

DILEMA PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA MELALUI PENDIDIKAN DAN PELATIHAN: *Realistic Versus Ritualistic Programs Dalam Proses Analisis Kebutuhan Pelatihan*

Oleh : Drs. Sabar Gunawan MA. *)

Salah satu permasalahan pengembangan sumber daya manusia terletak pada implementasi pelatihan dan pengembangan (Training and Development) yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi seseorang. Namun, implementasi tersebut sering terdapat kesenjangan yang cukup besar antara teori yang ada dengan kenyataan di lapangan. Dalam menyikapi permasalahan ini, semua pihak, terutama pembuat kebijakan dan pelaksana pelatihan, harus kembali memegang teguh prinsip-prinsip dalam proses pelatihan dan pengembangan yang biasanya diawali dengan analisis kebutuhan pelatihan (Training Needs Analysis). Analisis ini bertujuan untuk mengidentifikasi kesenjangan (kompetensi) tadi sehingga program pelatihan yang direncanakan benar-benar dapat memenuhi kebutuhan organisasi. Secara spesifik, permasalahan ini terletak pada kurangnya ketepatan dan kejelian dalam menentukan program pelatihan yang realistik.

Pendahuluan.

Sebagai (mungkin) kita ketahui bersama bahwa banyak upaya untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia dalam suatu organisasi, khususnya instansi pemerintah di mana salah satunya adalah melalui pendidikan dan pelatihan (diklat). Program diklat ini dikedepankan dan diberi prioritas yang layak dalam setiap program peningkatan kemampuan sumber daya manusia. Setiap tahunnya instansi tersebut selalu mengagendakan berbagai jenis dan jumlah pelatihan dengan melibatkan personil dan biaya yang cukup besar. Hampir semua program diklat tersebut mencantumkan

bidang” sebagai tujuan/sasaran yang diharapkan setelah diklat selesai. Hal ini mengandung makna bahwa harapan (expectation) instansi penyelenggara diklat tersebut agar setelah mengikuti diklat, peserta dapat meningkatkan kompetensinya dalam rangka mencapai visi dan misi organisasi yang tercantum dalam perencanaan strategisnya.

Namun, bagaimana gambaran umum kemampuan/kompetensi aparatur pemerintah sekarang ini? Walaupun sifatnya argumentatif, masyarakat menilai negatif, terlebih lagi di saat kondisi negara yang sedang terpuruk yang sebagian besar dari mereka menuduh aparatur pemerintah sebagai

* Dosen pada STIA LAN Bandung

salah satu penyebab keterpurukan negara ini. Mereka menuduh instansi pemerinatah tidak efisien dan efektif dalam menjalankan programnya dan bahkan menuduh telah banyak melakukan praktek kolusi korupsi dan nepotisme. Bahkan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara, Feisal Tamin, dalam suatu kesempatan sempat melontarkan komentarnya bahwa hanya 40% pegawai negeri sipil yang produktif mengerjakan pekerjaannya di kantor. Terlepas dari akurat/tidaknya pernyataan tersebut, aparat pemerintah patut bercermin kembali sejauh mana langkahnya dalam pencapaian visi dan misi organisasinya.

Padahal sudah berbagai upaya dilakukan untuk meningkatkan kinerja yang salah satunya dan menjadi fokus tulisan ini adalah melalui penyelenggaraan program diklat. Tentu saja hal ini mengundang tanda tanya besar – dimanakah letak kesalahannya? Sudah sekian banyak jenis dan jumlah program diklat dilaksanakan oleh setiap instansi/ unit diklat baik diklat kepemimpinan maupun teknis/ fungsional. Pertanyaan tadi harus dijawab oleh kita bersama meskipun sulit diperoleh jawabannya dengan pasti karena belum ada data yang memadai untuk menjawab hal itu. Yang ada hanyalah dugaan-dugaan, seperti dalam proses identifikasi kebutuhan diklat yang kurang akurat, atau terkait dengan masalah kebijakan penyeragaman program diklat yang semuanya ini cukup berpengaruh dalam penentuan tujuan.

