

BAB IV
HASIL PENELITIAN

A. Proses Analisis Kebutuhan

Tahap Pertama, Mengidentifikasi keadaan optimal

Data dari analisis kebutuhan ini terkumpul berdasarkan 8 aspek kinerja sebagai acuan yang didapat dari kompilasi praktis terbaik perusahaan-perusahaan dan instansi yang sudah lebih dulu menerapkan *Corporate University* dalam situs terpercaya indocorpu.wordpress.com/2013/07. Aspek-aspek ini dijabarkan menjadi beberapa indikator.

Tabel 2. Aspek-Aspek Kinerja *Corporate University*

No	Aspek	Indikator
1	Menerapkan <i>Standard Training Equivalent (STE)</i>	<ul style="list-style-type: none">• Menyertakan sistem satuan pengelolaan pembelajaran secara elektronik
2	Menyediakan berbagai metode pembelajaran	<ul style="list-style-type: none">• Menyediakan sistem akses informasi pembelajaran <i>web virtual</i> seperti <i>Learning Management System (LMS)</i>• Menyediakan sumber daya pembelajaran <i>digital</i>

		<ul style="list-style-type: none"> • Memperbanyak variasi topik kursus <i>online</i>
3	Menyertakan <i>website</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Pemanfaatan teknologi terbaru sebagai sumber daya pembelajaran
4	Mengembangkan program-program <i>on the job training</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Menyediakan lingkungan kerja dengan kesempatan belajar terus menerus
5	Menerapkan <i>blended learning</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Menyediakan metode belajar yang terbaik sesuai dengan cara yang paling tepat guna
6	Menyediakan database aset pengetahuan	<ul style="list-style-type: none"> • Mencari informasi yang dibutuhkan untuk mencapai kinerja yang telah ditetapkan
7	Membangun aliansi kemitraan pembelajaran dengan lembaga pendidikan	<ul style="list-style-type: none"> • Pembentukan aset pengetahuan dengan kombinasi sistem <i>existing</i> (yang sudah ada) dan <i>improvement</i> (perbaikan) secara tepat guna
8	Melakukan <i>Benchmark</i> secara periodik dengan <i>Corporate University</i> lain	<ul style="list-style-type: none"> • Melakukan survey <i>Corporate University</i>

Kondisi ini yang diharapkan dapat dicapai secara optimal oleh pegawai khususnya bidang Renbangdik di BPPK.

Tahap Kedua, Mengidentifikasi Kinerja Aktual

Tahap ini peneliti menyebarkan angket yang berisi jawaban ya dan tidak kepada 30 pegawai bidang Renbangdik pusdiklat-pusdiklat di lingkungan BPPK. Lalu hasil dari jawaban responden dihitung dengan rumus statistika sederhana dengan hasil persentase. Berikut hasil perhitungan data angket responden:

Tabel 3. Hasil Data Angket

No	Aspek	Indikator	Hasil	
			Ya	Tidak
1	Menerapkan <i>Standard Training Equivalent (STE)</i>	<ul style="list-style-type: none"> Menyertakan sistem satuan pengelolaan pembelajaran secara elektronik 	55.6%	44.4%
2	Menyediakan berbagai metode pembelajaran	<ul style="list-style-type: none"> Menyediakan sistem akses informasi pembelajaran <i>web virtual</i> seperti <i>Learning Management System (LMS)</i> Menyediakan sumber daya pembelajaran <i>digital</i> 	53.6%	46.4%

