

## **BAB II**

### **KAJIAN TEORI**

#### **A. Kajian Analisis Kebutuhan**

##### **1. Pengertian Analisis Kebutuhan**

Perubahan kerap terjadi dengan begitu cepat. Tanpa disadari berbagai usaha yang telah dicanangkan sebelumnya oleh seseorang dalam menghadapi perubahan, pada saat implementasi, hasilnya jauh dari ekspektasi yang diharapkan. Hal ini sering dialami baik oleh individu di dalam kehidupannya sehari-hari atau pun bagi individu yang bekerja di dalam sebuah organisasi.

Munculnya kesenjangan antara sesuatu yang diharapkan dengan fakta yang terjadi secara aktual, mendorong individu maupun organisasi yang belajar, untuk mencari solusi yang tepat dalam rangka mereduksi atau menghilangkan kesenjangan yang terjadi. Jika kesenjangan yang timbul tidak segera diatasi, maka akibat yang terjadi akan lebih fatal, bahkan akan menyebabkan kerugian yang semakin besar.

Pada gambaran sederhana di atas, kesenjangan yang terjadi dianggap sebagian sebuah kebutuhan. Dalam pandangannya, Kaufman menyatakan dengan jelas bahwa kebutuhan merupakan

perbedaan/kesenjangan yang muncul antara sesuatu yang diharapkan (*results, consequences, or accomplishments*) dan sesuatu yang terjadi secara aktual.<sup>1</sup>

Kesenjangan yang terjadi antara kondisi ideal yang diharapkan dan kondisi aktual yang terjadi, menjadi sebuah hal yang perlu dikaji secara mendalam. Pengkajian atas hal tersebut dapat dikatakan sebagai analisis. Analisis merupakan penyelidikan terhadap suatu peristiwa guna mengetahui keadaan sebenarnya (sebab-musabab, duduk perkara, dan lain sebagainya).<sup>2</sup> Dengan demikian, maka usaha yang dilakukan untuk menyelidiki suatu peristiwa yang terjadi akibat adanya suatu kesenjangan antara kondisi ideal yang diharapkan dengan kondisi aktual yang terjadi, secara sederhana merupakan suatu kegiatan yang disebut sebagai analisis kebutuhan.

Di dalam padangannya, Kaufman menyatakan bahwa analisis kebutuhan merupakan proses yang dilakukan untuk mengidentifikasi kesenjangan yang terjadi antara hasil yang diperoleh secara aktual dan hasil yang diharapkan. Kesenjangan yang dianggap paling krusial menjadi prioritas untuk segera dikaji kembali guna menemukan kondisi

---

<sup>1</sup> Roger Kaufman *et.al.* Needs Assessment A User's Guide. (New Jersey: Educational Technology Publications, Inc, 1993), h. 4.

<sup>2</sup> Pusat Bahasa Departemen Pendidikan Nasional. Kamus Besar Bahasa Indonesia (Edisi Ketiga). (Jakarta: Balai Pustaka, 2001), h. 43.

sebenarnya dan kebutuhan yang timbul, sehingga cara atau solusi yang paling tepat untuk mengatasi kesenjangan dan memenuhi kebutuhan yang timbul dapat teridentifikasi.<sup>3</sup>

Analisis kebutuhan yang dilakukan untuk menganalisa kesenjangan, mengidentifikasi kebutuhan dan menentukan solusi yang tepat merupakan sebuah proses yang kompleks. Hal tersebut diperkuat oleh Allison Rossett yang menyatakan bahwa di dalam analisis, seseorang mengidentifikasi peluang, menemukan dan mendeskripsikan masalah, menyatakan pertanyaan, membangun hipotesa, mengurangi kemungkinan, menggambarkan hubungan antar bagian dan elemen yang ada, memisahkan fakta dan fiksi serta memberikan penilaian dan rekomendasi.<sup>4</sup> Dengan demikian terlihat bahwa kegiatan analisis kebutuhan merupakan sebuah hal yang kompleks. Tujuan yang hendak dicapai melalui analisis kebutuhan tidak hanya sampai pada penemuan atas kesenjangan yang terjadi, tetapi lebih dari itu, pengidentifikasian atas penyebab kesenjangan juga dilakukan untuk mengetahui akar masalahnya, sehingga kebutuhan yang sebenarnya dapat teridentifikasi. Kemudian setelah itu, rekomendasi yang tepat sebagai alat (*means*)

---

<sup>3</sup> *Ibid*, h. 3.

<sup>4</sup> Allison Rossett. *Handbook of Human Performance Technology: A Comprehensive Guide fo Analyzing dan Solving Performance Problems in Organization*. (San Fransisco: Jossey-Bass Publishers, 1992), h. 97.

ataupun cara pemenuhan kebutuhan dapat diberikan, sehingga pada akhirnya kondisi atau hasil ideal yang diharapkan dapat terwujud.

Menurut Burton dan Merrill menjelaskan definisi dari analisis kebutuhan merupakan suatu proses yang sistematis dalam menentukan saran, mengidentifikasi kesenjangan antara sasaran dengan keadaan nyata, serta menetapkan tindakan.<sup>5</sup> Definisi tersebut menjelaskan bahwa analisis kebutuhan merupakan sebuah proses yang dilakukan untuk menemukan perbedaan yang muncul antara tujuan ideal yang kita harapkan dengan kondisi teraktual yang tengah terjadi. Perbedaan yang timbul menjadi katalis bagi kita untuk segera menetapkan aksi nyata untuk menghilangkan perbedaan yang terjadi. Aksi-aksi seperti apa yang tepat untuk dilakukan menjadi sebuah kebutuhan yang harus dipenuhi untuk menghilangkan perbedaan dan mencapai tujuan yang kita harapkan.

Menurut Seels dan Glasgow, analisis kebutuhan adalah proses mengumpulkan informasi tentang kesenjangan dan menentukan prioritas dari kesenjangan tersebut untuk dipecahkan.<sup>6</sup> Pada definisi ini maka dapat dilihat analisis kebutuhan merupakan serangkaian kegiatan

---

<sup>5</sup> Leslie J. Briggs. *Instruksional Design: Principles and Applications*. (New Jersey: Educational Technology, 1991), h. 18.

<sup>6</sup> Wina Sanjaya. *Perencanaan dan Desain Sistem Pembelajaran*. (Jakarta: Kencana Group, 2008), h. 91.

yang berfokus pada proses. Proses tersebut dilakukan untuk membuat keputusan terhadap kebutuhan mana yang diprioritaskan untuk dicari solusinya.

Pada penelitian ini dilakukan proses tahapan analisis kebutuhan yang sistemik dan sistematis untuk menemukan kesenjangan dengan mengidentifikasi kondisi ideal dan kondisi aktual sehingga tujuan atau kondisi yang diharapkan sebelumnya dapat terwujud dengan optimal.

## **2. Tujuan Analisis Kebutuhan Pelatihan**

Semua proses kegiatan di dunia ini pasti memiliki tujuan, baik itu tujuan untuk jangka pendek ataupun jangka panjang. Tujuan ditetapkan agar proses yang dijalankan dapat tercapai dan tidak terjadi kekeliruan. Menganalisis kebutuhan yang tepat sesuai dengan prosedur dan tidak salah sasaran akan mempermudah penyelenggara pelatihan dalam mencapai tujuan. Baik dalam tujuan khusus program pelatihan itu sendiri ataupun tujuan umum bagi organisasi yang menyelenggarakan.

Rossett menjelaskan bahwa analisis kebutuhan adalah tahap penyelidikan awal untuk memperoleh informasi tentang situasi yang terjadi. Dalam sudut pandang Teknologi Pendidikan Analisis Kebutuhan bertujuan untuk pengumpulan data dan pengambilan keputusan proses oleh perancang instruksional untuk menentukan tujuan dari sistem instruksional. Dikatakan oleh Rossett bahwa analisis kebutuhan

dilakukan ketika para teknolog pendidikan berusaha untuk membantu dalam penyelesaian masalah kinerja.<sup>7</sup> Hal tersebut menunjukkan bahwa analisis kebutuhan dilakukan dengan tujuan menemukan kesenjangan kinerja yang terjadi, sehingga dapat dijelaskan dengan nyata apa saja yang dibutuhkan dalam mewujudkan terjadinya peningkatan kinerja guna mencapai keadaan kinerja ideal.

Ada beberapa tujuan di dalam analisis kebutuhan:<sup>8</sup>

**a.** Menyediakan informasi untuk perencanaan.

Hasil analisis kebutuhan dapat berupa identifikasi tujuan, penentuan jangka waktu yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan, atau spesifikasi area penempatan sumber dan usaha.

**b.** Diagnosis atau identifikasi masalah

Analisis kebutuhan digunakan untuk memecahkan masalah. Terfokus untuk mencari proses atau sistem yang tidak efektif sehingga dapat dilakukan perbaikan.

**c.** Menentukan kriteria penilaian.

---

<sup>7</sup> Allison Rossett. Needs Assessment. In Anglin, G. J. Instructional technology: Past, present,

and future, Engelwood. (CO: Libraries Unlimited, inc. 1995), h. 184.

<sup>8</sup> T.M. Suarez. Needs Assessment. International Encyclopedia of Educational Technology.

(Cambridge: Pergamon, 1996), h. 114.

Analisis kebutuhan sebagai komponen dari beberapa model evaluasi. Hasilnya menjadi bagian dari hasil evaluasi atau sebagai dasar penentu kriteria evaluasi.

**d. Memuji atau mengkritik institusi**

Hasil analisis kebutuhan dapat digunakan untuk menentukan apakah usaha pendidikan atau pelatihan di perusahaan berjalan efektif dan efisien atau tidak.

Adapun penentuan kebutuhan akan pelatihan dan pengembangan harus dilakukan melalui analisis, baik ditingkat organisasi, jabatan/pekerjaan, maupun individu, dengan tujuan:<sup>9</sup>

- a. Analisis tingkat organisasi: untuk mengetahui dibagian mana dalam organisasi memerlukan pelatihan. Hal ini dilihat dari hasil kinerja pegawai apakah sudah sesuai harapan organisasi atau belum.
- b. Analisis di tingkat jabatan/tugas/pekerjaan: untuk mengidentifikasi pelatihan yang dibutuhkan, artinya apa yang harus dilakukan karyawan supaya dapat melaksanakan tugas sesuai jabatan dengan kompeten. Tujuan utama analisis pekerjaan ialah untuk memperoleh

---

<sup>9</sup> Sedarmayanti. Membangun dan Mengembangkan Kepemimpinan serta Meningkatkan Kinerja untuk Meraih Keberhasilan. (Bandung: PT. Refika Aditama, 2011), h. 120.

informasi tentang karyawan dengan melihat frekuensi pekerjaan yang dilakukan dalam pekerjaannya.

- c. Analisis ditingkat individu: untuk mengidentifikasi karakteristik karyawan, artinya kemampuan dan keterampilan apa yang masih diperlukan untuk dapat melaksanakan tugas sesuai jabatan.