Sebagai ilustrasi bagaimana proses penyelenggaraan program diklat mulai dari pengajuan sampai selesainya program tersebut berlangsung. Seperti kita ketahui bahwa setiap tahun, instansi pemerintah melakukan penyusunan rencana program

kegiatan yang dituangkan dalam Daftar Usulan Proyek/kegiatan (DUP/DUK) sampai pelaporan/pertanggungjawaban akhir dari program tersebut. Salah satu permasalahannya adalah proses penentuan jenis dan jumlah program yang direncanakan kurang sesuai dengan kebutuhan – seolah-olah hanya didasarkan pada “pengamatan” (bukan berdasarkan analisis kebutuhan yang komprehensif). Bahkan lebih parah lagi, hanya berdasarkan pada jumlah program yang harus dilaksanakan selama satu tahun dengan hanya mempertimbangkan jumlah anggaran yang sudah tersedia. Akibatnya kegiatan diklat hanya dianggap sebagai kegiatan “proyek” tahunan yang apabila tidak ada atau sedikit proyek itu, unit tersebut dianggap tidak memiliki kinerja yang baik. Oleh karena itu, tidak mengherankan apabila dalam tahap penyusunan rencana program, dibuatlah sebanyak mungkin program tanpa melihat tingkat kebutuhan program tersebut.

Hal ini juga diakibatkan karena masih adanya anggapan bahwa ukuran keberhasilan suatu unit kegiatan adalah jumlah kegiatan yang dilaksanakan. Semakin banyak kegiatan (proyek), semakin dianggap berhasil unit tersebut. Jika itu adalah unit diklat, maka dapat diasumsikan bahwa semakin banyak kegiatan diklat, semakin banyak pula pegawai yang dilatih sehingga organisasi/instansi pengirim peserta diklat akan lebih banyak memiliki pegawai yang terlatih/terampil sebagai dampak diklat. Asumsi ini ada benarnya. Namun dalam konteks *training and development needs*, hal ini masih dianggap prematur dan belum tuntas. Artinya masih banyak faktor yang harus dipertimbangkan dan dianalisis secara lebih seksama, khususnya dalam proses *Training Needs Analysis* (TNA). Lebih jauh lagi, pelatihan

yang baik tidak menjamin hasil yang baik pula dan akan begitu mudah menaikkan kinerja organisasinya (Wills, 1993).

Dengan melihat permasalahan di atas, saya ingin mengulas dari salah satu sudut pandang pengembangan sumber daya manusia melalui prinsip-prinsip *Training and Development* yang di dalamnya terdapat *Training Needs Analysis* (Analisis Kebutuhan Diklat). Ulasan ini akan dimulai dari bagaimana proses pengembangan atau peningkatan kompetensi aparatur yang sebelumnya disebutkan bahwa peningkatan kompetensi ini sering menjadi tujuan/sasaran setiap kegiatan diklat. Tentu saja proses tersebut tidak terjadi begitu saja, melainkan akan berkaitan erat dengan pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia secara keseluruhan.

Manajemen dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM)

Pendekatan dalam mengelola SDM (Thomson & Mabey, 1994) biasanya mengikuti prinsip-prinsip berikut:

- Sumber daya manusia adalah sumber daya yang paling penting dalam sebuah organisasi
- Kebijakan dan prosedur sumber daya manusia perlu dikaitkan dan harus menjadi kontribusi dalam pencapaian tujuan organisasi dan perencanaan strategisnya
- Budaya organisasi harus menjadi nilai untuk sumber daya manusia dan menyebar dalam organisasi tersebut sehingga semua anggota organisasi bekerja dengan tujuan yang sudah disepakati bersama (Armstrong, 1991).

