahun mendatang, apakah bisa dilakukan LNA dan TNA untuk memprsiapkan menghadapinya? karena tadi dijelaskan bahwa LNA dan TNA berdasarkan hasil identifikasi, kuosioner.	depan organisasi dan pembangunan seluruh elemennya. 2. Bisa. itulah sebabnya mengapa diperlukan LNA maupun TNA dalam suatu organisasi. hal ini demi kepentingan output bisnis dan kebutuhan belajar. dengan LNA dan TNA maka suatu organisasi bisa menganalisis kesenjangan apa saja yang perlu diperbaiki dan kebutuhan apa saja yang perlu diingkatkan.
14	Rahmadiani wijayanti	101111030 / 7	1.Menurut kelompok anda apa yang harus dilakukan sebuah organisasi jika setelah dilakukan training, peningkatan kinerja SDM belum memenuhi harapan?	1.Jika setelah melakukan training kinerja SDM belum memenuhi nharapan maka perlu diadakan evaluasi hasil kegiatan pelatihan. untuk kemudian menjadi pertimbangan dalam analisis kebutuhan apa saja untuk training selanjutnya. Bagaimanapun juga pengetahuan dan ketrampilan dari jaman ke jaman memiliki perkembangan. jadi, perlu adanya training lanjutan guna mencapai perkembangan ketrampilan dan pengetahuan.

15	Iraida Irviana	101111067/1	1. Apakah hasil dari input job analysis selalu semua itu? 2. Jika seandainya ada input yang tidak di analisa apa masih bisa menghasilkan semua itu?	1. Iya , hasilnya semua itu, tapi semua itu bukanlah suatu kesatuan yang tak bisa di pisahkan. 2. Bisa , contohnya jika kita ingin mencari job description tidak semua input yang di gunakan, hanya beberapa input yang di butuhkan, misalnya: tujuan, lingkungan, dan tugas. Atau job spesification yang hanya menggunakan input berupa skill, ketrampilan, pendidikan dan pengetahuan.
16	Esa Karunia	101111071/ 4	1. Jika suatu perusahaan tidak mendapatkan 7 hasil job analysis apa yang terjadi pada perusahaan tersebut? 2. Apakah metode job analysis, kuisioner dan possition analysis quisionnaire dapat di bersamaan pada suatu perusahaan?	1. Hasil dari job analysis bukanlah suatu kesatuan yang tidak bisa di pisahkan, karena fungsi dari masing masing hasil itu mempunyai waktu tersendiri dalam penggunaanya, sehingga dalam joib analysis tidak harus menghasilkan ke 7 hal tersebut bisa juga 1 atau 2 hal saja tergantung dengan kebutuhanya. 2. Bisa karena kedua metode tersebut saling melengkapi jika sudah mengisi kuisioner bisa di analisis dengan metode possition analysis quisionnaire.
17	Denov Marine	101111073/ 5	1. Dalam metode kualitatif pada job analysis , cara apa yang paling tepat untuk perekrutan karyawan? 2. Apa perbedaan yang mendasar tentang	1. Wawancara, karena perekrutan adalah salah satu hal yang penting dan sangat berpengaruh terhadap perkembangan suatu perusahaan, dengan wawancara

			LNA dan TNA?	seorang perekrut karyawan (HRD) lebih mantap untuk menentukan calon pegawai yang di terima di perusahaan tersebut. 2.LNA : Mengkaji pembelajaran apa yang di perlukan oleh suatu individu, organisasi, maupun departemen (analisis pembelajaran) TNA : pelatihan atau diklat apa yang di butuhkan untuk pengembangan suatu individu maupun kelompuk.
18	Fariz Lazwar Irkhami	101111104/ 1	1. Siapakah yang berhak menentukan kriteria dalam job analysis? 2. Bagaimana penerapan job analysis dalam rangka meningkatkan produktivitas pekerja? 3. Bagaimana cara mengatur agar kuisioner di isi seorang pegawai dengan jujur? 4. Siapa penyelenggara LNA di perusahaan ?	1. HRD atau Pemimpin Perusahaan 2. Dengan cara menyelenggarakan job reward, pekerja yang mempunyai prestasi di berikan suatu penghargaan. 3. Dengan cara memberi kuisioner yang sederhana dengan pertanyaan yang sederhana dan lugas, dan jawaban pada kuisioner berbentuk pilihan yang lugas . negatif atau positif, tidak ada yang di tengah tengah antara negatif dan positif. 4. HRD atau pimpinan perusahaan
19	Orin Annahriyah S	101111359/ 5	1. Apakah masing masing Job Analysis Method dapat di gunakan secara independent? Atau harus dikombinasikan? Pertimbangan apa yang harus di gunakan dalam memilih Job Analysis Method?	1. Biasanya Job Analysis Method dapat di gunakan secara independent , tapi bisa juga di gunakan secara kombinasi jika Job Analysis Method tidak bisa mendapatkan hasil yang maksimal sehingga harus menggunakan Job