Jika ditelaah lebih lanjut, maka analisis kebutuhan pelatihan memiliki beberapa tujuan, diantaranya adalah:<sup>10</sup>

- a. Memastikan bahwa pelatihan memang merupakan salah satu solusi untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja pegawai dan produktivitas perusahaan.
- b. Memastikan bahwa para patisipan yang mengikuti pelatihan benar-benar orang yang tepat.
- c. Memastikan bahwa pengetahuan dan keterampilan yang diajarkan selama pelatihan benar-benar sesuai dengan elemen-elemen kerja yang dituntut dalam suatu jabatan tertentu.
- d. Mengidentifikasi bahwa jenis pelatihan dan metode yang dipilih sesuai dengan tema atau materi pelatihan.
- e. Memastikan bahwa penurunan kinerja/kurangnya kompetensi ataupun masalah yang ada disebabkan kurangnya pengetahuan,

---

<sup>10</sup> Johanes Papu, Analisis Kebutuhan Pelatihan ([http://www.e-psikologi.com/epsi/industri\\_detail.asp?id=129](http://www.e-psikologi.com/epsi/industri_detail.asp?id=129)) diakses pada tanggal 14 November 2017

keterampilan dan sikap-sikap kerja. Bukan karena alasan-alasan lain yang tidak bisa diselesaikan melalui pelatihan.

- f. Memperhitungkan untung-ruginya melaksanakan pelatihan mengingat bahwa sebuah pelatihan pasti membutuhkan dana.

Berdasarkan paparan diatas bahwa tujuan penelitian dilakukan agar mendapatkan gambaran yang jelas tentang analisis kebutuhan pelatihan. Tahapan-tahapan analisis kebutuhan dalam penelitian inilah yang menjadi bahasan untuk menemukan kesenjangan di BPPK dalam mengembangkan pelatihan *Corporate University*.

### **3. Fungsi Analisis Kebutuhan Pelatihan**

Program pelatihan yang dilaksanakan harus mampu mengurangi atau bahkan meniadakan kesenjangan antara kemampuan yang dimiliki karyawan dengan kemampuan yang diperlukan organisasi. pada sebuah organisasi, kebutuhan pelatihan dapat diketahui dari beberapa indikator, namun tetap harus disadari bahwa indikator tersebut hanya menunjukkan tanda adanya kebutuhan pelatihan yang perlu, baik ditingkat organisasi, jabatan/tugas, maupun individu<sup>11</sup>. Adapun fungsi dari analisis kebutuhan pelatihan adalah:<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> Sedarmayanti., Op.Cit. h. 120.

<sup>12</sup> Johannes Papu, Analisis Kebutuhan Pelatihan ([http://www.e-psikologi.com/epsi/industri\\_detail.asp?id=129](http://www.e-psikologi.com/epsi/industri_detail.asp?id=129)) diakses pada tanggal 14 November 2017

- a. Mengumpulkan informasi tentang *skill*, *knowledge*, dan *feeling* pekerja
- b. Mengumpulkan informasi tentang *job content* dan *job context*.
- c. Mendefinisikan kinerja standar dan kinerja aktual dalam rincian yang operasional.
- d. Melibatkan *stakeholders* dan membentuk dukungan.
- e. Member data untuk keperluan perencanaan.

Analisis kebutuhan berfungsi untuk mengetahui apa yang harus dilakukan oleh organisasi agar mampu melakukan pelatihan yang sesuai dengan kompetensi dan indikator yang diharapkan. Penelitian analisis kebutuhan ini menggunakan acuan kondisi ideal kinerja yang dijadikan perbandingan dengan kondisi aktual agar ditemukan kesenjangan yang perlu diatasi. Nantinya kesenjangan inilah yang akan dijadikan suatu kebutuhan dan diberikan rekomendasi agar kinerja dilakukan secara optimal.

#### **4. Model-model Analisis Kebutuhan**

Analisis kebutuhan merupakan proses yang kompleks dan memiliki sejumlah sitematika dan prosedur yang dapat diikuti. Terdapat berbagai model yang diungkapkan oleh para ahli, untuk menggambarkan proses pelaksanaan analisis kebutuhan, baik yang

menyangkut analisis kebutuhan kinerja maupun kebutuhan pelatihan.

Model-model tersebut meliputi:

a. Model Roger Kaufman (1993)

Kaufman mengelompokkan penilaian kebutuhan ke dalam empat jenis. Keempatnya dapat diadopsi sesuai dengan kebutuhan yang hendak dipenuhi. Empat jenis penilai kebutuhan yang diutarakan Kaufman, meliputi:<sup>13</sup>

- 1) *Mega Needs Assessment Level*. Merupakan penilaian kebutuhan yang berusaha mengidentifikasi dampak keberhasilan organisasi bagi klien eksternalnya dan masyarakat luas. Dalam hal ini dikaji kesenjangan yang terjadi antara ketercapaian aktual dan ketercapaian ideal organisasi. Kajian dilakukan dengan mengukur dampak keberhasilan organisasi terhadap pihak-pihak lain di luar organisasi, khususnya pada klien eksternal dan masyarakat luas.
- 2) *Macro-Level Needs Assessment*. Merupakan penilaian kebutuhan yang dilakukan untuk mengkaji kesenjangan yang terjadi antara kualitas ideal dan aktual dari suatu produk atau pelayanan yang diberikan oleh organisasi pada pihak lain terutama pada klien eksternalnya.

---

<sup>13</sup> Roger Kaufman *et al.*, Op.Cit. h. 122.

- 3) *Micro-Level Needs Assessment*. Merupakan penilaian kebutuhan yang berusaha mengidentifikasi perbedaan yang muncul antara ketercapaian kinerja ideal dan aktual dari para individu atau grup yang berada di dalam internal organisasi.
- 4) *Quasi Needs Assessment*. Merupakan penilaian kebutuhan yang mengkaji perbedaan yang timbul antara kondisi aktual dan ideal dari sebuah proses dan sumber. Dalam hal ini perbedaan yang timbul bukan pada hasil melainkan pada proses dan atau input. Penilaian kebutuhan pada level ini biasa disebut dengan analisis metode/alat. Karena melalui analisis ini, taktik dan alat yang dianggap tepat diidentifikasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Ketika memilih salah satu jenis penilaian kebutuhan, maka analisis perlu untuk memperhatikan jenis penilaian kebutuhan lain. Hal ini disebabkan karena keempatnya saling terkait satu sama lain, sehingga satu atau lebih jenis penilaian kebutuhan lain tidak dapat diabaikan keberadaannya.

Misal, untuk melakukan perbaikan dalam tingkat SDM, maka *Micro-Level Needs Assessment* adalah jenis penilaian kebutuhan yang paling tepat untuk digunakan. Namun dalam melakukan kajian pada tingkat mikro, analisis juga perlu memperhatikan tingkat mega

dan makro bahkan tingkat quasi, untuk mendapatkan hasil yang lebih tepat sehingga intervensi yang diberikan pun dapat lebih tepat guna.

Analisis kebutuhan berdasarkan model Kaufman (baik pada tingkat mega, makro, mikro atau pun quasi) dilakukan dengan tahapan sebagai berikut: 1) identifikasi sistem dan area penilaian (apakah pada tingkat mega, makro, mikro atau pun quasi), 2) mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan dan peluang, 3) menentukan kebutuhan dan peluang, 4) melakukan kajian secara mendalam pada kebutuhan dan peluang yang telah dipilih, 5) mengidentifikasi metode dan alat yang memungkinkan pemenuhan kebutuhan dan peluang, 6) menentukan metode dan alat yang tepat, 7) mengembangkan atau memanfaatkan metode atau alat yang tepat, 8) melakukan implementasi atas metode dan alat yang telah berhasil dikembangkan, 9) menguji efektifitas dan efisiensi solusi yang telah diimplementasikan, 10) melakukan perbaikan berdasarkan evaluasi pada tahap 9.<sup>14</sup>

Secara umum, model yang ditawarkan oleh Kaufman sangat dinamis dan dapat diaplikasikan pada berbagai tingkat level maupun jenis quasi penilaian kebutuhan. Model ini menggunakan pendekatan yang sistemik dan sistematis, dan penggunaannya dapat disesuaikan

---

<sup>14</sup> Ibid. h. 15.

dengan kebutuhan, bergantung pada tingkat mana analisis ingin melakukan perbaikan.

b. Model Mager dan Pipe (1970)

Model ini biasa disebut sebagai "*Performance Analysis Diagram Flow*".<sup>15</sup> Model ini mendeskripsikan prosedur untuk menganalisis dan mengidentifikasi sifat serta penyebab masalah kinerja. Model ini dimulai dengan tahapan mengidentifikasi sifat dari kesenjangan yang ada. Tahap ini berupaya untuk memastikan bahwa masalah tersebut merupakan masalah kinerja. Jika terdeteksi bahwa masalah tersebut merupakan masalah kinerja, selanjutnya ditentukan seberapa pentingkah kesenjangan tersebut. Jika ternyata tidak penting, maka kegiatan analisis dihentikan, namun jika dianggap penting untuk keberlanjutan organisasi, maka perlu dilakukan tindak lanjut, yaitu dengan menganalisis penyebab kesenjangan.

Ruang lingkup model Mager dan Pipe mencakup perilaku individu dan organisasi itu sendiri. Pada dasarnya model ini bersifat reaktif, terutama ditujukan untuk membuat penyesuaian *status quo* di tingkat kinerja individu dan kelompok kecil. Mager dan Pipe berpendapat bahwa biasa adalah pendekatan terbaik untuk memilih

---

<sup>15</sup> Robert F. Mager dan Peter Pipe. *Analyzing Performance Problem or "You Really Oughta Wanna"*. (California: Fearson Pitman Publisher, inc, 1970), h. 2.

solusi yang paling tepat, namun tidak secara eksplisit merincikan. Selain itu, Mager dan Pipe tidak secara langsung menangani evaluasi formatif dan perbaikan terus menerus.

c. Model Allison Rossett (1987)

Langkah-langkah analisis kebutuhan pelatihan yang diungkapkan oleh Rossett adalah sebagai berikut:<sup>16</sup>