		<ul style="list-style-type: none"> • Memperbanyak variasi topik kursus <i>online</i> 		
3	Menyertakan <i>website</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Pemanfaatan teknologi terbaru sebagai sumber daya pembelajaran 	48.5%	51.5%
4	Mengembangkan program-program <i>on the job training</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Menyediakan lingkungan kerja dengan kesempatan belajar terus menerus 	58%	42%
5	Menerapkan <i>blended learning</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Menyediakan metode belajar yang terbaik sesuai dengan cara yang paling tepat guna 	57.3%	42.7%
6	Menyediakan database aset pengetahuan	<ul style="list-style-type: none"> • Mencari informasi yang dibutuhkan untuk mencapai kinerja yang telah ditetapkan 	65%	35%
7	Membangun aliansi kemitraan pembelajaran dengan lembaga pendidikan	<ul style="list-style-type: none"> • Pembentukan aset pengetahuan dengan kombinasi sistem <i>existing</i> (yang sudah ada) dan <i>improvement</i> (perbaikan) secara tepat guna 	52.2%	47.8%

8	Melakukan <i>Benchmark</i> secara periodik dengan <i>Corporate University</i> lain	<ul style="list-style-type: none"> Melakukan survey <i>Corporate University</i> 	59.5%	40.5%
Jumlah			56.2%	43.8%

Angket terlihat bahwa sebagian besar aspek kinerja telah diterapkan oleh pegawai Renbangdik di lingkungan BPPK, hampir sebagian belum dioptimalkan.

Pada tahap mengidentifikasi kinerja aktual ini angket disintesis dengan rangkuman wawancara kepada Kepala Sekretariat Badan dan 3 Kepala Bidang Renbangdik Pusdiklat di lingkungan BPPK Kemenkeu, peneliti menyimpulkan bahwa pegawai Renbangdik Pusdiklat di lingkungan BPPK Kemenkeu menggunakan metode pembelajaran *blended learning* dalam pelaksanaan pelatihan berbasis *Corporate University*. Target BPPK dalam melaksanakan pelatihan berbasis *Corporate University* ialah membentuk budaya organisasi pembelajar (*learning organization*) di lingkungan Kementerian Keuangan RI.

BPPK menggunakan media pembelajaran disesuaikan kebutuhan pada pelatihan baik konvensional seperti papan tulis di dalam kelas, maupun *web virtual* atau *e-learning* seperti komputer dan *gadget* untuk pelatihan jarak jauh. Sehingga sebagian pembelajaran yang diadakan pun termasuk bersifat mandiri. Namun, budaya belajar mandiri dari pegawai di lingkungan Kementerian Keuangan RI masih banyak ditemukan belum ada. Pada sistem pembelajaran di BPPK juga masih belum sepenuhnya menjalankan praktik utama *Corporate University*. Alasan tersebut bahwa BPPK menjalankan strategi pelatihan berbasis *Corporate University* baru 2 tahun.

Pendalaman materi belajar mandiri peserta pelatihan belum interaktif sehingga ketika mengikuti pelatihan di kelas instruktur harus mengulang materi dari awal. Pelatihan menggunakan *e-learning* bagi peserta pelatihan hanya sebagai syarat pengerjaan tugas yang harus diselesaikan. Tidak ada motivasi dan tuntutan kewajiban untuk mempelajari *e-module* sebagai bekal pengetahuan sebelum mengikuti pelatihan secara tatap muka di kelas.

Tahap Ketiga Mengidentifikasi Kesenjangan, Keempat Mengidentifikasi Faktor Penyebab Kesenjangan dan Kelima Menentukan Rekomendasi

Pada tiga tahap ini peneliti menguraikan kebutuhan yang timbul akibat kesenjangan berdasarkan aspek yang telah disusun, yaitu menerapkan [*standard training equivalent \(STE\)*](#), menyediakan berbagai metode pembelajaran, menyertakan website, mengembangkan program-program *on the job training*, menerapkan *blended learning*, menyediakan database aset pengetahuan, dan membangun aliansi kemitraan pembelajaran dengan lembaga pendidikan. Analisis data pada deskripsi di atas sebagai berikut:

1. Menerapkan [*Standard Training Equivalent \(STE\)*](#)

Kesenjangan

Peneliti menemukan kesenjangan pada hasil data yang didapat dari angket bahwa banyak pegawai bidang Renbangdik pada pusdiklat di lingkungan BPPK yang belum optimal dalam menerapkan dimensi praktis terbaik untuk memenuhi kebutuhan pelatihan yang berbasis *Corporate University*. Padahal mengetahui tugas dan fungsinya sama dalam satuan unit BPPK Kemenkeu.

