

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Program pembangunan yang banyak mendapatkan perhatian dewasa ini adalah pengembangan sumber daya manusia di semua sektor pembangunan. Alasan utama pengembangan sumber daya manusia ini paling banyak disebut adalah untuk menghadapi tantangan era globalisasi.

Isu peningkatan kualitas sumber daya manusia pada era globalisasi saat ini menjadi salah satu isu strategis yang tidak kalah pentingnya dengan isu-isu yang lainnya. Berbagai cara dilakukan oleh pemerintah melalui kebijakan-kebijakan dalam upaya menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas dalam menjalankan roda pemerintahan dan pembangunan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Kualitas sumber daya manusia merupakan kunci sukses sebuah organisasi termasuk di dalamnya organisasi publik, sebab keberhasilan sebuah organisasi sangat ditentukan oleh kesiapan dan tersedianya sumber daya manusia yang mempunyai ketrampilan dan integritas diri yang tinggi.

Sumber daya manusia yang berkualitas dibutuhkan dalam suatu negara bukan hanya dalam sektor ekonomi yang langsung menghasilkan barang dan jasa yang pelakunya adalah perusahaan-perusahaan negara, swasta, koperasi, serta perorangan seperti di

Indonesia. Para pelaku ekonomi ini dalam menjalankan usahanya memerlukan pula bimbingan, konsultasi, perizinan, penyuluhan, informasi pasar dan berbagai jenis pelayanan lainnya. Kebutuhan-kebutuhan para pelaku ekonomi ini sebagian besar dapat dan harus diberikan oleh pemerintah, dengan demikian justru dari sektor pemerintahan inilah dibutuhkan sumber daya manusia aparatur yang berkualitas.

Kenyataan yang kita temukan pada saat ini adalah kualitas sumber daya manusia Indonesia pada umumnya serta sumber daya manusia aparatur pada khususnya masih sangat rendah. Berdasarkan Human Development Report 2005 (UNDP, 2005:11-13), menunjukkan bahwa Indonesia pada tahun 2003 berada pada urutan ke 110 dari 177 negara dalam hal pembangunan manusia (Human Development Index), berada di bawah Singapura (urutan ke 25), Brunei Darussalam (urutan ke 33), Malaysia (urutan 61), Thailand (urutan ke 76), Philipina (urutan ke 84), dan Vietnam (urutan ke 108). Indek Pembangunan Manusia (IPM) dimaksud ditentukan oleh beberapa indicator, yaitu indikator yang terkait dengan tingkat daya beli masyarakat, indicator yang terkait dengan tingkat kesehatan masyarakat, serta indicator yang terkait dengan tingkat dan kualitas pendidikan. Dalam hal ketangguhan daya saing, berdasarkan hasil Penelitian *Institute for Management Development* Tahun 2004, Indonesia menempati peringkat ke 59 dari 60 negara (IMD World Competitiveness Year Book, 2005:5),

Bagaimanapun, fakta di atas tidak dapat kita sangkal dan membuat kita sadar betapa masih rendahnya kualitas sumber daya manusia di negara kita dalam berbagai bidang, serta rendahnya daya saing yang kita miliki, padahal saat ini telah memasuki era globalisasi dan persaingan pasar bebas yang mau tidak mau harus dihadapi. Oleh karena itu tuntutan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia menjadi semakin penting jika tidak mau tenggelam dalam persaingan global yang semakin kompleks. Demikian halnya dengan Pegawai Negeri Sipil sebagai Sumber Daya Manusia Aparatur tidak luput dari tuntutan tersebut. Peran aparatur pemerintah sebagai penyelenggara pemerintahan, penggerak pembangunan serta pembina kemasyarakatan merupakan peran yang selalu melekat pada dirinya, oleh karena itu Pegawai Negeri Sipil sebagai aparatur negara dihadapkan pada tantangan yang semakin berat dimasa yang akan datang, dengan permasalahan yang semakin kompleks dalam upaya mewujudkan pemerintah yang amanah serta menghadapi tuntutan dari masyarakat yang semakin sadar akan hak-haknya sebagai warga negara.

