

DISERTASI

**ANALISIS KEBUTUHAN PELATIHAN PADA
LEMBAGA DIKLAT DI SULAWESI SELATAN**

***AN ANALYSIS OF TRAINING NEEDS ON TRAINING AND
EDUCATION INSTITUTIONS IN SOUTH SULAWESI***

Disampaikan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Mendapatkan
Gelar Doktor Pada Program Studi Administrasi Publik
oleh:

M. IDRUS
P0900314003



**PROGRAM DOKTOR ILMU ADMINISTRASI PUBLIK
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2019**



Optimization Software:
www.balesio.com

DISERTASI

**ANALISIS KEBUTUHAN PELATIHAN PADA
LEMBAGA DIKLAT DI SULAWESI SELATAN**

***TRAINING NEEDS ANALYSIS ON EDUCATION AND TRAINING
INSTITUTION AT SOUTH SULAWESI***

Disampaikan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Mendapatkan
Gelar Doktor Pada Program Studi Administrasi Publik
oleh:

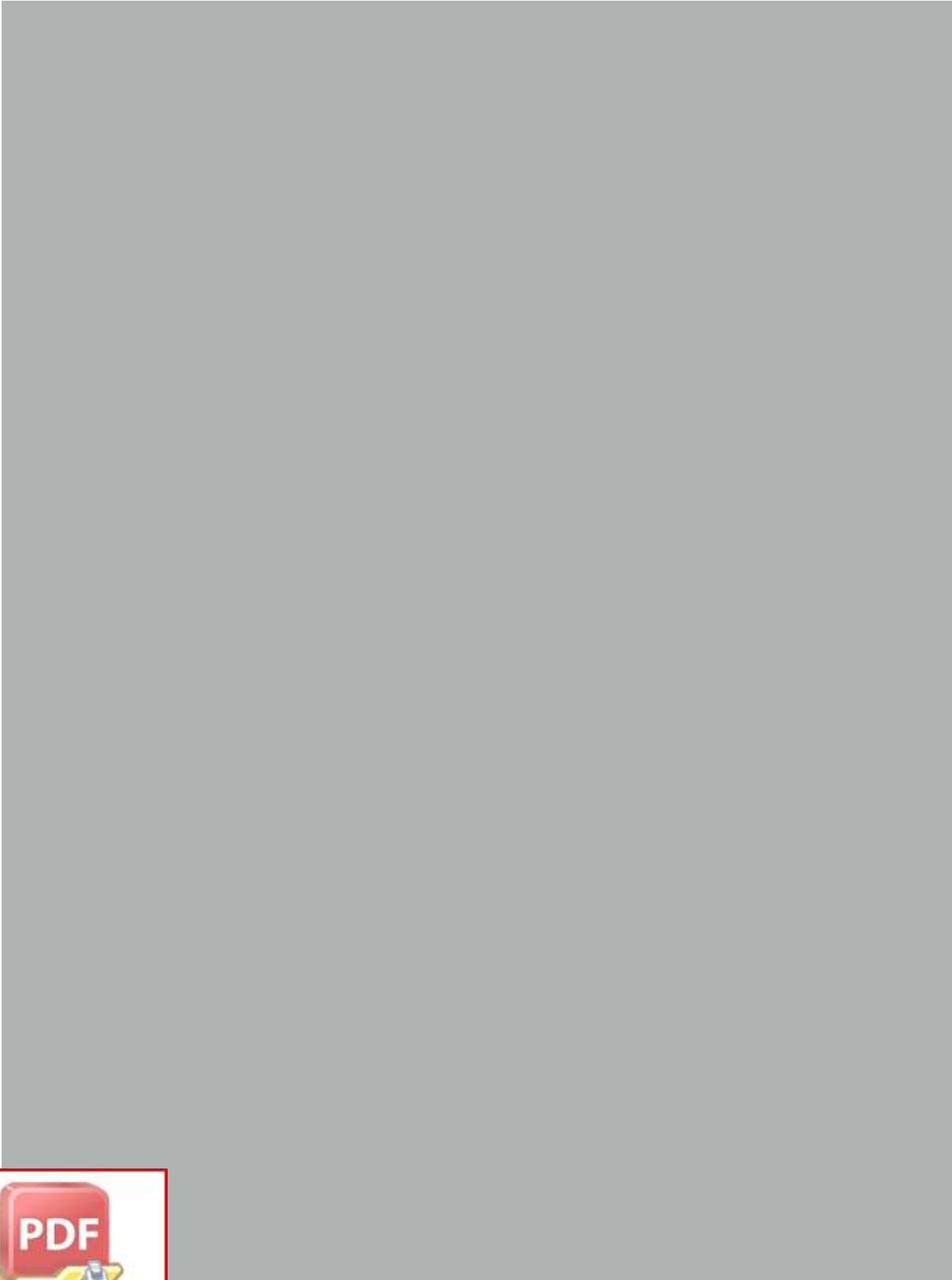
M. IDRUS
P0900314003



**PROGRAM DOKTOR ILMU ADMINISTRASI PUBLIK
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2019**



Optimization Software:
www.balesio.com



Optimization Software:
www.balesio.com

KATA PENGANTAR

Bismillahir Rahmanir Rahim
Assalamu Alaikum Warahmatullahi Wabarakatu

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan hidayah-Nya, karena atas karunia ijin-Nya penulis dapat menyelesaikan penyusunan disertasi ini dengan Judul Analisis Kebutuhan Pelatihan pada Lembaga Diklat di Sulawesi Selatan .Penyelesaian disertasi ini adalah salah satu persyaratan untuk menyelesaikan pendidikan Doktor pada Program Pasca Sarjana Universitas Hasanuddin Makassar.

Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan analisis kebutuhan pelatihan pada lembaga diklat di Provinsi Sulawesi Selatan, menjelaskan mengapa analisis kebutuhan pelatihan belum maksimal pada lembaga diklat di Provinsi Sulawesi Selatan serta menjelaskan model analisis kebutuhan pelatihan yang tepat diterapkan pada lembaga diklat di Provinsi Sulawesi Selatan.

Atas selesainya penulisan disertasi ini selain atas izin Allah SWT, juga akan upaya maksimal yang telah penulis lakukan secara tekun dan esabaran. Selain itu dukungan, bantuan dan masukan banyak pihak a disertasi ini dapat diselesaikan. Untuk itu, segala dukungan dan



bantuan tersebut penulis ucapkan terima kasih yang tak terhingga. Melalui kesempatan ini juga, penulis menyampaikan pernyataan tanda terima kasih kepada pihak-pihak yang telah memberikan bantuan.

Pertama-tama, penulis menyampaikan terima kasih atas penghargaan setinggi-tingginya kepada Tim Promotor Prof.Dr.H.Sulaeman Asang, MS (Promotor), Dr. Muhammad Rusdi, M.Si (ko-promotor) dan Dr. H. Badu Ahmad, M.Si (ko-promotor) yang telah banyak meluangkan waktu dan intensif memberikan bimbingan, arahan dan masukan yang berharga guna penyelesaian penulisan disertasi ini. Tak heran jika banyak waktu tersita serta energy yang terbuang sekedar untuk menambah kualitas penulisan disertasi ini sehingga bermanfaat secara teoritis maupun empiris.

Terima Kasih kepada Prof. Dr. Muhammad Basri, M.Si selaku penguji eksternal, Dr.Hamsinah, M.Si, Dr. Atta Irene Allorante, M.Si, Dr. Nur Indrayati Nur Indar, M.Si sebagai penguji internal, yang telah memberikan masukan yang berharga demi penyempurnaan disertasi ini.

Pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang tinggi kepada :

1. Prof. Dr. Dwia Aries Tina Palubuhu, MA selaku Rektor Universitas Hasanuddin yang telah memperkenankan penulis untuk mengikuti Program Studi S3 Ilmu Administrasi Publik di Universitas Hasanuddin.



2. Prof.Dr.Ir. Jamaluddin Jompa, M.Sc selaku Dekan Sekolah Pasca Sarjana Universitas Hasanuddin beserta stafnya yang sudah memberikan kesempatan kepada penulis untuk mengikuti pendidikan Program Doktor Studi S3 Ilmu Administrasi Publik Universitas Hasanuddin.
3. Prof.Dr. H. Armin Arsyad, M.Si selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin selaku Dekan pada masanya beserta seluruh jajarannya yang telah banyak memberikan dukungan dan kemudahan-kemudahannya layanan yang mengstimulasi penyelesaian program Doktor Administrasi Publik Penulis.
4. Prof.Dr. Rakhmat, MS sebagai Ketua Program Studi S3 Ilmu Administrasi Publik telah banyak memberikan kemudahan dan dukungan selama pelaksanaan studi penulis hingga penyelesaiannya.
5. Dosen Program Studi S3 Administrasi Publik FISIP Universitas Hasanuddin yang menambah banyak khasanah keilmuan Penulis dalam penyelenggaraan pendidikan dan pengajaran selama ini.
6. Para pimpinan lembaga diklat beserta para staf (BBPP Batangkaluku, BBPPKS Regional V Sulawesi, BBPK Makassar dan Balai Diklat Keagamaan Makassar) terima kasih atas kerjasamanya dalam pengumpulan data dan kesediaannya menjadi informan penelitian ini.

...da kedua orang tua tercinta (Alm. H.Sallatu Bandu dan
...Hj.Indahlan) yang semasa hidupnya tidak henti-hentinya selalu



memberikan motivasi dan dukungan untuk terus belajar dan menempuh pendidikan yang lebih tinggi dan juga selalu memberikan nasehat untuk mendekati diri kepada Allah SWT di manapun berada.

8. Kepada Istri tercinta Shadrah Nur, ST dan kedua anak saya Lathifah Shabirah Idrus dan Muh.Nisfhul Lail Idrus yang selalu menjadi motivator dan semangat serta senantiasa memberikan dukungan dalam penyelesaian studi ini
9. Kepada saudara (i) kami yang tercinta beserta keluarga yang senantiasa memberikan dukungan untuk kesuksesan dan kelancaran studi pendidikan ini
10. Kepada sahabat dan rekan- rekan se profesi yang senantiasa memberikan dukungan moril terhadap kelancaran dan kesuksesan pendidikan S3 penulis.

Akhirnya penulis berharap semoga bantuan dari berbagai pihak tersebut mendapat balasan yang berlimpah dari Allah SWT dan disertai ini dapat bermanfaat bagi kita semua .

Makassar, 23 Desember 2019

M. IDRUS



ABSTRAK

M. IDRUS. Analisis Kebutuhan Pelatihan pada Lembaga Diklat di Sulawesi Selatan. Dibimbing oleh H. Sulaeman Asang selaku Promotor, Muhammad Rusdi dan H. Badu Ahmad, selaku Ko Promotor.

Tujuan penelitian ini untuk menjelaskan analisis kebutuhan pelatihan pada lembaga diklat di Provinsi Sulawesi Selatan, menjelaskan penyebab analisis kebutuhan pelatihan belum maksimal pada lembaga diklat di Provinsi Sulawesi Selatan, dan menjelaskan model analisis kebutuhan pelatihan yang tepat diterapkan pada lembaga diklat di Provinsi Sulawesi Selatan.

Penelitian dilaksanakan pada empat lembaga diklat di Sulawesi Selatan yaitu BBPP Batangkaluku, BBPPKS Regional V Sulawesi, BBPK Makassar dan Balai Diklat Keagamaan Makassar. Pengumpulan data dalam penelitian ini dengan melakukan pengamatan langsung dan wawancara mendalam. Analisis data yaitu menggunakan analisis deskriptif kualitatif dengan langkah-langkah meliputi reduksi data, penyajian data dan verifikasi.

Hasil penelitian menemukan Analisis Kebutuhan Pelatihan (AKP) merupakan prasyarat penting yang dilaksanakan oleh lembaga diklat sesuai pola pelatihan dan tahapan kediklatan. AKP diaktualisasikan dalam tiga kebutuhan yaitu kebutuhan organisasi, pekerjaan dan individu. Ada penyebab penyelenggaraan AKP belum maksimal yang disebabkan oleh konsep AKP yang tidak sesuai dalam penyelenggaraan diklat, komitmen pimpinan yang berubah-ubah sesuai kepentingan bukan berdasarkan kebutuhan, pengetahuan pengelola yang masih rendah dalam penyelenggaraan diklat, keterbatasan anggaran untuk menyelenggarakan diklat dan politisasi dari kegiatan penyelenggaraan diklat yang tidak sesuai dengan AKP. "Model AKP Terpadu" menjadi model yang tepat untuk diterapkan pada lembaga diklat di Provinsi Sulawesi Selatan. Model ini mengasumsikan bahwa setiap kegiatan pelatihan harus dijalankan sesuai pola pelatihan dan tahapan kegiatan pelatihan berdasarkan analisis kebutuhan pelatihan organisasi, pekerjaan, dan individu yang berorientasi tujuan sesuai realisasi dan target yang dihasilkan dari aktivitas pelatihan secara kuantitas, kualitas, efisien dan efektif.



ABSTRACT

M. IDRUS. *An Analysis of Training Needs on Training and Education (Diklat) Institutions in South Sulawesi. Supervisors by H. Sulaeman Asang as Promontory, Muhammad Rusdi and H. Badu Ahmad as Co Promontory.*

The aims of this research are to explain the analysis of the training need, and explain the analysis of training model that accurately applied at the Diklat Institution in South Sulawesi Province.

The research was conducted at four training and education institutions in South Sulawesi that is, BBPP Batangkaluku, BBPPKS Regional V Sulawesi, BBPK Makassar and Balai Diklat Keagamaan Makassar. data were collected by direct observation and in-depth interview. Then, the data were analyzed descriptively by doing data reduction, data presentation and data verification.

The result indicate that the process of the Analysis of Training Needs (ATN) constitutes the important prerequisite conducted by the Diklat Institutions according to the training patterns and the training stages. The ATN is actualized in three needs i.e. organization, job, and individual needs. Organization need is actualized according to organization culture, organization mission, organization climate, target and structure of organization. The job need is determined by knowledge, skills and competence and the attitude of job mastery. The personal/individual need actualized according to work motivation, work relation, work discipline and human resources development. There care caused in settlement of training needs analysis which not maximal because the concept of training needs analysis unsuitable with the education and training role, the commitment by leader which inconsistent suitable with the interenst based on the needs, knowledge of manager still low, the limited of budget to allocation for education and training and politication in education and training unsuitable with analysis of training needs. The "Integrated ATN Model" became the accurate model to implement in Diklat Institution in South Sulawesi Province. This model assumes that each of training activity has to be performed according to the training pattern and the stages of training activities based on the analysis of the need of organization's training, job and individual which is priented according to realization and target resulted from training activities qualitatively, quantitatively, efficiently and effectively.



DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN PENGESAHAN	i
PRAKATA	v
ABSTRAK	viii
<i>ABSTRACT</i>	ix
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	9
C. Tujuan Penelitian	10
D. Manfaat Penelitian	10
BAB II KAJIAN PUSTAKA	11
A. Tinjauan Hasil Penelitian	11
B. Tinjauan Teori dan Konsep	20
1. Konsep Fungsi Manajemen	20
2. Konsep Pelatihan	32
3. Konsep Analisis Kebutuhan Pelatihan	40
4. Konsep Model Kebijakan Kelembagaan	69
C. Kerangka Pemikiran	73
BAB III METODE PENELITIAN	76
A. Jenis Penelitian	76
B. Lokasi Penelitian	76
C. Fokus Penelitian	77
D. Jenis dan Sumber Data	78
E. Pengumpulan Data	78
F. Analisis Data	79
G. Keabsahan Data	80



BAB IV	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	82
	A. Gambaran Lokasi Penelitian	82
	1. Balai Besar Pelatihan Pertanian (BBPP) Batangkaluku	82
	2. Balai Besar Diklat Kesejahteraan Sosial Regional V Sulawesi	84
	3. Balai Besar Pelatihan Kesehatan Makassar	87
	4. Balai Diklat Keagamaan Sulawesi	89
	B. Hasil Penelitian	91
	1. Analisis Kebutuhan Pelatihan pada Lembaga Diklat Provinsi Sulawesi Selatan	91
	a. Kebutuhan Organisasi	105
	b. Kebutuhan Pekerjaan	127
	c. Kebutuhan Individual/Personal	140
	2. Penyebab Analisis Kebutuhan Pelatihan Belum Maksimal pada Lembaga Diklat di Provinsi Sulawesi Selatan	162
	3. Model Analisis Kebutuhan Pelatihan untuk Lembaga Diklat di Provinsi Sulawesi Selatan	165
	C. Pembahasan	185
	1. Analisis Kebutuhan Pelatihan pada Lembaga Diklat di Provinsi Sulawesi Selatan	185
	2. Penyebab Analisis Kebutuhan Pelatihan belum Maksimal pada Lembaga Diklat Di Provinsi Sulawesi Selatan	192
	3. Model Analisis Kebutuhan Pelatihan yang Tepat pada Lembaga Diklat di Provinsi Sulawesi Selatan	196
BAB V	KESIMPULAN DAN SARAN	206
	A. Kesimpulan	206
	B. Saran	207

DAFTAR PUSTAKA



DAFTAR TABEL

Tabel	Teks	Halaman
1.	Mapping Penelitian Sebelumnya	17
2.	Perbedaan Sistem <i>Bottom Up</i> dan <i>Top Down</i> dalam Analisis Kebutuhan Pelatihan di Instansi Pemerintah	93
3.	Bentuk-bentuk Pelatihan pada Lembaga Diklat	94
4.	Pentingnya Analisis Kebutuhan Pelatihan pada Lembaga Diklat ...	98
5.	Kendala yang Dihadapi Lembaga Diklat dalam Analisis Kebutuhan Pelatihan	102
6.	Persentase Pelaksanaan AKP berdasarkan Kebutuhan Organisasi pada Lembaga Diklat di Sulawesi Selatan.....	106
7.	Budaya Organisasi pada Empat Lembaga Diklat di Provinsi Sulawesi Selatan	107
8.	Iklim Kerja pada Empat Lembaga Diklat di Provinsi Sulawesi Selatan	113
9.	Persentase Pelaksanaan AKP berdasarkan Kebutuhan Pekerjaan pada Lembaga Diklat di Sulawesi Selatan.....	128
10.	Latar Belakang Pendidikan Aparatur pada Lembaga Diklat di Sulawesi	129
11.	Persentase Keterampilan dari Widyaiswara pada Lembaga Diklat Sulawesi dalam Kegiatan Pelatihan.....	132
	Persentase Keahlian dari Widyaiswara pada Lembaga Diklat di Sulawesi dalam Kegiatan Pelatihan	135



13. Persentase Sikap dari Widyaiswara pada Lembaga Diklat di Sulawesi dalam Kegiatan Pelatihan	138
14. Persentase Pelaksanaan AKP berdasarkan Kebutuhan Individu/Personal pada Lembaga Diklat di Sulawesi Selatan.....	141
15. Persentase Motivasi Widyaiswara pada Lembaga Diklat di Sulawesi dalam Kegiatan Pelatihan	142
16. Hubungan Kerja Sebagai Kebutuhan Individu/Personal dalam Pelaksanaan AKP pada Lembaga Diklat.....	145
17. Persentase Disiplin yang Ditunjukkan Widyaiswara pada Lembaga Diklat di Sulawesi dalam Kegiatan Pelatihan.....	148
18. Pengembangan SDM sebagai Kebutuhan Individu/Personal dalam Pelaksanaan AKP pada Lembaga Diklat.....	151
19. Persentase Pencapaian Kinerja Organisasi atas Pelaksanaan AKP pada Lembaga Diklat di Sulawesi Selatan.....	154
20. Bentuk Penilaian Kinerja Organisasi atas Pelaksanaan AKP pada Lembaga Diklat di Sulawesi Selatan.....	155
21. Matriks Pelaksanaan Analisis Kebutuhan Pelatihan pada Lembaga Diklat Di Provinsi Sulawesi Selatan	159



DAFTAR GAMBAR

Gambar	Teks	Halaman
2.1	Analisis Organisasi dalam Analisis Kebutuhan Pelatihan	52
2.2	Analisis Pekerjaan dalam Analisis Kebutuhan Pelatihan	59
2.3	Analisis Individu dalam Analisis Kebutuhan Pelatihan	66
2.4	Kerangka Pemikiran	74
4.1	Struktur Organisasi BBPP Batangkaluku	84
4.2	Struktur Organisasi BBPPKS Regional V Sulawesi	87
4.3	Struktur Organisasi BBPK Makassar	89
4.4	Struktur Organisasi Balai Diklat Keagamaan Makassar	91
4.5	Model Pola Pelatihan.....	167
4.6	Model Tahapan Pelatihan.....	170
4.7	Model Kegiatan Pelatihan.....	172
4.8	Model Analisis Pelatihan.....	176
4.9	Model OPI.....	179
4.10	Model Orientasi Kinerja	182
4.11	Model Analisis Kebutuhan Pelatihan (AKP) Terpadu.....	203



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Teks	Halaman
Lampiran 1.	Instrumen Awal	211
Lampiran 2.	Instrumen Pedoman Wawancara	215
Lampiran 3.	Hasil Wawancara Informan	218
Lampiran 4.	Data Sekunder Pendukung Penelitian	242
Lampiran 5.	Dokumentasi	250
Lampiran 6	Surat-surat	257



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Suatu organisasi dalam mewujudkan tujuan yang ingin dicapai, membutuhkan pengembangan sumber daya manusia. Salah satu inti dari pengembangan sumber daya manusia adalah memberikan pelatihan sesuai dengan tingkat kebutuhan. Penerapan pelatihan yang diberikan kepada sumber daya manusia disesuaikan dengan pola kebutuhan publik dan kebijakan organisasi. Atas dasar ini, diperlukan analisa yang komprehensif tentang tuntutan kebutuhan pelatihan dalam melakukan penyelenggaraanya.