Manajemen SDM ini harus benar-benar tercantum dalam kebijakan strategis organisasi yang digabungkan dengan penerapan prinsip-prinsip di atas ke dalam kegiatan sehari-hari. Jika hal tersebut berjalan efektif, organisasi akan mencapai tujuannya, dan semua pegawai akan memegang teguh komitmennya untuk mencapai keberhasilan organisasi.

Salah satu bentuk pengembangan SDM, sebagai bagian dari manajemen SDM, adalah penyelenggaraan diklat untuk meningkatkan kinerja dan karir individu, serta memberikan kesempatan bagi individu tersebut untuk mengembangkan diri sesuai dengan kompetensinya. Hal ini harus dipenuhi dan dilaksanakan oleh semua anggota organisasi yang sudah menjadi strategi dan kebijakan organisasi tersebut. Strategi organisasi ini menentukan bagaimana kebijakan membentuk landasan perencanaan untuk selanjutnya dituangkan ke dalam kegiatan yang lebih rinci. Perencanaan yang dimaksud contohnya adalah bagaimana dan siapa yang akan diberikan pelatihan dalam program pengembangan staf. Dan siapa yang akan menyelenggarakan program pelatihan tersebut serta bagaimana prosedur evaluasinya, dan sebagainya. Namun perlu diingat bahwa pengembangan SDM ini harus dilakukan atas dasar kebutuhan yang dalam istilah ini disebut *Training and Development needs* di mana prosesnya sering disebut *Training Needs Analysis*.

Training Needs Analysis (TNA)

Training Needs Analysis atau analisis kebutuhan diklat ini, pada dasarnya adalah suatu proses pengumpulan data sehingga suatu organisasi dapat mengidentifikasi dan

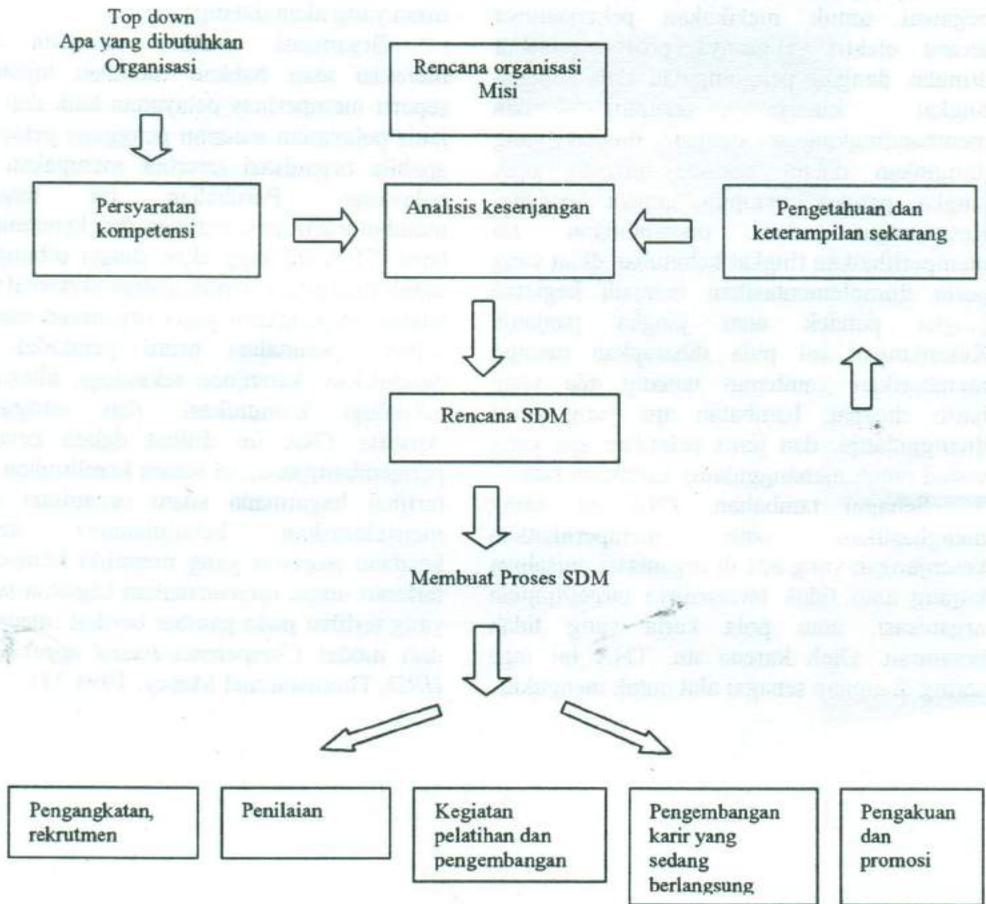
membandingkan tingkat kinerja sekarang dengan tingkat kinerja yang diharapkan. Kinerja di sini dapat mencakup pengetahuan, keterampilan dan sikap yang diperlukan pegawai untuk melakukan pekerjaannya secara efektif. Biasanya proses tersebut dimulai dengan pengumpulan data tentang tingkat kinerja sekarang dan membandingkannya dengan tingkat yang diinginkan dalam periode tertentu, baik jangka pendek maupun jangka panjang. Kesenjangan dari perbandingan ini memperlihatkan tingkat kebutuhan dklat yang perlu diimplementasikan menjadi kegiatan jangka pendek atau jangka panjang. Kesenjangan ini pula diharapkan mampu memberikan gambaran tentang apa yang harus dicapai, hambatan apa yang perlu ditanggulangi, dan jenis pelatihan apa yang sesuai untuk menanggulangi hambatan tadi.

