

Analisis Kebutuhan Pelatihan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan di PPPPTK Bisnis dan Pariwisata

Nurhasti Andriani,^{1✉} Uwes Anis Chaeruman², Mulyadi³

¹ Universitas Negeri Jakarta, Jakarta, Indonesia.

² Universitas Negeri Jakarta, Jakarta, Indonesia.

³ Universitas Negeri Jakarta, Jakarta, Indonesia.

DOI: <https://doi.org/10.21009/JPI.022.09>

Article History

Received : 2019

Accepted : 2019

Published : 2019

Keywords

Analisis Kebutuhan Pelatihan; model Barbazette; Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan; pelatihan guru

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menentukan pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan oleh guru SMK bidang keahlian Perhotelan pada Pelatihan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan PPPPTK Bisnis dan Pariwisata unit kompetensi Memantau Kegiatan Kerja. Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Teknik pengumpulan data dengan melakukan studi dokumen, menyebarkan kuesioner dan melakukan wawancara. Tahapan analisis kebutuhan pelatihan menggunakan model Barbazette (2006) yang dilaksanakan dengan mengumpulkan informasi, menganalisis informasi dan membuat rencana pelatihan. Hasil penelitian menunjukkan pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan yaitu memonitor dan meningkatkan operasi/kegiatan di tempat kerja, merencanakan dan menyusun alur kerja, menjaga catatan tempat kerja serta memecahkan masalah dan membuat keputusan. Solusi yang disarankan yaitu adanya rencana tindak lanjut untuk kegiatan belajar mandiri (*On the Job Learning*) dan hasil analisis kebutuhan pelatihan untuk pelatihan moda tatap muka (*In Service Learning*).

Abstract

This research aims to determine the knowledge and skills needed for Vocational High School teachers in Hospitality field at Pelatihan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan at PPPPTK Bisnis dan Pariwisata on Memantau Kegiatan Kerja competency unit. The method used in this research is descriptive with qualitative approach. Data are obtained through document study, questionnaire and interview. The training needs analysis step was conducted using Barbazette model (2006) which includes gathering information, analyze information and create a training plan. The result of this research shows the knowledge and skills needed are monitor and improve workplace operations, plan and organize workflow, maintain workplace records and solve problems and make decisions. The solutions advised are follow-up support training for independent learning activities (On the Job Learning) and the results of the training needs analysis for face-to-face training (In Service Learning).

✉ Corresponding author : Nurhasti Andriani
Address: Universitas Negeri Jakarta
Jakarta, Indonesia
E-mail: hastandri@gmail.com

PENDAHULUAN

Pelatihan merupakan intervensi jangka pendek yang dirancang untuk mengubah individu dengan pengetahuan, keterampilan dan sikap yang spesifik agar individu tersebut dapat melakukan pekerjaannya sesuai atau melampaui persyaratan yang ada. Anitha & Kumar (2016: 1085) dalam penelitiannya menyebutkan kinerja karyawan meningkat hingga 20-25% setelah mengikuti pelatihan. Pelaksanaan pelatihan memerlukan biaya yang besar, sumber daya yang banyak serta mengorbankan waktu kerja karyawan. Agar pelatihan yang dilaksanakan efektif serta memberikan dampak, maka perlu dilakukan analisis kebutuhan pelatihan.

Analisis kebutuhan pelatihan adalah suatu proses pengumpulan informasi mengenai pernyataan atau kebutuhan organisasi yang tersirat yang dapat dipenuhi dengan melaksanakan pelatihan (Barbazette, 2006: 5). Analisis kebutuhan pelatihan merupakan dasar keberhasilan pelatihan yang akan dilaksanakan serta menghindari resiko pelatihan yang tidak efektif.

Program Revitalisasi Pendidikan Vokasi merupakan salah satu kebijakan pemerintah dalam bidang pendidikan untuk meningkatkan pendidikan vokasi serta pendidikan dan pelatihan keterampilan kerja. Program ini dilaksanakan dalam rangka pemenuhan 58 juta tenaga terampil pada tahun 2030 yang bertujuan untuk membawa Indonesia menjadi negara dengan kekuatan ekonomi nomor 7 di dunia.

Untuk mendukung kebijakan Program Revitalisasi Vokasi, Presiden mengeluarkan Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 9 tahun 2016 tentang Revitalisasi Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) dalam rangka Peningkatan Kualitas dan Daya Saing Sumber Daya Manusia Indonesia. Bidang keahlian yang menjadi fokus prioritas Revitalisasi SMK adalah bidang Pertanian (ketahanan pangan), bidang Kemaritiman, bidang Pariwisata dan bidang Industri Kreatif. Empat sektor bidang tersebut diproyeksikan akan menyerap sejumlah besar tenaga kerja.

Berdasarkan Instruksi Presiden, salah satu tugas yang dilaksanakan oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan yaitu meningkatkan jumlah dan kompetensi bagi pendidik dan tenaga kependidikan. Untuk

merealisasikan tugas tersebut, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan mengambil tindakan untuk meningkatkan kualitas guru produktif dengan mengadakan program Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan.

Program Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan merupakan program kebijakan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan untuk meningkatkan kompetensi guru serta dilaksanakan agar guru dapat mencapai standar kompetensi profesi dan/atau meningkatkan kompetensi di atas standar kompetensi profesinya yang sekaligus berimplikasi kepada perolehan angka kredit untuk kenaikan pangkat/jabatan fungsional (Yustinus, 2015). Peningkatan kompetensi ini dilakukan melalui Uji Kompetensi Keahlian (UKK) untuk guru produktif kejuruan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK).