Mencermati program dan kegiatan penyelenggaraan pelatihan yang ada di Indonesia secara umum pola penerapannya masih bersifat tuntutan kebutuhan kebijakan organisasi bersifat *top down* yaitu program/kegiatan yang telah disetting oleh pemerintah pusat untuk disosialisasikan ke lembaga pelatihan guna ditindaklanjuti program/kegiatan yang telah dibuat sesuai dengan standar kebutuhan kebijakan dan anggaran yang tersedia dalam lingkup internal suatu organisasi/lembaga pemerintah, sementara pola pelatihan yang bersifat *bottom up* masih kurang diaktualisasikan dalam menyelesaikan berbagai permasalahan yang berkaitan dengan publik. Akibat kurang mendapatkan proporsi yang berimbang dari lembaga pelatihan, maka sering berbagai protes atau kritikan dari publik untuk mengusulkan dan akan penyelenggaraan pelatihan dalam memberikan solusi kebijakan pihak pada publik, untuk dipertimbangkan oleh pemerintah.



Fenomena dari pola pelatihan yang ada di lapangan yaitu pola pelatihan yang bersifat *bottom up* dan *top down*, keduanya memperlihatkan perbedaan dalam pelaksanaannya. Biasanya orientasi kepentingan publik lebih prioritas dan urgensi untuk diberikan solusi agar tidak menimbulkan protes atau kritikan dari publik atas kebijakan pemerintah. Pola pelatihan *bottom up* ini menjadi pertimbangan untuk dijadikan dasar pemikiran di dalam membuat sebuah analisa kebutuhan pelatihan yang memberikan solusi bagi publik tentang pentingnya pelatihan dilakukan.

Penerapan pola pelatihan *bottom up* dewasa ini menjadi trend, mengingat banyak kebijakan publik yang belum terakomodir sesuai tujuan dan Sasarannya, sehingga protes dan kritikan publik dalam memperbaiki tujuan organisasi lembaga pelatihan dapat menjadi pertimbangan. Biasanya pola pelatihan *bottom up* menjadi penting dan diperlukan karena pada pola ini ditemukan banyak permasalahan atau kasus yang belum mendapatkan solusi komparatif atas rendahnya pemberian advokasi berupa pelatihan kepada publik dari lembaga pelatihan yang ada di Indonesia termasuk lembaga diklat yang ada di Provinsi Sulawesi Selatan.

Permasalahan yang sering terjadi, bila pola pelatihan *bottom up* dari publik tidak terakomodir oleh pihak lembaga pelatihan, tentu ini menjadikan publik senantiasa memprotes, mengkritik dan mengadu atas kebijakan pemerintah yang tidak bersesuaian dengan aspirasi publik. Karena itu,

sebuah pencerahan tentang pentingnya pola pelatihan yang bersifat *bottom up* untuk diberikan kepada publik secara komprehensif.

Sehingga cenderung diasumsikan bahwa pola pelatihan yang bersifat *top down*

tidak efektif dalam penerapannya, karena permasalahan dan kebijakan



yang dihadapi sudah lazim dipahami dan diketahui oleh lembaga diklat dan hal tersebut hanya bersifat program dan kegiatan rutinitas. Tetapi berbeda dengan pola pelatihan yang bersifat *bottom up*, yang memiliki tuntutan kebutuhan dan kepentingan yang selalu berorientasi pada kepentingan publik.

Tuntutan kebutuhan pelatihan yang harus diberikan kepada publik sebagai sebuah analisis kebutuhan pelatihan yang harus dipahami terkait dalam tiga hal yaitu: 1) analisis kebutuhan organisasi; 2) analisis kebutuhan pekerjaan; dan 3) analisis kebutuhan individu. Ketiga wujud analisis kebutuhan pelatihan ini perlu diberikan kepada publik, sehingga terjadi proses pendidikan dan pelatihan kepada masyarakat untuk mendapatkan *assessment* yang sesuai dengan tuntutan kebutuhan dan tujuan yang ingin dicapai. Publik harus mampu menganalisis kebutuhan organisasi yang mewadahnya, mampu menganalisis kebutuhan pekerjaan yang ditekuni, dan mampu menganalisis kebutuhan individu yang dimilikinya.

Contoh kasus yang terjadi pada lembaga diklat Sulawesi Selatan yang menerapkan pola pelatihan yang bersifat *bottom up* dan *top down* menunjukkan perbedaan dalam pelaksanaan peningkatan tujuan organisasi. Seperti lembaga diklat BBPP Batangkaluku dan BBPPKS Regional V Sulawesi sebagai lembaga diklat yang bersifat pola *bottom up*, yang menerapkan analisis kebutuhan pelatihannya sesuai dengan tuntutan keberpihakan yang diinginkan dan diharapkan oleh publik, sehingga analisis kebutuhan organisasi, kebutuhan

dan kebutuhan individu harus berorientasi keberpihakan kepada

dalam mewujudkan tujuan organisasi

berbeda dengan BBPK Makassar dan Balai Diklat Keagamaan Makassar

menerapkan pola pelatihan yang bersifat *top down* di dalam menerapkan



analisis kebutuhan diklat yang diterapkannya berorientasi kepada kebijakan pemerintah pusat yang harus disosialisasikan ke masing-masing instansi vertikal di bawahnya sampai ke unit-unit kerjanya, sehingga analisis kebutuhan organisasi, kebutuhan pekerjaan dan kebutuhan individu mewujudkan tujuan organisasi berdasarkan *given* subsidi anggaran yang sesuai standar baku yang harus diikuti.

Kedua lembaga diklat yang dicontohkan di atas, tentu memiliki perbedaan analisis kebutuhan pelatihan yang diterapkan untuk meningkatkan kinerjanya. Lembaga BBPP Batangkaluku dan BBPPKS Regional V Sulawesi berorientasi pada pola pelatihan *bottom up* yang diterapkan disesuaikan dengan keberpihakan kepada publik, sedangkan lembaga BBPK Makassar dan Balai Diklat Keagamaan Makassar tentu berorientasi pada pola pelatihan *top down* sesuai dengan kebijakan organisasi yang telah digariskan menurut standar dari pemerintah pusat. Dalam hal ini peneliti memfokuskan meneliti analisis kebutuhan pelatihan pada empat lembaga diklat yang ada di Sulawesi Selatan.

Penyebab analisis kebutuhan pelatihan belum maksimal dikarenakan konsep analisis kebutuhan pelatihan masih banyak penyelenggara diklat yang belum menjalankan sesuai prosedur yang seharusnya. Penerapan konsep analisis kebutuhan pelatihan pada lembaga diklat yang diamati secara umum baru berkisar antara 48 sampai 50 persen yang sesuai prosedur dan mekanisme yang berlaku. Penyebab lain yaitu masih rendahnya komitmen

penyelenggara lembaga diklat yang diamati untuk menyelenggarakan kegiatan diklat

analisis kebutuhan pelatihan, kenyataan baru terealisasi < 60 persen.

Selanjutnya penyebab analisis kebutuhan pelatihan yang belum

terlaksana berdasarkan pengetahuan pengelola lembaga diklat yang masih



rendah. Kenyataannya baru mencapai 65 persen, dilihat dari tingkat pengetahuan pengelola yang belum mampu melakukan inovasi analisis kebutuhan diklat. Penyebab lainnya dikarenakan keterbatasan anggaran yang terbatas dalam pengalokasiannya. Alokasi anggaran diklat baru 45 persen yang bisa dimanfaatkan. Demikian halnya politisasi yang sering dimanfaatkan untuk pemenuhan kekuasaan yang bersifat politik dalam penyelenggaraan diklat. Hal ini sering terjadi dengan persentase sebesar 25 persen sering dimanfaatkan oleh pengambil kebijakan dalam melakukan penyelenggaraan diklat.

Kebijakan yang diterapkan oleh lembaga diklat dalam penerapan analisis kebutuhan pelatihan berdasarkan analisis kebutuhan organisasi, kebutuhan pekerjaan dan kebutuhan individu, ini diatur berdasarkan aturan yang mengacu pada Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, Peraturan Pemerintah No. 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan, Jabatan PNS, Peraturan kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 2 Tahun 2008 tentang Pedoman Akreditasi Lembaga Pendidikan dan Pelatihan Pemerintah.

Kebijakan/aturan mengenai analisis kebutuhan pelatihan ini sesuai dengan teori TNA (*Training Need Analysis*) yang dikemukakan oleh Goldstein dan Buxton (2003:53) bahwa ada tiga analisis kebutuhan pelatihan yaitu analisis

si, analisis kerja atau tugas dan analisis personal, yang dapat an untuk mewujudkan tujuan organisasi. Acuan teori ini menjadi penting melihat ada kesenjangan teoritis dan empiris dalam melihat unsur uan (*novelty*) dari penelitian ini.



Kesenjangan teoritis dan empiris pada analisis kebutuhan pelatihan dilihat dari kebutuhan organisasi yang dapat diamati pada lembaga diklat di Sulawesi Selatan, memperlihatkan bahwa menurut teori inti organisasi dari Robbin (2015:23) inti organisasi berperang penting mewujudkan tujuan organisasi. inti organisasi meliputi budaya organisasi, misi, iklim kerja, sasaran dan struktur organisasi. Tetapi secara empiris belum semua lembaga diklat dapat menerapkan teori inti organisasi, seperti ditemukan ada lembaga diklat yang belum terlembaga budaya organisasinya, misi organisasi belum teraktualisasikan dengan baik, iklim kerja yang kurang kondusif, sasaran organisasi kurang tepat dan struktur organisasi yang kurang terkoordinasi.

Ini memiliki relevansi dan perbedaan dari hasil penelitian sebelumnya dengan penelitian ini berdasarkan kesenjangan teoritis dan empiris. Penelitian yang dilakukan oleh Mohammad Zahid Iqbal (2011), Lewis Grider (2013), Marco Guerci (2010) dan Steband (2011). Keempat penelitian sebelumnya fokus penelitian tentang analisis kebutuhan pelatihan, yang merekomendasikan bahwa salah satu bentuk analisis kebutuhan yang memberi kontribusi besar dalam analisis kebutuhan organisasi. Dilihat dari penerapan budaya organisasi, misi organisasi, iklim kerja, sasaran dan struktur organisasi. Relevansi hasil penelitian ini menekankan pentingnya suatu organisasi untuk melakukan analisis kebutuhan pelatihan dengan memperhatikan unsur-unsur kebutuhan organisasi yang harus dijalankan dengan baik. Perbedaan hasil penelitian ini

terdapat pada proposisi yang dihasilkan, di mana penelitian ini tidak menghasilkan sebuah model, sementara penelitian yang dilakukan diarahkan menghasilkan model analisis kebutuhan pelatihan, termasuk dilihat dari analisis kebutuhan organisasi.



Terlihat juga ada kesenjangan teoritis dan empiris pada analisis kebutuhan pelatihan menurut kebutuhan pekerjaan pada lembaga diklat yang diamati. Menurut teori kompetensi kerja dari Donald (2015:123) bahwa kompetensi kerja merupakan asset sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi. Kompetensi kerja dapat dilihat dari pengetahuan, keterampilan, keahlian dan sikap dari seseorang yang bekerja dalam suatu organisasi. tetapi secara empiris belum semua lembaga diklat mampu meningkatkan kompetensi sumber daya manusianya. Biasa ditemukan ada aparatur yang tidak memiliki pengetahuan dalam memecahkan berbagai permasalahan kerja, tidak memiliki kecakapan, kehandalan dalam menunjukkan keahlian dan keterampilan kerja, serta tidak memiliki sikap profesionalisme dalam menekuni bidang kerja pada suatu organisasi.

Kesenjangan secara teoritis dan empiris yang dikemukakan di atas, memiliki relevansi dan perbedaan dari hasil penelitian sebelumnya dengan penelitian ini. Penelitian yang dilakukan oleh William Spark (2012), Sapartine (2010) dan Quand Chia (2013). Ketiga penelitian sebelumnya fokus penelitian tentang analisis kebutuhan pelatihan dalam suatu organisasi yang menyoroti pentingnya penerapan analisis kebutuhan pekerjaan. Relevansi penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan sama-sama memandang bahwa suatu organisasi perlu melakukan pelatihan di dalam menganalisa kebutuhan, pekerjaan sumber daya manusia dalam suatu organisasi, untuk mengetahui tingkat kompetensi dalam mengembangkan pekerjaan yang sesuai dengan

keahlian, keterampilan, keahlian dan sikap kerja. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya terletak pada pertimbangan kepentingan dan dunia kerja yang ditekuni, khususnya yang berkaitan dengan kebijakan organisasi dan kepentingan keberpihakan pada publik.



Kesenjangan teoritis dan empiris pada analisa kebutuhan pelatihan berdasarkan kebutuhan individu atau personal pada lembaga diklat yang diamati, menurut teori potensi kerja dari Dessler (2012:74) bahwa dalam diri sumber daya manusia terdapat potensi kerja untuk mewujudkan tujuan organisasi. Unsur-unsur potensi kerja tersebut meliputi motivasi, hubungan kerja, pengembangan diri dan disiplin kerja. Kenyataan yang ditemukan di beberapa lembaga diklat secara empiris memperlihatkan bahwa dalam kenyataannya SDM dalam sebuah lembaga diklat jarang mengembangkan potensi kerja yang dimilikinya untuk selalu memotivasi diri, menjalin hubungan kerja yang harmonis, pengembangan diri dan meningkatkan disiplin kerja dalam mengembang tugas dan fungsi pada suatu organisasi.

Seperti halnya dengan hasil penelitian yang memiliki relevansi dan perbedaan dari hasil penelitian sebelumnya dengan penelitian ini berdasarkan kesenjangan teoritis dan empiris. Penelitian yang dilakukan oleh Gordon M Bieard (2013), Jordan Hans (2011), McKenna (2010) dan Aliensend (2009:71). Keempat penelitian sebelumnya fokus penelitian tentang analisis kebutuhan pelatihan organisasi yang menitikberatkan pentingnya analisis kebutuhan individu atau personel. Relevansi penelitian ini dengan penelitian sebelumnya menekankan pentingnya melakukan pelatihan dalam meningkatkan potensi kerja SDM untuk meningkatkan motivasi kerja, hubungan kerja, pengembangan

disiplin kerja dalam mewujudkan tujuan organisasi. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya terletak pada pemanfaatan dan pemanfaatan potensi kerja individu yang dimiliki oleh suatu organisasi yang perbedaan kepentingan dan sasaran.



Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka keterbaruan (*novelty*) penelitian ini terletak pada model analisis kebutuhan pelatihan yang menjadi temuan penelitian ini, sehingga menjadi pertimbangan bagi peneliti untuk memilih judul: Analisis Kebutuhan Pelatihan pada Lembaga Diklat di Sulawesi Selatan.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan di atas, perumusan masalah pertama dalam penelitian ini mengacu pada teori TNA (*Training Need Analysis*) yang dikemukakan oleh Goldstein dan Buxton (2003:53) bahwa ada tiga analisis kebutuhan pelatihan yaitu analisis organisasi, analisis pekerjaan dan analisis personal. Sedangkan acuan teori dari rumusan masalah kedua yaitu teori model kebijakan kelembagaan dikemukakan oleh Quade (2010:67) bahwa model kebijakan kelembagaan merupakan penyederhanaan dari berbagai tindakan untuk mengatasi masalah dalam mencapai sebuah tujuan. Atas kedua teori tersebut, maka dirumuskan permasalahan sebagai berikut:

1. Bagaimana analisis kebutuhan pelatihan pada lembaga diklat di Provinsi Sulawesi Selatan?
2. Mengapa analisis kebutuhan pelatihan belum maksimal pada lembaga diklat

Provinsi Sulawesi Selatan?

Bagaimana model analisis kebutuhan pelatihan yang tepat diterapkan pada

lembaga diklat di Provinsi Sulawesi Selatan?



C. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai adalah untuk:

1. Menjelaskan analisis kebutuhan pelatihan pada lembaga diklat di Provinsi Sulawesi Selatan.
2. Menjelaskan penyebab analisis kebutuhan pelatihan belum maksimal pada lembaga diklat di Provinsi Sulawesi Selatan.
3. Menjelaskan model analisis kebutuhan pelatihan yang tepat diterapkan pada lembaga diklat di Provinsi Sulawesi Selatan.