Sebagai tambahan, TNA ini sering menghasilkan atau memperlihatkan kesenjangan yang ada di organisasi, misalnya kurang atau tidak tercapainya target/tujuan organisasi, atau pola kerja yang tidak beraturan. Oleh karena itu, TNA ini juga sering dianggap sebagai alat untuk mengukur

atau menentu-kan bagaimana kinerja seseorang dapat ditingkatkan atau untuk mengantisipasi kebutuhan/persyaratan pengetahuan dan ketemampilan pegawai di masa yang akan datang.

Organisasi tersebut mungkin akan merevisi atau bahkan merubah tujuannya seperti memperluas pelayanan baik dari segi jenis pelayanan maupun pengguna pelayanan apabila organisasi tersebut merupakan unit pelayanan. Perubahan ini tentunya membutuhkan pengetahuan dan keterampilan baru. TNA ini juga akan sangat dibutuhkan untuk mengatasi permasalahan eksternal yang cukup berpengaruh pada organisasi tersebut seperti, perubahan profil penduduk dan pendidikan, kemajuan teknologi, khususnya teknologi komunikasi, dan sebagainya. Apabila TNA ini dilihat dalam kerangka pengembangan SDM secara keseluruhan akan terlihat bagaimana suatu organisasi dapat menyelaraskan kebutuhannya dengan keadaan pegawai yang memiliki kompetensi tertentu untuk merencanakan kegiatan seperti yang terlihat pada gambar berikut (diadaptasi dari model *Competence-based approach to HRD*, Thomson and Mabey, 1994:34)





Dari gambar di atas, terlihat bagaimana kesenjangan (*gap*) yang terjadi akibat dari tuntutan kebutuhan organisasi dan kemampuan pegawai yang ada, dapat dijadikan gambaran untuk merencanakan pengembangan SDM yang selanjutnya dijabarkan ke dalam bentuk-bentuk kegiatan organisasi. Salah satu dari bentuk kegiatan tersebut adalah pelatihan dan pengembangan SDM. Dengan kata lain, kompetensi yang dibutuhkan sebagai faktor kunci keberhasilan organisasi, harus menjadi salah satu landasan dalam membuat kebijakan manajemen SDM. Walaupun proses penentuan kompetensi yang diharapkan dan menyesuainya dengan kondisi yang ada cukup memakan waktu lama, tetapi hasilnya akan menjadi aset organisasi jangka panjang. Hal ini akan sangat membantu, khususnya, dalam menganalisis kebutuhan pelatihan sehingga organisasi dapat menghindari pengiriman pegawainya ke sebuah diklat yang sebetulnya tidak atau belum dibutuhkan.