1) Memilih Sumber Informasi

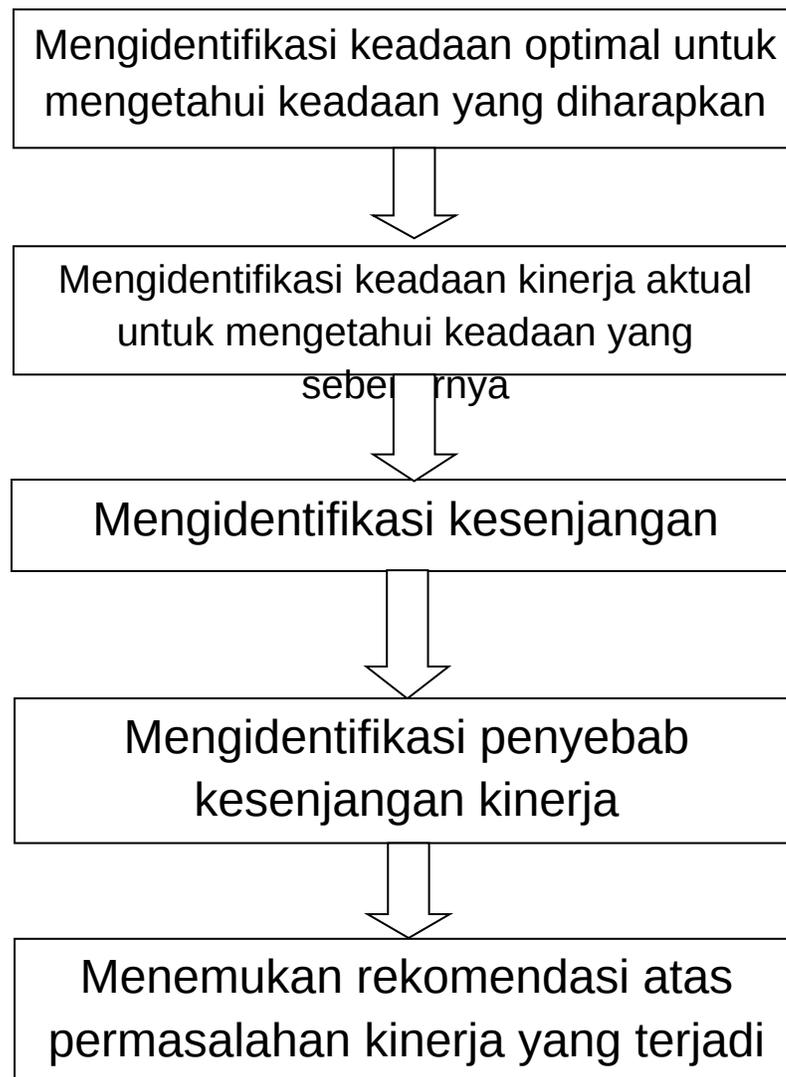
Langkah-langkah yang ditempuh dalam pelaksanaan analisis kebutuhan pelatihan ialah memilih sumber informasi. Memilih sumber informasi yang tepat dapat menghasilkan informasi yang cukup sebagai langkah membangun analisis. Sumber informasi harus dipilih sesuai dengan tujuan kegiatan analisis kebutuhan pelatihan. Penentuan sumber informasi ini akan mempengaruhi kelengkapan data yang ingin diperoleh dalam pelaksanaan analisis kebutuhan pelatihan. Sumber informasi yang telah ditentukan kemudian digolongkan sesuai dengan tingkatan tertentu untuk mempermudah dalam menggali informasi secara lebih dalam untuk menemukan solusi terbaik dari permasalahan kinerja.

---

<sup>16</sup> Allison Rossett. Training Needs Assessment. (New Jersey: Educational Technology Publications Englewood Cliffs, 1987), h. 15

## 2) Menetapkan Tahapan Analisis Kebutuhan

Langkah kedua yang harus dilakukan oleh perancang pelatihan adalah menentukan tingkatan pelaksanaan analisis kebutuhan pelatihan. Tingkatan dari analisis kebutuhan merupakan mekanisme mulai dari menemukan titik awal dari permasalahan kesenjangan kinerja atau isi dari perubahan.



### Gambar 1. Tahapan Analisis Kebutuhan

Hal yang harus dipertimbangkan dalam menerapkan tingkatan kebutuhan ialah:

- a) Berapa banyak informasi yang diperlukan untuk dapat mengetahui dengan pasti apa saja yang sedang terjadi dan akan terjadi akibat adangan perubahan.
  - b) Berapa biaya dan waktu yang diperlukan dan dialokasikan dalam pelaksanaan analisis kebutuhan pelatihan.
- 3) Memilih dan Menggunakan Peralatan Analisis Kebutuhan Pelatihan

Tujuan, sumber informasi dan tingkatan analisis kebutuhan pelatihan telah ditentukan, langkah selanjutnya adalah memilih peralatan pengumpulan data. Pemilihan peralatan pengumpulan data harus tepat agar informasi yang didapatkan sesuai dengan tujuan pelaksanaan analisis kebutuhan pelatihan. Hal-hal yang mendasari pemilihan peralatan analisis kebutuhan pelatihan ialah:

- a) Tujuan Pelaksanaan Analisis Kebutuhan Pelatihan

Pelaksanaan analisis kebutuha pelatihan tergantung pada tujuan dan situasi tempat pelaksanaan kegiatan analisis

kebutuhan pelatihan. Tujuan yang akan dicapai dalam kegiatan analisis kebutuhan pelatihan mempengaruhi pendekatan yang akan dilakukan dalam melaksanakan analisis kebutuhan pelatihan, tujuan juga akan mempengaruhi pemilihan peralatan dalam analisis kebutuhan pelatihan.

#### b) Faktor-faktor Peralatan Analisis Kebutuhan

Setiap peralatan memiliki karakteristik tertentu yang mempengaruhi kelayakan penggunaannya dalam analisis kebutuhan pelatihan. Kegiatan analisis kebutuhan pelatihan dapat dilakukan dengan dua cara yaitu, kegiatan pengisian kuesioner dan wawancara. Kegiatan pengisian kuesioner ditentukan sesuai jumlah subjek dalam penelitian, sedangkan wawancara dapat dilakukan dengan pertemuan langsung.

Faktor-faktor yang menjadi landasan pemilihan peralatan analisis kebutuhan pelatihan ialah:

- i. Keadaan subejk penelitian
- ii. Biaya yang diperlukan
- iii. Kesempatan untuk pertanyaan lanjutan

- iv. Tingkatan respon
- v. Kemudahan teknik analisa
- vi. Resiko kesalahan yang dapat ditimbulkan

#### 4) Menyusun Alat Pengumpulan Data

Tahapan alat pengumpulan data merupakan salah satu pekerjaan penting dalam pelaksanaan analisis kebutuhan pelatihan. Kesuksesan kegiatan analisis kebutuhan pelatihan berdasarkan pada jenis-jenis pertanyaan yang dikemukakan. Rossett mengemukakan tipologi dari tipe-tipe pertanyaan dalam melaksanakan analisis kebutuhan sebagai instrumen dalam melakukan analisis, sebagai berikut:

##### a) Menemukan Masalah

Pertanyaan ini digunakan untuk menemukan masalah dari penyebab yang jelas mengenai masalah yang sedang terjadi. Pertanyaan ini diajukan untuk menemukan gambaran secara umum perihal masalah yang terjadi dan alasan pelaksanaan program pelatihan.

#### b) Pemilihan Masalah

Pertanyaan ini ditujukan untuk mengetahui permasalahan secara lebih jelas. Pertanyaan ini menekankan pada pendapat responden untuk memprioritaskan dan memilih satu jenis kebutuhan yang penting dari beberapa kebutuhan yang ada atas sebuah kesenjangan.

#### c) Menemukan Penyebab

Pertanyaan pada tipe ini ditujukan untuk mengetahui penyebab dari adanya masalah menurut responden. Hal ini akan mempermudah peneliti dalam menemukan siapa dan apa penyebab dari masalah yang sedang terjadi.

#### d) Data Responden

Tipe pertanyaan yang terakhir yaitu mengetahui biodata dari responden seperti, usia, jenis kelamin, pengalaman dan hal-hal lain yang berhubungan dengan pribadi responden dan kegiatan pelatihan.

#### 5) Mempertimbangkan *Critical Incident Analysis*

Kegiatan ini merupakan penutup dari seluruh rangkaian kegiatan analisis kebutuhan pelatihan. Proses yang dilakukan

pada tahap ini adalah meminta pertimbangan ahli mengenai hasil kegiatan analisis kebutuhan pelatihan. Hasil ini nantinya dipergunakan untuk menemukan solusi yang terbaik dalam mengatasi kesenjangan kinerja yang terjadi.

Berdasarkan model-model analisis kebutuhan diatas, peneliti menyimpulkan bahwa model analisis kebutuhan pelatihan Rossett merupakan model yang dipilih untuk diterapkan dalam penelitian ini karena tahapan analisisnya paling jelas dan sistematis. Dalam melakukan analisis kebutuhan ini peneliti fokus hanya menerapkan langkah ke 2 dari model Allison Rossett menentukan tahapan analisis. Langkah inilah yang dijadikan tujuan khusus dan pembahasan dalam penelitian analisis kebutuhan pelatihan ini.

## **B. Kajian Pelatihan**

### **1. Pengertian Pelatihan**

Pelatihan merupakan salah satu komponen penting dalam pengembangan sumber daya manusia (SDM) pada sebuah institusi. Penyelenggaraan program pelatihan diharapkan dapat meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap positif SDM yang merupakan aset penting dalam institusi. Peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan sikap akibat pelaksanaan program pelatihan diharapkan dapat

meningkatkan kinerja institusi dalam menghadapi perubahan dan persaingan eksternal.

Kenneth R. Robinson mendefinisikan pelatihan adalah proses kegiatan pembelajaran antara pengalaman untuk mengembangkan perilaku seseorang dalam bidang pengetahuan, keterampilan, atau sikap untuk mencapai.<sup>17</sup> Pelatihan merupakan suatu proses pendidikan jangka pendek yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir dimana pegawai non-manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas.

Menurut Smith dan Ragan bahwa pelatihan dapat dimaknai sebagai pengalaman pembelajaran yang memfokuskan pada upaya individu untuk memperoleh keterampilan spesifik yang dapat segera digunakan.<sup>18</sup>

Pelatihan merupakan salah satu usaha mengembangkan SDM, terutama dalam hal pengetahuan (*knowledge*), kemampuan (*ability*), keterampilan (*skill*), dan sikap (*attitude*) yang untuk selanjutnya disebut KASAt.<sup>19</sup> Pengetahuan yang dimaksud adalah pengetahuan tentang

---

<sup>17</sup> Soebagio Atmodiwiro. Manajemen Pelatihan. (Jakarta: PT. Ardadizya Jaya, 2002), h. 37.

<sup>18</sup> Benny A. Pribadi. Desain dan Pengembangan Program Pelatihan Berbasis Kompetensi:

Implementasi Model ADDIE. (Jakarta: PT. Prenada Media Grup, 2014), h. 1-2.

<sup>19</sup> Iskak Asep, Hendri Tanjung. Manajemen Sumber Daya Manusia. (Jakarta: Universitas Trisakti, 2002), h. 143.

ilmu yang harus dikuasai pada suatu posisi. Kemampuan yang dimaksud adalah kemampuan untuk menangani tugas-tugas yang diberikan atau yang dipertanggungjawabkan. Keahlian yang dimaksud ini adalah keahlian yang diperlukan agar suatu pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik. Sikap yang dimaksud adalah emosi dan kepribadian yang harus dimiliki agar suatu pekerjaan berhasil.

Dari beberapa pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa pelatihan merupakan usaha terencana yang dilaksanakan oleh organisasi untuk memfasilitasi belajar karyawan guna meningkatkan kompetensi-kompetensi antara lain pengetahuan, kemampuan, dan perilaku untuk meningkatkan efektivitas dan produktivitas dalam mencapai tujuan organisasi. Pelatihan dilakukan oleh organisasi kepada karyawan untuk meningkatkan kinerja karyawan tersebut.