Uji Kompetensi Keahlian merupakan suatu kegiatan di mana guru produktif SMK mengikuti ujian untuk mengukur kemampuan profesionalnya dalam hal menguasai materi bidang studi. Jika dinyatakan lulus pada Uji Kompetensi Keahlian, maka guru akan memiliki sertifikat kompetensi. Sertifikat kompetensi merupakan bukti bahwa kompetensi guru diakui, disahkan dan sesuai dengan standar yang berlaku di kalangan profesional. Kepemilikan sertifikat ini penting karena Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan mewajibkan setiap guru produktif di SMK untuk memiliki sertifikat kompetensi.

Pada Uji Kompetensi Keahlian, guru produktif SMK sebagai peserta diharuskan untuk menguasai semua unit kompetensi di dalam suatu klaster atau dinyatakan "kompeten" dengan bukti nilai akhir >70. Sebelum melaksanakan Uji Kompetensi Keahlian, guru sebagai peserta mengikuti kegiatan pelatihan untuk mempelajari materi pada Uji Kompetensi Keahlian. Pelatihan ini dinamakan Pelatihan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan.

Pelatihan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan dilakukan menggunakan moda belajar mandiri dan tatap muka. Peserta pelatihan mempelajari dahulu materi klaster yang akan diujikan di sekolah masing-masing menggunakan modul. Kegiatan belajar mandiri ini disebut dengan *On the Job Learning*. Setelah mempelajari materi secara mandiri, peserta mengikuti kegiatan pelatihan secara tatap muka

di pusat belajar yang telah ditentukan. Pelatihan tatap muka ini disebut dengan *In Service Learning*. Pada *In Service Learning* peserta melakukan pendalaman pengetahuan dan keterampilan mengenai materi yang sudah dipelajari secara mandiri. Mengikuti Pelatihan Pengembangan Keprofesional Berkelanjutan merupakan persyaratan bagi peserta untuk mengikuti Uji Kompetensi Keahlian.

Pusat Pengembangan dan Pemberdayaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan (PPPPTK) Bisnis dan Pariwisata merupakan salah satu pusat belajar atau tempat berlangsungnya kegiatan Pelatihan Pengembangan Keprofesional Berkelanjutan. Salah satu bidang keahliannya yaitu bidang keahlian Perhotelan diikutsertakan pada program Pengembangan Keprofesional Berkelanjutan.

Pada bidang keahlian Perhotelan terdapat 48 unit kompetensi yang harus dikuasai oleh peserta pelatihan. Unit-unit kompetensi ini dibagi ke dalam tujuh klaster. Salah satu klaster yang belum dilakukan pelatihan serta Uji Kompetensi Keahlian adalah klaster Penanganan Fungsi Manajemen (*Supervisory*). Klaster ini merupakan salah satu klaster dimana peserta Pelatihan Pengembangan Keprofesional Berkelanjutan akan mempelajari mengenai manajemen di bidang perhotelan baik meliputi manajemen sumber daya manusia dan juga sumber daya yang berhubungan dengan perlengkapan atau persediaan alat/barang. Di dalam klaster Penanganan Fungsi Manajemen (*Supervisory*) terdapat sebelas unit kompetensi. Salah satu unit kompetensi pada klaster Penanganan Fungsi Manajemen (*Supervisory*) adalah unit kompetensi Memantau Kegiatan Kerja. Unit kompetensi ini merupakan unit kompetensi fungsional yang ada pada klaster Penanganan Fungsi Manajemen (*Supervisory*).

Pelatihan Pengembangan Keprofesional Berkelanjutan diharapkan dapat membantu peserta pelatihan untuk menguasai seluruh unit kompetensi di suatu klaster serta dapat dinyatakan kompeten pada Uji Kompetensi Keahlian dengan mendapatkan nilai akhir >70. Apabila dinyatakan tidak kompeten, peserta pelatihan dapat mengajukan diri untuk mengikuti kembali Uji Kompetensi Keahlian, namun hal tersebut juga memberatkan peserta pelatihan dikarenakan membuat peserta pelatihan untuk mengurus kembali keperluan

untuk mengikuti Uji Kompetensi Keahlian serta kembali lagi ke PPPPTK Bisnis dan Pariwisata sebagai pusat belajar dan tempat pelaksanaan Uji Kompetensi Keahlian. Hal ini dapat memberatkan mengingat daerah asal peserta pelatihan beragam dari berbagai provinsi di Indonesia.

Di lain pihak, peserta pelatihan memiliki tanggung jawab yang harus mereka tinggalkan jika mengikuti Pelatihan Pengembangan Keprofesional Berkelanjutan dan Uji Kompetensi Keahlian. Peserta pelatihan harus meninggalkan kegiatan pembelajaran di sekolah asal, sedangkan satu sekolah bisa saja mengirimkan lebih dari satu peserta untuk mengikuti Pelatihan Pengembangan Keprofesional Berkelanjutan dan Uji Kompetensi Keahlian. Hal ini dapat mengganggu kegiatan pembelajaran karena berkurangnya guru produktif di sekolah. Oleh karena itu, peserta pelatihan berharap penyelenggaraan Pelatihan Pengembangan Keprofesional benar-benar membantu peserta untuk dapat dinyatakan kompeten pada Uji Kompetensi Keahlian.

Teknologi kinerja manusia atau yang biasa disebut dengan *Human Performance Technology* menurut Pershing (2006) adalah studi dan praktek etis dalam meningkatkan produktivitas di organisasi dengan merancang dan mengembangkan intervensi efektif yang berorientasi pada hasil, komprehensif dan sistemik. Definisi ini menggunakan kata *human* atau manusia di dalam definisinya. Hal ini mengingat bahwa kinerja yang akan dikaji adalah kinerja manusia, bukan kinerja alat atau mesin. Manusia merupakan komponen penting dalam teknologi kinerja manusia, selaras dengan pernyataan Tosti (2006) yang menyatakan bahwa setiap organisasi merupakan suatu sistem yang dibentuk oleh manusia dan dijalankan oleh manusia. Adapun lingkup dari kinerja manusia tidak hanya sebatas level individu saja namun juga pada level kelompok maupun skala organisasi.