			2. Contoh aplikasi job enlirgment? Apa batasan dalam melakukan job enlargment?	Analysis Method yang baru. Atau di kombiasikan untuk memantapkan keputusan saja. Yang harus diperhatikan dalam memilih Job Analysis Method adalah : biaya, jumlah pekerja (sasaran), kebutuhan kita, dan waktu yang di sediakan. 2.Misalnya ada guru SMP yang mengajarkan pelajaran sosiologi karena tidak semua kelas ada pelajaran sosiologi maka guru tersebut banyak mempunyai waktu yang kosong maka dari itu setelah di analisis ternyata di sekolah tersebut guru geografinya kurang sehingga kepala sekolah meminta guru tersebut juga mengajar geografi. Dari contoh di atas sang guru sudah melakukan job enlirgment (perluasan kerja) dengan mengajar geografi. Batasan melakukan job enlargment : selama yang melakukan job enlargment mau dan mampu melakukanya dan tidak melanggar hukum dan HAM tidak masalah.
20	Indira Probo Handini	101111072/ 1	1.Apakah organisasi harus menggunakan LNA dan Job Analysis secara bersamaan agar hasil pengukuran lebih akurat atau	1.Hal ini bergantung pada keadaan. Perlu diketahui bahwa kerja LNA melihat pada kebutuhan yang dibutuhkan oleh Job

			hanya salah satu saja cukup?	Analysis. Seperti, jika suatu rumah sakit membutuhkan pekerja seperti seorang sanitarian, maka rumah sakit tersebut akan melakukan kegiatan LNA seperti penerimaan pelamar kerja dengan melakukan penilaian agar orang yang diterima sesuai dengan kriteria yang diinginkan oleh pihak rumah sakit.
21	Eka Nur Yunita Sari	101111001/ 10	1.Kasus: Ada sebuah perusahaan baru yang membuka lowongan pekerjaan sebagai karyawan dalam waktu singkat untuk segera memulai proses produksi. Tapi, mayoritas calon pekerja yang melamar tidak memenuhi kriteria yang diinginkan oleh perusahaan (LNA). Jika ditolak, maka proses produksi akan mundur dan mengakibatkan kerugian. Solusi apa yang dapat anda tawarkan ke perusahaan sesuai dengan materi yang anda sajikan?	Solusi yang dapat ditawarkan adalah 1. Perusahaan dapat menilai dari segi subjektif selain dari segi objektif, seperti keteguhan, keinginan yang kuat, dan motivasi dari calon pekerja melalui wawancara ataupun melalui kuesioner. 2. Perusahaan tersebut harus menurunkan standar kriteria jika diluar sana memang benar – benar tidak ada yang memenuhi criteria dari perusahaan. Dan juga meski calon pekerja yang diterima dibawah standar kriteria yang dibutuhkan,

				perusahaan akan melakukan training kepada mereka pekerja yang baru saja diterima tersebut sehingga nantinya mereka dapat sesuai dengan kriteria
22	Asri Hikmatuz Zahroh	101111059/ 8	1.Apakah pada aplikasi LNA tidak ada pembobotan dan pertimbangan pada kemampuan – kemampuan lain yang tidak termasuk ke dalam daftar kualifikasi yang ditentukan oleh perusahaan, misalnya perilaku, soft skill?	1.Persyaratan seperti jenis kelamin, pendidikan, lulusan, IPK, pengalaman kerja, umur, jumlah pelatihan, TOEFL, kemampuan bahasa, dan keahlian dibidang komputer yang merupakan penilaian secara objektif hanya merupakan contoh simple yang dijelaskan saat presentasi, namun di kehidupan nyata perusahaan seringkali juga menggunakan penilaian secara subjektif seperti saat wawancara sehingga perusahaan dapat mengetahui perilaku , motivasi, dan soft skill yang dimiliki oleh calon pekerja cocok atau tidak untun bekerja di perusahaan tersebut. Akan tetapi, kualiafikasi atau kritria yang ditetapkan bisa berbeda antara perusahaan