D. Kegunaan Penelitian

Sesuai dengan tujuan penelitian yang hendak dicapai, maka kegunaan penelitian ini sebagai berikut :

1. Secara teoritis; berguna untuk memperkaya temuan ilmu pengetahuan administrasi publik khususnya kajian tentang proses dan model analisis kebutuhan pelatihan pada lembaga diklat di Sulawesi Selatan.
2. Secara praktis; berguna untuk menjadi sebuah masukan bagi organisasi lembaga diklat untuk menerapkan kajian yang berkaitan dengan analisis kebutuhan pelatihan.
3. Bagi peneliti lanjutan; berguna sebagai bahan referensi untuk mengembangkan penelitian ini dalam kajian pada prospektif kajian tentang analisis kebutuhan pelatihan dengan pendekatan yang berbeda.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Hasil Penelitian

Tinjauan hasil penelitian yang dimaksud adalah penelitian sebelumnya yang pernah melakukan penelitian berkaitan dengan topik yang peneliti amati, khususnya yang berkaitan dengan metodologi yang digunakan, hasil pengamatan yang ditemukan, serta kesimpulan dari pengamatan yang diperoleh, yang dapat dijadikan sebagai acuan untuk melihat persamaan dan perbedaan dengan penelitian yang dilakukan. Berikut ada beberapa hasil penelitian sebelumnya:

1. Muhammad Zahid Iqbal (2011) *The Growing Concept and Uses of Training Needs Assessment: A Review with Proposed Case Study*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa analisis kebutuhan pelatihan yang terdiri atas kebutuhan organisasi, kebutuhan pekerjaan dan kebutuhan individu berperan penting dalam meningkatkan tujuan organisasi. Sedangkan hasil penelitian disertasi ini nantinya akan menghasilkan model analisis kebutuhan pelatihan berbasis kinerja. Relevansi penelitian ini dengan penelitian sebelumnya bahwa kebutuhan organisasi menjadi penting dalam analisis kebutuhan pelatihan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya terletak pada proposisi yang dihasilkan, model analisis kebutuhan pelatihan yang diterapkan dan objek penelitian.



s Grider (2013) *Review of Training Needs Analysis of Organization Performance Australia Government*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa capaian tujuan organisasi tidak terlepas dari keberadaan analisis

kebutuhan pelatihan, secara khusus yang berkaitan dengan kebutuhan organisasi. Sedangkan hasil penelitian disertasi ini nantinya akan menghasilkan model analisis kebutuhan pelatihan berbasis kinerja. Relevansi penelitian ini dengan penelitian sebelumnya bahwa kebutuhan organisasi menjadi penting dalam analisis kebutuhan pelatihan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya terletak pada proposisi yang dihasilkan, model analisis kebutuhan pelatihan yang diterapkan dan objek penelitian.

3. Steband (2011) Training Needs Analysis Priority in Increasing Organization Performance. Hasil penelitian menunjukkan bahwa organisasi membutuhkan model analisis kebutuhan pelatihan untuk meningkatkan tujuan organisasi dalam mendukung budaya organisasi, misi, iklim kerja, sasaran dan struktur organisasi. Sedangkan hasil penelitian disertasi ini nantinya akan menghasilkan model analisis kebutuhan pelatihan berbasis kinerja. Relevansi penelitian ini dengan penelitian sebelumnya bahwa kebutuhan organisasi menjadi penting dalam analisis kebutuhan pelatihan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya terletak pada proposisi yang dihasilkan, model analisis kebutuhan pelatihan yang diterapkan dan objek penelitian.

4. Sunita Dahiya dan Ajeya Jha (2011) Training Need Assessment: A Critical Study. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan model analisis kebutuhan pelatihan dalam suatu organisasi berupa pola bottom up dan pola top down. Kedua pola ini mengarahkan analisis kebutuhan organisasi menjadi hal yang diperlukan untuk peningkatan kinerja organisasi.

Sedangkan hasil penelitian disertasi ini nantinya akan menghasilkan model



analisis kebutuhan pelatihan berbasis kinerja. Relevansi penelitian ini dengan penelitian sebelumnya bahwa organisasi perlu melakukan pelatihan di dalam menganalisa kebutuhan, pekerjaan tingkat kompetensi dalam mengembangkan pekerjaan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya terletak pada proposisi yang dihasilkan, model analisis kebutuhan pelatihan yang diterapkan dan objek penelitian.

5. William Spark (2012) *Studies: Pattern Bottom Up – Top Down in Training Needs Analysis in Job Need on Public Service*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa beberapa kajian tentang analisis kebutuhan pelatihan selalu mempertimbangkan pola pelatihan yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan pekerjaan. Kedua pola ini mengarahkan analisis kebutuhan organisasi menjadi hal yang diperlukan untuk peningkatan kinerja organisasi. Sedangkan hasil penelitian disertasi ini nantinya akan menghasilkan model analisis kebutuhan pelatihan berbasis kinerja. Relevansi penelitian ini dengan penelitian sebelumnya bahwa organisasi perlu melakukan pelatihan di dalam menganalisa kebutuhan, pekerjaan tingkat kompetensi dalam mengembangkan pekerjaan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya terletak pada proposisi yang dihasilkan, model analisis kebutuhan pelatihan yang diterapkan dan objek penelitian.

6. Sapartine (2010) *Organizational – Level Training Need Analysis (TNA): Finding from the Top 1000 Companies in Malaysia*. Hasil penelitian

menunjukkan bahwa kebutuhan pekerjaan bagi suatu organisasi selalu prioritaskan peningkatan pengetahuan, keterampilan, keahlian dan dari karyawan yang diberikan pelatihan untuk meningkatkan janya. Sedangkan hasil penelitian disertasi ini nantinya akan



menghasilkan model analisis kebutuhan pelatihan berbasis kinerja. Relevansi penelitian ini dengan penelitian sebelumnya bahwa organisasi perlu melakukan pelatihan di dalam menganalisa kebutuhan, pekerjaan tingkat kompetensi dalam mengembangkan pekerjaan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya terletak pada proposisi yang dihasilkan, model analisis kebutuhan pelatihan yang diterapkan dan objek penelitian.

7. Quand Chia (2013) Training Needs Assessment and Analysis: A Case of Malaysian Manufacturing Firms. Hasil penelitian menunjukkan bahwa model analisis kebutuhan pekerjaan merupakan unsur penting dari aktivitas pelatihan untuk meningkatkan tujuan organisasi dari sumber daya manusia yang berkompeten. Sedangkan hasil penelitian disertasi ini nantinya akan menghasilkan model analisis kebutuhan pelatihan berbasis kinerja. Relevansi penelitian ini dengan penelitian sebelumnya bahwa organisasi perlu melakukan pelatihan di dalam menganalisa kebutuhan, pekerjaan tingkat kompetensi dalam mengembangkan pekerjaan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya terletak pada proposisi yang dihasilkan, model analisis kebutuhan pelatihan yang diterapkan dan objek penelitian.

8. Gordon M Beard (2013) Assessment Personal: Training Needs Analysis in Increasing of Organization Performance (Case Study on Mexico Government). Hasil penelitian menunjukkan bahwa model analisis kebutuhan pekerjaan menjadi pertimbangan bagi setiap organisasi dalam

tingkatkan kinerjanya, khususnya dalam meningkatkan aset SDM dalam

bagai kegiatan pelatihan dari beberapa lembaga pelatihan yang

akukan di Meksiko. Sedangkan hasil penelitian disertasi ini nantinya akan

hasilkan model analisis kebutuhan pelatihan berbasis kinerja.



Relevansi penelitian ini dengan penelitian sebelumnya bahwa pentingnya melakukan pelatihan dalam meningkatkan potensi kerja SDM dalam meningkatkan kinerja. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya terletak pada proposisi yang dihasilkan, model analisis kebutuhan pelatihan yang diterapkan dan objek penelitian.

9. Jordan Hans (2011) Study Training Comparative: Assessment Personal in Increasing of Organization Performance on Health Public Service Singapore. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pola pelatihan yang bersifat bottom up mengarahkan kebutuhan personal SDM berorientasi pada profesionalisme kerja yang banyak memberikan pengaruh dalam meningkatkan tujuan organisasi pada lembaga layanan kesehatan publik Singapura. Sedangkan hasil penelitian disertasi ini nantinya akan menghasilkan model analisis kebutuhan pelatihan berbasis kinerja. Relevansi penelitian ini dengan penelitian sebelumnya bahwa pentingnya melakukan pelatihan dalam meningkatkan potensi kerja SDM dalam meningkatkan kinerja. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya terletak pada proposisi yang dihasilkan, model analisis kebutuhan pelatihan yang diterapkan dan objek penelitian.

10. McKenna (2010) Training Pattern: Bottom Up - Top Down Training on Assessment Personal in Incresing of Organization Performance. Hasil penelitian menunjukkan bahwa orientasi pola pelatihan bottom up dan top

berbeda dalam penilaian kebutuhan individu dalam peningkatan kinerja. Kemampuan individu dalam pola bottom up cenderung berpihak pada pelayanan publik, sedangkan pola top down cenderung berpihak pada kepentingan organisasi. Sedangkan hasil penelitian disertasi ini nantinya akan



menghasilkan model analisis kebutuhan pelatihan berbasis kinerja. Relevansi penelitian ini dengan penelitian sebelumnya bahwa pentingnya melakukan pelatihan dalam meningkatkan potensi kerja SDM dalam meningkatkan kinerja. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya terletak pada proposisi yang dihasilkan, model analisis kebutuhan pelatihan yang diterapkan dan objek penelitian.

11. Aliensend (2009:71) Training Needs Analysis In Increasing Assessment Personal on Comparative Government – Public Service. Hasil penelitian menunjukkan bahwa analisis kebutuhan pelatihan yang berorientasi personal dari layanan pemerintah dan publik menjadi penting dan diperlukan untuk dapat meningkatkan motivasi kerja, lingkungan kerja, pengembangan diri dan disiplin kerja dari orang-orang yang terlibat dalam kegiatan pelatihan. Sedangkan hasil penelitian disertasi ini nantinya akan menghasilkan model analisis kebutuhan pelatihan berbasis kinerja. Relevansi penelitian ini dengan penelitian sebelumnya bahwa pentingnya melakukan pelatihan dalam meningkatkan potensi kerja SDM dalam meningkatkan kinerja. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya terletak pada proposisi yang dihasilkan, model analisis kebutuhan pelatihan yang diterapkan dan objek penelitian.

Lebih jelasnya ditunjukkan mapping penelitian sebelumnya sebagai berikut:



Tabel 1
Mapping Penelitian Sebelumnya

No	Nama/Tahun	Judul	Hasil Penelitian Terdahulu	Hasil Penelitian Disertasi	Relevansi	Perbedaan
1	Muhammad Zahid Iqbal (2011)	The Growing Concept and Uses of Training Needs Assessment: A Review with Proposed Case Study	Analisis kebutuhan pelatihan yang terdiri atas kebutuhan organisasi, kebutuhan pekerjaan dan kebutuhan individu berperan penting dalam meningkatkan tujuan organisasi	Menghasilkan model analisis kebutuhan pelatihan berbasis kinerja	Kebutuhan organisasi menjadi penting dalam analisis kebutuhan pelatihan	Proposisi yang dihasilkan, model analisis kebutuhan pelatihan yang diterapkan dan objek penelitian
2	Lewis Grider (2013)	Review of Training Needs Analysis of Organization Performance Australia Government	Pencapaian tujuan organisasi tidak terlepas dari keberadaan analisis kebutuhan pelatihan, secara khusus yang berkaitan dengan kebutuhan organisasi	Menghasilkan model analisis kebutuhan pelatihan berbasis kinerja	Kebutuhan organisasi menjadi penting dalam analisis kebutuhan pelatihan	Proposisi yang dihasilkan, model analisis kebutuhan pelatihan yang diterapkan dan objek penelitian
3	Steband (2011)	Training Needs Analysis Priority in Increasing Organization Performance	Organisasi membutuhkan analisis kebutuhan pelatihan untuk meningkatkan tujuan organisasi dalam mendukung budaya organisasi, misi, iklim kerja, sasaran dan struktur organisasi	Menghasilkan model analisis kebutuhan pelatihan berbasis kinerja	Kebutuhan organisasi menjadi penting dalam analisis kebutuhan pelatihan	Proposisi yang dihasilkan, model analisis kebutuhan pelatihan yang diterapkan dan objek penelitian
4	Sunita Dahiya dan Aieva Jha	Training Need Assessment: A Critical Study	Penerapan analisis kebutuhan pelatihan dalam suatu organisasi berupa pola <i>bottom up</i> dan pola <i>top down</i> . Kedua pola ini mengarahkan analisis kebutuhan organisasi menjadi hal yang diperlukan untuk peningkatan kinerja organisasi	Menghasilkan model analisis kebutuhan pelatihan berbasis kinerja	Organisasi perlu melakukan pelatihan di dalam menganalisa kebutuhan, pekerjaan tingkat kompetensi dalam mengembangkan pekerjaan	Proposisi yang dihasilkan, model analisis kebutuhan pelatihan yang diterapkan dan objek penelitian



Sambungan Tabel 1

No	Nama/Tahun	Judul	Hasil Penelitian Terdahulu	Hasil Penelitian Disertasi	Relevansi	Perbedaan
5	William Spark (2012)	Studies: Pattern Bottom Up – Top Down in Training Needs Analysis in Job Need on Public Service	Beberapa kajian tentang analisis kebutuhan pelatihan selalu mempertimbangkan pola pelatihan yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan pekerjaan	Menghasilkan model analisis kebutuhan pelatihan berbasis kinerja	Organisasi perlu melakukan pelatihan di dalam menganalisa kebutuhan, pekerjaan tingkat kompetensi dalam mengembangkan pekerjaan	Proposisi yang dihasilkan, model analisis kebutuhan pelatihan yang diterapkan dan objek penelitian
6	Sapartine (2010)	Organizational – Level Training Need Analysis (TNA): Finding from the Top 1000 Companies in Malaysia	Kebutuhan pekerjaan bagi suatu organisasi selalu memprioritaskan peningkatan pengetahuan, keterampilan, keahlian dan sikap dari karyawan yang diberikan pelatihan untuk meningkatkan kinerjanya.	Menghasilkan model analisis kebutuhan pelatihan berbasis kinerja	Organisasi perlu melakukan pelatihan di dalam menganalisa kebutuhan, pekerjaan tingkat kompetensi dalam mengembangkan pekerjaan	Proposisi yang dihasilkan, model analisis kebutuhan pelatihan yang diterapkan dan objek penelitian
7	Quand Chia (2013)	Training Needs Assessment and Analysis: A Case of Malaysian Manufacturing Firms	Analisis kebutuhan pekerjaan merupakan unsur penting dari aktivitas pelatihan untuk meningkatk tujuan organisasi dari sumber daya manusia yang berkompeten	Menghasilkan model analisis kebutuhan pelatihan berbasis kinerja	Organisasi perlu melakukan pelatihan di dalam menganalisa kebutuhan, pekerjaan tingkat kompetensi dalam mengembangkan pekerjaan	Proposisi yang dihasilkan, model analisis kebutuhan pelatihan yang diterapkan dan objek penelitian
8	Gordon M Bieard (2013)	Assessment Personal: Training Needs Analysis in Increasing of Organization Performance (Case Study on Mexico Government)	Analisis kebutuhan pekerjaan menjadi pertimbangan bagi setiap organisasi dalam meningkatkan kinerjanya, khususnya dalam meningkatkan aset SDM dalam berbagai kegiatan pelatihan dari beberapa lembaga pelatihan yang dilakukan di Meksiko	Menghasilkan model analisis kebutuhan pelatihan berbasis kinerja	Pentingnya melakukan pelatihan dalam meningkatkan potensi kerja SDM dalam meningkatkan kinerja	Proposisi yang dihasilkan, model analisis kebutuhan pelatihan yang diterapkan dan objek penelitian



Sambungan Tabel 1

No	Nama/Tahun	Judul	Hasil Penelitian Terdahulu	Hasil Penelitian Disertasi	Relevansi	Perbedaan
9	Jordan Hans (2011)	Study Training Comparative: Assessment Personal in Increasing of Organization Performance on Health Public Service Singapore	Pola pelatihan yang bersifat bottom up mengarahkan kebutuhan personal SDM berorientasi pada profesionalisme kerja yang banyak memberikan pengaruh dalam meningkatkan tujuan organisasi pada lembaga layanan kesehatan publik Singapura	Menghasilkan model analisis kebutuhan pelatihan berbasis kinerja	Pentingnya melakukan pelatihan dalam meningkatkan potensi kerja SDM dalam meningkatkan kinerja	Proposisi yang dihasilkan, model analisis kebutuhan pelatihan yang diterapkan dan objek penelitian
10	McKenna (2010)	Training Pattern: Bottom Up - Top Down Training on Assessment Personal in Increasing of Organization Performance	Orientasi pola pelatihan bottom up dan top down berbeda dalam penilaian kebutuhan individu dalam peningkatan kinerja. Kemampuan individu dalam pola bottom up cenderung berpihak pada pelayanan publik, sedangkan pola top down cenderung berpihak pada kebijakan organisasi	Menghasilkan model analisis kebutuhan pelatihan berbasis kinerja	Pentingnya melakukan pelatihan dalam meningkatkan potensi kerja SDM dalam meningkatkan kinerja	Proposisi yang dihasilkan, model analisis kebutuhan pelatihan yang diterapkan dan objek penelitian
11	Aliensend (2009:71)	Training Needs Analysis In Increasing Assessment Personal on Comparative Government – Public Service	Analisis kebutuhan pelatihan yang berorientasi personal dari layanan pemerintah dan publik menjadi penting dan diperlukan untuk dapat meningkatkan motivasi kerja, lingkungan kerja, pengembangan diri dan disiplin kerja dari orang-orang yang terlibat dalam kegiatan pelatihan	Menghasilkan model analisis kebutuhan pelatihan berbasis kinerja	Pentingnya melakukan pelatihan dalam meningkatkan potensi kerja SDM dalam meningkatkan kinerja	Proposisi yang dihasilkan, model analisis kebutuhan pelatihan yang diterapkan dan objek penelitian



B. Tinjauan Teori dan Konsep

1. Konsep Fungsi Manajemen

Sebelum menjelaskan fungsi manajemen, maka terlebih dahulu dijelaskan pentingnya paradigma *New Public Management* (NPM) dan *New Public Service* (NPS). Inti dari paradigma NPM adalah suatu sistem manajemen desentral dengan perangkat manajemen baru seperti *controlling*, *benchmarking* dan *lean management*. NPM dipahami sebagai privatisasi atas aktivitas pemerintah di mana NPM merupakan sistem manajemen administrasi publik yang paling aktual.

Ide dan prinsip dasar NPM menurut Denhart dan Denhart (2017) yaitu:

- a. Penggunaan terminologi dan mekanisme pasar di mana hubungan antara organisasi publik dan *customer* dipahami sebagaimana transaksi yang terjadi di pasar;
- b. Administrator publik ditantang untuk dapat menentukan atau mengembangkan cara baru yang inovatif untuk mencapai hasil atau memprivatisasi fungsi-fungsi yang sebelumnya dijalankan pemerintah;
- c. *Steer not row* artinya birokrat tidak mesti menjalankan sendiri tugas pelayanan publik apabila dimungkinkan fungsi itu dapat dilimpahkan ke pihak lain melalui sistem kontrak atau swastanisasi;
- d. NPM menekankan akuntabilitas pada *customer* dan kinerja yang tinggi,

restrukturisasi birokrasi, perumusan kembali misi organisasi perampingan prosedur dan desentralisasi dalam pengambilan keputusan.