Dengan pendekatan yang sistemik dan sistematis, teknologi kinerja manusia menggunakan berbagai intervensi baik pembelajaran maupun non-pembelajaran agar kinerja individu dapat meningkat sesuai dengan kompetensi yang diharapkan. Analisis kebutuhan pelatihan sebagai intervensi pembelajaran yang ditawarkan oleh teknologi kinerja manusia dapat membantu PPPPTK

Bisnis dan Pariwisata khususnya departemen kompetensi keahlian Perhotelan sebagai penyelenggara Pelatihan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan untuk melaksanakan pelatihan yang berlandaskan kebutuhan sehingga pelatihan yang dilaksanakan dapat membantu peserta pelatihan untuk menguasai materi pada unit kompetensi Memantau Kegiatan Kerja serta dinyatakan kompeten pada Uji Kompetensi Keahlian khususnya pada klaster Penanganan Fungsi Manajemen (*Supervisory*).

Dengan dinyatakan kompeten pada klaster Penanganan Fungsi Manajemen (*Supervisory*), peserta akan mendapatkan sertifikat kompetensi keahlian pada klaster tersebut. Diharapkan dengan adanya sertifikat kompetensi, guru produktif mendapatkan tunjangan profesi yang berdampak pada meningkatnya semangat kerja untuk dapat mencetak lulusan SMK yang berkualitas serta dibutuhkan oleh dunia usaha dan industri sehingga dapat terwujudnya Program Revitalisasi Pendidikan Vokasi dalam pemenuhan 58 juta tenaga terampil pada tahun 2030.

METODE

Metode penelitian yang dilakukan pada penelitian ini adalah deskriptif dengan pendekatan kualitatif dengan model analisis kebutuhan yang digunakan yaitu model Jean Barbazette yang digagas pada tahun 2006. Alasan dari pemilihan model ini adalah karena jenis analisis yang ditawarkan beragam serta masing-masing dari jenis analisis tersebut memiliki tujuan yang spesifik tergantung dari kebutuhan informasi yang ingin dicari.

Tempat pelaksanaan penelitian berlokasi di departemen Perhotelan Pusat Pengembangan dan Pemberdayaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan (PPPPTK) Bisnis dan Pariwisata yang beralamat di Jl. Raya Parung KM 22-23 Bojongsari, Depok Jawa Barat dan dilaksanakan pada bulan Oktober 2018 sampai dengan Juli 2019. Informan pada penelitian ini adalah guru SMK revitalisasi yang belum mengikuti pelatihan pada klaster Penanganan Fungsi Manajemen (*Supervisory*) berjumlah 16 orang dan ketua departemen Perhotelan PPPPTK Bisnis dan

Pariwisata yang juga merangkap sebagai widyaiswara unit kompetensi Memantau Kegiatan Kerja sebanyak satu orang.

Tahapan penelitian sesuai dengan model Barbazette yaitu 1) mengumpulkan informasi, 2) menganalisis informasi dan 3) membuat rencana pelatihan. Pada tahap mengumpulkan informasi, kegiatan yang dilakukan yaitu membuat daftar informasi yang akan dikumpulkan, menentukan teknik analisis kebutuhan yang digunakan, menentukan sumber informasi, menentukan teknik pengumpulan data dan menentukan alat pengumpulan data. Dari 7 jenis analisis kebutuhan model Barbazette, analisis kebutuhan yang dilakukan yaitu analisis kinerja, analisis tugas dan analisis kontekstual. Pada tahap menganalisis informasi, kegiatan yang dilakukan adalah melakukan analisis kinerja dan analisis tugas. Pada tahap membuat rencana pelatihan, kegiatan yang dilakukan adalah melakukan analisis kontekstual.

Teknik pengumpulan data yang dilakukan menggunakan teknik triangulasi data berbasis metode. Triangulasi data berbasis metode merupakan pengecekan kepercayaan penemuan hasil penelitian melalui beberapa teknik pengumpulan data. Dengan kata lain, berbagai teknik pengumpulan data dilakukan dengan responden yang sama. Berbagai teknik pengumpulan data yang diperoleh kemudian dibandingkan untuk mendapatkan informasi yang lebih mendalam dan lebih detail.

Pengumpulan informasi dilakukan dengan cara studi dokumen, wawancara dan kuesioner. Studi dokumen dilakukan untuk mendapatkan informasi dari dokumen acuan standar kompetensi kerja unit kompetensi Memantau Kegiatan Kerja dan modul unit kompetensi Memantau Kegiatan Kerja. Wawancara dilakukan kepada peserta pelatihan, widyaiswara unit kompetensi Memantau Kegiatan Kerja dan ketua Departemen Perhotelan PPPPTK Bisnis dan Pariwisata. Sedangkan penyebaran kuesioner dilakukan kepada peserta pelatihan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian dideskripsikan berdasarkan tahapan analisis kebutuhan pelatihan model Barbazette. Adapun hasil data yang diperoleh pada kegiatan analisis kebutuhan pelatihan dijabarkan sebagai berikut:

A. Mengumpulkan Informasi

Tahap pertama dari tahapan analisis kebutuhan pelatihan adalah mengumpulkan informasi. Pada tahap ini peneliti mengidentifikasi informasi yang dibutuhkan untuk menyelenggarakan pelatihan. Adapun informasi yang dikumpulkan pada tahap ini yaitu:

- 1) Membuat daftar informasi yang akan dikumpulkan

Informasi yang akan dikumpulkan merupakan informasi yang membantu dalam merencanakan kegiatan pelatihan. Informasi ini terbagi menjadi dua bagian, yaitu informasi yang sudah tersedia dan yang belum tersedia. Informasi yang sudah tersedia yaitu keadaan ideal dari peserta pelatihan yang didapat dari acuan standar kompetensi kerja dan modul unit kompetensi Memantau Kegiatan Kerja yang dikembangkan oleh tim Departemen Perhotelan PPPPTK Bisnis dan Pariwisata. Sedangkan informasi yang belum tersedia yaitu keadaan aktual dari peserta pelatihan, kesenjangan yang terjadi pada peserta pelatihan, daftar materi atau pengetahuan dan keterampilan yang akan dipelajari oleh peserta pelatihan, dan rencana pelaksanaan pelatihan. Langkah selanjutnya yang akan dilakukan adalah melakukan analisis kebutuhan untuk mencari informasi yang belum tersedia.

- 2) Menentukan teknik analisis kebutuhan yang digunakan

Penelitian ini menggunakan tiga jenis analisis dari tujuh analisis yang ada pada model analisis kebutuhan pelatihan Barbazette yaitu analisis kinerja, analisis tugas dan analisis kontekstual. Alasan peneliti mengambil tiga jenis analisis tersebut adalah

karena analisis kinerja, analisis tugas dan analisis kontekstual merupakan jenis analisis yang dapat membantu untuk mendapatkan informasi yang akan dikumpulkan.

- 3) Menentukan sumber informasi

Sumber informasi dibagi menjadi dua jenis yaitu sumber informasi yang berbentuk dokumen dan orang yang terlibat dalam pelaksanaan pelatihan. Adapun dokumen yang dimaksud berupa acuan standar kompetensi kerja unit kompetensi Memantau Kegiatan Kerja dan modul unit kompetensi Memantau Kegiatan Kerja. Sedangkan sumber informasi yang berupa orang yaitu peserta pelatihan, widyaiswara unit kompetensi Memantau Kegiatan Kerja dan ketua departemen bidang keahlian Perhotelan PPPPTK Bisnis dan Pariwisata.

- 4) Menentukan teknik pengumpulan informasi

Pada teknik pengumpulan informasi, peneliti menggunakan teknik triangulasi data berbasis metode. Teknik pengumpulan informasi yang digunakan dalam penelitian adalah studi dokumen, wawancara dan kuesioner. Studi dokumen dilakukan untuk menganalisis kondisi ideal yang didapat dari acuan standar kompetensi kerja unit kompetensi Memantau Kegiatan Kerja serta menguraikan bahan materi pelatihan yang didapat dari modul unit kompetensi Memantau Kegiatan Kerja. Wawancara dilakukan pada peserta pelatihan, widyaiswara unit kompetensi Memantau Kegiatan Kerja dan ketua departemen widyaiswara unit kompetensi Memantau Kegiatan Kerja. Sedangkan kuesioner dilakukan pada peserta pelatihan. Berikut ini merupakan tabel pembagian teknik analisis dengan jenis analisis kebutuhan pelatihan.

5) Menentukan alat pengumpulan data

Jenis Analisis Kebutuhan	Teknik Analisis	Sumber Data
Analisis Kinerja	Studi dokumen, wawancara	Acuan standar kompetensi kerja unit kompetensi Memantau Kegiatan Kerja, peserta pelatihan, widyaiswara unit kompetensi Memantau Kegiatan Kerja
Analisis Tugas	Studi dokumen, kuesioner	Modul unit kompetensi Memantau Kegiatan Kerja, peserta pelatihan
Analisis Kontekstua I	Wawancara	Hasil analisis data kegiatan analisis kinerja dan analisis tugas, ketua departemen Perhotelan PPPPTK Bisnis dan Pariwisata

Alat pengumpulan data yang digunakan yaitu kuesioner dan pedoman wawancara. Pedoman wawancara digunakan untuk mendapatkan informasi lebih mendalam mengenai pendapat peserta pelatihan dan widyaiswara terhadap materi yang akan dipelajari selama pelatihan. Sedangkan kuesioner dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner untuk mengumpulkan data berkaitan dengan daftar kebutuhan materi pelatihan.

B. Menganalisis informasi

Langkah selanjutnya setelah mengumpulkan informasi yaitu menganalisis informasi. Tahap ini merupakan tahap yang krusial karena pada tahap ini data yang dikumpulkan

dianalisis untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan untuk melaksanakan pelatihan. Berikut ini merupakan penjelasan mengenai tahapan analisis informasi, yaitu:

1) Analisis Kinerja

Pada tahapan analisis kinerja, langkah pertama yang dilakukan adalah menelusuri intervensi apa yang sesuai dengan kebutuhan. Peneliti menggunakan alat bantu berupa matriks empat kolom sederhana *can/can't do it* dan *will/won't don't it* yang dikembangkan oleh Balling dan Barbazette. Pengumpulan data dilakukan dengan metode wawancara dengan 16 orang responden. Dari total 16 orang responden, semua (100%) belum memiliki sertifikat kompetensi pada klaster Penanganan Fungsi Manajemen (*Supervisory*) dan tidak ada (0%) yang sudah memiliki sertifikat kompetensi pada klaster Penanganan Fungsi Manajemen (*Supervisory*).

Kemudian, peneliti menggali data mengenai keinginan responden untuk mengikuti pelatihan pada klaster Penanganan Fungsi Manajemen (*Supervisory*). Dari total 16 orang responden, hampir semua (95%) menyatakan ingin mengikuti pelatihan pada klaster Penanganan Fungsi Manajemen (*Supervisory*), hampir sebagian kecil (5%) menyatakan belum mengetahui apakah ingin mengikuti pelatihan pada klaster Penanganan Fungsi Manajemen (*Supervisory*), dan tidak ada (0%) yang tidak menginginkan mengikuti pelatihan pada klaster Penanganan Fungsi Manajemen (*Supervisory*).