				yang satu dengan perusahaan yang lain dan ada juga perusahaan yang hanya menggunakan satu penilaian saja, objektif ataupun subjektif saja, tapi ada juga perusahaan yang menggunakan kedua penilaian tersebut.
23	Ronggo Yudo Wicaksono Fenty Ayu Rosmania Riska Harmasdiani	101111011/ 3 101111049/ 4 101111066/ 2	1.Siapakah yang menentukan pembobotan dalam LNA? Adakah syarat khusus untuk menentukan pembobotan tersebut? Jelaskan!	1.Biasanya yang menentukan syarat dan pembobotan dalam LNA adalah HRD ataupun manajer di perusahaan tersebut agar pegawai yang diterima oleh perusahaan tersebut sesuai dengan kriteria yang diinginkan oleh perusahaan.
24	Mursyidul Ibad Syahru Ramadhan U	101111040/ 8 101111065/ 2	1.Apa bedanya kecakapan dan keterampilan pada proses input Job Analysis? Berikan contoh nyata dalam dunia kerja sehari – hari!	1.Kecakapan adalah kemampuan yang ada pada diri pekerja yang berupa *soft skill* dan *hard skill*. Adapun contohnya, antara lain sebuah perusahaan dapat menetapkan bahwa untuk menjadi *cleaning service* di perusahaan tersebut minimal harus lulusan SMP. Sedangkan, keterampilan adalah kemampuan untuk melakukan sesuatu yang

				melibatkan koordinasi pikiran atau tubuhyang lebih mengarah untuk mendukung kecakapan atau tugas yang dilakukan. Contonya, yaitu seperti mengendarai motor, memasak dan sebagainya.
25	Mutmainnah Windawati	101111082/ 3	1. Antara metode Job Analysis yang kuantitatif dengan yang kualitatif, manakah yang lebih akurat? Mengapa? Jelaskan! 2. Bagaimana hitungan antara Job Analysis, LNA, TNA, dan WISN? Jelaskan!	1. Metode kuantitaif lebih akurat dibandingkan dengan metode kualitatif karena mempunyai standar yang jelas yang dinilai berdasarkan bobot penilaian sedangkan metode kulitatif lebih bersifat relative karena tak jarang metode ini juga banyak dipenuhi oleh insting pengusaha. Akan tetapi, lebih baik bila suatu perusahaan menerapkan kedua metode tersebut dalam job analysisnya sehingga dapat membantu perusahaan dalam menentukan pilihan atau tujuan selanjutnya.

				2. Hubungan antara Job Analysis, LNA, TNA, dan WISN adalah saling berkaitan antara satu dengan yang lain dan merupakan metode yang digunakan untuk menganalisa perusahan. Pertama perusahaan harus melakukan Job Analysis dahulu untuk menentukan kegiatan yang dilakukan dalam pekerjaan, menentukan job description dan menentukan jenis kondisi tempat bekerja. Lalu apabila perusahaan ingin menambah jumlah karyawan, maka dilakukan LNA untuk menyaring calon pekerja yang akan diterima bekerja di perusahaan tersebut. Setelah karyawan baru tersebut diterima, maka untuk mengadaptasikan dan membudayakan prinsip perusahaan kepada karyawan baru tersebut, maka dilakukan TNA dengan melakukan pelatihan. Lalu, setelah karyawan tersebut

				bekerja, maka perusahaan juga harus menghitung beban kerja yang diterima oleh tiap – tiap pekerja dengan menggunakan WISN sehingga dapat meningkatkan efektivitas dari pekerja dan perusahaan dapat memperkirakan fasilitas apa yang dibutuhkan oleh pekerja.
26	Trio Linda Familia E.R	101111097/ 1	1.Apa hubungan antara TNA cycle dengan siklus POAC yang dijelaskan di papan tadi?	1.Hubungan TNA cycle dalam siklus POAC adalah untuk TNA (Assesment) masuk dalam kategori Organizing karena berkaitan dengan siapa dan jenis diklat apa yang dilakukan (mengorganisasikan), sedangkan TNA (Analysis) masuk ke dalam kategori Actuating karena berkaitan dengan pelaksanaan diklat.
27	Aig Baadhika	101111063/ 3	1. Maksud dari kompensasi yang tidak konsisten itu bagaimana? 2. Boros dana itu seperti apa contohnya? Hubungannya dengan Job Analysis apa?	1. Maksud dari kompensasi yang tidak konsisten yaitu berkaitan dengan ketidakjelasan terhadap jenis pekerjaan yang dilakukan sehingga menyebabkan tidak adanya konsistensi dalam pemberian