Penerapan NPM memiliki kelebihan dan kelemahan, diantaranya

kelebihan NPM sebagai berikut:



- a. Mengadopsi nilai-nilai manajemen untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja;
- b. Mulai fleksibel karena sudah mulai menjalin kemitraan dengan sektor swasta.

Kelemahan NPM yaitu:

- a. Berorientasi pada hasil bukan pada proses;
- b. Masyarakat dianggap sebagai klien sehingga berorientasi pada keuntungan.

Sementara paradigma NPS merupakan konsep yang dikemukakan oleh Denhart dan Denhart (2017) sebagai konsep konter paradigma organisasi yang menjadi arus utama menjadi mainstream yang memiliki prinsip “*run government like a business* atau “*market as solution to the ills in public sector*”. Paradigma NPS memandang pentingnya keterlibatan banyak aktor dalam penyelenggaraan perusahaan publik. Administrasi publik dengan kepentingan dan bagaimana kepentingan publik diwujudkan tidak hanya tergantung pada lembaga negara namun kepentingan publik harus dirumuskan dan diimplementasikan oleh semua aktor baik negara, bisnis atau masyarakat sipil.

Ide dan fungsi dasar dari NPS dari beberapa ahli administrasi yaitu:

- a. Melayani penduduk, bukan konsumen (lebih memfokuskan pada hubungan saling percaya);

menjadi pencari kepentingan publik;

menilai penduduk lebih dari kewirausahaan;

berfikir strategis, bertindak demokratis;



- e. Menyadari akuntabilitas bahwa itu tidak sederhana;
- f. Melayani bukan menyetir;
- g. Menilai orang bukan hanya produktivitasnya.

Penerapan NPS memiliki kelebihan dan kelemahan. Kelebihan NPS yaitu: 1) membangun koalisi dan agensi publik non profit dan swasta; 2) mengutamakan kepentingan masyarakat; dan 3) berlandaskan demokrasi. Kelemahan NPS yaitu: 1) NPS terlalu tersimplikasi peran pemerintah pada aspek pelayanan publik; dan 2) prinsip NPS masih terlalu abstrak dan perlu dikonkritkan.

Setelah memahami paradigma NPM dan NPS di atas, maka perlu pemahaman tentang konsep fungsi manajemen. Manajemen adalah sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran secara efektif dan efisien. Secara etimologis, manajemen merupakan seni untuk melaksanakan dan mengatur. Dilihat sebagai ilmu, manajemen mengajarkan proses mendapatkan tujuan dalam organisasi sebagai usaha bersama dengan beberapa orang dalam organisasi (Terry, 2015:66).

Di era modern, peran manajemen sangat penting. Manajemen dibutuhkan di tiap kegiatan manusia, baik itu manajemen organisasi atau manajemen operasional pada setiap kegiatan organisasi

Perlu manajemen agar organisasi atau lembaga mewujudkan tujuan organisasi. Manajemen diperlukan dalam sebuah lembaga atau organisasi, terutama di ruang lingkup sampai besar, peran dan fungsi manajemen menjadi sangat penting dan vital agar tercapai tujuan bersama yang telah ditetapkan.



Ada banyak variasi fungsi manajemen, yang paling banyak digunakan adalah 4 (empat) fungsi manajemen yang lazim disebut POAC yaitu *planning, organizing, actuating* dan *controlling*. Selain itu ada fungsi manajemen menurut Henry Fayol yang terdiri atas 5 (lima) fungsi yaitu *planning, organizing, commanding, coordinating* dan *controlling*. Para ahli memiliki definisi dan pengertian fungsi manajemen masing-masing yang mungkin berbeda-beda. Berikut akan dijelaskan fungsi manajemen secara umum menurut para ahli.

Terry (2015:56) fungsi utama manajemen secara umum ada empat yaitu *planning, organizing, actuating* dan *controlling*, biasa disingkat fungsi manajemen POAC:

a. *Planning* (fungsi perencanaan)

Fungsi *planning* meliputi pengaturan tujuan dan mencari cara bagaimana untuk mencapai tujuan tersebut. Dalam fungsi perencanaan harus memikirkan apa yang akan dikerjakan dengan sumber daya yang dimiliki. Perencanaan dilakukan untuk menentukan tujuan perusahaan secara keseluruhan. Selain itu juga harus direncanakan cara dan metode terbaik untuk memenuhi tujuan tersebut.

Manajer mengevaluasi berbagai rencana alternatif sebelum mengambil tindakan. Setelahnya akan dilihat apakah rencana yang dipilih

tepat dan dapat digunakan untuk memenuhi tujuan perusahaan.

Perencanaan menjadi proses terpenting dari semua fungsi manajemen.

Tanpa adanya perencanaan maka fungsi-fungsi yang lainnya tidak akan

dapat berjalan.



Hal-hal yang dilakukan dalam fungsi *planning*/perencanaan adalah menetapkan arah dan tujuan perusahaan, menentukan sumber daya yang akan digunakan, menyusun langkah dan metode untuk mencapai tujuan dan menetapkan standar kesuksesan dalam berjalannya perusahaan.

Manfaat fungsi perencanaan adalah mempermudah pelaksanaan tugas agar tepat dan terfokus ke arah tujuan yang ditetapkan, menghindari kesalahan yang mungkin akan terjadi, memudahkan proses pengawasan karena sudah direncanakan dan menjadi pedoman dasar dalam menjalankan aktivitas di masa mendatang

b. *Organizing* (fungsi pengorganisasian)

Fungsi *organizing* dilakukan dengan tujuan membagi suatu kegiatan besar menjadi kegiatan-kegiatan yang lebih kecil. Lebih detailnya berarti proses mengelompokkan semua orang, alat, tugas tanggung-jawab dan wewenang yang dimiliki hingga memunculkan kesatuan yang bisa digerakkan dalam mencapai tujuan.

Pengorganisasian akan mempermudah manajer dalam melakukan pengawasan dan menentukan orang yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas yang telah dibagi-bagi. Aspek utama lain dari *organizing* adalah pengelompokan kegiatan ke departemen atau beberapa subdivisi lainnya.

Pengorganisasian dapat dilakukan dengan cara menentukan tugas apa yang harus dikerjakan, siapa yang harus mengerjakannya, bagaimana tugas-tugas tersebut dikelompokkan, siapa yang bertanggung jawab atas tugas tersebut dan pada tingkatan mana keputusan harus diambil.



Hal-hal yang dilakukan dalam fungsi organizing/pengorganisasian yaitu membagi dan menetapkan tugas dan prosedur yang dibutuhkan untuk operasional perusahaan, menetapkan struktur perusahaan beserta wewenang dan tanggungjawabnya, merekrut, menyeleksi, melatih dan mengembangkan tenaga kerja yang dibutuhkan, menempatkan tenaga kerja pada posisi yang paling tepat dan sesuai kemampuan

Manfaat fungsi pengorganisasian yaitu menghasilkan pembagian tugas yang sesuai dengan kondisi dan kebutuhan, menciptakan spesialisasi saat menjalankan tugas, memperjelas struktur perusahaan dari atas sampai bawah, mengetahui tugas dan tanggungjawab masing-masing yang akan dijalankan

c. *Actuating* (Fungsi Pelaksanaan)

Fungsi actuating meliputi pelaksanaan kerja dan tugas yang diberikan. Perencanaan dan pengorganisasian yang baik kurang berarti bila tidak diikuti dengan pelaksanaan kerja. Untuk itu maka dibutuhkan kerja keras, kerja cerdas dan kerjasama antar semua anggota.

Semua sumber daya manusia yang ada harus dioptimalkan untuk mencapai visi, misi dan program kerja organisasi. Pelaksanaan kerja harus sejalan dengan rencana kerja yang telah disusun. Setiap SDM harus bekerja sesuai dengan tugas, fungsi, keahlian dan kompetensi masing-masing yang telah ditetapkan.

Hal-hal yang dilakukan dalam fungsi actuating/pelaksanaan yaitu melaksanakan tugas dan kerja yang telah diberikan, memberi tugas serta penjelasan secara rutin tentang pekerjaan, menjelaskan semua kebijakan yang sudah ditetapkan, memastikan tanggungjawab yang diberikan telah



dikerjakan. Manfaat fungsi pelaksanaan yaitu tiap pekerjaan bisa terselesaikan dengan terorganisir, tiap tugas dan pekerjaan dapat dipantau dengan jelas dan tiap pekerja memiliki tugas dan arahan yang pasti dan sesuai.

d. *Controlling* (Fungsi pengendalian)

Fungsi controlling meliputi kegiatan dalam menilai suatu kinerja yang berdasarkan pada standar yang sudah dibuat perubahan atau suatu perbaikan jika dibutuhkan. Pengontrolan dibutuhkan agar pekerjaan berjalan sesuai dengan visi, misi, aturan dan program kerja perusahaan.

Media pengendalian pun bervariasi, bisa dalam bentuk supervisi, pengawasan, inspeksi hingga audit. Yang terpenting terjadi pengawasan pada hal-hal menyimpang agar diketahui lebih dini dan bagaimana tugas-tugas dapat diselesaikan tepat waktu.

Hal-hal yang dilakukan dalam fungsi controlling/pengendalian yaitu melakukan evaluasi keberhasilan dalam proses mencapai tujuan sesuai indikator yang ditetapkan, memastikan tiap penyimpangan yang terjadi sudah diatasi sejak dini, memberi alternatif solusi atas masalah yang terjadi dalam mencapai tujuan yang ditetapkan, dan menentukan arahan selanjutnya jika tugas sudah diselesaikan. Manfaat fungsi pengendalian yaitu tugas dapat diselesaikan tepat waktu dengan baik, penyimpangan yang terjadi bisa diatasi sejak dini dengan cepat dan tujuan perusahaan dapat dicapai sesuai indikator yang ditetapkan



Menurut Henry Fayol (Dessler, 2015:144) ada lima fungsi utama ilmu manajemen yang meliputi merancang, mengorganisir, memerintah, mengkoordinasi dan mengendalikan. Berikut ini merupakan 5 fungsi manajemen menurut Henry Fayol beserta penjelasannya.

- a. Fungsi perencanaan (*planning*) adalah memikirkan apa yang akan dikerjakan dengan sumber yang dimiliki. Perencanaan dilakukan untuk menentukan tujuan perusahaan secara keseluruhan dan cara terbaik untuk memenuhi tujuan itu.
- b. Fungsi pengorganisasian (*organizing*) dilakukan dengan tujuan membagi suatu kegiatan besar menjadi kegiatan-kegiatan yang lebih kecil. Pengorganisasian mempermudah manajer dalam melakukan pengawasan dan menentukan orang yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas yang telah dibagi-bagi tersebut.
- c. Fungsi memerintah (*commanding*), fungsi memberi perintah atau arahan berhubungan dengan usaha memberi bimbingan, saran, perintah-perintah atau intruksi kepada bawahan dalam melaksanakan tugas masing-masing agar tugas dapat dilaksanakan dengan baik dan benar tertuju pada tujuan yang telah ditetapkan.
- d. Fungsi pengkoordinasian (*coordinating*), merupakan fungsi untuk melakukan berbagai kegiatan agar tidak terjadi kekacauan dan kekosongan kegiatan dengan jalan menyatukan dan menyelaraskan pekerjaan bawahan sehingga terdapat kerja sama yang terarah dalam upaya mencapai tujuan organisasi.
- e. Fungsi pengawasan (*controlling*) meliputi kegiatan mengawasi aktivitas karyawan, menentukan apakah organisasi dapat memenuhi target tujuannya, dan melakukan koreksi bila diperlukan serta menilai pelaksanaan kegiatan.

Terry (2015:75) mengemukakan teorinya mengenai fungsi manajemen. memiliki kesamaan dengan fungsi manajemen secara umum. itu merupakan penjelasan 4 fungsi manajemen.



- a. *Planning* (fungsi perencanaan) yaitu sebagai dasar pemikiran dari tujuan dan penyusunan langkah-langkah yang akan dipakai untuk mencapai tujuan. Merencanakan berarti mempersiapkan segala kebutuhan, memperhitungkan matang-matang apa saja yang menjadi kendala, dan merumuskan bentuk pelaksanaan kegiatan yang bermaksud untuk mencapai tujuan.
- b. *Organizing* (fungsi pengorganisasian) yaitu sebagai cara untuk mengumpulkan orang-orang dan menempatkan mereka menurut kemampuan dan keahliannya dalam pekerjaan yang sudah direncanakan.
- c. *Actuating* (fungsi pelaksanaan) yaitu untuk menggerakkan organisasi agar berjalan sesuai dengan pembagian kerja masing-masing serta menggerakkan seluruh sumber daya yang ada dalam organisasi agar pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan bisa berjalan sesuai rencana dan bisa mencapai tujuan.
- d. *Controlling* (fungsi pengendalian) yaitu untuk mengawasi apakah gerakan dari organisasi ini sudah sesuai dengan rencana atau belum. Serta mengawasi penggunaan sumber daya dalam organisasi agar bisa terpakai secara efektif dan efisien tanpa ada yang melenceng dari rencana.



Terry (2015:78) menyebutkan fungsi-fungsi manajemen menurut para selengkapnya.

fungsi manajemen menurut John F. Mee terdiri atas *planning*, *organizing*, *motivating* dan *controlling*.

- b. Fungsi manajemen menurut Louis A. Allen yaitu *leading, planning, organizing, dan controlling*.
- c. Fungsi manajemen menurut McNamara yaitu *programming, planning, budgeting dan system*.
- d. Fungsi manajemen menurut Kooontz & O'Donnel yaitu *planning, organizing, staffing, directing dan controlling*.
- e. Fungsi Manajemen Menurut Dr. S. Siagian yaitu *planning, organizing, motivating, controlling dan evaluating*.
- f. Fungsi manajemen Menurut Prof. Drs. Oey Liang Lee yaitu *planning, organizing, directing, coordinating dan controlling*.
- g. Fungsi Manajemen Menurut William H. Newman yaitu *planning, organizing, assembling resources, directing, dan controlling*.
- h. Fungsi manajemen menurut Luther Gullick yaitu *planning, organizing, staffing, directing, coordinating, reporting, dan budgeting*.
- i. Fungsi manajemen menurut Lindall F. Unwirk yaitu *forecasting, planning, organizing, commanding, coordinating dan controlling*.
- j. Fungsi manajemen menurut John D. Millet yaitu *directing dan facilitating*.
- k. Fungsi manajemen menurut Don Hellriegel & John W. Slocum, Jr yaitu *planning, organizing, leading dan controlling*.
- l. Fungsi manajemen menurut Harold Koontz & Heinz Wehrich yaitu *planning, organizing, staffing, leading dan controlling*.

fungsi manajemen menurut Dalton E. M. C. Farlang yaitu *planning, organizing dan controlling*.

fungsi manajemen menurut Nickels & McHugh yaitu *planning, organizing, directing dan controlling*.



- o. Fungsi manajemen menurut Richar W. Griffin yaitu *planning, organizing, leading* dan *controlling*.
- p. Fungsi manajemen menurut Ernest Dale yaitu *planning, organizing, staffing, directing, innovating, representing* dan *controlling*.
- q. Fungsi manajemen menurut John Robert yaitu *planning, organizing, commnding*, dan *controlling*.

Di bawah ini akan dijelaskan 9 fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia (SDM) beserta pengertian dan penjelasan singkatnya (Terry, 2015:108):

- a. Fungsi perencanaan yaitu upaya sadar dalam pengambilan keputusan yang sudah diperhitungkan dengan matang mengenai hal apa saja yang akan dilakukan dimasa yang akan datang oleh perusahaan untuk mencapai tujuan yang sudah ditentukan.
- b. Fungsi rekrutmen adalah sebuah proses penarikan kandidat untuk mengisi posisi yang kosong dalam organisasi. Perekrutan yang efektif akan memberikan peluang kerja kepada orang orang yang memiliki kemampuan dan keterampilan yang memenuhi kualifikasi dan spesifikasi dari pekerjaan.
- c. Fungsi seleksi adalah proses untuk menemukan tenaga kerja yang sesuai dan tepat dari sekian kandidat yang tersedia. Kandidat yang diterima telah lolos persyaratan dan tes/ujian yang telah dilakukan sebelumnya.

Fungsi orientasi, pelatihan dan pengembangan adalah proses pembelajaran yang melibatkan perolehan suatu keahlian, peraturan,



konsep maupun sikap supaya kinerja pegawai meningkat. Secara umum pelatihan kerja merupakan semua aktivitas untuk memberikan, mendapatkan, meningkatkan dan mengembangkan kompetensi kerja, produktivitas, kedisiplinan, sikap serta etos kerja pada tingkat keterampilan dan keahlian tertentu yang sesuai dengan jenjang serta kualifikasi pekerjaan dan jabatan

- e. Fungsi evaluasi kinerja merupakan proses meninjau dan mengevaluasi kinerja seorang tenaga kerja yang sudah direkrut sebelumnya terhadap peran bagi perusahaan.
- f. Fungsi kompensasi adalah pemberian balas jasa secara langsung atau tidak langsung yang berbentuk uang ataupun barang kepada tenaga kerja sebagai bentuk imbal jasa dari perusahaan.
- g. Fungsi pengintegrasian adalah aktivitas untuk menyatukan antara kepentingan perusahaan dengan kebutuhan para karyawan, sehingga menciptakan kerjasama yang menguntungkan bagi kedua belah pihak.
- h. Fungsi pemeliharaan adalah aktivitas untuk memelihara atau bahkan meningkatkan kondisi mental, fisik dan loyalitas pekerja supaya tercipta adanya kerjasama yang panjang.
- i. Fungsi pemberhentian adalah pengakhiran hubungan kerja perusahaan dengan tenaga kerja yang disebabkan oleh sesuatu hal yang mengakibatkan hak dan kewajiban berakhir antara perusahaan dengan tenaga kerja.

Kesembilan fungsi manajemen sumber daya manusia tersebut, salah satunya adalah fungsi orientasi pelatihan dan pengembangan, sebagai *per point* di dalam mengamati pentingnya analisis kebutuhan pelatihan



yang diamati untuk pengembangan sumber daya manusia sesuai tujuan organisasi. Pelatihan sebagai proses yang harus dikaji secara komprehensif sebagai kajian ilmiah.

2. Konsep Pelatihan

Konsep pelatihan merupakan suatu konsep yang penting di dalam menguraikan dan menjelaskan analisis kebutuhan pelatihan yang dilakukan oleh suatu organisasi. Pentingnya konsep pelatihan tidak terlepas dari arti, tujuan dan manfaat pelatihan. Menurut Sikula, (2000:43) mendefinisikan pelatihan sebagai berikut: *“Training is a short term educational process utilizing systematic and organized procedure by which resource managerial personel learn technical knowledge and skill for a definite purpose”*. Pelatihan adalah sesuatu proses pendidikan jangka pendek dengan menggunakan prosedur yang sistematis dan terorganisir, sehingga SDM operasional belajar pengetahuan teknik pengerjaan dan keahlian untuk tujuan tertentu.

Good (2007:173) menyatakan bahwa pelatihan dapat diartikan sebagai “proses mendidik dan melatih dengan menggunakan waktu jangka pendek berdasarkan cara dan prosedur yang sistematis dan terorganisir dalam mencapai tujuan. Biasanya aktivitas pelatihan melibatkan pelatih (instruktur) dan orang yang dilatih (*trainer*) untuk dapat menjadi orang yang memiliki kompetensi dalam meningkatkan tujuan organisasi dan kinerja dirinya.