Faktor Penyebab Kesenjangan

Peneliti menduga penyebab kesenjangan antara lain:

Sebagian pusdiklat menganggap bahwa menerapkan satuan pengelolaan pembelajaran secara elektronik tidak terlalu penting.

Rekomendasi untuk Mengurangi Kesenjangan

Berdasarkan kesenjangan yang diuraikan, rekomendasi yang peneliti ajukan yaitu:

Kepala pusdiklat dan seluruh jajaran bidang Renbangdik memutuskan suatu pertimbangan bahwa [*Standard Training Equivalent \(STE\)*](#) atau Standar Pelatihan yang Setara tersebut harus difungsikan dengan optimal dalam tugas bidang Renbangdik, agar pelatihan berbasis *Corporate University* berjalan dengan ideal.

2. Menyediakan Berbagai Metode Pembelajaran

Kesenjangan

Peneliti menemukan kesenjangan pada hasil data yang didapat dari angket bahwa banyak pegawai bidang Renbangdik pada pusdiklat di lingkungan BPPK yang belum optimal dalam menerapkan dimensi praktis terbaik untuk memenuhi kebutuhan pelatihan yang berbasis *Corporate University*. Padahal mengetahui tugas dan fungsinya sama dalam satuan unit BPPK Kemenkeu.

Faktor Penyebab Kesenjangan

Peneliti menduga penyebab kesenjangan antara lain:

Kurangnya pengetahuan pegawai bidang Renbangdik dalam mengembangkan pembelajaran berbasis media *digital, virtual* maupun *online*.

Rekomendasi untuk Mengurangi Kesenjangan

Berdasarkan kesenjangan yang diuraikan, rekomendasi yang peneliti ajukan yaitu:

Mengadakan kegiatan *Knowledge Sharing* yang dijadikan sebuah agenda rutin antar pusdiklat di lingkungan BPPK. Meskipun menurut hasil wawancara ditemukan jawaban ada kegiatan tersebut namun kesenjangan ini membuktikan bahwa membentuk suatu forum untuk berbagi pengetahuan perlu ditingkatkan dan rutin.

3. Menyertakan *Website*

Kesenjangan

Peneliti tetap menemukan kesenjangan pada hasil data yang didapat dari angket bahwa banyak pegawai bidang Renbangdik pada pusdiklat di lingkungan BPPK yang belum optimal dalam menerapkan dimensi praktis terbaik untuk memenuhi kebutuhan pelatihan yang berbasis *Corporate University*. Padahal mengetahui tugas dan fungsinya sama dalam satuan unit BPPK Kemenkeu.

Faktor Penyebab Kesenjangan

Peneliti menduga penyebab kesenjangan antara lain:

- Kurangnya penyediaan media pembelajaran yang mendukung pembelajaran sesuai praktis terbaik *Corporate University*.
- Kurangnya pengetahuan pegawai bidang Renbangdik dalam pemanfaatan teknologi terbaru sebagai sumber daya pembelajaran. Ada indikasi kemungkinan kurangnya melek digital yang diintegrasikan dengan kegiatan pembelajaran karena sudah terbiasa konvensional, juga kemungkinan terkait lembaga pemerintahan yang mengikuti perkembangan peraturan.

Rekomendasi untuk Mengurangi Kesenjangan

Berdasarkan kesenjangan yang diuraikan, rekomendasi yang peneliti ajukan yaitu:

- Menyediakan sarana dan prasarana pusdiklat yang sesuai strategi pelatihan *Coporate University* yaitu kelas pelatihan berbasis *e-learning* atau *e-courses*. Serta media/alat pembelajaran yang dapat digunakan baik instruktur maupun peserta pelatihan yang terintegrasi dengan komputer, laptop, dan gawai/*smartphone*.
- Mengadakan kegiatan *Knowledge Sharing* yang dijadikan sebuah agenda rutin antar pusdiklat di lingkungan BPPK.