				imbalan gaji. Oleh karena itu, diperlukan uraian mengani pekerjaan yang didalamnya berisi juga batasan – batasan mengenai pekerjaan yang dilakukan. 2. Boros dana contohnya, yaitu suatu needs yang sebenarnya tidak membutuhkan pelatihan, tapi manager SDM organisasi tersebut langsung memutuskan untuk melakukan pelatihan. Kegiatan ini jelas akan menyebabkan pemborosan baik dari segi dana, waktu, dan tenaga. Hubungan boros dana dengan Job Analysis adalah boros dana termasuk kedalam kerugian dari dilakukannya Job Analysis bila Job Analyst-nya tidak memiliki keterampilan yang memadai yang sesuai untuk melakukan proses Job Analysis juga karena tidak mengetahui tujuan dari proses analisis pekerjaan, sehingga analyst tersebut harus dilatih dalam

				rangka untuk mendapatkan data otentik.
28	Sofi Sudarma Putri	101111009/ 1	1. Apakah disuatu organisasi atau perusahaan harus melakukan Job Ananlysis, LNA, TNA sekaligus? Apa yang terjadi pada organisasi tersebut apabila salah satu dari analisis tersebut tidak dilakukan? 2. Kapan Job Analysis, LNA, TNA dilakukan oleh perusahaan? Apakah secara periodic atau kondisional? Tolong jelaskan!	1. Tidak, Job Analysis, LNA dan TNA tidak dilakukan dalam satu waktu yang sama. Ketiga metode tersebut jelsa dibutuhkan oleh perusahaan tapi tidak dalam waktu yang sama. Jika salah satu dari metode diatas tidak dilakukan, maka perusahaan akan merasa kesulitan dan terbebani dalam melaksanakan tugasnya karena banyak karyawan yang salah dalam melaksanakan tugasny, aliran kerja yang tak teratur, tidak ada standar kinerja bagi karyawan dan lain sebagainya. 2. Job Analysis dilakukan pertama kali saat perusahaan didirikan hingga saat ini tapi dalam waktu periodic, entah itu 3 tahun sekali atau 5 tahun sekali tergantung keputusan dari perusahaan. LNA dilakukan dalam waktu kondisional yaitu ketika perusahaan membutuhkan

				karyawan baru, maka dilakukan LNA untuk menyeleksi karyawan yang memenuhi criteria yang telah ditetapkan oleh perusahaan. TNA dilakukan dalam waktu kondisional juga karena dilakukan pelatihan bagi karyawan baru untuk dapat mengemban prinsip perusahaan ataupun untuk pekerja yang dirasa kinerjanya semakin menurun untuk mengikuti pelatihan yang diselenggarakan oleh perusahaan. WISN dilakukan dalam waktu periodic, yaitu entah 1 tahun sekali atau 6 bulan sekali. Hal ini tergantung pada keputusan perusahaan karena WISN digunakan untuk menghitung beban kerja tiap – tiap pekerja harus dilakukan secara periodic karena secara tidak langsung hal ini juga merupakan aspek dalam menentukan kemajuan perusahaan dan kepercayaan pekerja terhadap perusahaan

				karena dapat member fasilitas yang benar – benar dibutuhkan oleh pekerja.
29.	Intan Putri	101111053/ 3	1. Apa hubungan antara keempat analisis pekerjaan yang kalian presentasikan? Apakah keempat nya harus diguanakan sendiri atau dapat dicombine? 2. kapan suatu organisasi meng-update karyawan mereka dengan ke-4 metode tersebut?	1. Seperti yang sudah kami jelaskan pada kerangka konseptual, job analysis akan menghasilkan job desk dan job spesification yang sangat berguna untuk dasar perhitungan LNA. Jumlah pegawai yang diterima pada LNA nanti akan bergantung pada jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan pada perhitungan WISN. Setelah pegawai diterima, ditentukan apakah perlu dilakukan Training (melalui TNA) atau tidak. Keempat metode ini dapat digunakan sendiri-sendiri ataupun di combine, karena indikator yang digunakan untk masing – masing metode sudah berbeda. 2.Suatu organisasi dapat mengupdate karyawan mereka menggunaka keempat metode tersebut jika pencapaian yang