## **2. Tujuan Pelatihan**

Tujuan pelatihan ditentukan untuk mengetahui proses yang harus dilakukan. Tujuan utama dari suatu program pelatihan adalah untuk meningkatkan kompetensi pegawai (peserta pelatihan) sehingga memungkinkan mereka untuk berkinerja lebih baik dalam organisasi<sup>20</sup>. Selain itu tujuan pelatihan adalah meningkatkan mutu dan

---

<sup>20</sup> Pusdiklat Pegawai Depdiknas. *Prinsip-Prinsip Manajemen Pelatihan* (Depok: Pusdiklat pegawai Depdiknas, 2003), h. 3

dipertanyakanya SDM yang kompeten. Program pelatihan yang dirancang secara sistematis dan dilaksanakan dengan sebaik-baiknya akan mencapai tujuan. Tujuan umum dari suatu pelatihan menurut Mioekijad adalah sebagai berikut:<sup>21</sup>

- a. Untuk dapat mengembangkan keahlian, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan lebih cepat dan efektif
- b. Untuk mengembangkan pengetahuan sikap, sehingga menimbulkan kemauan kerjasama dengan teman pegawai dan manajemen.

Secara umum program pelatihan harus diarahkan untuk meningkatkan produktifitas organisasi. pelatihan itu sendiri dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci, dan rutin<sup>22</sup>. Pelatihan bertujuan mempersiapkan dan membina tenaga kerja, baik struktural maupun fungsional, yang memiliki kemampuan dalam profesinya, kemampuan melaksanakan loyalitas, kemampuan melaksanakan dedikasi dan kemampuan berdisiplin yang baik. Notoatmojo mengemukakan tujuan pelatihan sebagai berikut:<sup>23</sup>

---

<sup>21</sup> Moekijad. Latihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. (Bandung: Mandar Maju, 1991), h. 39

<sup>22</sup> Hani Handoko. Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia. (Yogyakarta: BPFE, 1989), h. 104

<sup>23</sup> Soekidjo Notoatmojo. Pengembangan Sumber Daya Manusia. (Jakarta: Rineka Cipta, 2002), h. 30-31

- a. Memutakhirkan para karyawan sejalan dengan perubahan teknologi
- b. Mengurangi waktu belajar bagi karyawan baru untuk menjadi kompeten dalam pekerjaan
- c. Membantu pemecahan permasalahan operasional
- d. Mempersiapkan karyawan untuk promosi
- e. Mengkonsentrasikan karyawan terhadap organisasi.

Dari penjabaran di atas dapat disimpulkan bahwa tujuan pelatihan pada dasarnya adalah mempersiapkan karyawan dalam mengantisipasi kemajuan teknologi, mempercepat penguasaan pengetahuan dan kemampuan pada diri karyawan sehingga mampu memecahkan masalah yang timbul. Pada prinsipnya tujuan pelatihan adalah menambah pengetahuan, menambah keterampilan dan merubah sikap. Kegiatan pelatihan pada dasarnya dilaksanakan untuk menghasilkan perubahan tingkah laku dari orang-orang yang mengikuti pelatihan.

### **3. Model-model Pelatihan**

Model merupakan suatu rancangan, pola atau contoh yang rasional dalam bentuk miniature suatu kenyataan yang sebenarnya. Sepanjang perkembangannya, telah banyak ditemukan model-model pelatihan, dimulai dari model pelatihan yang sederhana sampai dengan model pelatihan yang kompleks.

Dalam buku Otto dan Glaser yang berjudul "*The Management of Training: A Handbook for Training and Development Personnel*" mengemukakan sebuah model yang dinamakan Model Lima Langkah dijadikan sebagai Strategi Pelatihan: (1) menganalisis masalah pelatihan, (2) merumuskan dan mengembangkan tujuan pelatihan, (3) memilih bahan, metode, teknik, dan media pelatihan, (4) menyusun dan melaksanakan kurikulum, (5) menilai hasil pelatihan.<sup>24</sup> Kelima langkah tersebut dilakukan secara berurutan.

*Center for International Education (CIE) University of Massachusetts* (1979) mengembangkan Model Pelatihan Sembilan Langkah (*The Nine-step Training Model*).<sup>25</sup> Model Pelatihan Sembilan Langkah ini mencakup kegiatan yang berurutan sebagai berikut: (1) mengidentifikasi kebutuhan, sumber, dan hambatan pelatihan, (2) merumuskan tujuan umum dan khusus pelatihan, (3) menyusun alat penilaian awal (*pre-test*) dan alat penilaian akhir (*post-test*) peserta pelatihan, (4) menyusun urutan kegiatan pelatihan, (5) melatih pelatih dan staff program pelatihan, (6) melakukan penilaian awal peserta pelatihan, (7) melaksanakan rangkaian kegiatan pelatihan, (8) melakukan penilaian akhir peserta pelatihan, (9) melakukan evaluasi program pelatihan dan memberikan umpan balik.

---

<sup>24</sup> Tim Pengembang Ilmu Pendidikan. Ilmu & Aplikasi Pendidikan; Bagian 2 Ilmu Pendidikan Praktis (Bandung: Imperial Bhakti Utama, 2007), h. 482

<sup>25</sup> *Ibid.*, h. 483

Mel Silberman mengembangkan Model Pelatihan Aktif (*The Active Training Model*)<sup>26</sup>, model pelatihan ini mencakup perencanaan dan pelaksanaan pelatihan aktif. Dalam perencanaannya dilakukan berbagai kegiatan seperti: (1) mengidentifikasi kelompok peserta pelatihan, (2) mengembangkan tujuan umum dan khusus pelatihan aktif, (3) mengkondisikan keterbukaan antar pelaku pelatihan, (4) mempersiapkan pembelajaran yang efektif, (5) memilih alternative metode pembelajaran, (6) menggunakan pendekatan pembelajaran dengan mengalami (*Experiential Learning*), (7) merancang kegiatan pelatihan, (8) menyusun urutan kegiatan pelatihan, (9) menyediakan pembelajaran yang berkaitan dengan tugas dan/atau pekerjaan peserta pelatihan, dan (10) menyusun program pelatihan.

Dalam melaksanakan program pelatihan aktif, ada beberapa yang harus dilakukan yaitu: (1) membuka program pelatihan, (2) menumbuhkan kepemimpinan pada kelompok peserta pelatihan, (3) melakukan presentasi dan membimbing diskusi, (4) membantu kelompok peserta pelatihan dalam melakukan kegiatan belajar, dan (5) menutup dan mengevaluasi program pelatihan.

Kesimpulan dari semua model-model pelatihan yang telah dipaparkan diatas adalah semuanya mencakup analisis kebutuhan,

---

<sup>26</sup> Ibid., h. 485

desain pembelajaran, pengembangan materi, media dan metode, pelaksanaan, dan evaluasi, dimana semua ini tercakup dalam ADDIE.

#### 4. Kegunaan Pelatihan

Dalam buku Manajemen Program Pendidikan, D. Sudjana (2004) dikemukakan bahwa fungsi-fungsi pendidikan luar sekolah yang direkomendasikan untuk digunakan dalam pengelolaan program pelatihan adalah: (1) perencanaan (*planning*), (2) pengorganisasian (*organizing*), (3) penggerakan (*motivating*), (4) pembinaan (*comforming*) dengan sub-sub fungsi supervisi (*supervising*), pengawasan (*controlling*) dan pemantauan (*monitoring*), (5) penilaian (*evaluating*), dan (6) pengembangan (*developing*).<sup>27</sup> Proses ini berurutan diawali dengan perancangan dan diakhiri dengan pengembangan selanjutnya dalam meningkatkan, memperluas, atau menindaklanjuti program pelatihan.

Secara aksiologis, pelatihan dapat dikaji dari kegunaannya antara lain:<sup>28</sup>

- a. Kegunaan bagi individu atau peserta pelatihan adalah terjadinya peningkatan keterampilan pengetahuan, sikap dan nilai-nilai baru setelah mengikuti pelatihan, yang ditampilkan dalam pelaksanaan tugas atau pekerjaan dan/atau kehidupan mandiri.

---

<sup>27</sup> Ibid., h. 470

<sup>28</sup> Ibid., h. 470-471

- b. Kegunaan bagi lembaga/organisasi adalah tercapainya tujuan-tujuan kelembangaan sebagaimana telah direncanakan oleh lembaga/organisasi penyelenggara pelatihan.
- c. Kegunaan bagi masyarakat adalah timbulnya pengaruh positif dari kehadiran peserta pelatihan dan/atau lulusan program pelatihan yang diharapkan dapat meningkatkan partisipasinya bagi pembangunan masyarakat.

Kesimpulannya bahwa kegunaan pelatihan yaitu memberikan nilai-nilai ilmiah berupa konsep-konsep dan prinsip-prinsip yang inovatif berdasarkan asas-asas ilmiah yaitu obyektif, dapat diobservasi, dapat diukur, dan bernilai guna sesuai dengan fungsi-fungsi ilmiah yaitu untuk memahami, menggambarkan, menjelaskan, memprediksi, dan mengendalikan upaya bagi kemajuan masyarakat, bangsa, dan tata kehidupan global.

## **C. Kajian *Corporate University***

### **1. Pengertian *Corporate University***

Meskipun istilah *Corporate University* menunjukkan model yang jelas dan teridentifikasi, namun tidak ada definisi dan konfigurasi yang baku untuk memberikan definisi mengenai *Corporate University* itu sendiri. Dalam praktiknya terdapat beberapa definisi yang biasa

digunakan *Corporate University* adalah entitas pendidikan yang merupakan alat strategis yang dirancang untuk membantu organisasi dalam mencapai misinya dengan melakukan kegiatan yang menumbuhkan pembelajaran, pengetahuan, dan kebijaksanaan individu dan organisasi. Konsep *Corporate University* telah efektif digunakan di banyak organisasi yang bukan perusahaan dan tidak ada untuk tujuan komersial. Banyak instansi pemerintahan, rumah sakit, dan organisasi nirlaba lainnya memiliki *Corporate University* yang sukses. Fakta bahwa organisasi-organisasi ini merupakan perusahaan yang berpegang pada peraturan untuk memiliki *Corporate University*.<sup>29</sup>

Definisi menurut Jim Moore, mantan direktur dari perusahaan SunU<sup>30</sup>, *Corporate University* adalah sebuah organisasi terpusat yang melayani banyak konstituen yang membantu organisasi untuk mengembangkan kemampuan karyawan yang dibutuhkan untuk kesuksesan bersama baik individu maupun organisasi itu sendiri.

Definisi ini bersifat instruktif karena berfokus pada peran sumber belajar perusahaan dalam mengembangkan kemampuan karyawan. Ada banyak alat yang dapat digunakan oleh sebuah organisasi untuk membantu mencapai tujuan produk, layanan, keuangan, dan

---

<sup>29</sup> Mark Allen. *The Corporate University Handbook: Designing, Managing, and Growing a Successful Program*. (New York: Amacom Publisher, 2002), h. 9.