4. Mengembangkan Program-program *On The Job Training*

Kesenjangan

Peneliti menemukan kesenjangan pada hasil data yang didapat dari angket bahwa banyak pegawai bidang Renbangdik pada pusdiklat di

lingkungan BPPK yang belum optimal dalam menerapkan dimensi praktis terbaik untuk memenuhi kebutuhan pelatihan yang berbasis *Corporate University*. Padahal mengetahui tugas dan fungsinya sama dalam satuan unit BPPK Kemenkeu.

Faktor Penyebab Kesenjangan

Peneliti menduga penyebab kesenjangan antara lain:

Kurangnya kerja sama pihak pusdiklat tertentu dengan unit Kementerian Keuangan lain untuk mengadakan dan mengawasi pelatihan berkelanjutan di lingkungan kerja. Berdasarkan hasil wawancara bahwa hanya pegawai baru saja yang mengikuti program *on the job training* dan pelatihan diawasi oleh kepala bagian kerja masing-masing di unit.

Rekomendasi untuk Mengurangi Kesenjangan

Berdasarkan kesenjangan yang diuraikan, rekomendasi yang peneliti ajukan yaitu:

Kepala pusdiklat dan seluruh jajaran bidang Renbangdik memutuskan suatu pertimbangan bahwa program *on the job training* perlu dijadikan pelatihan berkelanjutan agar dapat diketahui hasil pelatihan yang sudah didapat efektif atau tidak bagi peserta pasca pelatihan.

5. Menerapkan *Blended Learning*

Kesenjangan

Peneliti menemukan kesenjangan pada hasil data yang didapat dari angket bahwa banyak pegawai bidang Renbangdik pada pusdiklat di lingkungan BPPK yang belum optimal dalam menerapkan dimensi praktis terbaik untuk memenuhi kebutuhan pelatihan yang berbasis *Corporate University*. Padahal mengetahui tugas dan fungsinya sama dalam satuan unit BPPK Kemenkeu.

Faktor Penyebab Kesenjangan

Peneliti menduga penyebab kesenjangan antara lain:

Kurangnya pengetahuan pegawai bidang Renbangdik dalam menyediakan metode belajar yang terbaik sesuai dengan cara yang paling tepat guna. Kemungkinan ada pusdiklat yang menganggap bahwa penerapan *blended learning* tidak terlalu penting karena pelatihan klasikal masih diandalkan.

Rekomendasi untuk Mengurangi Kesenjangan

Berdasarkan kesenjangan yang diuraikan, rekomendasi yang peneliti ajukan yaitu:

Mengembangkan dan menjalankan pelatihan berbasis *blended learning* pada seluruh pusdiklat di lingkungan BPPK. Sehingga sesuai strategi pelatihan *Corporate University* yang mengintegrasikan pelatihan klasikal dengan pelatihan jarak jauh.

6. Menyediakan Database Aset Pengetahuan

Kesenjangan

Peneliti menemukan kesenjangan pada hasil data yang didapat dari angket bahwa banyak pegawai bidang Renbangdik pada pusdiklat di lingkungan BPPK yang belum optimal dalam menerapkan dimensi praktis terbaik untuk memenuhi kebutuhan pelatihan yang berbasis *Corporate University*. Padahal mengetahui tugas dan fungsinya sama dalam satuan unit BPPK Kemenkeu.

Faktor Penyebab Kesenjangan

Peneliti menduga penyebab kesenjangan antara lain:

Kemungkinan ada perbedaan cara antar pusdiklat meskipun sama di lingkungan BPPK. Berdasarkan wawancara bahwa pusdiklat sudah pasti akan mendapatkan informasi calon peserta pelatihan dari unit Kementerian Keuangan non diklat agar bidang Renbangdik nantinya membuka pelatihan yang dibutuhkan. Bidang Renbangdik mempunyai kebijakan tersendiri untuk mengumpulkan data informasi pengetahuan calon peserta pelatihan.