				sudah dicapai oleh perusahaan/organisasi tidak sesuai dengan visi misi perusahaa. Kembali ke awal, job analysis dilakukan berdasarkan visi dan misi dari perusahaan.
30.	Sovranita Liesti Jati	101111101/8	1. Apakah benar atau salah jika saya mengatakan bahwa " job analysis, LNA, TNA merupakan tingkatan analisis untuk meningkatkan level organisasi sesuai dengan kebutuhan organisasi? Tolong jelaskan !	1. Benar, karena hasil dari masing – masing metode berhubungan. job analysis akan menghasilkan job desk dan job spesification yang sangat berguna untuk dasar perhitungan LNA. Jumlah pegawai yang diterima pada LNA nanti akan bergantung pada jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan pada perhitungan WISN. Setelah pegawai diterima, ditentukan apakah perlu dilakukan Training (melalui TNA) atau tidak.
31.	Auli Fisty	101111022/5	1. Bolehkah Training Need Analysis dan Training Need Assesment dilakukan sekaligus oleh suatu organisasi, yakni pada awal pelatihan dan atau akhir pelatihan? Apakah itu lebih efektif atau	1. Tidak boleh, karena Training Need Assessment dilakukan lebih dulu daripada Training Need Analysis. Training Need Analysis bertujuan untuk menganalisa seberapa besar keuntungan perusahaan

			justrutidak efektif? Mohon jelaskan! 2. Apa yang harus dilakukan ketika suatu perusahaan ingin menggunakan WISN sebagai indikator beban kerja, akan tetapi terhalang karena kekurangan rincian pencatatan? Mohon dijelaskan mengingat pentingnya WISN !	dilihat dari aspek hasil kerja,finansial dan performance setelah diadakannya pelatihan atau Training Need Assessment 2. Apabila data yang diperlukan kurang, maka dilakukan identifikasi kembali mulai dari awal. Mencari data – data yang dibutuhkan. Setelah kita mendapatkan data sesuai dengan yang dibutuhkan, baru melangkah ke langkah perhitungan WISN berikutnya. Karena satu saja data tidak terpenuhi, maka perhitungan WISN akan terhambat.
32.	Fanny Oktavia	101111013/2	1.Apakah antara job analysis, LNA,TNA dan WISN bisa dilaksanakan bersamaan atau beriringan? Kalau bisa, bisa berjalan efektif atau tidak? Kalau tidak mengapa?	1. Beriringan. Karena hasil dari masing – masing metode saling berhubungan. Job analysis akan menghasilkan job desk dan job spesification yang sangat berguna untuk dasar perhitungan LNA. Jumlah pegawai yang diterima pada LNA nanti akan bergantung pada jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan pada perhitungan WISN.

				Setelah pegawai diterima, ditentukan apakah perlu dilakukan Training (melalui TNA) atau tidak. Namun keempat metode ini dapat dilakukan sendiri-sendiri atau terpisah sesuai dengan kebutuhan perusahaan / organisasi.
33.	Zia Rosyidah	101111019/8	1. Diklat dianggap sebagai faktor penting dalam peningkatan kinerja pegawai, proses dan organisasi. Tapi kebanyakan diklat yang diselenggarakan justru menyimpang dari kebutuhan. Menurut kelompok anda, apa yang menyebabkan hal itu terjadi? Apa TNA yang kurang tepat atau ada faktor lain? 2. Berikan contoh dari job enlargement dan enrichment agar dapat diketahui perbedaan yang jelas!	1. Menurut kelompok kami tidak ada diklat yang menyimpang dari kebutuhan, karena sebelu pelaksaan diklat pasti dilakukan penilaian akan seberapa penting diklat itu dilakukan dan apakah diklat tersebut merupakan suatu prioritas atau bukan. 2. Mereka kesempatan untuk memaksimal kan berbagai kemampuan mereka. Job enlargment adalah metode untuk memperluas lingkup pekerjaan seorang pekerja berupa memberikan pekerjaan yang baru (berbeda dengan yang biasa di kerjakan) dengan meninggalkan pekerjaan lama maupun tidak, Sedangkan job enrichment adalah metode untuk memaksimalkan kemampuan pekerja tanpa menambahi jangkauan pekerjaan,