<sup>30</sup> *Ibid*, h. 7-8.

sebagainya. Namun, *Corporate University* adalah alat yang membantu organisasi memenuhi tujuannya melalui sumber daya manusianya.

Menurut Tom McCarty dari *Motorola University* dalam definisinya, *Corporate University* merupakan organisasi yang bertanggung jawab mengelola proses pembelajaran perusahaan untuk tujuan meningkatkan nilai kualitas kinerja dilihat dari sumber daya manusianya.

Bagian penting dari definisi ini adalah bahwa perusahaan tersebut menugaskan *Corporate University* untuk mengelola proses pembelajaran dan aset pengetahuan perusahaan. Meskipun tidak menyebutkan karyawan secara spesifik seperti definisi Moore, ungkapan ini mengakui bahwa pembelajaran merujuk pada individu dan aktivitas organisasi. Definisi ini juga menyiratkan bahwa organisasi memiliki aset pengetahuan, baik pada masing-masing atasan karyawan. McCarty menganggap *Corporate University* memiliki kontribusi dalam memberikan tanggung jawab atas fungsi manajemen pengetahuan ini selain hanya memberikan suatu diklat karyawan.

Renaud-Coulon menyatakan bahwa *Corporate University* adalah unit pendidikan yang dibentuk untuk memenuhi kebutuhan kinerja global suatu organisasi.<sup>31</sup>

---

<sup>31</sup> Ibid, h. 219

Penjabaran dari *Corporate University* diatas dapat disimpulkan bahwa fungsi-fungsi ini secara jelas dan strategis berkaitan dengan tujuan dan misi organisasi. Deskripsi *Corporate University* ini sebagai tujuan dan pencapaian dalam penelitian analisis kebutuhan di BPPK. Pencapaian pembelajaran yang tidak diterapkan pada tujuan organisasi bukanlah hasil sukses dari *Corporate University*. Pegawai dan organisasi harus memiliki kebijaksanaan untuk secara efektif menerapkan pembelajaran dan pengetahuan mereka untuk memenuhi tujuan organisasi agar *Corporate University* dapat berfungsi secara efektif.

## **2. Perkembangan *Corporate University***

Pendirian *Corporate University* di dunia berawal dari General Electric, sebuah perusahaan di Amerika, yang mendirikan *Corporate University* pada tahun 1956 dengan pusatnya di Crotonville, Amerika Serikat. Perusahaan Mc Donalds mengikuti langkah ini dengan mendirikan Hamburger University pada tahun 1962. Di Eropa, *Corporate university* tumbuh subur dengan variasi yang cukup banyak. Menurut Renaud-Coulon, variasi di Eropa ini sangat dimungkinkan mengingat Eropa merupakan kumpulan dari banyak negara dengan variasi kebudayaan maupun variasi sistem pendidikan di tiap negara,

kemudian juga variasi budaya perusahaan, yang kesemuanya saling terkait dalam melatarbelakangi pendirian *Corporate university*.<sup>32</sup>

*Corporate University* di Australia dan Asia Tenggara, menurut Dickson, memiliki latar belakang pendirian yang berbeda serta memiliki sifat yang berbeda pula.<sup>33</sup> Australia dan beberapa negara di Asia Tenggara misalnya, sebagai bekas negara jajahan, relatif menerima konsep *Corporate University* ini belakangan. Sistem pendidikan di Australia dan Asia Tenggara memiliki konsep universitas yang sangat terikat dengan peraturan pemerintah sehingga mempengaruhi pertumbuhan *Corporate University*. Namun sejalan dengan waktu, *Corporate University* tumbuh marak. Di Asia Tenggara, pada awalnya lebih banyak diawali dengan pendirian oleh perusahaan internasional yang sebelumnya telah memiliki *Corporate University* di negara asal maupun di negara lainnya.

Di Indonesia, corporate university saat ini sudah mulai diadaptasi, terlihat dari banyak perusahaan dengan latar belakang industri yang bervariasi mendirikan *Corporate University*-nya masing-masing, diantaranya Mandiri *University* (PT Bank Mandiri Tbk), PLN *Corporate University* (PT PLN Persero), Allianz Indonesia *Corporate University*, Danamon *Corporate University* (PT Bank Danamon

---

<sup>32</sup> Ibid, h. 219-230

<sup>33</sup> Ibid, h. 231-250

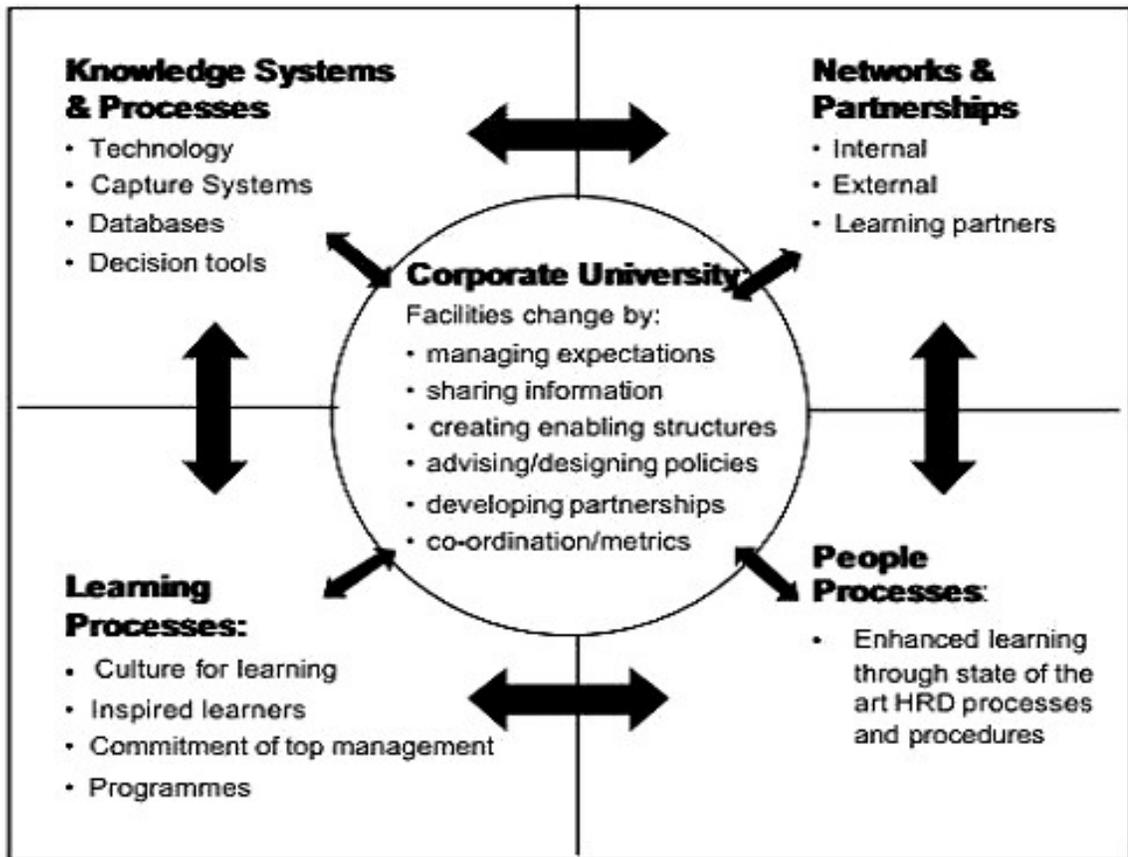
Indonesia Tbk), *Pertamina Corporate University* (PT Pertamina Persero), *BRI Corporate University* (PT Bank Rakyat Indonesia Tbk).

### **3. Karakteristik *Corporate University***

Karakteristik dari *Corporate University* dapat dilihat dari model yang dikenalkan oleh Prince dan Beaver yang terdiri dari empat *core processes* yang dapat menggambarkan suatu pelaksanaan yang ideal dari *Corporate University* yang disebut dengan *Corporate University Wheel*. Keempat *core processes* tersebut adalah *Networks and Partnerships*, *Knowledge System and Process*, *People Process*, dan *Learning Process*.<sup>34</sup>

---

<sup>34</sup> Prince & Beaver. The rise and rise of the corporate university Handbook: the emerging corporate learning agenda. (The International Journal of Management Education, 1(3) (2001)) h. 17-26.



Gambar 2. *Corporate University Wheels*

Core process pertama adalah *Networks and Partnerships* tidak hanya terhubung dengan komunitas internal dan eksternal saja namun lebih kepada proses yang mengontrol bagaimana individu-individu di dalam organisasi tersebut berinteraksi. Hal ini dapat saja melalui perangkat elektronik, namun juga dapat melalui hubungan personal dan bisnis. Dalam konteks *Corporate University*, memfasiliatsi pengembangan dari partnership dengan institusi pendidikan dengan

tujuan untuk men-*deliver* pembelajaran didalam organisasi akan sangat krusial. Namun, pentingnya proses *networks* dan *partnerships* adalah untuk menjadikan aktivitas pelatihan dan pengembangan berlanjut, dan konsep virtual *Corporate University* akan terus diperlukan.

Pada *core process* kedua yakni *knowledge system and process* menggambarkan bahwa perangkat lunak dan keras komputer mampu merevolusi kemampuan suatu organisasi untuk belajar melalui *database, expert system, dan software* yang dapat membantu mengambil keputusan. Namun satu hal yang harus disadari bahwa pada akhirnya seluruh sistem pengetahuan tersebut sangat bergantung pada bagaimana orang-orang terdorong untuk menggunakan sistem ini. Untuk itulah *Corporate University* terlibat dalam pengembangan dan memberikan dukungan dalam bentuk intranet dan sistem manajemen pengetahuan. Menurut Prince dan Allison bahwa manajemen pengetahuan dan penciptaan pengetahuan kemungkinan akan menjadi proses bisnis yang paling krusial yang pada masa kesuksesan mendatang membuat suatu organisasi sangat bergantung pada hal ini.<sup>35</sup>

*Core process* ketiga adalah *people process* yang mana membangun dan memperkuat makna serta memfasilitasi dan

---

<sup>35</sup> Prince & Allison. Corporate university developments in the UK SME sector Handbook. (Journal of Workplace Learning, 15(5) (2003)), h. 229-239.

mendukung pembelajaran didalam suatu organisasi. Hal ini tidak hanya berhubungan dengan tingkat keterampilan dan kemampuan dari para karyawan untuk menggunakan teknologi namun juga dari bagaimana cara suatu organisasi mampu membangun mekanisme dan proses untuk menciptakan budaya yang diciptakan dan dipahami bersama. Ini melampaui pendidikan yang biasanya hanya menyediakan pelatihan dan pendidikan berdasarkan permintaan, untuk memastikan seluruh peraturan sumber daya manusia di organisasi sejalan untuk mendukung *sharing* pembelajaran dan pengetahuan.