Berdasarkan deskripsi data mengenai kemampuan dan keinginan responden pada klaster Penanganan Fungsi Manajemen (*Supervisory*) dapat disimpulkan bahwa responden tidak memiliki pengetahuan dan keterampilan yang ideal mengenai klaster Penanganan Fungsi Manajemen (*Supervisory*) yang dibuktikan dengan tidak dimilikinya sertifikat kompetensi pada klaster Penanganan Fungsi

Manajemen (*Supervisory*). Namun, responden memiliki keinginan untuk dapat memiliki sertifikat kompetensi pada kluster Penanganan Fungsi Manajemen (*Supervisory*). Hasil analisis tersebut kemudian dicocokkan dengan matriks *can/can't do it* dan *will/won't don't it* untuk menentukan intervensi yang sesuai.

	Can Do It	Can't Do It
Willing to Do It	1. Can/will situation <ul style="list-style-type: none"> • Look for another cause for deficient performance • Support with time and resources • Provide coaching 	2. Can't/will situation <ul style="list-style-type: none"> • Provide skills training • Conduct on-the-job training • Could be lack of resources, equipment, tools, etc. • Look for another cause
Won't Do It	3. Can/won't situation <ul style="list-style-type: none"> • Discuss poor attitude • Identify consequences • Provide feedback • Provide coaching • Supervise practice 	4. Can't/won't situation <ul style="list-style-type: none"> • Provide skills training • Supervise practice • Discuss poor attitude • Identify benefits • Investigate possible other problem

Gambar 1. Matriks rekomendasi intervensi analisis kinerja

Dari hasil penelusuran analisis kinerja, dapat ditentukan bahwa rekomendasi intervensi yang sesuai untuk mengatasi defisiensi kinerja pada responden adalah dengan menyelenggarakan pelatihan pada kluster Penanganan Fungsi Manajemen (*Supervisory*) yang mana di dalam kluster tersebut terdapat unit kompetensi Memantau Kegiatan Kerja.

Langkah selanjutnya setelah melakukan analisis menggunakan matriks *can/can't do it* dan *will/won't don't it*, peneliti melakukan studi dokumen untuk mendapatkan kondisi ideal yang didapat dari acuan standar kompetensi kerja unit kompetensi Memantau Kegiatan Kerja. Setelah mendapatkan kondisi ideal, dilakukan kegiatan wawancara kepada peserta pelatihan untuk menggali informasi mengenai pengetahuan dan keterampilan yang telah dimiliki oleh mengenai unit kompetensi Memantau Kegiatan Kerja serta kepada widyaiswara untuk memastikan

kebenaran jawaban dari peserta pelatihan. Data yang terkumpul dari 17 orang responden diklasifikasikan berdasarkan indikator yang dijabarkan menjadi sub-sub indikator. Berikut adalah deskripsi data yang dimaksud:

- a) Memonitor dan Meningkatkan Operasi/Kegiatan di Tempat Kerja

Pada indikator ini, terdapat 5 sub indikator yang diukur. Adapun kemampuan aktual dari peserta pelatihan adalah sebagai berikut: 1) Semua peserta pelatihan (100%) mampu memonitor tingkat efisiensi dan layanan secara berkelanjutan, 2) Hampir semua peserta pelatihan (87,5%) mampu memastikan kegiatan di tempat kerja mendukung seluruh tujuan perusahaan dan persyaratan kepastian mutu, 3) Semua peserta pelatihan (100%) mampu mengidentifikasi masalah kualitas secara cepat dan membuat penyesuaian sesuai dengan persetujuan terkait, 4) Sebagian besar peserta pelatihan (75%) menyesuaikan prosedur dan sistem dengan berkonsultasi bersama kolega untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas dan 5) Hampir semua peserta pelatihan (93,75%) mampu mengkonsultasikan dengan kolega tentang cara meningkatkan efisiensi dan tingkat layanan.

- b) Merencanakan dan Menyusun Alur Kerja

Pada indikator ini, terdapat 6 sub indikator yang diukur. Adapun kemampuan aktual dari peserta pelatihan adalah sebagai berikut: 1) Hampir sebagian kecil peserta pelatihan (12,5%) mampu menilai beban kerja kolega secara akurat, 2) Sebagian besar peserta pelatihan (62,5%) mampu menjadwalkan pekerjaan dengan cara yang dapat meningkatkan efisiensi dan kualitas layanan pelanggan, 3) Sebagian kecil

peserta pelatihan (37,5%) mampu mendelegasikan pekerjaan kepada orang yang tepat sesuai dengan prinsip-prinsip pendelegasian, 4) Hampir semua peserta pelatihan (87,5%) mampu menilai alur kerja berdasarkan tujuan dan garis waktu yang telah disepakati, 5) Semua peserta pelatihan (100%) mampu membantu kolega memprioritaskan beban kerja dan 6) Setengah peserta pelatihan (50%) mampu memberikan saran kepada manajemen yang tepat tentang kebutuhan staf.

c) Menjaga Catatan Tempat Kerja

Pada indikator ini, terdapat 2 sub indikator yang diukur. Adapun kemampuan aktual dari peserta pelatihan adalah sebagai berikut: 1) Hampir sebagian besar peserta pelatihan (87,5%) mampu melengkapi catatan di tempat kerja dengan akurat dan diserahkan dalam jangka waktu yang ditentukan, dan 2) Kurang dari sebagian peserta pelatihan (43,75%) mampu mendelegasikan penyelesaian catatan dan dimonitor sebelum penyerahan.