Van Wart, et. al. (1993) membagi analisis kebutuhan diklat ini ke dalam tiga tingkatan, yaitu tingkat individu, organisasi dan strategi untuk menghasilkan hasil yang memuaskan.

- a. Analisis ini harus dilakukan di tingkat individu pegawai dengan cara menilai kekuatan dan kelemahannya sehingga dapat ditentukan siapa yang harus diikutsertakan dalam pelatihan; juga setiap individu harus pula mampu mengidentifikasi kebutuhannya sendiri.
- b. Tingkatan analisis yang kedua adalah kebutuhan organisasi untuk program pelatihan. Tingkat analisis ini melibatkan berbagai unit dalam organisasi atau kelompok jenis pekerjaan. Salah satu strateginya adalah mengkaji kelompok

jenis pekerjaan secara detail – tugas yang dilakukan dan keterampilan yang dibutuhkan serta yang paling penting adalah tingkat keterampilan pegawai sekarang untuk mengukur apakah diklat yang tersedia sudah mencukupi. Strategi lain adalah dengan menganalisis permasalahan yang muncul mengenai tingkat aplikasi pelatihan yang akan diselenggarakan. Apakah pelatihan tersebut cukup aplikatif atau sesuai dengan kebutuhan di tempat kerja. Strategi ini harus mengumpulkan dan menganalisis data yang terkait dengan apakah pelatihan ini merupakan bagian dari pemecahan permasalahan tadi.

- c. Tingkatan terakhir adalah analisis strategis. Analisis ini tidak memfokuskan pada apa yang dibutuhkan sekarang baik oleh individu, pekerjaan dan unit/bagian tetapi apa yang dibutuhkan di masa yang akan datang. Misalnya, berapa banyak dan jenis pegawai yang akan dibutuhkan di masa yang akan datang? Secara variatif jawabannya mempengaruhi pelatihan yang dilakukan sekarang untuk mengantisipasi kebutuhan tersebut secara efektif. Apakah organisasi tersebut sedang atau akan mengalami perubahan yang besar yang akan mempengaruhi prioritas organisasi? Akankan ada kebutuhan untuk melihat kondisi dan situasi organisasi secara keseluruhan? Apabila terdapat persepsi bahwa produktifitas dan moral rendah serta sistem yang tidak efisien, evaluasi harus dilakukan untuk mendisain ulang organisasi tersebut.

Dari gambaran singkat di atas, cukup jelas bahwa pengembangan SDM, khususnya melalui diklat harus benar-benar didasarkan

pada kebutuhan menurut proses yang direkomendasi guna memenuhi tuntutan kompetensi. Jadi, apabila ada pernyataan yang menyebutkan bahwa semua pegawai harus mengikuti diklat tertentu (Diklatpim IV misalnya), perlu dipertanyakan lagi apakah jenis diklat tersebut merupakan syarat untuk semua pegawai agar dapat meningkatkan kompetensi dan pengembangan karirnya? Pertanyaan ini harus kita jawab bersama dan secara komprehensif sehingga tujuan pelatihan tersebut dapat tercapai secara optimal dan mendukung tercapainya tujuan organisasi. Dengan kata lain, diklat tersebut bukan sekedar persyaratan dalam kelengkapan seseorang untuk mengembangkan karirnya, tetapi lebih jauh lagi untuk memperkecil kesenjangan antara kompetensi sekarang dengan kompetensi yang diharapkan.