*Core process* yang terakhir adalah *learning process* yang menggambarkan usaha organisasi untuk menciptakan *learning organization* berdasarkan budaya belajar yang mana didukung oleh pendidikan dan pelatihan. Sebuah *Corporate University* diharapkan mampu mempengaruhi dan *me-lobby* pengambil keputusan di organisasi untuk mengubah kebijakan perusahaan untuk mengimplementasikan peningkatan pembelajaran untuk individu dan organisasi secara keseluruhan.

Karakteristik *Corporate University* menurut BPPK Kementerian Keuangan yaitu:<sup>36</sup>

**a. Applicative**

---

<sup>36</sup> <http://www.bppk.kemenkeu.go.id/berita-ku/23625-kementerian-keuangan-corporate-university>. Diakses pada tanggal 26 oktober 2017 pukul 23.11 WIB.

Pembelajaran mudah dipahami, diajarkan, diterapkan. Indikator Keberhasilan *Action Learning*.

**b. Relevant**

Pembelajaran *link and match* dengan strategi bisnis dan kinerja organisasi.

**c. Accessible**

Mudah diakses dimana, kapan dan dari mana saja

**d. Impactfull**

Memiliki dampak yang kuat terhadap peningkatan kinerja organisasi

Berdasarkan buku *Corporate University and Adult Education: Implications for Theory and Practice* ada beberapa perbandingan training tradisional dengan *Corporate University* :<sup>37</sup>

Tabel 1. Perbandingan *Corporate Universities* dengan Pelatihan Konvensional

Kategori	<i>Corporate University</i>	Pelatihan Konvensional
Objektif (Tujuan)	Meningkatkan kinerja individu dan organisasi; untuk membantu perencanaan	Meningkatkan kinerja kerja individu.

<sup>37</sup> Jeong Rok Oh and Cho Hyun Park. *Corporate University and Adult Education: Implications for Theory and Practice*. (Kansas: New Prairie Press, 2011), h. 588-589

	<p>sukses; untuk menarik dan mempertahankan karyawan; mengembangkan budaya bersama di antara karyawan, pemasok, dan pelanggan; untuk memperluas basis pengetahuan perusahaan mereka, menambah daya saing, bertindak sebagai katalisator untuk perubahan.</p>	
Hasil	<p>Menambah pengetahuan tentang apa yang bisa dicapai, menyampaikan etika, nilai &amp; sejarah perusahaan.</p>	<p>Kompetensi spesifik pekerjaan</p>
Pengguna	<p>Karyawan, pemasok, pelanggan</p>	<p>Para karyawan</p>
Pelatih	<p>Tim manajemen internal dan ahli eksternal. Kemitraan dengan universitas tradisional sangat umum</p>	<p>Ahli soal materi, internal atau eksternal</p>
Kepemilikan & Kontrol	<p>CEO dan tim manajemen</p>	<p>Departemen Sumber daya manusia (HRD)</p>
Generasi pengetahuan	<p>Penelitian dibagikan dengan organisasi mitra, publikasi</p>	<p>Tidak ada publikasi</p>

	dalam perusahaan. Tidak dipublikasikan.	
Struktur	Terpusat; kegiatan diintegrasikan ke dalam strategi pembelajaran global.	Terdesentralisasi; Aktivitas terfragmentasi menjadi kategori keterampilan.

Sistem pelatihan dengan *Corporate University* ini dipersiapkan untuk menyiapkan diri karyawan mempunyai kemampuan bukan hanya untuk kemampuan yang dibutuhkan karyawan untuk posisi saat ini, tetapi juga dipersiapkan untuk level jabatan yang lebih tinggi.

Tidak seperti pelatihan tradisional yang menyiapkan pelatihan umum yang populer untuk setiap karyawan, *Corporate University* memberikan pelatihan sesuai dengan bidangnya. Setiap bagian memiliki kebutuhan pelatihan yang berbeda dengan *leader* sebagai *teacher*. Pelatihan yang diterima oleh karyawan dapat dalam bentuk formal di dalam kelas dan informal. Pelatihan dilakukan berjenjang sesuai dengan kebutuhan karyawan dan persiapan untuk level selanjutnya. Pelatihan berjenjang atau bertingkat ini disebut juga dengan *knowledge management*.

*Knowledge management* menjadi bidang yang penting dalam proses pembelajaran sebuah organisasi. Pengetahuan yang dimiliki oleh

organisasi harus mampu memberikan kemajuan bagi organisasi itu sendiri. Agar organisasi dapat bertahan hidup, maka diwajibkan agar setiap orang yang ada di dalam organisasi melakukan *sharing knowledge*. Untuk itu dibutuhkan manajemen yang kuat agar pengetahuan tersebut mengakar di setiap individu dalam organisasi dan tidak hilang begitu saja dengan didukung infrastruktur untuk penyebaran informasi di lingkungan organisasi

Berdasarkan apa yang telah dilakukan oleh beberapa perusahaan dan instansi yang telah lebih dulu berhasil menerapkan *Corporate University*, beberapa strategi dan aspek kinerja yang dapat dikombinasikan dengan pendekatan yang telah ada. Tujuannya agar peningkatan kegiatan taktis *Corporate University* dapat semakin efektif untuk menunjang penyediaan SDM unggul melalui proses pembelajaran yang selalu dapat dimonitor, diukur dan diperbaharui sesuai road map dan kebutuhan dinamika dalam perusahaan. Aspek-aspek kinerja tersebut antara lain: <sup>38</sup>

- 1) Menerapkan [Standard Training Equivalent \(STE\)](#). Satu unit STE setara dengan satu jam pengelolaan pembelajaran di kelas secara tradisional yang diperlukan untuk memberikan pelatihan pada peserta yang berkumpul di beberapa lokasi terpusat. Satu jam yang sama

---

<sup>38</sup> <https://indocorpu.wordpress.com/2013/07/>. Diakses pada tanggal 15 November 2017 pukul 05.48 WIB.

dengan pembelajaran berbasis intranet perusahaan yang lebih bernilai kinerja dengan waktu yang sama belajar di kelas. Pemanfaatan STE memungkinkan untuk mendapatkan jumlah waktu yang dihabiskan untuk memperoleh dampak kinerja dari pelatihan tersebut. Besaran lain yang dapat ditetapkan adalah anggaran dan biaya dalam jumlah yang wajar. Salah satu bentuknya adalah menyertakan sistem pendukung pengukuran kinerja secara elektronik dalam proses pembelajaran yang menyatu dengan proses bekerja sesuai dengan kebutuhan bisnis yang akan jauh efektif dan efisien dibandingkan proses pembelajaran secara kelas tradisional. Implementasi strategi ini memungkinkan untuk membuat para pegawai memiliki knowledge yang dibutuhkan saat ini sesuai dengan lingkungan bisnis yang berubah cepat dalam lintas dimensi waktu dan tempat yang berbeda.

- 2) Menyediakan berbagai metode pembelajaran untuk meningkatkan KSA (Knowledge, Skill and Attitude) seperti kelas pelatihan, seminar, lokakarya dan konferensi, kemitraan dengan universitas dan penyedia pelatihan, bimbingan, pembinaan dan pembelajaran mandiri. Ciri-ciri *Corporate University* yang kuat adalah memiliki kemampuan menyediakan baik pembelajaran *just in time* secara virtual maupun pengembangan profesi individu yang selaras dengan pengembangan organisasi. *Corporate University* berperan sebagai pusat keunggulan

kinerja yang menyediakan layanan pendidikan secara tetap dan virtual yang terintegrasi dengan pemetaan strategi bisnis perusahaan. Salah satu bentuk implementasinya adalah menyediakan sistem yang meningkatkan partisipasi dalam kegiatan belajar dalam perusahaan melalui akses informasi pembelajaran web virtual *Corporate University* seperti *Learning Management System* (LMS) dan sumber daya pembelajaran digital sesuai dengan fokus pembelajaran bisnis inti dan penunjang perusahaan. Memperbanyak variasi topik kursus online yang dipetakan dengan kompetensi pegawai untuk pengembangan profesi.

- 3) Menyertakan web site pada proses yang membutuhkan penyebaran update knowledge terkini seperti pemanfaatan teknologi terbaru sebagai sumber daya pembelajaran bagi pegawai tersebar. Program pembelajaran leadership, eksekutif dan kepakaran mengintegrasikan pengalaman belajar yang memadukan strategi bisnis dan teknologi yang diterapkan dalam perusahaan. Peserta pembelajaran akan dapat memahami pemanfaatan teknologi tepat guna untuk menunjang keberhasilan unit bisnis dan perusahaan secara keseluruhan.
- 4) Mengembangkan program-program on the job training yang dipetakan dengan strategi bisnis perusahaan dan isu-isu penting yang saat ini tengah dihadapi perusahaan. Implementasinya adalah dengan menyediakan lingkungan kerja yang memberikan kesempatan belajar

terus menerus dengan menerapkan alat pengukuran kinerja yang sejalan dengan strategi bisnis perusahaan. Komunikasi dan pelaporan dari penerapan sistem pembelajaran yang berelasi dengan dimensi strategi perusahaan dilakukan secara sistem. Salah satu bentuknya adalah sertifikasi, pelatihan operasional, proses tinjauan tahunan.

- 5) Menerapkan blended learning yang memungkinkan karyawan memilih metode belajar yang terbaik sesuai dengan cara yang paling tepat guna menurut mereka. Implementasi pembelajaran mulai dari pegawai baru hingga pendampingan manager senior, dari pelatihan teknis hingga strategi investasi. Kegiatan ini didukung dengan sumber daya pembelajaran multimedia yang beragam dan akses informasi yang efektif pada semua kelas virtual, tugas pembelajaran mandiri dan on the job training. Kebijakan taktis ini menuntut penerapan sistem belajar berbasis kinerja dengan umpan balik dari rekan dan atasan serta pelanggan untuk menggambarkan kesenjangan yang masih terjadi. Pegawai dengan bantuan mentor dan manajer dapat menguraikan sendiri rencana pelatihan, pendidikan dan pengembangan.
- 6) *Corporate University* menyediakan database aset pengetahuan dan wisdom praktek terbaik yang dimiliki perusahaan. Semua pakar (*Subject Matter Expert-SME*) mendefinisikan keahlian yang dimiliki

dalam profil yang dapat dihubungi karyawan lain untuk berbagi, bertanya dan berkolaborasi. Setiap karyawan dapat bertanggung jawab terhadap pembelajaran diri mereka sendiri dan pengelolaan kebutuhan pembelajaran. Pegawai dapat mencari katalog, studi kasus, event pelaksanaan pembelajaran dan informasi lainnya yang dibutuhkan untuk mencapai kinerja yang telah ditetapkan. Jika ini secara massive dilakukan dan berkesinambungan maka sistem pembelajaran akan menjadi pengungkit (*leveraging*) yang efektif dalam peningkatan kinerja. Keterlibatan dan kontribusi karyawan pada topik-topik tertentu diukur secara berkala sebagai index yang berpengaruh positif pada perbaikan kinerja dalam sistem pengelolaan kinerja perusahaan.