d) Memecahkan Masalah dan Membuat Keputusan

Pada indikator ini, terdapat 5 sub indikator yang diukur. Adapun kemampuan aktual dari peserta pelatihan adalah sebagai berikut: 1) Semua peserta pelatihan (100%) mampu mengidentifikasi masalah di tempat kerja secara tepat dan mempertimbangkan dari sudut pandangan operasional dan layanan konsumen, 2) Semua peserta pelatihan (100%) mampu mengambil tindakan jangka pendek untuk memecahkan masalah, 3) Hampir semua peserta pelatihan (87,5%) mampu menganalisa masalah untuk dampak jangka panjang dan potensinya, 4) Hampir semua

peserta pelatihan (87,5%) mampu mendukung anggota tim untuk berpartisipasi dalam pemecahan masalah, dan 5) Setengah peserta pelatihan (50%) mampu memantau pelaksanaan tindak lanjut dan keefektifan pemecahan masalah di tempat kerja.

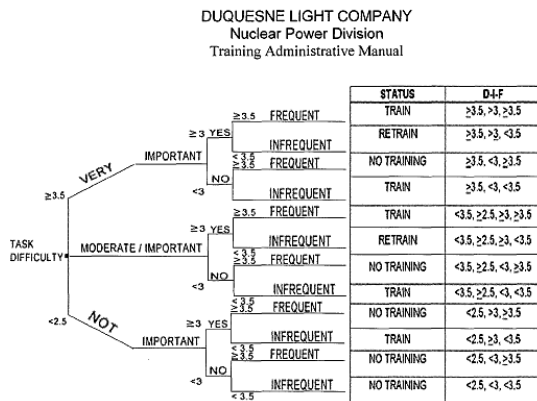
2) Analisis Tugas

Langkah pertama yang dilakukan pada analisis tugas adalah melakukan studi dokumen pada modul unit kompetensi Memantau Kegiatan Kerja untuk mendapatkan tugas-tugas yang dipelajari. Dari studi dokumen didapatkan 50 tugas yang kemudian dijadikan butir-butir instrumen kuesioner. Kuesioner yang digunakan menggunakan skala Likert dengan skala 1-5 dengan model analisis *Difficulty, Importance, Frequency* atau yang biasa disebut dengan model analisis DIF. Model analisis DIF digunakan untuk mengklasifikasi suatu tugas berdasarkan tingkatan kesulitan, kepentingan dan frekuensinya.

Pada model analisis DIF, setiap kategori yaitu *Difficulty, Importance* dan *Frequency* dicari nilai rata-ratanya. Nilai rata-rata ini akan digunakan untuk menentukan intervensi apa yang akan diambil pada suatu tugas yang ditentukan berdasarkan besaran nilai rata-rata setiap kategori. Penentuan intervensi ini dibagi menjadi tiga status yaitu *Train, Retrain* dan *No Training*.

Status *Train* berarti tugas tersebut dilaksanakan pelatihan *on the job training* atau dalam istilah pelatihan Pengembangan Keprofesional Berkelanjutan dinamakan *On the Job Learning*. Status *Retrain* berarti tugas tersebut dilaksanakan secara kombinasi yaitu secara *on the job training* dan *off the job training* atau dalam istilah pelatihan Pengembangan Keprofesional Berkelanjutan dinamakan *On the Job Learning* dan *In Service Learning*. Sedangkan status *No Training* artinya tidak diperlukan pelatihan secara formal untuk tugas tersebut. Tugas dapat dipelajari di luar pelatihan seperti melalui

coaching atau dengan bantuan *job aid*. Model analisis DIF yang digunakan mengadopsi dari dokumen pelatihan yang dikembangkan oleh tim departemen pelatihan untuk karyawan divisi tenaga nuklir negara Austria. Alasannya adalah tabel yang dibuat cukup lengkap karena juga mencantumkan besaran nilainya.



Gambar 2. Pembagian status pelatihan pada model analisis DIF

Berikut ini merupakan deskripsi data dari hasil analisis tugas, yaitu:

- a) Memonitor dan Meningkatkan Operasi/Kegiatan di Tempat Kerja

Pada indikator ini, terdapat 19 tugas, adapun hasilnya yaitu: 1) Pada sub indikator memonitor tingkat efisiensi dan layanan secara berkelanjutan, 2 tugas perlu dilaksanakan secara kombinasi yaitu secara *On the Job Learning* dan *In Service Learning* serta 1 tugas secara *On the Job Learning*, 2) Pada sub indikator memastikan kegiatan di tempat kerja mendukung seluruh tujuan perusahaan dan persyaratan kepastian mutu, 1 tugas perlu dilaksanakan secara kombinasi yaitu secara *On the Job Learning* dan *In Service Learning* serta 3 tugas secara *On the Job Learning*, 3) Pada sub indikator mengidentifikasi masalah kualitas secara cepat dan membuat penyesuaian sesuai dengan

persetujuan terkait, 1 tugas perlu dilaksanakan secara kombinasi yaitu secara *On the Job Learning* dan *In Service Learning* serta 3 tugas secara *On the Job Learning*, 4) Pada sub indikator prosedur dan sistem dengan berkonsultasi bersama kolega untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas, 4 tugas perlu dilaksanakan secara kombinasi yaitu secara *On the Job Learning* dan *In Service Learning* serta 1 tugas secara *On the Job Learning*, dan 5) Pada sub indikator mengkonsultasikan dengan kolega tentang cara meningkatkan efisiensi dan tingkat layanan, 3 tugas perlu dilaksanakan secara kombinasi yaitu secara *On the Job Learning* dan *In Service Learning*.