Pandangan konsep pelatihan menurut *Center for Development Management and Productivity* (2007) mendefinisikan pelatihan merupakan rangkaian proses belajar (dididik dan dilatih) untuk mengubah tingkah laku dalam menjalankan aktivitas organisasi, pekerjaan dan pengembangan potensi diri. Berarti konsep pelatihan diartikan sebagai



konsep proses di dalam mengembangkan dan mewujudkan perilaku seseorang dalam berorientasi pada tuntutan kebutuhan organisasi, pekerjaan dan potensi dirinya untuk mampu mewujudkan peningkatan tujuan organisasi.

Franco (2009:91) menyatakan bahwa konsep pelatihan pada dasarnya adalah proses memberikan akses dan *assessment* kepada sumber daya manusia untuk mengembangkan organisasi pekerjaan dan potensinya dalam mencapai tujuan organisasi dan kinerja individu. Konsep pelatihan selalu memerlukan tindakan, penyikapan dan realitas agar setiap orang mampu mengakses dan memberikan *assessment* atas sebuah proses yang sistematis dan terorganisasi dari kegiatan pelatihan untuk meningkatkan andil SDM dalam organisasi, pada pekerjaan dan pengembangan potensinya.

Secara umum konsep pelatihan juga diartikan oleh Dorman (2010:95) bahwa pelatihan adalah proses sistematis, terkoordinasi dan terorganisir dalam mengubah perilaku dan tindakan seseorang untuk menjalankan aktivitas organisasi, pekerjaan dan pengembangan potensinya untuk meningkatkan kinerjanya. Sasaran dari konsep pelatihan adalah proses, perubahan perilaku/tindakan dan pencapaian tujuan organisasi. Proses pelatihan yang dimaksud adalah penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan, perubahan perilaku/tindakan yang dimaksud adalah pengembangan

nisasi, pekerjaan dan potensi seseorang, sedangkan pencapaian tujuan organisasi adalah terjadinya peningkatan kinerja yang dicapai baik tujuan organisasi maupun kinerja personel.



Mathis (2002:5), juga memberikan definisi mengenai “pelatihan adalah suatu proses dimana orang-orang mencapai kemampuan tertentu untuk membantu mencapai tujuan organisasi oleh karena itu, proses ini terikat dengan berbagai tujuan organisasi. Pelatihan dapat dipandang secara sempit ataupun luas” tergantung pada tujuan yang hendak dicapai.

Dengan demikian, secara gamblang dapat dipahami bahwa konsep pelatihan dapat disimpulkan bahwa pelatihan sebagai kegiatan yang berproses, yang memiliki maksud untuk mengubah perilaku atau tindakan orang yang mengikuti pelatihan (dilatih dan diajar) untuk meningkatkan kapasitasnya dalam organisasi, pada pekerjaan dan potensi yang dimilikinya untuk meningkatkan kinerjanya saat ini dan di masa akan datang.

Ambar dan Rosidah (2003:175), memberikan definisi mengenai pelatihan adalah proses pendidikan jangka pendek dengan menggunakan prosedur sistematis perubahan perilaku pegawai dalam satu arah guna meningkatkan tujuan organisasi. Sedangkan menurut Siswanto (2000:141) mengemukakan bahwa pelatihan adalah manajemen pendidikan dan pelatihan secara menyeluruh mencakup fungsi yang terkandung di dalamnya, yakni mendidik dan melatih sesuai kebutuhan menurut pola kebijakan organisasi, bisa berupa pola *batton up* atau *top down*

Barry dan Jonathan (2013 :167) menyebutkan ada dua (2) pola

atihannya yang bisa diterapkan dalam analisa kebutuhan pelatihan yaitu pola *batton up* atau *top down*. Penerapan pola ini tergantung pada kebutuhan dan kepentingan dari tujuan pelatihan. Lazimnya pola *batton up* digunakan untuk menampung atau menerima usulan kelompok sasaran



untuk pelatihan dalam mengurangi permasalahan, sedangkan pola top down diperuntukan untuk mengadvokasi dan mengsosialisasikan program dan kegiatan yang sudah standar dari pembuat kebijakan.

Terdapat beberapa faktor penunjang kearah efektivitas pelatihan menurut Rivai (2004:240) antara lain materi atau isi pelatihan, metode pelatihan, pelatih (instruktur/trainer), peserta pelatihan, sarana pelatihan dan evaluasi pelatihan. Efektivitas ini sangat berkorelasi dengan pola pelatihan yang diterapkan. Pola *bottom up* merupakan pola pelatihan berdasarkan usulan dari pihak lembaga publik yang bertujuan meminimalisir permasalahan yang sering diprotes atau dikeluhkan oleh publik atas kebijakan pemerintah. Berbeda dengan pola *top down* yang merupakan pola pelatihan yang diperuntukan untuk mengsosialisasikan program dan kegiatan pemerintah pusat ke pemerintah daerah yang telah memiliki patron dan aturan baku.

Penerapan pola pelatihan tersebut memiliki keterkaitan dengan metode pelatihan. Ada beberapa metode yang digunakan, antara lain metode *on the job* dan *off the job training*. *On the job training* (OT) atau disebut juga pelatihan dengan instruksi pekerjaan sebagai suatu metode pelatihan dengan cara para pekerja atau calon pekerja ditempatkan dalam kondisi pekerjaan yang riil, dibawah bimbingan dan *supervise* dari SDM yang telah berpengalaman atau terlatih. Pola pelatihan dengan *On the job training* perlu

perhatikan prinsip-prinsip sebagai berikut:

1. Bimbingan yang bertanggung jawab atas keberhasilan calon SDM dalam melaksanakan tugasnya.



b. Tersedianya waktu yang cukup agar dapat mencapai tingkat terampil atau mahir.

c. Sikap, perilaku yang membentuk (antusias, rajin dan tekun).

Pola pelatihan tidak terlepas dengan metode. Ada berapa macam metode pelatihan *on the job training* :

a. Instruksi, di mana pelatihan dengan instruksi pekerjaan sebagai suatu metode pelatihan dengan cara para pekerja/calon pekerja ditempatkan dalam kondisi pekerjaan yang riil, di bawah bimbingan dan supervisi dari pegawai yang telah berpengalaman atau seorang supervisor.

b. Rotasi, untuk pelatihan silang (*cross-train*) bagi SDM agar mendapatkan variasi kerja, para pengajar memindahkan para peserta pelatihan dari tempat kerja yang satu ke tempat kerja yang lainnya.

c. Magang, melibatkan pembelajaran dari pekerja yang lebih berpengalaman. Ini menggunakan partisipasi tingkat tinggi dari peserta dan memiliki tingkat transfer tinggi kepada pekerjaan.

d. Pelatihan jabatan, calon SDM dilibatkan secara langsung dibawah seorang pemimpin (yang bertugas sebagai pelatih), calon SDM tersebut dijadikan sebagai pembantu pimpinan atau pelatih.

Pola an di luar kerja (*off the job training*) adalah pelatihan yang berlangsung pada waktu SDM yang dilatih tidak melaksanakan pekerjaan rutin/biasa. Ada beberapa macam metode pelatihan *off the job training*: (Hasibuan, 2005:70).



ceramah kelas dan presentase video. Ceramah adalah pendekatan terkenal karena menawarkan sisi ekonomis dan material organisasi. Partisipasi dan umpan balik dapat meningkat dengan adanya diskusi selama ceramah.

- b. Pelatihan vestibule, agar pembelajaran tidak mengganggu operasional rutin, beberapa perusahaan menggunakan pelatihan vestibule. Wilayah atau vestibule terpisah di buat dengan peralatan yang sama dengan yang digunakan dalam pekerjaan. Cara ini memungkinkan adanya transfer, repetisi, dan partisipasi serta material perusahaan bermakna dan umpan balik.
- c. Simulasi, permainan simulasi dapat dibagi menjadi dua macam. Pertama, simulasi yang melibatkan simulator yang bersifat mekanik (mesin) yang mengandalkan aspek-aspek utama dalam suatu situasi kerja. Kedua, simulasi komputer. Metode ini sering berupa games atau permainan. Para pemain membuat suatu keputusan, dan komputer menentukan hasil yang terjadi sesuai dengan kondisi yang telah diprogramkan dalam komputer.
- d. Belajar terprogram, bahan–bahan pembelajaran terprogram adalah bentuk lain dari belajar mandiri. Biasanya terdapat program komputer atau cetakan booklet yang berisi tentang pertanyaan dan jawaban. Setelah membaca dan menjawab pertanyaan, pembaca langsung mendapatkan umpan balik kalau benar, belajar lanjut kalau salah.

Kualitas dari isi pelatihan merupakan hal yang perlu diperhatikan sebab semakin bermateri pelatihan atau materinya akan semakin mengoptimalkan manfaat dari pelatihan yang berarti semakin efektif pula pelatihan.

Prinsip pengembangan kurikulum/materi pelatihan merupakan proses yang dinamis dan melibatkan perubahan hubungan antara pendidik, administrator, sasaran dan masyarakat pengguna hasil pendidikan.



- 1) Pengkajian kurikulum harus berkiblat pada problem masyarakat sesuai dengan lembaga yang bersangkutan.
 - 2) Aspek sosial dan budaya, kebutuhan masyarakat hendaknya dipertimbangkan dalam menyusun kurikulum.
 - 3) Instansi atau lembaga yang akan menggunakan SDM harus diikuti sertakan dalam penyusunan kurikulum.
 - 4) Kurikulum hendaknya disusun sedemikian rupa, sehingga dapat menggambarkan pengalaman belajar-mengajar, baik yang dilakukan atau dicapai oleh sasaran pendidikan maupun oleh instruktur.
- b. Perubahan kurikulum/materi pelatihan. Perubahan kurikulum akan terjadi karena adanya pembiasan dan atau ketidak- layakan kurikulum tersebut sebagai kompas tujuan pendidikan.

Untuk meningkatkan kualitas pembelajaran, maka unsur materi pelatihan berupa kurikulum pembelajaran yang disesuaikan dengan kebutuhan dunia kerja, relevansi isi pembelajaran dengan topik pelatihan yang dilaksanakan, efektifitas sasaran yang menjadi tolak ukur tercapainya suatu program pelatihan, dan membangun Integritas peserta pelatihan dalam membangun integritas kelompok agar terjalin komunikasi pasca pelatihan (Hasibuan, 2005:70).

Efektivitas pelatihan merupakan hasil akhir pelatihan yang dilaksanakan untuk perusahaan yang berupa bertambahnya pengetahuan, keterampilan dan kemampuan peserta sehingga mereka dapat bekerja lebih



Menurut Alliger dan Janak (2001:115) terdapat empat ukuran dari efektivitas pelatihan, yaitu sebagai berikut ini.

Reaksi merupakan ukuran efektivitas pelatihan yang dilihat dari reaksi para peserta pelatihan, terutama reaksi yang bersifat langsung.

- b. Proses belajar merupakan ukuran keefektifitasan pelatihan yang dilihat dari seberapa besar peserta pelatihan mampu menyerap ilmu pengetahuan yang diberikan dalam pelatihan.
- c. Perubahan perilaku ini berupa dampak dari perilaku adanya perubahan sikap dari sebelum pelatihan dan sesudah pelatihan.
- d. Hasil merupakan ukuran efektivitas pelatihan yang dilihat dari pencapaian tujuan organisasi SDM, kualitas kerja, efisiensi waktu, jumlah out put dan penurunan pemborosan.

Haywood (2001:162) menyatakan bahwa terdapat delapan hal yang mempengaruhi efektivitas pelatihan, yaitu:

- a. Dukungan organisasi atas perubahan,
- b. Komitmen dan kepercayaan yang kuat dalam pendidikan, pelatihan dan pengembangan individu,
- c. Pelatihan dan pengembangan harus berhubungan dengan strategi dan tujuan organisasi,
- d. Formulasi dan implementasi dari strategi organisasi,
- e. Peserta tidak hanya menerima pengetahuan dan kemampuan tetapi juga mendemonstrasikan kompetensi, termasuk untuk menemukan keinginan pelanggan,
- f. Menyusun tujuan dan hasil yang diharapkan dari pelatihan,
- g. Adanya spesifikasi dalam pelatihan,

h. Evaluasi menyeluruh atas efektifitas pelatihan dan komitmen peserta selama proses pelatihan.

Berdasarkan uraian yang dikemukakan di atas, maka konsep pelatihan

adalah suatu konsep yang diperuntukkan agar suatu organisasi mampu



menyelenggarakan pelatihan sesuai dengan pola pelatihan yang dilakukan dan diarahkan menggunakan metode pelatihan yang tepat sesuai tingkat analisis kebutuhan pelatihan.

3. Konsep Analisis Kebutuhan Pelatihan

Menjelaskan konsep analisis kebutuhan pelatihan, maka ada tiga hal yang perlu dijelaskan secara sederhana yaitu pengertian analisis, kebutuhan dan pelatihan. Menurut Raymond (2012:74) makna analisis adalah sebuah penilaian secara komprehensif yang telah distandardisasikan berdasarkan aturan dan ketentuan yang berlaku dari suatu proses yang akan dipraktekkan atau ditindaklanjuti. Arti kebutuhan adalah tuntutan pemenuhan tujuan yang hendak dicapai dari suatu hasil proses yang telah dinilai. Sedangkan arti pelatihan adalah serangkaian proses yang sistematis, terkoordinir dan terorganisir di dalam mendidik dan melatih seseorang untuk dapat mewujudkan tujuannya.

Pengertian analisis kebutuhan pelatihan ini tentu dari beberapa sudut pandang ahli berbeda-beda. Menurut Jordan (2009:74), analisis kebutuhan pelatihan adalah penilaian yang stratejik dan komprehensif suatu standar kebutuhan penyelenggaraan kegiatan pelatihan yang berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi, perbaikan mutu pekerjaan dan peningkatan kompetensi individu yang mengikuti pelatihan. Berarti analisis kebutuhan pelatihan merupakan sebuah penilaian penyelenggaraan pelatihan yang berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi, perbaikan mutu pekerjaan dan peningkatan kompetensi.

Pengertian lain juga dikemukakan oleh Mardov (2012:141) bahwa dimaksud dengan analisis kebutuhan pelatihan adalah serangkaian



proses dalam menilai standar capaian organisasi, pekerjaan dan kompetensi SDM untuk dimanfaatkan dan digunakan dalam memenuhi kebutuhan organisasi untuk melakukan pendidikan dan pelatihan. Intinya analisis kebutuhan pelatihan yaitu menentukan *assessment* organisasi, *assessment* pekerjaan dan *assessment* individu dalam meningkatkan tujuan organisasi.

Analisis kebutuhan pelatihan adalah proses penilaian kebutuhan organisasi, pekerjaan dan kompetensi individu untuk meningkatkan tujuan organisasi. Analisis kebutuhan pelatihan meliputi perkembangan dan kemajuan organisasi, perubahan inovasi dan metode pengembangan pekerjaan, serta perubahan perilaku dan tindakan individu dalam bekerja, sehingga SDM dapat melakukan pekerjaan yang lebih efektif (Kaswan, 2011:2).

Ruky (2006:23) mengungkapkan analisis kebutuhan pelatihan adalah proses sistematis untuk mengubah perilaku kerja seseorang/sekelompok SDM dalam suatu organisasi sesuai dengan pekerjaan yang ditekuni dengan menggunakan atau memanfaatkan potensi individunya dalam meningkatkan tujuan organisasi. Berarti analisis kebutuhan pelatihan menjadi pertimbangan dari setiap kegiatan yang berorientasi pada kepentingan organisasi, pekerjaan dan individu yang mengantarkan sumber daya mampu meningkatkan tujuan organisasi dan kinerja potensinya.

Analisis kebutuhan pelatihan terkait dengan penilaian organisasi yang sebuah pekerjaan yang membutuhkan orang-orang yang memiliki potensi di bidangnya, sehingga sasaran dan target pelatihan menjadi efektif. Analisis kebutuhan pelatihan berorientasi pada pencapaian tujuan



organisasi, perbaikan mutu pekerjaan dan peningkatan kompetensi SDM di dalam mengembangkan metode dan praktek kemajuan yang berorientasi pada peningkatan kinerja.

Dessler (2000:249) menjelaskan bahwa: *“training refers to the methods used to give new or present employees the skills they need to perform their jobs”*. Lebih lanjut Dessler (2000:249) menyatakan bahwa: *“training is essentially a learning process”*. Berdasarkan pernyataan tersebut disimpulkan bahwa analisis kebutuhan pelatihan memberikan pemahaman dan penilaian tentang pentingnya pengetahuan dan keterampilan mengenai pengembangan organisasi, pengembangan dunia kerja dan peningkatan kompetensi SDM yang dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja yang ditugaskan pada masing-masing jabatan tertentu. Analisis kebutuhan pelatihan juga dapat dilakukan pada semua tingkat organisasi, tingkatan pekerjaan dan tingkatan kompetensi sesuai dengan tujuan organisasi

Penyelenggaraan analisis kebutuhan pelatihan dalam suatu organisasi harus dilakukan dengan tujuan tertentu. Secara umum tujuan program pelatihan dilaksanakan diarahkan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi, pekerjaan dan kompetensi untuk menjembatani kesenjangan antara prosedur yang menjadi kebijakan organisasi dan orientasi kepada kepentingan publik, dalam menghadapi tantangan kerja saat ini dan di masa akan datang yang membutuhkan andil pelatihan (Sugeng, 2008:77).

Analisis kebutuhan pelatihan yang efektif dapat meningkatkan kinerja, memperbaiki orientasi organisasi, mengembangkan prospektif jabatan pekerjaan dan meningkatkan kompetensi individu dalam meningkatkan



tujuan organisasi. Analisis kebutuhan pelatihan merupakan tuntutan kemajuan organisasi, kemajuan pekerjaan dan peningkatan kompetensi anggota organisasi untuk meningkatkan kinerjanya.

Karakteristik utama aktifitas analisis kebutuhan pelatihan yang memberikan kontribusi terhadap peningkatan tujuan organisasi adalah aktivitas pelatihan yang dirancang sesuai dengan proses desain pelatihan, yaitu pendekatan sistematis untuk mengembangkan program pelatihan. Proses pelatihan menurut Kaswan (2011:55-56) sebagai berikut:

- a. Penilaian kebutuhan meliputi analisis organisasi, analisis pekerjaan dan analisis individu.
- b. Memastikan kesiapan SDM untuk mewujudkan kemajuan organisasi dari penyelenggaraan pelatihan.
- c. Menciptakan lingkungan belajar dengan mengidentifikasi tujuan pembelajaran dan hasil pelatihan, materi yang bermakna, praktik, umpan balik, observasi terhadap orang lain, pelaksanaan dan koordinasi program.
- d. Memastikan terjadinya transfer pelatihan dengan menerapkan strategi manajemen organisasi, manajemen kerja dan manajemen kompetensi.
- e. Menyeleksi metode pelatihan berupa metode presentasi, metode hands-on dan metode kelompok dalam memberikan penguatan organisasi, pekerjaan dan kompetensi.

f. Mengevaluasi program pelatihan melalui identifikasi hasil pelatihan dan desain evaluasi serta analisis kebutuhan pelatihan.