- 7) Membangun aliansi kemitraan pembelajaran dengan universitas, pemasok teknologi dan institusi pendidikan bisnis yang memudahkan karyawan mendapatkan sertifikasi program keahlian berstandar global (*Global Talent*) yang beragam selaras dengan kebutuhan pencapaian kinerja bisnis perusahaan. *Global Talent* akan mengakselerasi kapasitas perusahaan dalam eksekusi bernilai pada proses bisnis inti dan pendukung dengan menyeimbangkan pendekatan *inject* dan *create*. Kapasitas sebuah perusahaan tidak bisa di *copy* dan *paste* secara langsung tapi melalui proses pembentukan aset pengetahuan

perusahaan secara spiral dengan mengkombinasikan sistem eksisting dan improvement secara tepat guna.

- 8) Melakukan benchmark secara periodik dengan *Corporate University* di tempat lain untuk mengetahui posisi kematangan implementasi *Corporate University* dan gap analysis untuk menentukan inisiatif perbaikan dan prioritas pengembangan layanan pembelajaran secara tepat guna dan berkesinambungan. Kegiatan ini dapat dilakukan dengan menjadi member survey *Corporate University* global yang menggunakan framework benchmarking standar untuk bisa saling berbagi pengetahuan dan pengalaman keberhasilan secara online. Beberapa dimensi tersebut adalah fokus kinerja, integrasi, eksekusi dan organisasi.

Setelah peneliti menguraikan kajian teori di atas maka, peneliti menyimpulkan bahwa acuan untuk mengukur kondisi optimal pelatihan berbasis *Corporate University* pada penelitian analisis kebutuhan pelatihan ini menggunakan 8 aspek kinerja *Corporate University* di atas. Aspek-aspek kinerja *Corporate University* tersebut berdasarkan rekomendasi kumpulan praktik terbaik dari perusahaan-perusahaan dan instansi yang telah berhasil menerapkan pelatihan berbasis *Corporate University*. Aspek-aspek tersebut dijadikan acuan instrumen dalam penelitian analisis kebutuhan ini.

## **D. Profil Lembaga**

### **1. Sejarah BPPK**

Pada tahun 1981, dengan ditetapkannya Keputusan Menteri Keuangan Nomor 97/KMK.01/1981 tentang Susunan Organisasi Departemen Keuangan, yang didalamnya terdapat Badan Pendidikan dan Latihan Keuangan (BPLK) Pusdiklat Kebendaharaan Umum diganti namanya menjadi Pusdiklat Anggaran, dan muncul Pusdiklat baru yaitu Pusdiklat Keuangan Umum.<sup>39</sup>

Institut Ilmu Keuangan yang lebih dikenal dengan IIK didirikan berdasarkan bersama Menteri Keuangan dan Menteri P&K dengan Nomor : Kep. 302 / Men.Keu./1967 tanggal 15 Desember 1967 yang kemudian dipertegas dengan Kepres Nomor 1967/1968 tanggal 6 Mei 1968. Tujuan dibentuknya IIK ialah, mendidik pegawai negeri menjadi seorang yang ahli di bidang Anggaran, Perpajakan, Bea dan Cukai serta Akuntansi dan menciptakan tipe sarjana spesialis dengan latar belakang pengetahuan yang luas.

Pada masa menjelang berakhirnya IIK pada tahun 1974 keluarlah Keputusan Presiden RI Nomor 44 tahun 1974 tentang pokok-pokok organisasi departemen yang diikuti dengan Surat Keputusan Menteri Keuangan Nomor 405/MK/6/4/1975 tentang Susunan Organisasi dan

---

<sup>39</sup> <http://bppk.kemenkeu.go.id/id/profil/sejarah>. Diakses pada 5 Agustus 2017, pukul 10.22 WIB.

Tata Kerja Departemen Keuangan, maka lahirlah Badan Pendidikan dan Latihan Keuangan (BPLK), yang meliputi:

- a. Sekretariat Badan Pendidikan dan Latihan Keuangan;
- b. Pusdiklat Kebendaharaan Umum;
- c. Pusdiklat Perpajakan;
- d. Pusdiklat Bea dan Cukai;
- e. Pusdiklat Pengawasan;
- f. Pusdiklat Ipeda dan Pegadaian

Pusdiklat Akuntansi Negara atau disebut juga Sekolah Tinggi Akuntansi Negara (STAN). Pusdiklat Akuntan Negara dilaksanakan oleh STAN, tetapi sejak awal pembentukannya STAN tidak pernah ditetapkan dengan keputusan presiden (Keppres).

Dengan lahirnya BPLK ini pendidikan dan pelatihan pegawai Departemen Keuangan yang semula ditangani oleh masing-masing Direktorat Jenderal maka tugas tersebut dipindahkan dan dilimpahkan kepada BPLK sehingga Direktorat Jenderal dapat memfokuskan pada tugas teknisnya masing-masing. Demikianlah dengan tugas IIK berangsur diintegrasikan kedalam tugas-tugas BPLK sampai mahasiswa IIK lulus menjadi sarjana keuangan.

Organisasi BPLK berubah dan berkembang mengikuti perubahan lingkungan maupun tuntutan yang harus dihadapi. Belum lama setelah

BPLK lahir, terjadi perubahan susunan organisasi Kementerian Keuangan sesuai dengan Keputusan Presiden Nomor 12 tahun 1976 tentang perubahan lampiran 5 Keppres Nomor 45 tahun 1975 yang selanjutnya dijabarkan dengan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 998/MK/5/7/1976 tentang pelaksanaan Keppres Nomor 12 tahun 1976. Dalam Keppres dan Keputusan Menteri Keuangan tersebut ditetapkan antara lain bahwa Direktorat Ipeda yang semula berada dalam Direktorat Jenderal Moneter Dalam Negeri dimasukkan kedalam Direktorat Jenderal Pajak. Sejalan dengan itu pula maka Pusdiklat Ipeda dan Pegadaian di BPLK ditiadakan, dan Pusdiklat Perpajakan berubah menjadi Pusdiklat Perpajakan dan Ipeda, karena diklat Ipeda ditangani oleh Pusdiklat ini. Sedangkan diklat pegadaian ditangani langsung oleh Perjan Pegadaian. Susunan organisasi BPLK berdasarkan Kepmenkeu Nomor 998/MK/5/7/1976 adalah sebagai berikut:

- a. Sekretariat Badan;
- b. Pusdiklat Kebendahaaan Umum;
- c. Pusdiklat Perpajakan dan Ipeda;
- d. Pusdiklat Bea dan Cukai;
- e. Pusdiklat Pengawasan;
- f. STAN.

Dengan semakin banyaknya tugas BPLK untuk menyelenggarakan diklat bagi pegawai dilingkungan Departemen

Keuangan, dirasa perlu adanya perkembangan organisasi BPLK. Sehubungan dengan itu maka Keputusan Menteri Keuangan Nomor 97/KMK.01/1981 tentang susunan BPLK dimana berubah Pusdiklat Kebendaharaan Umum diganti namanya menjadi Pusdiklat Anggaran, dan muncul Pusdiklat baru yaitu Pusdiklat Keuangan Umum. Pusdiklat Keuangan Umum bertugas untuk menyelenggarakan bagi pegawai-pegawai dari Sekretariat Jenderal, Inspektorat Jenderal, Ditjen Moneter Dalam Negeri, BPUN, Perjan Pegadaian dari BPLK sendiri. Susunan organisasi BPLK berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 97/KMK.01/1981 adalah sebagai berikut:

- a. Sekretariat Badan;
- b. Pusdiklat Anggaran;
- c. Pusdiklat Perpajakan dan Ipeda;
- d. Pusdiklat Bea dan Cukai;
- e. Pusdiklat Pengawasan;
- f. Pusat Latihan & Pendidikan Akuntan;
- g. Pusdiklat Keuangan Umum.

Perubahan terjadi beberapa kali berdasarkan Keppres dan Keputusan Menteri Keuangan hingga tahun 1997. Organisasi BPLK kembali mengalami perubahan dengan ditetapkan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 2/KMK.01/2001, nama BPLK berubah menjadi Badan

Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BPPK) dengan susunan sebagai berikut.

- a. Sekretariat Badan
- b. Pusdiklat Pegawai
- c. Pusdiklat Anggaran
- d. Pusdiklat Perpajakan
- e. Pusdiklat Bea dan Cukai
- f. Pusdiklat Keuangan Umum

Pasal 1823 menyatakan “STAN yang telah ada pada saat berlakunya Keputusan Menteri Keuangan tetap berlaku sebelum diubah atau disesuaikan dengan yang baru berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku”.

Perubahan tetap terjadi, organisasi BPPK kembali mengalami perubahan dengan ditetapkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 100/PMK.01/2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Departemen Keuangan, yaitu:

- a. Sekretariat Badan
- b. Pusdiklat Pengembangan Sumber Daya Manusia
- c. Pusdiklat Anggaran dan Perbendaharaan
- d. Pusdiklat Pajak
- e. Pusdiklat Bea dan Cukai

- f. Pusdiklat Keuangan Umum
- g. Pusdiklat Kekayaan Negara dan Perimbangan Keuangan

STAN secara *status quo* tetap berada di BPPK tetapi harus segera menyesuaikan diri dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

## 2. Profil BPPK

Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan merupakan unit eselon I yang berada di bawah Kementerian Keuangan. BPPK memiliki delapan unit eselon II, yaitu Sekretariat Badan, Pusdiklat Pengembangan Sumber Daya Manusia (PSDM), Pusdiklat Anggaran dan Perbendaharaan (AP), Pusdiklat Pajak, Pusdiklat Bea dan Cukai (BC), Pusdiklat Keuangan Umum (KU), dan Pusdiklat Kekayaan Negara dan Perimbangan Keuangan (KNPK), serta Politeknik Keuangan Negara STAN (PKN STAN). BPPK juga memiliki unit Balai Diklat Keuangan yang merupakan eselon III, yang kesemuanya berposisi di sebelas tempat yaitu Medan, Pekanbaru, Palembang, Cimahi, Yogyakarta, Malang, Denpasar, Pontianak, Balikpapan, Makassar, dan Manado.<sup>40</sup>

## 3. Visi dan Misi BPPK

---

<sup>40</sup> <http://bppk.kemenkeu.go.id/id/profil/struktur-organisasi>. Diakses pada 5 Agustus 2017, pukul 10.26 WIB.

Visi Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan adalah menjadi lembaga pendidikan dan pelatihan terkemuka yang menghasilkan pengelola keuangan negara berkelas dunia.

Setelah terbentuknya sebuah visi maka untuk mewujudkannya perlu adanya misi yang harus dilaksanakan antara lain:

- a. Membangun sistem pendidikan dan pelatihan SDM Keuangan Negara yang terintegrasi dalam mewujudkan corporate university.
- b. Mengelola dan mengembangkan tenaga pengajar pendidikan dan pelatihan SDM Keuangan Negara yang berkualitas.
- c. Mengembangkan sarana prasarana pembelajaran yang mutakhir dan efektif dalam mendukung pembelajaran.
- d. Mengembangkan teknologi informasi pendidikan dan pelatihan SDM Keuangan Negara yang berkualitas.
- e. Meningkatkan kerja sama dengan institusi pendidikan dan pelatihan terbaik.<sup>41</sup>

#### **4. Tugas BPPK dan Pusdiklat di lingkungan BPPK**

Berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 28 Tahun 2015 tentang Kementerian Keuangan Pasal 48 dijelaskan bahwa Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BPPK) mempunyai tugas menyelenggarakan pendidikan, pelatihan, dan sertifikasi kompetensi di bidang keuangan negara sesuai dengan ketentuan perundang-undangan.