- b) Merencanakan dan Menyusun Alur Kerja

Pada indikator ini, terdapat 17 tugas, adapun hasilnya yaitu: 1) Pada sub indikator menilai beban kerja kolega secara akurat, 2 tugas perlu dilaksanakan secara kombinasi yaitu secara *On the Job Learning* dan *In Service Learning*, 2) Pada sub indikator menjadwalkan pekerjaan dengan cara yang dapat meningkatkan efisiensi dan kualitas layanan pelanggan, 5 tugas perlu dilaksanakan secara kombinasi yaitu secara *On the Job Learning* dan *In Service Learning* serta 2 tugas secara *On the Job Learning*, 3) Pada sub indikator mendelegasikan pekerjaan kepada orang yang tepat sesuai dengan prinsip-prinsip pendelegasian, 2 tugas perlu dilaksanakan secara kombinasi yaitu secara *On the Job Learning* dan *In Service Learning*, 4) Pada sub indikator menilai alur kerja berdasarkan tujuan dan garis waktu yang telah disepakati, 2 tugas perlu dilakukan secara *On the Job Learning*, 5) Pada sub indikator membantu kolega memprioritaskan beban kerja, 3 tugas perlu dilaksanakan secara

kombinasi yaitu secara *On the Job Learning* dan *In Service Learning*, dan 6) Pada sub indikator memberikan saran kepada manajemen yang tepat tentang kebutuhan staf, 2 tugas perlu dilaksanakan secara kombinasi yaitu secara *On the Job Learning* dan *In Service Learning*.

c) Menjaga Catatan Tempat Kerja

Pada indikator ini, terdapat 3 tugas, adapun hasilnya yaitu : 1) Pada sub indikator melengkapi catatan di tempat kerja dengan akurat dan diserahkan dalam jangka waktu yang ditentukan, 2 tugas perlu dilakukan *On the Job Learning*, 2) Pada sub indikator mendelegasikan penyelesaian catatan dan dimonitor sebelum penyerahan, 1 tugas perlu dilakukan *On the Job Learning*.

d) Memecahkan Masalah dan Membuat Keputusan

Pada indikator ini, terdapat 8 tugas, adapun hasilnya yaitu 1) Pada sub indikator mengidentifikasi masalah di tempat kerja secara tepat dan mempertimbangkan dari sudut pandangan operasional dan layanan konsumen, 1 tugas perlu dilaksanakan secara kombinasi yaitu secara *On the Job Learning* dan *In Service Learning* serta 3 tugas secara *On the Job Learning*, 2) Pada sub indikator mengambil tindakan jangka pendek untuk memecahkan masalah, 3 tugas perlu dilaksanakan secara kombinasi yaitu secara *On the Job Learning* dan *In Service Learning*, 3) Pada sub indikator menganalisa masalah untuk dampak jangka panjang dan potensinya, 1 tugas perlu dilakukan *On the Job Learning*, 4) Pada sub indikator mendukung anggota tim untuk berpartisipasi dalam pemecahan masalah, 1 tugas perlu dilakukan *On the Job Learning*, dan

5) Pada sub indikator memantau pelaksanaan tindak lanjut dan keefektifan pemecahan masalah di tempat kerja, 1 tugas perlu dilaksanakan secara kombinasi yaitu secara *On the Job Learning* dan *In Service Learning* serta 1 tugas secara *On the Job Learning*.

Setelah melakukan analisis kinerja dan analisis tugas, langkah selanjutnya yang dilakukan adalah membandingkan hasil wawancara dengan hasil kuesioner pada indikator Memonitor dan Meningkatkan Operasi/Kegiatan di Tempat Kerja, Merencanakan dan Menyusun Alur Kerja, Menjaga Catatan Kerja dan Memecahkan Masalah dan Membuat Keputusan. Kesenjangan pada data kuesioner ditentukan apabila perolehan jawaban kurang dari 70%. Penentuan kesenjangan ini berdasarkan dari nilai minimal untuk dapat dinyatakan kompeten pada Uji Kompetensi Keahlian.

Setelah membandingkan hasil wawancara dengan hasil kuesioner, dilakukan reduksi data untuk mengetahui kesenjangan pengetahuan dan keterampilan yang terjadi oleh peserta pelatihan. Kemudian, dari hasil kesenjangan tersebut didapatkan materi apa saja yang nantinya dipelajari secara mandiri (*On the Job Learning*) atau secara tatap muka (kombinasi yaitu secara *On the Job Learning* dan *In Service Learning*).

Dari total 18 sub indikator yang ada, ditemukan kesenjangan pada 6 sub indikator yaitu: a) Menilai beban kerja kolega secara akurat, b) Menjadwalkan pekerjaan dengan cara yang dapat meningkatkan efisiensi dan kualitas layanan konsumen, c) Mendelegasikan pekerjaan kepada orang yang tepat sesuai dengan prinsip-prinsip pendelegasian, d) Memberikan saran kepada manajemen yang tepat tentang kebutuhan staf, e) Mendelagasikan penyelesaian catatan dan dimonitor sebelum penyerahan, dan f) Memantau pelaksanaan tindak lanjut dan keefektifan pemecahan masalah di tempat kerja.

C. Membuat Rencana Pelatihan

3) Melakukan Analisis Kontekstual

Analisis kontekstual merupakan tahap akhir dari analisis kebutuhan pelatihan. Terdapat tiga poin pada analisis ini yaitu *how* (bagaimana pelatihan akan dilaksanakan), *when* (kapan pelatihan akan dilaksanakan) dan *where* (di mana pelatihan akan dilaksanakan). Informasi dari tiga poin utama ini didapat dari hasil analisis kinerja dan analisis tugas. Penelitian ini mendapatkan informasi mengenai *how* dan *where*.