Tujuan analisis kebutuhan pelatihan adalah mengumpulkan informasi untuk menentukan apakah pelatihan dibutuhkan dalam organisasi. Jika



dibutuhkan apa yang menjadi penting adalah menentukan pekerjaan yang harus dilakukan, di mana dalam organisasi pelatihan itu dibutuhkan orang yang memiliki kompetensi baik secara spesifik dan karakteristik lain apa yang harus diajarkan. Intinya analisis kebutuhan pelatihan selalu berkaitan dengan penilaian organisasi, pekerjaan dan kompetensi untuk peningkatan tujuan organisasi.

Sebelum program pelatihan berlangsung harus diawali dengan melakukan analisis kebutuhan pelatihan, menurut Kaufman (2000:27') menyatakan bahwa "penilaian/analisis kebutuhan pelatihan merupakan proses formal yang mengidentifikasi kebutuhan sebagai kesenjangan (gap) antara hasil sekarang dengan hasil yang diharapkan, yang menempatkan itu pada urutan prioritas sesuai kebutuhan organisasi, aktivitas pekerjaan dan pengembangan kompetensi individu untuk meningkatkan tujuan organisasi.

Karena analisis kebutuhan pelatihan merupakan langkah awal dalam desain pelatihan, jika tidak dilakukan dengan baik, bagaimanapun baiknya metode pelatihan, pelatihan tidak akan mencapai hasil yang diharapkan organisasi. Misalnya, analisis kebutuhan pelatihan yang tidak dilakukan dengan baik menyebabkan kebutuhan pelatihan yang tidak teridentifikasi, program pelatihan di mana peserta pelatihan tidak memiliki kepercayaan diri untuk memahami kebutuhan organisasi, kebutuhan pekerjaan dan kebutuhan kompetensi yang dibutuhkan untuk meningkatkan tujuan organisasinya.



Menurut Kaswan (2011:59-60) ada beberapa alasan mengapa analisis kebutuhan pelatihan dilakukan, untuk:

menentukan pelatihan/kegiatan apa yang sesuai dengan tujuan organisasinya.

- b. Menentukan pelatihan/kegiatan apa yang akan meningkatkan tujuan organisasi.
- c. Menentukan pelatihan/kegiatan apa yang akan memajukan pekerjaan.
- d. Membedakan kebutuhan pelatihan yang berorientasi kompetensi.
- e. Menghubungkan kebutuhan tujuan organisasi, pekerjaan dan kompetensi individu.

Swist (2001:152) mengidentifikasi analisis kebutuhan pelatihan antara lain:

- a. Sasaran organisasi dengan efektivitasnya dalam mencapai tujuan organisasi.
- b. Perbedaan atau kesenjangan antara tuntutan organisasi dengan kemajuan pekerjaan dan kompetensi SDM yang dibutuhkan untuk peningkatan tujuan organisasi yang efektif.
- c. Perbedaan atau kesenjangan antara kebutuhan organisasi, kemajuan pekerjaan dan kompetensi SDM.
- d. Kondisi-kondisi di mana kegiatan pelatihan menjadi penting dan diperlukan.

Wener dan DeSimone (2006:128) menyatakan bahwa analisis kebutuhan pelatihan menjadi penting dan diperlukan untuk memberikan penguatan lembaga atau organisasi, kemajuan pekerjaan sesuai posisi jabatan dan potensi individu dalam memecahkan masalah yang ada dalam organisasi sesuai pencapaian kinerjanya..

Tujuan analisis kebutuhan pelatihan menurut Miller dan Osinski (2002:20) adalah untuk mengidentifikasi kebutuhan atau tuntutan kerja di organisasi agar membantu mengarahkan terwujudnya tujuan



organisasi, kemajuan posisi jabatan pekerjaan dan sumber daya manusia yang berkompeten. Analisis kebutuhan pelatihan merupakan urgensi dan modal penting bagi organisasi untuk maju sesuai pencapaian tujuan organisasi

Berdasarkan definisi di atas, disimpulkan bahwa tujuan analisis kebutuhan pelatihan adalah kegiatan untuk menciptakan program pelatihan yang efektif dan tepat bagi SDM yang membutuhkan pelatihan, karena itu analisis kebutuhan pelatihan sangatlah penting untuk dilakukan malalui serangkaian proses analisis kebutuhan organisasi, analisis kebutuhan pekerjaan, dan analisis kebutuhan individu.

Analisis kebutuhan pelatihan menurut Rivai (2004:89) adalah penilaian kebutuhan organisasi, kebutuhan jabatan pekerjaan dan kebutuhan individu dengan masing-masing kadar yang bervariasi aktivitas pelatihan. Sedangkan menurut Sumantri (2005:78) analisis kebutuhan pelatihan merupakan keadaan dimana terdapat kesenjangan antara keadaan yang diinginkan dengan keadaan nyata atas kebutuhan pelatihan. Secara umum analisis kebutuhan pelatihan didefinisikan sebagai suatu proses pengumpulan dan analisis data dalam rangka mengidentifikasi kebutuhan organisasi, jabatan pekerjaan dan kepentingan individu untuk ditingkatkan atau diperbaiki agar kinerja SDM dan organisasi menjadi meningkat. Tujuan dari kegiatan ini adalah untuk memperoleh data akurat

...ing apakah ada kebutuhan untuk menyelenggarakan pelatihan.

Informasi yang dibutuhkan untuk analisis kebutuhan pelatihan oleh dalam berbagai pendekatan sebagaimana dikemukakan oleh ...er dan DeSimone (2006:135) yaitu:



- a. *Supply-Led Approach*, pendekatan ini menekankan pada pentingnya peran pelatih dalam menentukan kebutuhan pelatihan. Secara tradisional pelatih bertanggungjawab untuk mengidentifikasi kebutuhan dan lingkup penilaian yang dapat mencakup berbagai tingkat organisasi.
- b. *Demand-Led Approach*, pendekatan *supply-led* menghadapi persoalan ketika dihadapkan pada tantangan perubahan dalam dunia kerja yang menekankan pada lini bawah, profitabilitas, pertumbuhan dan sebagainya. Dalam mengantisipasi keterampilan SDM dan tujuan organisasi jangka panjang. *Demand-Led Approach*, didasarkan pada orientasinya, yaitu orientasi pada bisnis dan orientasi pada proses. Pendekatan yang berorientasi pada bisnis merupakan pendekatan di mana manajemen puncak harus mempunyai komitmen untuk melakukan investasi dalam pelatihan. Sedangkan pendekatan yang berorientasi pada proses bertujuan mengenalkan proses kerja yang baru dan dapat diterapkan secara efisien dan efektif.
- c. *Trainee-Centered Approach*, pendekatan yang berpusat pada peserta pelatihan. Pelatihan ini ditandai dengan *bottom-up* dan kebutuhan individu. Pendekatan ini kurang mendapat respon dari organisasi karena organisasi lebih berkonsentrasi pada efektivitas organisasi daripada efektivitas individu.

Sulistyohadi (2006:30) membagi tiga tingkatan analisis kebutuhan

pelatihan sebagai berikut:

1. Analisis tingkat organisasi

2. Analisis organisasi yang memeriksa tuntutan kebutuhan organisasi

3. Analisis seperti budaya, misi organisasi, iklim kerja, sasaran jangka pendek dan



jangka panjang serta struktur. Tujuannya untuk mengidentifikasi baik kebutuhan organisasi secara menyeluruh dan tingkat dukungan untuk pelatihan.

b. Analisis tugas/pekerjaan

Analisis tugas/pekerjaan yang memeriksa pelaksanaan tugas/pekerjaan yang dijalankan, berfokus pada kewajiban dan tugas untuk menentukan pekerjaan yang membutuhkan pelatihan. Analisis tugas/pekerjaan seharusnya memberikan semua informasi yang dibutuhkan untuk memahami persyaratan pekerjaan. Kewajiban dan tugas ini selanjutnya digunakan untuk mengidentifikasi pengetahuan, keterampilan, keahlian dan sikap yang ditunjukkan dituntut untuk melaksanakan pekerjaan dengan memadai.

c. Tingkat individu

Analisis individu menentukan SDM mana yang membutuhkan pelatihan dengan memeriksa sejauhmana SDM itu melaksanakan tugas kerjanya. Pelatihan sering dibutuhkan ketika ada kesenjangan antara kinerja SDM dengan ekspektasi atau standar organisasi. Sering analisis individu melibatkan penilaian peringkat kerja SDM dan selanjutnya mengidentifikasi SDM atau kelompok SDM yang kurang dalam motivasi kerja, hubungan kerja, pengembangan diri dan disiplin .

Berdasarkan uraian di atas menunjukkan bahwa pelatihan yang

efektif dapat meningkatkan tujuan organisasi, memperbaiki kemajuan kerja dan memperbaiki kompetensi individu. Pelatihan yang kurang tidak sesuai atau tidak memadai bisa menjadi organisasi, pekerjaan pengembangan kompetensi SDM tidak maksimal. Untuk



memaksimalkan manfaat analisis kebutuhan pelatihan, pimpinan harus membantu proses pelatihan. Lebih jelasnya diuraikan analisis kebutuhan pelatihan sebagai berikut:

a. Analisis Organisasi

Penjelasan tentang analisis kebutuhan pelatihan di dalamnya terdapat analisis organisasi. Dunga (2008:71) mengemukakan bahwa analisis organisasi adalah penilaian tentang hal-hal yang dibutuhkan oleh organisasi untuk mewujudkan tujuannya. Aktivitas pelatihan selalu membutuhkan analisis organisasi untuk mengetahui penerapan budaya organisasi, misi, iklim kerja, sasaran dan struktur organisasi dapat dijalankan dengan baik dalam menunjang peningkatan tujuan organisasi.

Analisis organisasi pada dasarnya merupakan analisis kebutuhan pelatihan yang diperuntukkan bagi organisasi untuk merespon perkembangan dan persaingan yang dihadapi oleh dunia organisasi yang terus maju dan berkembang. Karena itu analisis organisasi menjadi penting untuk dilatihkan kepada SDM organisasi agar mampu memahami analisis kebutuhan pelatihan yang diinginkan oleh suatu organisasi dalam meningkatkan kinerjanya.

Menurut Alliece (2012:67) analisis organisasi merupakan salah satu analisis kebutuhan pelatihan yang menggariskan suatu organisasi untuk membuat atau menyusun aktivitas pelatihan yang diperuntukkan kepada SDM organisasi tersebut untuk mampu mengembangkan aktivitas organisasi yang sejalan dengan budaya organisasi, misi organisasi, iklim kerja, sasaran dan struktur organisasi.



Secara hirarki analisis organisasi diperlukan dalam aktualisasi analisis kebutuhan pelatihan, karena secara umum kegiatan pelatihan yang dilakukan suatu organisasi proporsi analisisnya berkaitan erat dengan tuntutan kebutuhan, kepentingan, kemajuan dan pencapaian tujuan organisasi. Swist (2015:38) menyatakan bahwa analisis organisasi merupakan analisis kebutuhan pelatihan yang harus diberikan kepada SDM yang mengikuti pelatihan agar mampu memahami dan mengetahui hal yang dibutuhkan oleh organisasi untuk maju dan berkembang. Analisis organisasi sangat relevan dengan realitas dan dinamika kegiatan organisasi.

Ting dan Yuan (2007:97) berpendapat bahwa analisis kebutuhan pelatihan berupa analisis organisasi meliputi budaya organisasi, misi, iklim kerja, sasaran dan struktur organisasi dalam memberikan penguatan pencapaian tujuan organisasi. Ini berarti bahwa inti dari analisis organisasi yaitu menganalisis kejadian atau peristiwa yang berlangsung dalam suatu organisasi, agar dapat diarahkan kepada pencapaian tujuan organisasi sesuai dengan tujuan yang diharapkan.

Analisis organisasi yang diperlukan dalam pemenuhan analisis kebutuhan pelatihan adalah menganalisis terjadinya berbagai aktivitas atau kegiatan dalam organisasi untuk memperkuat budaya organisasi.

Harvert (2012:82) menjelaskan bahwa analisis kebutuhan pelatihan perlu memberikan penguatan budaya organisasi agar setiap kegiatan pelatihan menjadikan budaya organisasi sebagai unsur penting dalam meningkatkan tujuan organisasi.



Termasuk hal yang perlu dipertimbangkan dalam analisis organisasi untuk penerapan analisis kebutuhan pelatihan adalah perwujudan misi organisasi yang harus sejalan dengan aktivitas atau kegiatan yang ada dalam suatu organisasi. Misi merupakan patron untuk menilai analisis organisasi yang berorientasi pada peningkatan kinerjanya. Mardov (2012:74) menyatakan bahwa analisis kebutuhan pelatihan dalam mengaktualisasikan analisis organisasi, harus menjadikan misi organisasi sebagai patron utama untuk menilai aktivitas atau kegiatan yang ada dalam suatu organisasi.

Penilaian analisis kebutuhan pelatihan dari pandangan analisis organisasi, selalu mempertimbangkan iklim kerja. Dinamika organisasi selalu mempertimbangkan lingkungan iklim kerja yang kondusif untuk mewujudkan organisasi yang sehat. Norman (2015:64) menyatakan bahwa setiap orang dalam organisasi membutuhkan iklim kerja yang kondusif dalam meningkatkan tujuan organisasi. Peran penting dari iklim kerja sangat membantu pemenuhan analisis organisasi.

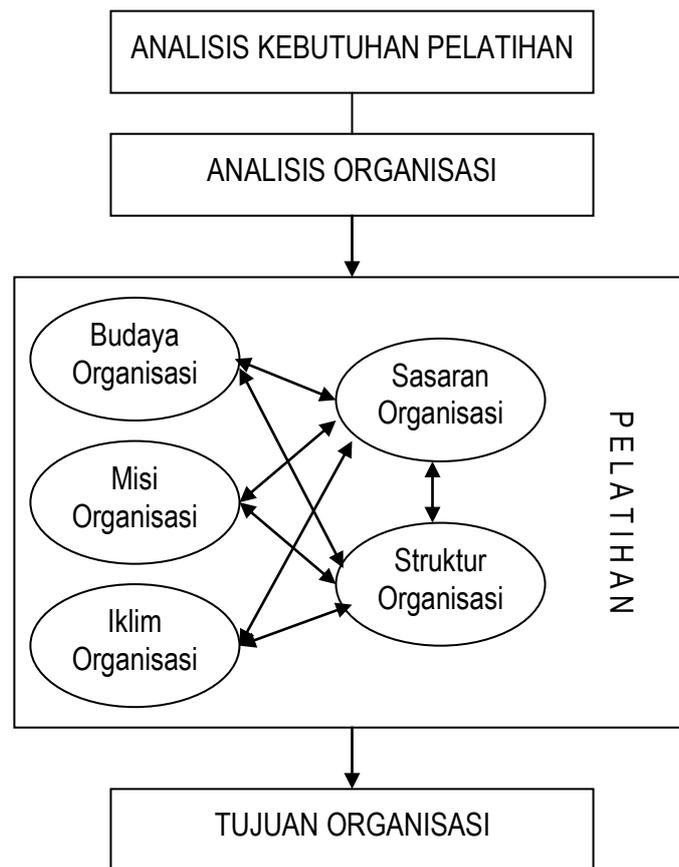
Penerapan analisis kebutuhan pelatihan dilihat dari analisis organisasi selalu mempertimbangkan sasaran organisasi. Aktivitas pelatihan dilihat dari analisis organisasi menjadikan sasaran sebagai pertimbangan penting dalam mewujudkan tujuan organisasi. Rubby (2006:72) menyatakan bahwa analisis kebutuhan pelatihan selalu mempertimbangkan sasaran sebagai analisis organisasi. Sasaran merupakan arah dari analisis organisasi yang selalu diaktualisasikan dalam kegiatan pelatihan untuk meningkatkan tujuan organisasi.



Demikian halnya dalam penerapan analisis kebutuhan pelatihan, suatu organisasi dalam melakukan kegiatan pelatihan harus dijalankan sesuai dengan struktur organisasi yang ada. Struktur organisasi memainkan peranan penting dalam penerapan analisis organisasi dalam mewujudkan kinerja anggota organisasi. Stuggard (2013:69) menyatakan bahwa analisis kebutuhan pelatihan dijalankan berdasarkan struktur organisasi yang terbentuk sebagai analisis organisasi untuk meningkatkan tujuan organisasi. Struktur organisasi merupakan atau skema dalam melihat analisis organisasi yang berorientasi pada peningkatan tujuan organisasi.

Memahami pandangan tentang analisis kebutuhan pelatihan dilihat dari sisi analisis organisasi, maka gambaran tentang penerapan analisis organisasi yang diterapkan pada berbagai kegiatan pelatihan selalu menjadikan organisasi dan aktivitasnya sebagai hal yang penting untuk dipahami oleh orang-orang yang mengikuti pelatihan. Gambar di bawah ini memperlihatkan analisis kebutuhan pelatihan dilihat dari analisis organisasi yang mengarahkan setiap orang yang mengikuti pelatihan untuk menganalisis pentingnya budaya organisasi, misi, iklim kerja, sasaran dan struktur organisasi (Gibson, 2012:81).





Gambar 2.1
Analisis Organisasi dalam Analisis Kebutuhan Pelatihan

Gambar di atas memperlihatkan bahwa analisis kebutuhan pelatihan dalam analisis organisasi mempunyai keterkaitan satu sama lainnya pada kegiatan pelatihan antara budaya organisasi dengan sasaran dan struktur organisasi, misi organisasi dengan sasaran dan struktur organisasi, serta iklim organisasi dengan sasaran dan struktur organisasi.

Manfaat dari penerapan analisis kebutuhan pelatihan dalam

analisis organisasi menurut Steband (2012:74) antara lain:

- Organisasi menjadi unsur penting dari kegiatan pelatihan.
- Analisis organisasi dibutuhkan untuk melihat hubungan kejadian dari unsur organisasi yang terkait.



- c. Analisis organisasi memberikan penguatan pada budaya organisasi, misi, iklim kerja, sasaran dan struktur organisasi.
- d. Analisis organisasi dalam suatu pelatihan untuk mewujudkan tujuan organisasi.

Menurut Adriano (2008:79) analisis organisasi diperlukan untuk dapat menilai, mengidentifikasi dan menjustifikasikan unsur-unsur yang berperan penting dalam organisasi yang memberi manfaat terhadap analisis kebutuhan pelatihan. Unsur analisis organisasi yang selalu menjadi pertimbangan dalam kegiatan pelatihan adalah:

- a. Budaya organisasi yang harus sejalan dengan misi, lingkungan kerja, sasaran dan struktur organisasi.
- b. Misi organisasi yang harus teraktualisasikan dalam dinamika kerja yang sesuai dengan kondisi budaya organisasi dan lingkungan kerja yang kondusif untuk menjalankan sasaran organisasi yang terstruktur.
- c. Lingkungan iklim kerja harus menjamin terciptanya aktivitas pelatihan yang terorganisir.
- d. Sasaran organisasi mengarahkan pada peningkatan kinerja dan pencapaian tujuan organisasi.
- e. Struktur organisasi yang terlembaga secara terkoordinasi dan terorganisir.

Analisis organisasi dalam aktualisasi analisis kebutuhan pelatihan

memainkan peranan penting untuk meningkatkan tujuan organisasi.