				hanya di maksimalkan pekerjaanya saja. Di misalkan ada diagram kartesius jika di garis horisontal (mendatar) adalah jenis pekerjaan, dan vertikal (tegak) adalah kemampuan pekerja. Maka job enlargment ada pada garis mendatar dan job enrichment ada pada garis vertikal. Hasil akan lebih bagus jika antara job enlargment dan job enrichment di pertemukan. Sehingga pekerja itu bukan hanya di tambah jangkauan pekerjaanya tetapi juga di maksimalkan segala kemampuanya.\ Contoh kasusnya : Seorang buruh penempel kancing di suatu pabrik konveksi, setiap hari buruh itu mampu menempel 150 kancing karena perusahaan ingin meningkatkan hasil produksi maka di lakuakan analisis job enrichment dan job enlargment hasilnya bahwa buruh pabrik itu harusnya mampu untuk menempel kancing sebanyak 200-250 kancing untuk job enrichment, sedangkan hasil dari analysis job enlargment adalah pekerja itu tidak di berikan pekerjaan baru, karena pegawai tersebut senang dengan apa yang di kerjakanya.

34.	Aida Nailil Muna	101111038 / 04	1. "Penentuan bobot jam diklat ditentukan oleh top manajer, pelatih atau sudah ada standarisasi?Jelaskan!	1. Penentuan bobot jam diklat ditentukan oleh tim yang dibentuk oleh perusahaan tersebut terkait penyelenggaraan TNA sendiri. Mulai proses awal yaitu identifikasi hingga akhir penyelenggaraaan training yaitu assessement.
35.	Atina Husnayain	101111042 / 01	1.Idealnya seberapa sering TNA itu dilakukan dalam upaya peningkatan SDM? Menurut Anda bagaimana aplikasi TNA dalam instansi-instansi publik (khususnya kesehatan), sudahkah dilaksanakan?"	1.Tidak ada ukuran standart dalam pelaksanaan TNA, yaitu tergantung pada kebutuhan suatu organisasi/perusahaan tersebut. Apabila hasil evaluasi menunjukkan bahwa harus diadakan training maka mereka harus melaksanakannya demi mencapai visi dari organisasi/perusahaan tersebut dan juga dengan melihat skala prioritas dari kebutuhan mereka.
36.	Risnia Aprilianti	101111046 / 03	1.Apa yang harus dilakukan oleh perusahaan jika perusahaan itu sudah melakukan TNA agar pegawainya bisa mencapai prestasi kerja yang maksimal tetapi ternyata kinerja pegawainya tetap atau bahkan menurun? Padahal perusahaan sudah mengeluarkan biaya untuk training.	1.Yang harus dilakukan oleh perusahaan tersebut adalah memberi peringatan kepada peserta lulusan trainer agar mereka bisa mencapai prestasi kerja yang maksimal sebagai feedback kepada perusahaan. Atau bisa juga perusahaan mengeluarkan kebijakan job reward agar semua pegawainya bekerja dengan semangat dan maksimal
37.	Wahyu Fahrul Ridho	101111130 / 07	1.TNA bertujuan untuk mencapai job spesification yang diinginkan, pada saat penerimaan, mutasi atau perpindahan pegawai, sudah ditetapkan job	1.Tujuan dari TNA adalah agar seorang pegawai bisa melaksanakan tugas, tanggungjawab, & kewenangan serta nantinya bisa mencapai job spesification

			spesification dan jika ia diterima maka seharusnya ia sudah memenuhi standart dan mengapa masih dilakukan TNA untuk mencapai job spesification?	yang ditetapkan di jabatan / posisi tersebut. Pertanyaan ini difokuskan pada perusahaan yang merekrut pegawai melalui proses On The Job Training (OJT). Mereka menilai dari proses dalam kurun waktu tertentu yang telah ditetapkan.
38.	Amanda Fairuz Hikmiyah	101111008 / 04	1.Apakah bisa dilakukan diklat tingkat organisasi, tingkat jabatan dan tingkat individu diadakan secara berturut-turut? Kalau bisa apa yang mendasari diadakan ke tiga-tiganya dan dalam keadaan yang seperti apa?	1.Diklat didasarkan pada kebutuhan yang berkaitan dengan pengetahuan, ketrampilan, dan sikap. Keputusan diadakannya TNA dilakukan melalui proses yang didahului analisis kebijakan pelatihan hingga disusunnya program pelatihan dan diakhiri dengan assessement untuk menilai seberapa efektif diklat yang dilaksanakan. Jadi mungkin sekali sebuah organisasi/perusahaan melakukan diklat tingkat organisasi, tingkat jabatan dan tingkat individu tetapi tergantung pada seberapa sering melakukan analisis yang hasilnya mengharuskan untuk melaksanakan diklat-diklat tersebut.