Rekomendasi untuk Mengurangi Kesenjangan

Berdasarkan kesenjangan yang diuraikan, diketahui bahwa masalah terjadi pada perbedaan cara bidang Renbangdik masing-masing pusdiklat di lingkungan BPPK. Hal ini terlihat bahwa kesenjangan yang berarti tidak tampak di dalamnya. Oleh karena tidak terlihatnya kesenjangan, kebutuhan akan rekomendasi pada aspek ini dipandang tidak diperlukan.

7. Membangun Aliansi Kemitraan Pembelajaran dengan Lembaga Pendidikan

Kesenjangan

Peneliti menemukan kesenjangan pada hasil data yang didapat dari angket bahwa banyak pegawai bidang Renbangdik pada pusdiklat di lingkungan BPPK yang belum optimal dalam menerapkan dimensi praktis terbaik untuk memenuhi kebutuhan pelatihan yang berbasis *Corporate University*. Padahal mengetahui tugas dan fungsinya sama dalam satuan unit BPPK Kemenkeu.

Faktor Penyebab Kesenjangan

Peneliti menduga penyebab kesenjangan antara lain:

Kurangnya kerja sama pihak pusdiklat tertentu dengan lembaga pendidikan lain.

Rekomendasi untuk Mengurangi Kesenjangan

Berdasarkan kesenjangan yang diuraikan, rekomendasi yang peneliti ajukan yaitu:

Pusdiklat tertentu yang menjawab tidak pada aspek ke 7 ini bahwa sebaiknya melakukan kerjasama atau membentuk kemitraan dengan lembaga pendidikan lain seperti bermitra dengan universitas berlatar pendidikan (Universitas Negeri Jakarta, Universitas Pendidikan Indonesia Bandung, dan lain-lain). Sehingga dapat mengadakan pelatihan dengan ahli materi ataupun instruktur yang memiliki wawasan lebih baik dalam proses dan strategi pembelajaran.

8. Melakukan *Benchmark* Secara Periodik dengan *Corporate University* Lain

Kesenjangan

Peneliti menemukan kesenjangan pada hasil data yang didapat dari angket bahwa banyak pegawai bidang Renbangdik pada pusdiklat di lingkungan BPPK yang belum optimal dalam menerapkan dimensi praktis terbaik untuk memenuhi kebutuhan pelatihan yang berbasis *Corporate University*. Padahal mengetahui tugas dan fungsinya sama dalam satuan unit BPPK Kemenkeu.

Faktor Penyebab Kesenjangan

Kemungkinan hanya karena tidak menyeluruh semua pusdiklat di lingkungan BPPK yang melakukan studi banding. Kemungkinan hanya perwakilan pusdiklat tertentu yang melakukan perbandingan ke *Corporate University* yang sudah berkembang atau maju baik di dalam maupun luar negeri. Oleh karena itu, pusdiklat yang menjawab tidak kemungkinan mengikuti informasi dari perwakilan pusdiklat yang melakukan studi banding. Menurut peneliti hasil dari studi banding akan disebarakan untuk satu unit BPPK.

Rekomendasi untuk Mengurangi Kesenjangan

Berdasarkan kesenjangan yang diuraikan maka, terlihat bahwa kesenjangan yang berarti tidak tampak di dalamnya. Oleh karena tidak terlihatnya kesenjangan, kebutuhan akan rekomendasi pada aspek ini dipandang tidak diperlukan.