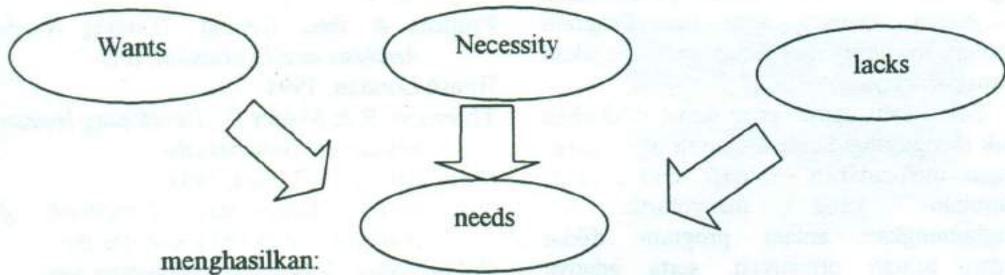
Realistis versus Ritualistis

Perlu ditekankan lagi bahwa meskipun pelatihan memberikan kontribusi penting dalam peningkatan kinerja organisasi, pelatihan tidak memberikan pemecahan menyeluruh terhadap pengembangan pegawai. Bahkan sebagian praktisi pelatihan memperkirakan hanya sekitar 10 persen kontribusi pelatihan terhadap pengembangan dan 90 persen sekedar pengalaman dan hal ini terkadang mengejutkan bagi para pengelola pelatihan. Namun, yang 10 persen ini harus dianggap penting dan inilah kontribusi nyata terhadap pengembangan sehingga kita harus benar-benar mengefektifkannya. Seperti disinggung di atas, pendekatan terhadap pelatihannya adalah menilai kebutuhan instansi secara teratur. Keterampilan yang dibutuhkan kemudian diidentifikasi dan

dimasukkan ke dalam rencana pelatihan. Dengan cara seperti ini, pelatihan menjadi sesuatu yang penting dan bagian integral dari strategi dan rencana instansi yang bersangkutan.

Namun pada kenyataannya, para pelaksana sering terbentur pada permasalahan penyusunan/perencanaan program pelatihan yang sepertinya terjadi berulang-ulang dan merupakan salah satu dugaan dari ketidakefektifan program diklat yang ada. Di satu sisi, masukan dari beberapa pihak mengenai program realistik sudah dibuat sedemikian rupa sehingga mampu mendekati kondisi ideal; di sisi lain, para pembuat keputusan malah menentukan program yang bersifat *ritualistis* dengan alasan-alasan tertentu. *Ritualistis* di sini diartikan sebagai turun temurun yang sudah dilakukan sejak lama dan tidak mau merubah dan menyesuaikan dengan perubahan walaupun program tersebut sudah tidak realistik lagi. Aspek-aspek yang ritualistis tersebut dapat mencakup tujuan (aspek yang sangat mendasar dalam pelatihan), silabus dan materi pelajaran, metodologi pengajaran dan sebagainya. Misalnya, metodologi pengajaran yang digunakan dalam diklat masih kurang mendapat perhatian, padahal aspek tersebut sangat mempengaruhi terhadap pencapaian hasil (outcome) suatu pelatihan. Metodologi yang seharusnya *learners-centred* dimana peserta diklat berperan aktif dalam pencapaian tujuan malah tidak diterapkan. Atau silabus yang bersifat *negotiated* dapat diterapkan di banyak jenis diklat, namun tidak/jarang diterapkan – di mana peserta diklat dalam beberapa hal dapat dilibatkan dalam menyusun silabus sehingga keharusan (*necessity*) dan keinginan (*wants*) sekaligus kekurangan (*lacks*) peserta diklat dapat

teridentifikasi. Apabila digambarkan, proses tersebut seperti di bawah ini:
mengidentifikasi:



Jadi, pihak yang dapat mengidentifikasi apa yang dibutuhkan (*needs*) adalah penyelenggara pelatihan, bukan peserta atau pengirim peserta pelatihan. Dalam proses pengidentifikasian kebutuhan tersebut, peserta dapat dimintai pendapatnya mengenai apa yang akan dipelajari dan bagaimana mereka mempelajarinya.