---

<sup>41</sup> <http://www.bppk.kemenkeu.go.id/id/profil/visi-dan-misi>. Diakses pada 5 Agustus 2017, pukul 10.45 WIB.

Adapun dalam pasal 49 Peraturan Presiden tersebut BPPK juga menyelenggarakan fungsi:

- a. penyusunan kebijakan teknis, rencana dan program pendidikan, pelatihan dan sertifikasi kompetensi di bidang keuangan negara;
- b. pelaksanaan pendidikan, pelatihan, dan sertifikasi kompetensi di bidang keuangan negara;
- c. pemantauan, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan pendidikan, pelatihan dan sertifikasi kompetensi dan pemanfaatan hasil pendidikan di bidang keuangan negara;
- d. pelaksanaan administrasi Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan; dan
- e. pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Menteri.<sup>42</sup>

Pusdiklat yang dibawahahi oleh BPPK memiliki bidang antara lain:

- a. Bidang Perencanaan dan Pengembangan Diklat;
- b. Bidang Penyelenggaraan;
- c. Bidang Evaluasi dan Pelaporan Kinerja;
- d. Bagian Tata Usaha; dan
- e. Kelompok Jabatan Fungsional.

Terkait dalam penelitian ini sumber data diambil hanya khusus kepada bidang Perencanaan dan Pengembangan Diklat (Renbangdik).

Bidang Perencanaan dan Pengembangan Diklat mempunyai tugas melaksanakan pengkajian, perencanaan, penyusunan dan pengembangan program dan kurikulum, serta penyiapan dan

---

<sup>42</sup> <http://www.bppk.kemenkeu.go.id/id/profil/tugas-dan-fungsi>. Diakses pada 5 Agustus 2017, pukul 11.02 WIB.

pengembangan kompetensi tenaga pengajar pendidikan, pelatihan dan sertifikasi kompetensi keuangan negara di bidang selain anggaran, perpajakan, kepabeanan dan cukai, kebendaharaan umum, kekayaan negara dan perimbangan keuangan.

Dalam melaksanakan tugas bidang Perencanaan dan Pengembangan Diklat menyelenggarakan fungsi :

- a. Pengkajian pendidikan, pelatihan dan sertifikasi kompetensi keuangan negara di bidang selain anggaran, perpajakan, kepabeanan dan cukai, kebendaharaan umum, kekayaan negara dan perimbangan keuangan;
- b. Pengumpulan dan analisis data serta penyiapan bahan pengembangan program pendidikan, pelatihan dan sertifikasi kompetensi keuangan negara di bidang selain anggaran, perpajakan, kepabeanan dan cukai, kebendaharaan umum, kekayaan negara dan perimbangan keuangan;
- c. Penyiapan bahan penyusunan dan pengembangan kurikulum, metode pembelajaran, media pembelajaran dengan memanfaatkan teknologi informasi dan materi pendidikan, pelatihan dan sertifikasi kompetensi keuangan negara di bidang selain anggaran, perpajakan, kepabeanan dan cukai, kebendaharaan umum, kekayaan negara dan perimbangan keuangan;
- d. Penyiapan tenaga pengajar pendidikan, pelatihan dan sertifikasi kompetensi keuangan negara di bidang selain anggaran, perpajakan, kepabeanan dan cukai, kebendaharaan umum, kekayaan negara dan perimbangan keuangan; dan
- e. Administrasi, bimbingan dan pengembangan kompetensi tenaga pengajar.

Bidang Perencanaan dan Pengembangan Diklat terdiri atas :

a. Subbidang Program

Subbidang Program mempunyai tugas melakukan pengumpulan dan analisis data serta perancangan, pengembangan program dan pengkajian pendidikan, pelatihan dan sertifikasi kompetensi keuangan negara di bidang selain anggaran, perpajakan, kepabeanan dan cukai, kebendaharaan umum, kekayaan negara dan perimbangan keuangan.

b. Subbidang Kurikulum

Subbidang Kurikulum mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan penyusunan dan pengembangan kurikulum, metode pembelajaran, media pembelajaran dengan memanfaatkan teknologi informasi dan materi pendidikan, pelatihan dan sertifikasi kompetensi keuangan negara di bidang selain anggaran, perpajakan, kepabeanan dan cukai, kebendaharaan umum, kekayaan negara dan perimbangan keuangan.

c. Subbidang Tenaga Pengajar.

Subbidang Tenaga Pengajar mempunyai tugas melakukan penyiapan tenaga pendidikan, pelatihan dan sertifikasi kompetensi keuangan negara di bidang selain anggaran, perpajakan, kepabeanan dan cukai, kebendaharaan umum, kekayaan negara

dan perimbangan keuangan serta melakukan administrasi, bimbingan dan pengembangan kompetensi tenaga pengajar.

Penelitian analisis kebutuhan pelatihan ini ditujukan kepada BPPK khususnya memiliki sasaran pada pegawai bidang Renbangdik dan beberapa atasan. Pegawai bidang renbangdik diberikan angket untuk menemukan kondisi aktual dan dilengkapi dengan hasil data wawancara dengan beberapa atasan terkait di BPPK. Kesenjangan yang ditemukan diberikan rekomendasi untuk dijadikan gambaran yang dapat diperhitungkan untuk mengembangkan *Corporate University* di BPPK.

#### **E. Penelitian yang Relevan**

Penelitian yang relevan dengan penelitian ini adalah penelitian yang dilakukan oleh Andrea Retha Zulhelfi pada tahun 2008. Peneliti tersebut mengangkat tema mengenai analisis kebutuhan pelatihan di PT. Telekomunikasi Indonesia.

Penelitian oleh Andrea Retha Zulhelfi relevan dengan penelitian ini. Penelitian ini menggambarkan analisis kebutuhan pelatihan yang diterapkan di PT. Telekomunikasi Indonesia. Penelitian ini berfokus pada tahap-tahap analisis kebutuhan pelatihan oleh PT. Telekomunikasi

Indonesia mulai dari tahap perencanaan, tahap pelaksanaan dan tahap akhir.

## **F. Kerangka Berpikir**

Analisis kebutuhan pelatihan secara umum merupakan suatu proses yang dilakukan untuk mencari keinginan dan harapan yang ada pada diri karyawan, dimana proses ini erat kaitannya dengan konteks pelatihan itu sendiri. Melalui analisis kebutuhan pelatihan, dilakukan serangkaian perencanaan pengumpulan informasi dan data tentang pengetahuan awal yang dimiliki pegawai sehingga pengolahan informasi tersebut dapat tepat guna menjadi referensi mengenai rekomendasi apa yang dianggap sesuai dengan apa yang seharusnya dibutuhkan. Hal ini kembali dapat dilihat dari tujuannya yang dikemukakan oleh Prof. Dr. Soekidjo Notoatmojo yaitu mencari atau mengidentifikasi kemampuan-kemampuan apa yang diperlukan oleh karyawan dalam rangka menunjang kebutuhan organisasi/institusi.<sup>43</sup>

Dalam pelaksanaannya, analisis kebutuhan tidak terlepas dari sebuah proses yang menggunakan kriteria tertentu sebagai acuan dalam melakukan olah informasi dan data dengan pendekatan dan model tertentu yang digunakan.

---

<sup>43</sup> Soekidjo Notoatmojo., Op.Cit. h. 33.

Adapun tujuan utama dari hasil analisis kebutuhan pelatihan yaitu berupa rekomendasi dan berfungsi sebagai perangkat pendukung bagi desain produk pelatihan yang akan diproduksi oleh suatu instansi atau perusahaan.

BPPK mempunyai struktur organisasi salah satunya bidang Renbangdik (Perencanaan dan Pengembangan Diklat) yang menangani perencanaan, penyusunan dan pengembangan program diklat, penyusunan dan pengembangan kurikulum, serta persiapan dan pengembangan kompetensi tenaga pengajar keuangan negara di bidang selain anggaran, perpajakan, kepabeanan dan cukai, kebendaharaan umum, kekayaan negara dan perimbangan keuangan. Sebagai bidang yang ada, Renbangdik perlu melakukan tahapan proses analisis kebutuhan pelatihan seperti halnya perencanaan, pengorganisasian, koordinasi dan sampai kepada pengawasan. Dari studi pendahuluan, diperoleh bahwa kebutuhan pelatihan yang perlu diterapkan oleh BPPK menjadi acuan untuk tujuan khusus yang disarankan peneliti, diantaranya:

Pertama, analisis kebutuhan pelatihan diawali dengan mengidentifikasi keadaan optimal *Corporate University* yang akan dijadikan acuan peneliti sebagai rekomendasi untuk dikembangkan oleh BPPK untuk menerapkan pelatihan berbasis *Corporate University*. Nantinya data yang

diperoleh disusun sebagai bahan menyusun angket maupun wawancara untuk memperoleh data mengenai kondisi aktual.

Kedua, mengidentifikasi keadaan kinerja aktual bidang Renbangdik BPPK untuk mengetahui keadaan yang sebenarnya dengan melakukan penyebaran angket dan pedoman wawancara, sehingga tahap selanjutnya untuk menemukan kesenjangan dapat dilanjutkan.

Ketiga, mengidentifikasi kesenjangan antara keadaan optimal pada pelatihan berbasis *Corporate University* dengan pelatihan yang sudah berjalan di BPPK. Sebagai gambaran terdapat hasil perbandingan antara kondisi optimal dan aktual, sehingga muncul kesenjangan yang teridentifikasi dan dianggap sebagai masalah yang harus segera diatasi.

Keempat, analisis kebutuhan pelatihan tidak terbatas pada mengidentifikasi kesenjangannya, namun juga perlu mengidentifikasi faktor penyebab kesenjangannya. Adapun terkait tujuan selanjutnya terdapat gambaran diadakan identifikasi lebih lanjut untuk mengetahui faktor kesenjangan tersebut merupakan masalah karena kurang aspek keterampilan, pengetahuan, sikap atau karena faktor lain.

Kelima, analisis kebutuhan pelatihan pada akhirnya berupa rekomendasi yang dapat memenuhi kebutuhan program pelatihan berbasis *Corporate University* di BPPK. Cara mengetahui kebutuhan yang

diperlukan untuk menjalankan program pelatihan berbasis *Corporate University* diperoleh dari hasil data penyebaran angket dan wawancara serta mempelajari regulasi yang ada di BPPK. Rekomendasi disesuaikan oleh budaya kerja, visi dan misi pusdiklat, dan sebagainya.

Dengan demikian, berdasarkan tahapan mengenai analisis kebutuhan pelatihan di BPPK tersebut, tujuan-tujuan penelitian ini akan tercapai dengan apa yang telah dirumuskan.