Illice (2013:57) menyatakan bahwa dukungan budaya organisasi, misi organisasi, iklim kerja, sasaran dan struktur organisasi berperan penting

dalam analisis organisasi. Itulah sebabnya analisis kebutuhan pelatihan



selalu melihat analisis organisasi sebagai hal yang urgen untuk dianalisis secara komprehensif terhadap hal-hal yang berkaitan dengan peningkatan tujuan organisasi.

Penerapan analisis organisasi berdasarkan analisis kebutuhan pelatihan memiliki perbedaan dari pola aktualisasi pelatihan tersebut. Berbeda analisis organisasi dari pola *bottom up* dengan pola *top down* di dalam melakukan analisis organisasi. Osinsk (2012:41) menyatakan bahwa analisis organisasi yang menerapkan pola *bottom up* cenderung tuntutan, kepentingan dan kebutuhan organisasi didasarkan pada pertimbangan suara publik. Sedangkan analisis organisasi yang menerapkan pola *top down* analisis organisasi diarahkan pada kestabilan, kesesuaian dan standardisasi kebijakan organisasi secara sentralistik. Perbedaan ini yang memberikan warna dari masing-masing organisasi yang bersifat *bottom up* dan *top down* dalam memenuhi analisis kebutuhan pelatihan yang diembannya.

Hakikat pentingnya analisis organisasi dalam tuntutan analisis kebutuhan pelatihan ini dimaksudkan agar segala aktivitas kegiatan organisasi dapat berjalan secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan organisasi. Salah satu unsur yang mempercepat peningkatan tujuan organisasi adalah rangkaian kegiatan dalam melakukan analisis organisasi yang terpadu dengan kebutuhan pelatihan. Ada beberapa pertimbangan analisis organisasi sangat diperlukan dalam peningkatan tujuan organisasi seperti yang dikemukakan oleh Alliger (2013:118) bahwa analisis organisasi berperan penting dalam analisis kebutuhan



pelatihan dalam meningkatkan tujuan organisasi antara lain: 1) memberikan penguatan kelembagaan organisasi terkoordinasi dan terorganisir, 2) analisis unsur-unsur organisasi saling berkaitan dan terpadu untuk meningkatkan tujuan organisasi, dan 3) analisis organisasi menjadi patron penting untuk mewujudkan sasaran dan tujuan organisasi.

Berdasarkan uraian di atas, mengenai analisis kebutuhan pelatihan dilihat dari analisis organisasi, dapat disimpulkan bahwa analisis organisasi menjadi penting dan diperlukan dalam rangka memberikan penilaian, standardisasi dan kriteria bagi organisasi untuk maju dan berkembang melakukan kegiatan pelatihan. Karena itu hal penting yang berkaitan dengan organisasi perlu untuk dilatihkan kepada SDM dalam suatu organisasi antara lain perlu diberikan pelatihan tentang arti penting analisis organisasi dalam memberikan penguatan budaya organisasi, misi organisasi, lingkungan kerja, sasaran dan struktur organisasi dalam meningkatkan tujuan organisasi.

b. Analisis Pekerjaan

Menjelaskan analisis kebutuhan pelatihan dilihat dari analisis pekerjaan dimaksudkan untuk melihat seberapa besar peran dan pentingnya pekerjaan yang diduduki oleh seseorang dalam suatu

organisasi. Berarti, analisis pekerjaan selalu berkaitan langsung dengan kompetensi dari orang yang menjalani, menekuni pekerjaan dalam suatu organisasi. Stardman (2011:82) menyatakan bahwa analisis pekerjaan dalam suatu organisasi selalu berkaitan dengan kompetensi dari SDM



yang menduduki suatu pekerjaan. Semakin bagus analisis pekerjaan, maka semakin dibutuhkan aktivitas pelatihan untuk meningkatkan kompetensi pekerja dalam meningkatkan kinerjanya.

Mengaktualisasikan analisis pekerjaan dari suatu aktivitas pelatihan pada dasarnya melakukan justifikasi kebutuhan dari sumber daya manusia yang ada dalam suatu organisasi untuk dianalisa sesuai dengan posisi pekerjaan. Atau dengan kata lain menempatkan seorang pekerja yang sesuai dengan kompetensinya yang dibutuhkan oleh organisasi, yang biasa disebut *the right man on the right place*. Solomon (2011:105) analisis pekerjaan adalah kebutuhan dari suatu organisasi untuk mencari, menempatkan dan mempekerjakan orang-orang yang berkompentensi di bidangnya untuk meningkatkan tujuan organisasi.

Analisis pekerjaan merupakan sifat dari tugas yang meliputi tanggung jawab, macam tugas dan tingkat kepuasan yang diperoleh dari pekerjaan itu sendiri. Pekerjaan yang secara instrinsik mendorong orang untuk meningkatkan kompetensinya untuk bekerja lebih baik (Stoner dan Freeman, 2009:94).

Wood, at al (2008:75) menjelaskan inti analisis pekerjaan meliputi:

- 1) *Skill variety* (variasi keterampilan) adalah suatu tingkatan dimana pekerjaan membutuhkan variasi aktifitas yang berbeda dalam menyelesaikan pekerjaan yang melibatkan sejumlah keterampilan dan bakat yang berbeda dari SDM. Ini penting untuk dapat mengkualifikasi analisis pekerjaan berdasarkan kompetensi yang dimiliki oleh SDM dalam meningkatkan tujuan organisasi.



- 2) *Task identity* (identitas tugas) adalah suatu tingkatan dimana pekerjaan membutuhkan penyelesaian menyeluruh dan teridentifikasi pembagiannya, oleh karena seseorang terlibat mengerjakan pekerjaan dari awal sampai akhir dengan hasil yang memungkinkan.
- 3) *Task significance* (signifikansi tugas) adalah suatu tingkatan dimana pekerjaan adalah penting dan melibatkan kontribusi yang berarti terhadap organisasi atau masyarakat pada umumnya.
- 4) *Autonomy* (otonomi) adalah suatu tingkatan dimana pekerjaan memberikan kebebasan secara substansial, kemerdekaan dan keleluasaan dalam membuat *schedule* pekerjaan dan menentukan prosedur yang digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan. Dan kelima, *job feedback* (umpan balik pekerjaan) adalah suatu tingkatan dimana hasil aktifitas penyelesaian pekerjaan diperoleh langsung oleh karyawan dan informasi yang jelas mengenai seberapa baik pekerjaan telah dikerjakan.

Menurut Gibson (2012:95) bahwa analisis pekerjaan merupakan sebuah analisis yang dibutuhkan dalam materi pelatihan. Analisis ini menjelaskan pentingnya sebuah pekerjaan dengan orang yang melakukan pekerjaan sesuai dengan bidang kerjanya. Batasan tentang arti penting analisis pekerjaan adalah kompetensi yang dimiliki dari SDM

yang mengikuti pelatihan. Dimensi penting dari kompetensi SDM yang

dibutuhkan dalam analisis pekerjaan yaitu ada empat unsur yaitu:

- 1) Unsur pengetahuan tentang wawasan kerja yang cukup dengan pekerjaan yang dijalani dan jenis pekerjaan yang dihasilkan.

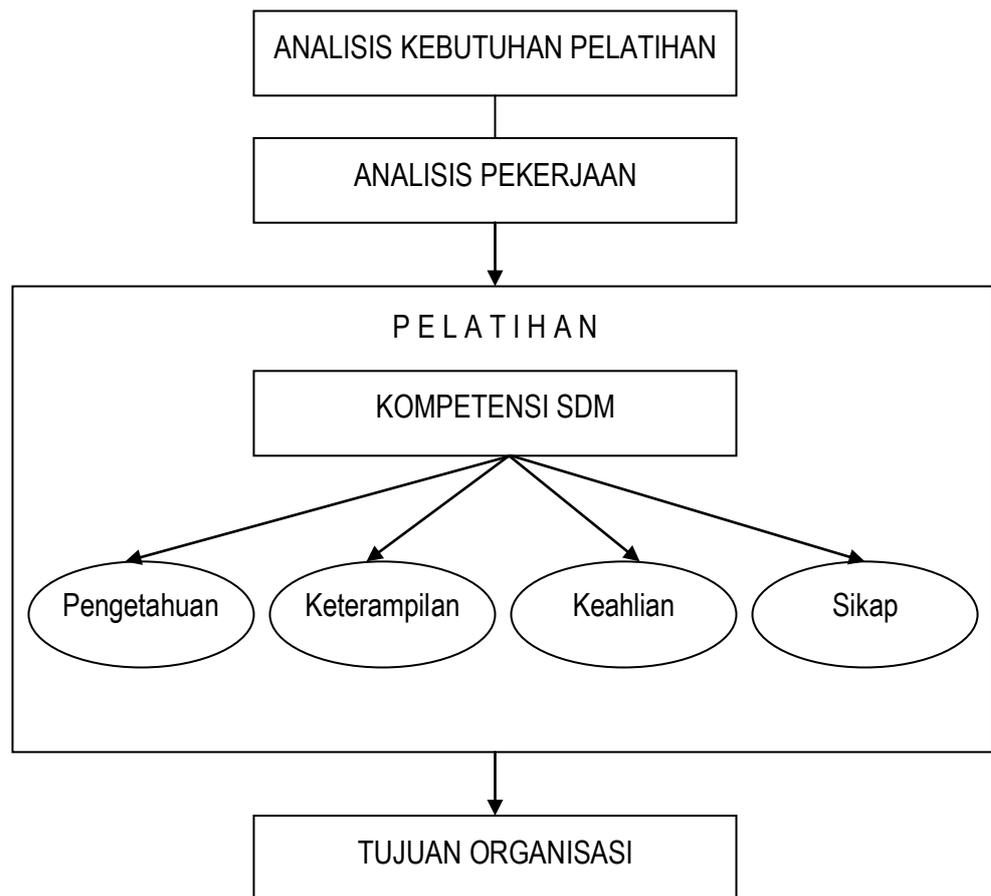


- 2) Unsur keterampilan tentang kehandalan, kecakapan dan kemampuan melakukan desain pekerjaan secara proporsional.
- 3) Unsur keahlian di bidang kerjanya yang meliputi kemandirian dan profesionalisme kerja dalam bekerja secara terorganisir dan terpadu.
- 4) Unsur sikap kerja yang sesuai dengan etos kerja dan ketekunan bekerja.

Keempat unsur ini tentu menjadi pertimbangan atau bahan dalam melakukan analisis pekerjaan yang dibutuhkan dalam pengembangan analisis kebutuhan pelatihan. Mardov (2012:86) menyatakan bahwa analisis pekerjaan adalah menganalisis posisi pekerjaan yang sesuai dengan tingkat kompetensi SDM berdasarkan pengetahuan kerja, keterampilan kerja, keahlian kerja dan pengembangan sikap yang mengantarkan keempat unsur ini sebagai unsur prioritas di dalam melakukan analisis kebutuhan pelatihan.

Gibson (2012:102) menggambarkan analisis pekerjaan dalam suatu analisis kebutuhan pelatihan, yang pada intinya analisis pekerjaan adalah menganalisis kompetensi dari orang yang bekerja berdasarkan posisi pekerjaannya sesuai dengan pengetahuan kerja, keterampilan, keahlian dan sikap yang ditunjukkan atas pekerjaan yang dihadapinya untuk peningkatan tujuan organisasi. Lebih jelasnya ditunjukkan gambar di bawah ini:





Gambar 2.2
Analisis Pekerjaan dalam Analisis Kebutuhan Pelatihan

Arti penting analisis kebutuhan pelatihan dilihat dari analisis pekerjaan adalah mengalokasikan segala potensi SDM yang memiliki kompetensi untuk menjalankan pekerjaan sesuai dengan bidang kerjanya dalam menghasilkan hasil kerja yang maksimal yang dinilai berdasarkan pencapaian tujuan organisasi. Gibson (2012:106) menegaskan bahwa analisis pekerjaan menjadi kontribusi penting dalam menilai kompetensi SDM sesuai bentuk pelatihan yang dikembangkan untuk meningkatkan kerjanya.

Pemahaman tentang analisis pekerjaan dilihat dari manfaat bagi organisasi dan kegiatan pelatihan, menurut Mardov (2012:165) ada empat dimensi yaitu:



- 1) Menjadikan organisasi dinamis sesuai dengan dinamika pekerjaan yang terjadi dalam organisasi.
- 2) Mengembangkan potensi SDM sesuai analisa pekerjaan berdasarkan kompetensi yang berorientasi pada kinerja.
- 3) Meningkatkan pengetahuan, keterampilan, keahlian dan sikap kerja yang berorientasi pada peningkatan kinerja.
- 4) Mengembangkan organisasi, pelatihan dan kompetensi orang-orang yang bekerja pada organisasi.

Esensi dasar dari analisis pekerjaan dalam prospektif pelatihan adalah pengembangan organisasi, penjaminan mutu pelatihan dan peningkatan kualitas SDM. Atas dasar ini keberadaan pekerjaan dalam suatu organisasi berkorelasi dengan kompetensi orang-orang yang memiliki posisi jabatan dalam melakukan pekerjaan. Menjadi sangat penting untuk mempertimbangkan analisis pekerjaan berdasarkan pertimbangan analisis kebutuhan pelatihan yang diselenggarakan lembaga pelatihan.

Analisis pekerjaan secara hakekatnya adalah menilai kemampuan seseorang dalam bekerja berdasarkan apa yang dikerjakan, bagaimana mengerjakannya, untuk apa menjalankan pekerjaannya, dengan siapa bekerja dan di mana posisi pekerjaan yang ditempatinya. Pertanyaan ini merupakan pertanyaan yang konstruktif untuk dianalisa dalam prospektif

analisis kebutuhan pelatihan. Hakikat pekerjaan tersebut dalam kaitannya dengan pencapaian kinerja dan tujuan organisasi, maka Jordan (2009:37) mengemukakan pertanyaan dan jawaban tentang hakikat analisis pekerjaan dalam suatu organisasi yaitu:



- 1) Apa pekerjaan yang harus dilakukan dalam suatu organisasi. Jawabannya adalah melakukan pekerjaan yang dapat diselesaikan dan menghasilkan kerja sesuai sasaran organisasi.
- 2) Bagaimana menjalankan pekerjaan yang ada dalam suatu organisasi. Jawabannya adalah menjalankan pekerjaan secara bersama-sama dalam satu tim kerja yang solid untuk menghasilkan kerja yang terkoordinir dan terorganisir sesuai dengan unit kerja menurut keahlian kerja yang ditekuni.
- 3) Untuk apa mengembangkan pekerjaan yang ada dalam suatu organisasi. Jawabannya pekerjaan yang dilakukan untuk mengubah dan memperbaiki sistem, kebijakan, dinamika dan kepentingan pekerjaan agar sesuai dengan visi dan misi pekerjaan yang telah ditetapkan sebagai wujud pekerjaan yang profesional.
- 4) Dengan siapa bekerja dalam suatu organisasi. Jawabannya orang yang bekerja dalam suatu organisasi adalah orang-orang yang berkompeten di bidangnya memiliki pengetahuan, keterampilan, keahlian dan sikap kerja untuk memajukan organisasi tempat bekerja.
- 5) Di mana posisi pekerjaan dalam suatu organisasi. Jawabannya orang-orang yang berkompeten memiliki pekerjaan sesuai dengan kewenangan kerja dari posisi jabatan yang diembannya. Posisi pekerjaan sangat menentukan kompetensi seseorang sesuai dengan stratifikasi dan struktur organisasi dalam organisasi.



Pandangan tentang analisis pekerjaan dari analisis kebutuhan pelatihan ini mengarahkan agar setiap SDM dalam suatu organisasi dapat memperhatikan jenis pekerjaan dan kontribusi pekerjaan yang

diembannya agar dapat meningkatkan kinerjanya. Kaswan (2011:67) memberikan pemahaman bahwa analisis pekerjaan merupakan analisis jabatan dari orang-orang yang berkompeten menduduki jabatan dan tanggungjawab pekerjaan. Analisis pekerjaan sangat membantu SDM dalam mengalokasikan unit kerja dan bidang kerja yang tersedia dalam suatu organisasi atas jumlah SDM yang ada dan tuntutan kebutuhan pekerjaan yang tersedia.

Berdasarkan uraian tentang analisis pekerjaan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa pekerjaan analisis kebutuhan pelatihan selalu memprioritaskan keberadaan pekerjaan yang harus diduduki atau dijabat oleh SDM yang berkompeten. Analisis pekerjaan selalu menghubungkan antara posisi jabatan pekerjaan dengan tingkat kompetensi SDM yang memiliki pengetahuan kerja, keterampilan kerja, keahlian dalam bekerja dan sikap pengembangan kerja agar dapat meningkatkan kinerja organisasi. Menjadi hal yang penting bagi suatu organisasi untuk menyelenggarakan dan melakukan kegiatan pelatihan dalam melakukan analisis kebutuhan pelatihan yang dititik beratkan pada analisis pekerjaan.

c. Analisis Individu

Penerapan analisis kebutuhan pelatihan diperlukan agar aktivitas pelatihan dapat berjalan dengan baik, sehingga pertimbangan organisasi, pekerjaan dan individu selalu mendapatkan perhatian. Termasuk dalam hal ini pentingnya melakukan analisis individu. Kegiatan pelatihan secara umum merupakan proses mendidik dan melatih individu yang ada dalam organisasi untuk dapat memajukan dan meningkatkan tujuan organisasi.



menurut Miller (2002:151) inti pelatihan selalu melibatkan banyak individu yang ada dalam organisasi untuk meningkatkan tujuan organisasi. Individu yang dimaksud adalah sumber daya manusia yang menjadi modal bagi organisasi untuk maju dan berkembang.

Analisis kebutuhan pelatihan menjadikan analisis individu sebagai kebutuhan penting yang harus dimiliki oleh organisasi. Suatu organisasi yang maju dan berkembang tidak terlepas dari keberadaan individu sumber daya manusia yaitu para pekerja yang telah diorganisir sesuai dengan pengembangan sumber daya manusia. Dessler (2012:78) menyatakan individu sumber daya manusia dalam suatu organisasi merupakan modal dasar organisasi. Peranan individu sebagai model organisasi tidak terlepas dari motivasi, hubungan kerja, pengembangan diri dan disiplin kerja yang dimiliki oleh individu untuk memajukan dan mengembangkan organisasi tempat bekerja.

Bagi organisasi yang maju dan berkembang, kebutuhan individu menjadi penting dan perlu untuk dianalisis sesuai dengan kebutuhan dan perkembangan organisasi. Karena itu melalui analisis kebutuhan pelatihan suatu organisasi dapat mencari, memilah, merekrut dan menempatkan individu SDM sesuai dengan kemajuan organisasi. Ting dan Yuan (2007:163) menyatakan bahwa analisis kebutuhan pelatihan selalu menempatkan individu sumber daya manusia sebagai modal penggerak kemajuan organisasi dari individu yang memiliki motivasi kerja yang tinggi, mampu menciptakan hubungan kerja yang harmonis, mampu melakukan pengembangan diri dan memiliki disiplin kerja yang tinggi.