Contoh lain adalah masalah waktu penyelenggaraan. Walaupun sifatnya argumentatif, waktu yang ditetapkan dalam pelaksanaan diklat seringkali sangat intensif (dari pagi sampai malam) selama beberapa minggu/bulan dengan beberapa pembenaran (*justification*), padahal rasionalisasi waktu yang cocok diterapkan misalnya tidak lebih atau setengah hari mengingat level konsentrasi yang dimiliki peserta pelatihan. Contoh terakhir adalah masalah topik/pokok bahasan yang diberikan. Tidak jarang pokok bahasan yang kurang relevan dimasukkan menjadi materi utama sehingga target yang diharapkan kurang tercapai. Sekali lagi, hal ini sifatnya argumentatif dan dibutuhkan penjelasan dan analisis yang mendalam.

Penutup

Apabila diamati kembali contoh dan ulasan di atas, maka terlihat adanya salah pemahaman atau kurang akuratnya dalam melakukan proses penyelenggaraan diklat. Aspek-aspek yang harus diperhatikan dalam proses penyelenggaraannya sering kali kurang mendapat perhatian. Diklat terkesan dianggap sebagai suatu "proyek" kegiatan yang harus diselesaikan selama satu tahun dinas tanpa dipahami makna yang hakiki tentang "penyelenggaraan diklat sebagai suatu bagian dari rangkaian kegiatan dalam proses pengembangan SDM". Penyelenggara diklat akan merasa berhasil apabila outputnya sudah diperoleh yaitu "proyek" terlaksana dengan lancar dan menghasilkan sejumlah alumni diklat.

Akankah "proyek" ini dapat dioptimalkan dan dikembalikan ke tujuan asalnya yaitu membantu memecahkan permasalahan dalam pengembangan sumber daya manusia khususnya di instansi pemerintah? Jawabnya akan sangat

bergantung pada semua pihak, terutama para pengambil keputusan dan pelaksana diklat. Yang jelas "proyek" ini harus diintegrasikan ke dalam proses pencapaian tujuan instansi yang sudah tercantum dalam perencanaan strategisnya. Dengan kata lain Program pelatihan ini harus mengikuti arah kebijakan instansi bersangkutan.

Salah satu upaya yang dapat dilakukan untuk mengurangi kesenjangan di atas adalah dengan mengadakan evaluasi atau analisis kebutuhan yang menyeluruh - menghubungkan antara program diklat dengan tujuan organisasi, serta adanya *willingness* dari pembuat keputusan untuk mengimplementasikannya sehingga diklat bukan sekedar program ritualistik.

Namun disadari pula bahwa permasalahan ini perlu dikaji lebih jauh. Sepertinya sulit untuk diuraikan dalam tulisan singkat ini sehingga masih terdapat hal-hal yang belum dibahas secara tuntas, dan masih banyak hal yang masih menimbulkan pertanyaan-pertanyaan atau argumen. Untuk itu, ada baiknya permasalahan ini kita pecahkan bersama melalui suatu forum diskusi atau berupa kegiatan "proyek".

Daftar pustaka

- Atmodiwirio, Soebagio, *Manajemen Pelatihan*, Ardadizya Jaya Jakarta, 2002
- Frances & Bee, Roland, *Training Needs Analysis and Evaluation*, IPD House London, 1994
- Thomson, R & Mabey C., *Developing Human resources*, Butterworth-Heinemann Ltd. Oxford, 1984
- Van wart, Montgomery, *Handbook of training and Development for the Public sector*, Jossey Bass Publishers San Francisco, 1993
- Wills, Mike, *Managing the Training Process*, McGraw-Hill England, 1993