Tabel 4. Hasil Penelitian Analisis Kebutuhan

No	Aspek	Kesenjangan	Faktor Penyebab	Rekomendasi
1	Menerapkan <i>Standar d Training Equivalent (STE)</i>	Peneliti menemukan kesenjangan pada hasil data yang didapat dari angket	Menerapkan satuan pengelolaan pembelajaran secara elektronik	Kepala pusdiklat dan seluruh jajaran bidang Renbangdik

		bahwa banyak pegawai bidang Renbangdik pada pusdiklat di lingkungan BPPK yang belum optimal dalam menerapkan dimensi praktis terbaik untuk memenuhi kebutuhan pelatihan yang berbasis <i>Corporate University</i> . Padahal mengetahui tugas dan fungsinya sama dalam satuan unit BPPK Kemenkeu	tidak terlalu penting	memutuskan suatu pertimbangan bahwa <i>Standard Training Equivalent (STE)</i> atau Standar Pelatihan yang Setara tersebut harus difungsikan dengan optimal
2	Menyediakan berbagai metode pembelajaran		Kurangnya pengetahuan pegawai bidang Renbangdik dalam mengembangkan pembelajaran berbasis media <i>digital, virtual</i> maupun <i>online</i>	Mengadakan kegiatan <i>Knowledge Sharing</i> yang dijadikan sebuah agenda rutin antar pusdiklat di lingkungan BPPK
3	Menyertakan website		-Kurangnya penyediaan media pembelajaran yang mendukung -Kurangnya pengetahuan pegawai bidang Renbangdik dalam pemanfaatan teknologi terbaru sebagai sumber daya pembelajaran.	-Menyediakan sarana dan prasarana pusdiklat pelatihan berbasis <i>e-learning</i> atau <i>e-courses</i> . -Mengadakan kegiatan <i>Knowledge Sharing</i>
4	Mengembangkan program-program on		Kurangnya kerja sama pihak	Para atasan Renbangdik

	<i>the job training</i>		pusdiklat tertentu dengan unit Kementerian Keuangan lain	memutuskan suatu pertimbangan bahwa program <i>on the job training</i> perlu dijadikan pelatihan berkelanjutan
5	Menerapkan <i>blended learning</i>		Kurangnya pengetahuan pegawai bidang Renbangdik dalam menyediakan metode belajar	Mengembangkan dan menjalankan pelatihan berbasis <i>blended learning</i>
6	Menyediakan database aset pengetahuan		Perbedaan cara antar pusdiklat meskipun sama di lingkungan BPPK	Rekomendasi pada aspek ini dipandang tidak diperlukan.
7	Membangun aliansi kemitraan pembelajaran dengan lembaga pendidikan		Kurangnya kerja sama pihak pusdiklat tertentu dengan lembaga pendidikan lain	Melakukan kerjasama atau membentuk kemitraan dengan lembaga pendidikan lain
8	Melakukan <i>Benchmark</i> secara periodik dengan <i>Corporate University</i> lain		Tidak semua pusdiklat di lingkungan BPPK yang melakukan studi banding	Rekomendasi pada aspek ini dipandang tidak diperlukan

A. Keterbatasan Penelitian

Peneliti menyadari penelitian ini jauh dari sempurna, banyak keterbatasan pada penelitian ini diantaranya:

1. Wawasan dan pengetahuan peneliti mengenai aspek yang dibahas dalam penelitian ini kurang luas.
2. Analisis kebutuhan pelatihan yang dilaksanakan tidak menerapkan langkah Allison Rossett secara menyeluruh, karena keterbatasan peneliti. Proses analisis kebutuhan yang dilaksanakan secara detail adalah pada langkah kedua, yaitu menentukan tahapan analisis kebutuhan. Tahapan analisis kebutuhan meliputi mengidentifikasi keadaan optimal untuk mengetahui keadaan yang diharapkan, mengidentifikasi keadaan kinerja aktual untuk mengetahui keadaan yang sebenarnya, mengidentifikasi kesenjangan, mengidentifikasi faktor penyebab kesenjangan, mengidentifikasi faktor penyebab kesenjangan, dan menemukan solusi atas permasalahan yang terjadi.
3. Pengumpulan data hanya melalui angket dan wawancara, tidak menggunakan observasi.