Gambaran tentang analisis kebutuhan pelatihan dilihat dari analisis kebutuhan individu, maka organisasi dituntut untuk melakukan pelatihan di dalam mencari, memilah, merekrut dan menempatkan individu yang mampu menjalankan roda organisasi dalam mencapai tujuannya. Gambaran tentang analisis individu merupakan gambaran tentang individu SDM yang memiliki motivasi kerja, hubungan kerja, pengembangan diri dan disiplin kerja sebagai potensi dan assessment individu yang sangat berarti bagi suatu organisasi. Luthans (2008:82) menyatakan bahwa gambaran analisis individu yang dibutuhkan dalam kegiatan pelatihan adalah mendidik dan melatih individu agar memiliki motivasi kerja yang tinggi, memelihara dan menciptakan hubungan kerja yang harmonis, terus meningkatkan pengembangan diri dan senantiasa berdisiplin kerja.

Setiap individu SDM mempunyai pandangan, tujuan, kebutuhan dan kemampuan yang berbeda satu sama lain. Perbedaan ini akan terbawa dalam dunia kerja, yang akan menyebabkan kepuasan satu orang dengan yang lain berbeda pula, meskipun bekerja ditempat yang sama. Karakteristik individu dalam penelitian ini meliputi kemampuan, nilai, sikap, minat yang mengarahkan untuk menjadi individu yang memiliki motivasi, hubungan kerja, pengembangan diri dan disiplin kerja. Luthans (2008:90) menyatakan keberhasilan aktivitas pelatihan adalah mampu mewujudkan analisis kebutuhan pelatihan yang sesuai dengan

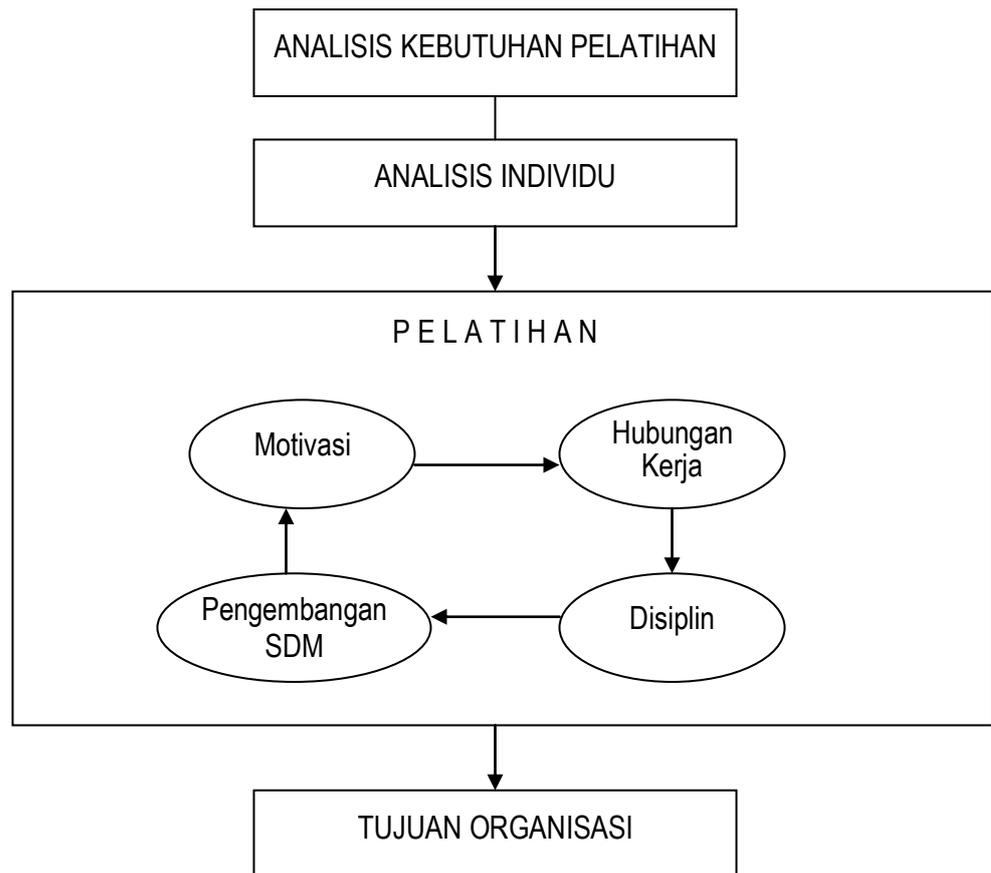
analisis individu yaitu menciptakan SDM yang memiliki motivasi kerja yang tinggi, menciptakan hubungan kerja yang harmonis, senantiasa melakukan pengembangan diri sesuai dengan motif dan kebijakan organisasi serta senantiasa memiliki disiplin kerja yang tinggi.



Analisis kebutuhan pelatihan dilihat dari kepentingan individu, selalu diarahkan pada prospektif kemampuan (*ability*) adalah kapasitas seseorang individu untuk dididik dan dilatih mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan Robbin (2015:82). Dengan kata lain bahwa analisis individu merupakan pengembangan karakteristik seseorang di dalam mengelola motivasi, hubungan kerja, pengembangan diri dan disiplin kerja sebagai assessment penting yang dibutuhkan oleh organisasi. Ini menjadi dasar bagi organisasi untuk senantiasa melakukan pelatihan yang dibutuhkan oleh individu.

Berikut digambarkan analisis kebutuhan pelatihan dilihat dari analisis individu sumber daya manusia dalam suatu organisasi, di mana individu memainkan peranan penting dalam suatu organisasi sesuai dengan motivasi, hubungan kerja, pengembangan diri dan disiplin kerja. Menurut Gibson (2015:120) analisis individu merupakan analisis kebutuhan pelatihan yang mendidik individu sumber daya manusia untuk mampu mengembangkan potensi motivasi, hubungan kerja, pengembangan diri dan disiplin kerja dalam meningkatkan kinerja organisasi. Individu SDM merupakan aset dan assessment yang sangat vital bagi organisasi. Maju mundurnya organisasi sangat ditentukan oleh keberadaan individu SDM, karena itu pelatihan pengembangan SDM menjadi penting dan diperlukan.





Gambar 2.3
Analisis Individu dalam Analisis Kebutuhan Pelatihan

Gambar di atas memperlihatkan bahwa keberadaan individu SDM dalam suatu organisasi mempunyai peranan penting dalam analisis kebutuhan pelatihan. Inti dari analisis individu dalam organisasi adalah kemampuan dari setiap individu di dalam memperhatikan wujud motivasi kerja yang ada dalam dirinya, yang dapat mempengaruhi penciptaan hubungan kerja diantara individu dalam suatu organisasi, sehingga perlu mengembangkan diri dalam menghadapi dinamika kerja dengan terus mengutamakan disiplin kerja yang tinggi, unsur-unsur dari analisis individu ini menjadi kebutuhan bagi suatu organisasi untuk melakukan pelatihan dalam rangka meningkatkan kinerjanya.



Analisis individu dalam penerapan analisis kebutuhan pelatihan dilihat dari peran dan fungsinya menjadi hal yang sangat urgen bagi kelangsungan hidup organisasi. Menurut Kaufman (2000:109) peran dan fungsi analisis individu pada analisis kebutuhan pelatihan yaitu:

- 1) Individu SDM mempunyai peran sebagai penggerak dan pengembang kemajuan organisasi.
- 2) Individu SDM memainkan peran sebagai fasilitator untuk mewujudkan tujuan organisasi.
- 3) Individu SDM berfungsi sebagai pelaksana aktivitas organisasi.
- 4) Individu SDM berfungsi sebagai penanggungjawab dari serangkaian proses dinamika organisasi.
- 5) Individu SDM menjadi penting dan diperlukan untuk kemajuan organisasi,

Tidak dapat dipungkiri keberadaan SDM menjadi hal yang perlu dianalisis secara konstruktif dalam analisis kebutuhan pelatihan. Menurut Wood (2008:72) analisis individu dalam kebutuhan pelatihan memberikan manfaat terhadap pencapaian tujuan organisasi. Manfaat tersebut dapat ditunjukkan sebagai berikut:

- 1) Individu sumber daya manusia sebagai modal dasar suatu organisasi.
- 2) Motivasi kerja merupakan penggerak kemajuan organisasi.
- 3) Penciptaan hubungan kerja yang harmonis menjadikan hubungan aktif dan efektif dalam mendukung kemajuan organisasi.
- 4) Pengembangan diri menjadi inspirasi kemajuan organisasi.
- 5) Disiplin kerja merupakan kunci dari keberhasilan organisasi.



Mempertimbangkan arti penting dari analisis individu, maka analisis kebutuhan pelatihan selalu menempatkan individu sebagai subjek dan obyek pelatihan. Franco (2009:205) menyatakan bahwa kumpulan individu dalam suatu organisasi mempunyai arti penting bagi organisasi. Dominasi dari kegiatan organisasi sangat ditentukan oleh kualitas individu. Karena itu organisasi selalu mempertimbangkan individu yang memiliki motivasi kerja, individu yang dapat menciptakan hubungan kerja, individu yang mampu mengembangkan potensi dirinya dan individu yang dapat mengembangkan kedisiplinan kerja yang tinggi.

Memahami uraian-uraian yang telah dikemukakan di atas, menjadi penting dalam suatu analisis kebutuhan pelatihan untuk mempertimbangkan analisis individu sebagai sebuah kebutuhan yang dapat menjadi subjek dan objek kegiatan pelatihan. Keberhasilan pelatihan dalam suatu organisasi banyak ditentukan oleh kapasitas dan kualitas individu yang dapat mengembang motivasi kerja, menciptakan hubungan kerja, melakukan pengembangan diri dan memiliki disiplin kerja yang tinggi.

4. Konsep Model Kebijakan Kelembagaan

Pengertian model dalam tinjauan kebijakan publik diartikan sebagai sebuah penyederhanaan, generalisasi atau asumsi tentang realitas dari suatu situasi sebagai apresiasi tentang model yang didesain. Kelembagaan diartikan sebagai wadah. Dan kebijakan itu sendiri diartikan sebagai sebuah pilihan tindakan yang akan dilakukan atau tidak melakukan untuk mencapai sebuah tujuan.

Menurut Nugroho (2010:25) mendefinisikan model kebijakan



kelembagaan adalah sebuah wadah penyederhanaan dari berbagai tindakan-tindakan untuk mengatasi masalah dalam mencapai sebuah tujuan. Termasuk dalam hal ini membuat model analisis kebutuhan pelatihan.

Adanya tindakan, masalah dan tujuan lahirlah sebuah model untuk menyederhanakan atau menggeneralisasi berbagai kepentingan publik dan pemerintah untuk memberikan solusi atas berbagai permasalahan dan kepentingan yang tidak mengarah pada pencapaian tujuan. Karena itu tindakan, masalah dan tujuan harus diformulasikan secara strategis untuk mudah diimplementasikan dalam rangka menilai kinerja evaluasi yang dihasilkan apakah sudah sesuai dengan tujuan atau tidak (Deirmand, 2000:122).

Model kebijakan kelembagaan Quade dalam Nugroho (2010:34) memberikan lima elemen kebijakan yang harus dipertimbangkan untuk memahami kebijakan atau bukan. Model sebuah kebijakan mempunyai: (1) tujuan, (2) alternatif, (3) pengaruh atau dampak, (4) kriteria, dan (5) model. Kelima ini merupakan sebuah model kebijakan kelembagaan yang akan menghasilkan sebuah proses kebijakan publik yang berkesinambungan untuk melahirkan adanya formulasi kebijakan yang diimplementasikan dan dievaluasi.

Quade dalam Nugroho (2010:102) menggambarkan model daur kebijakan mulai dari kejelasan masalah, selanjutnya menentukan tujuan dan kriteria, untuk menjadi sebuah pengamatan dan desain alternatif, yang selanjutnya untuk melakukan pengumpulan data dan informasi. Ini selanjutnya dimaksudkan untuk membangun dan menguji sebuah model. Pengujian



alternatif yang layak untuk menentukan pengevaluasian biaya dan efektivitas dalam melakukan interpretasi hasil berdasarkan asumsi pertanyaan dari berbagai opini alternatif baru.

Sementara model kebijakan kelembagaan Meltsner dalam Nugroho (2010:110) adalah sebuah model kebijakan kelembagaan yang ada dalam birokrasi untuk mencapai tujuan melalui aspek pemilihan masalah, mendefinisikan rumusan dan membatasi masalah, menentukan dan melakukan penelitian melalui data yang relevan, memperhitungkan dan menjelaskan, serta menginterpretasikan hasil.

Model kebijakan kelembagaan di atas selalu mempertimbangkan pemilihan masalah kebijakan yang menjadi isu untuk dirumuskan melalui keterbatasan masalah yang menjadi fokus penelitian kebijakan yang diperhitungkan dan dijelaskan data-datanya sebagai sebuah interpretasi model sebuah kebijakan.

Wahab (2010:82) memahami model kebijakan kelembagaan juga tidak terlepas dari adanya pemahaman model kebijakan kelembagaan yang diadopsi di Indonesia seperti model kebijaksanaan. Model ini merupakan sebuah proses kebijakan untuk melihat eksistensi kebijakan yang diterapkan berdasarkan nilai tujuan, organisasi, pribadi, kebijaksanaan dan ideologis. Model kebijakan kelembagaan yang dibuat selalu mempertimbangkan nilai tujuan yang ingin dicapai dalam suatu organisasi yang melibatkan banyak

di untuk menjalankan berbagai kebijaksanaan yang menjadi ideologi

k membuat sebuah kebijakan.

Tjokroamidjojo (2008:188) membuat sebuah model kebijakan

mbagaan publik yang harus memiliki kekuatan yang mendasar, prinsipil



dan strategis, melalui: (1) pengembangan persepsi yang tepat tentang suatu model kebijakan kelembagaan yang dibuat, (2) melakukan diagnosis model kebijakan kelembagaan yang tepat, (3) melakukan pendefinisian masalah dari sebuah model kebijakan kelembagaan yang akan dibuat, (4) menentukan alternatif yang mungkin ditempuh dalam membuat model kebijakan kelembagaan dan (5) selalu mempertimbangkan memilih alternatif terbaik untuk membuat model kebijakan kelembagaan. Dalam meentukan sebuah model kebijakan kelembagaan selalu dipertimbangkan pentingnya persepsi yang tepat untuk melakukan diagnosis dalam mendefinisikan sebuah masalah untuk menentukan alternatif pilihan yang terbaik dari sebuah model kebijakan kelembagaan publik yang diterapkan.

Mustopadidjaja (2010:47) memahami bahwa suatu pembuatan model kebijakan kelembagaan selalu mempertimbangkan hal yang berkaitan dengan: (1) pengkajian sebuah model kebijakan kelembagaan yang tepat, (2) menentukan tujuan yang tepat, (3) melakukan perumusan alternatif, (4) penyusunan model, (5) penyusunan kriteria, (6) penilaian alternatif dan (7) perumusan rekomendasi.

Model kebijakan kelembagaan merupakan sebuah siklus yang saling bertautan dalam mencari dan mengkaji berbagai alternatif pemecahan persoalan atau pencapaian tujuan dalam membuat sebuah kebijakan yang tepat. Model kebijakan kelembagaan menjadi parameter untuk menentukan

keberhasilan dalam perumusan, implementasi dan pengevaluasian akan.

Selanjutnya Suharto (2005:73) mengembangkan model kebijakan lembaga dalam enam langkah yaitu: (1) mendefinisikan masalah



kebijakan, (2) mengumpulkan bukti tentang masalah, (3) mengkaji penyebab masalah, (4) mengevaluasi kebijakan yang ada, (5) mengembangkan alternatif kebijakan, (6) menyeleksi alternatif kebijakan yang terbaik.

Ada enam parameter masalah kebijakan yang harus diapresiasi di dalam menganalisa sebuah kebijakan. karenanya perlu diperhatikan adanya hubungan-hubungan yang saling terkait mulai dari mendefinisikan masalah kebijakan yang terkini dari respon masyarakat sesuai dengan pengumpulan bukti tentang masalah yang menjadi isu kebijakan untuk mengkaji penyebab masalah yang menimbulkan berbagai interpretasi yang berbeda-beda, sehingga perlu ada pengevaluasian kebijakan secara representatif dalam mengembangkan alternatif kebijakan yang tepat untuk membuat kebijakan yang lebih selektif dan baik.

Kesimpulan yang ditarik dari model kebijakan kelembagaan publik yaitu pengembangan pemikiran tentang unsur-unsur pokok yang perlu dilakukan dalam membuat model kebijakan kelembagaan publik yaitu harus memiliki tujuan, alternatif, pengaruh kriteria dan model yang bisa memberikan sebuah perumusan, implementasi dan pengevaluasian kebijakan. Seperti halnya dalam membuat model kebijakan analisis kebutuhan pelatihan.

C. Kerangka Pemikiran



Kerangka pemikiran dari penelitian ini merupakan gambaran tentang yang diamati dari lembaga diklat di Provinsi Sulawesi Selatan. Dasar dari penelitian ini mengacu kepada teori TNA (*Training*

Need Analysis) yang dikemukakan oleh Goldstein dan Buxton (2003:53) bahwa ada tiga analisis kebutuhan pelatihan yaitu analisis organisasi, analisis pekerjaan dan analisis personal.

Arti penting suatu analisis kebutuhan pelatihan bagi suatu organisasi baik yang menerapkan berdasarkan pola top down dan bottom up untuk meningkatkan tujuan organisasi. Analisis organisasi dari analisis kebutuhan pelatihan yang diamati meliputi penerapan budaya organisasi, misi, iklim kerja, sasaran dan struktur organisasi dalam peningkatan tujuan organisasi.

Penerapan analisis pekerjaan dari analisis kebutuhan pelatihan yang diamati meliputi pengetahuan, keterampilan, keahlian dan sikap kerja yang dikembangkan dari suatu proses pelatihan yang diselenggarakan oleh lembaga diklat, sehingga diharapkan menghasilkan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi dalam meningkatkan tujuan organisasi. Analisis pekerjaan tersebut mempunyai peran penting untuk diaktualisasikan dan terus ditingkatkan guna memperbaiki kualitas pekerjaan.

Termasuk dalam hal ini pentingnya penerapan analisis individu dari analisis kebutuhan pelatihan yang diterapkan oleh lembaga diklat. Penerapan analisis individu yang perlu diamati berkaitan dengan potensi dari sumber daya manusia yang terlibat dalam aktivitas pelatihan untuk dapat ditingkatkan motivasi kerjanya, memperbaiki hubungan kerja, pengembangan diri dan peningkatan disiplin kerja. Analisis individu ini menjadi bagian yang penting dari

kebutuhan pelatihan yang dilakukan oleh lembaga diklat untuk meningkatkan tujuan organisasi.

Pentingnya analisis kebutuhan pelatihan ini dalam peningkatan tujuan organisasi maka perlu menghindari penyebab analisis kebutuhan pelatihan



belum maksimal dikarenakan diklat belum sesuai dengan konsep AKP, komitmen pimpinan yang berubah-ubah, pengetahuan pengelola diklat masih rendah, anggaran yang terbatas dan politisasi dalam penyelenggaraan diklat, sehingga dilakukan penelitian untuk menemukan sebuah model analisis kebutuhan pelatihan. Atas dasar ini peneliti menuangkan kerangka pemikiran sebagai berikut:



Gambar 2.4
Kerangka Pemikiran