Berdasarkan hasil wawancara dengan ketua departemen PPPPTK Bisnis dan pariwisata, daftar materi pelatihan yang didapat dari hasil analisis kinerja dan analisis tugas sudah cukup memenuhi kriteria analisis kebutuhan. Jenis pelatihan yang sesuai adalah *on the job training* dan kombinasi dari *on the job training* dan *off the job training*. Metode penyampaian pelatihan yang sesuai adalah kombinasi dari ceramah, studi kasus dan *action learning* (belajar aktif).

Dalam pelaksanaan pelatihan, peserta dibagi menjadi tim kecil yang terdiri dari lima orang. Pembagian anggota tim diacak dengan menggunakan dua metode, yaitu acak per wilayah dan per kemampuan. Lokasi pelatihan unit kompetensi Memantau Kegiatan Kerja dilaksanakan di ruang kelas Departemen Perhotelan PPPPTK Bisnis dan Pariwisata yang berada di lantai dua gedung departemen. Adapun alat bantu yang diperlukan dalam pelaksanaan pelatihan yaitu LCD *projector*, *screen projector*, laptop, *whiteboard*, spidol *whiteboard*, kertas plano, pulpen, *flip chart* dan kertas *flip chart*. Tidak diperlukan peralatan khusus dalam pelaksanaan pelatihan.

Adapun pada kegiatan belajar mandiri terdapat rencana tindak lanjut sebagai laporan dari hasil kegiatan *On the Job Learning* dan diisi oleh peserta pelatihan. Adapun format dari rencana tindak lanjut mengikuti format dari Petunjuk Teknis Program Pengembangan

Keprofesional Berkelanjutan yang dikeluarkan oleh Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan. Rencana tindak lanjut ini berisi jurnal kegiatan mandiri dan laporan *On the Job Learning*.

Jurnal kegiatan mandiri merupakan jurnal yang berisi daftar materi dan kegiatan pembelajaran yang dipelajari serta aktivitas pembelajaran atau lembar kerja yang diselesaikan oleh peserta pelatihan. Jurnal kegiatan mandiri diisi selama kegiatan belajar mandiri berlangsung. Setelah kegiatan belajar mandiri telah dilakukan, selanjutnya peserta pelatihan membuat laporan dari hasil kegiatan belajar mandirinya. Laporan ini sebagai bukti kegiatan apa saja yang peserta pelatihan lakukan serta apa saja yang dihasilkan selama kegiatan *On the Job Learning*.

SIMPULAN

Dari rangkaian tahapan analisis kebutuhan pelatihan yang terdiri dari mengumpulkan informasi, menganalisis informasi hingga membuat rencana pelatihan, memberikan hasil analisis kebutuhan pelatihan yang sudah dilakukan dapat digunakan oleh Departemen Perhotelan PPPPTK Bisnis dan Pariwisata sebagai acuan dalam pelaksanaan pelatihan pada unit kompetensi Memantau Kegiatan Kerja.

Materi yang dipelajari peserta pelatihan secara belajar mandiri adalah: a) Memonitor dan meningkatkan operasi/kegiatan di tempat kerja, b) Merencanakan dan menyusun alur kerja, c) Menjaga catatan kerja dan d) Memecahkan masalah dan membuat keputusan. Setelah mempelajari materi pelatihan secara mandiri, peserta pelatihan membuat rencana tindak lanjut sebagai laporan dari hasil kegiatan *On the Job Learning*. Rencana tindak lanjut yang dibuat yaitu jurnal kegiatan mandiri dan laporan *On the Job Learning*.

Sedangkan secara spesifik, materi yang akan dipelajari oleh peserta pelatihan khususnya pada pelatihan tatap muka atau *In*

Service Learning adalah: a) Menilai beban kerja kolega secara akurat, b) Menjadwalkan pekerjaan dengan cara yang dapat meningkatkan efisiensi dan kualitas layanan konsumen, c) Mendelegasikan pekerjaan kepada orang yang tepat sesuai dengan prinsip-prinsip pendelegasian, d) Memberikan saran kepada manajemen yang tepat tentang kebutuhan staf, e) Mendelegasikan penyelesaian catatan dan dimonitor sebelum penyerahan, dan f) Memantau pelaksanaan tindak lanjut dan keefektifan pemecahan masalah di tempat kerja.

Pershing, James A. 2006. *Handbook of Human Performance Technology: Third Edition*. San Francisco: John Wiley & Sons Inc.

Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2016 tentang Revitalisasi Sekolah Menengah Kejuruan.

UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan terima kasih peneliti ucapkan kepada semua pihak yang telah membantu dalam pelaksanaan penelitian ini. Kepada bapak Dr. Uwes Chaeruman dan bapak Drs. Mulyadi M.Pd. selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan waktunya untuk memberikan pengarahan dan bimbingan selama pelaksanaan penelitian. Kemudian kepada bapak Drs. Sutanto M.M. selaku ketua departemen Perhotelan PPPPTK Bisnis dan Pariwisata yang telah memberikan izin untuk melakukan penelitian di departemen Perhotelan serta segenap staff departemen Perhotelan PPPPTK Bisnis dan Pariwisata yang telah memberikan bantuan terkait penelitian. Tak lupa ucapan terima kasih kepada Peserta Pelatihan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan bidang keahlian Perhotelan gelombang III yang telah meluangkan waktu untuk menjadi responden di tengah padatnya jadwal pelatihan.

DAFTAR PUSTAKA

Anitha, R., M. Ashok Kumar. 2016. "A Study on the Impact of Training on Employee Performance in Private Insurance Sector, Coimbatore District" dalam *International Journal of Management Research & Review: Volume 6, Issue 8, Article No. 10, August 2016, p. 1079-1089*.

Barbazette, Jean. 2006. *Training Needs Assessment: Methods, Tools and Techniques*. San Francisco: Pfeiffer.

Tosti, Donald. 2006. "Human Performance Technology" dalam *BPTrends*, February 2006, p. 1-6.