Karakteristik dari suatu pemerintahan yang baik menurut beberapa ahli ditandai oleh "Kemampuannya dalam melaksanakan seluruh tugas pokoknya dan kemampuan dalam mengemban

misinya” (Ryaas Rasjid, 1997 : 29). Salah satu tugas yang juga penting bagi upaya untuk mengaktualisasikan potensi rakyatnya sebagai manusia yang berharkat dan bermartabat adalah pelayanan (*service function*), oleh karena itu diperlukan organisasi pemerintahan dengan berbagai programnya serta pemimpin-pemimpin pemerintahan yang siap melayani masyarakat.

Pemerintahan, dengan kata lain, pada hakekatnya adalah pelayanan kepada masyarakat. Pemerintahan tidaklah diadakan untuk melayani dirinya sendiri, tetapi untuk melayani masyarakat serta menciptakan kondisi yang memungkinkan setiap anggota masyarakat dapat mengembangkan kemampuan dan kreativitasnya demi mencapai kemajuan bersama.

Peran strategis dari aparatur pemerintah inilah yang membawa konsekuensi logis pada peningkatan kualitasnya. Walaupun berbagai upaya telah dilaksanakan, namun pada kenyataannya masih banyak ditemukan berbagai bentuk penyimpangan dalam penyelenggaraan pemerintahan, bukannya melayani tetapi malah sebaliknya minta dilayani.

Akhir-akhir ini semakin terasa meningkatnya keluhan masyarakat atas pelayanan yang miskin dan mengecewakan pada berbagai tingkatan dan sektor. Lebih lanjut ia mengatakan bahwa salah satu sebab, kalau bukan sebab utama, dari semua itu adalah terbatasnya kehadiran pemimpin-pemimpin yang memiliki komitmen sebagai pelayan (*servant leaders*). (Ryaas Rasjid, 2001: 30).

Siagian (2002 : 34) menyatakan bahwa:

segencar apapun upaya yang dilakukan dalam menciptakan aparatur yang bersih, patologi birokrasi selalu ada dalam pemerintahan manapun. Patologi birokrasi pada dasarnya dapat dikategorikan dalam kelompok-kelompok, diantaranya adalah : “patologi karena kurangnya atau rendahnya pengetahuan dan ketrampilan para pelaksana”.

Penyimpangan dalam penyelenggaraan pemerintah atau patologi birokrasi tersebut hampir seluruhnya ada dalam tubuh birokrasi di Indonesia. Akibat yang ditimbulkan oleh kondisi tersebut telah kita rasakan bersama yaitu terjadinya krisis ekonomi yang berkepanjangan yang berdampak sangat luas pada berbagai segi kehidupan berbangsa dan bernegara. Semua ini tidak terlepas dari berbagai kekeliruan dalam manajemen pemerintahan yang dilaksanakan oleh aktor-aktor birokrat, sebagai contoh adalah adanya berbagai pemborosan dalam mengelola dana-dana pembangunan, kesia-siaan program yang tidak menyentuh pada kepentingan rakyat banyak sehingga justru menimbulkan penderitaan pada rakyat sendiri. Birokrasi kita juga selama ini identik dengan pelayanan yang kaku, rutin, lamban, tidak praktis, otoriter, arogan, kurang inisiatif, pembengkakan anggaran serta berbelit-belit.

Kondisi tersebut tidak dapat diabaikan dan memerlukan penanganan yang serius dimana pemerintah telah mengambil langkah-langkah yang mengarah kepada penataan Manajemen

Pemerintahan dengan Restrukturisasi Organisasi Publik serta upaya-upaya yang terus dilakukan dalam rangka peningkatan kualitas aparatur pemerintah. Salah satu upaya yang dilaksanakan dalam menjawab tentang kesiapan aparatur yang memiliki profesionalisme dan kompetensi yang diperlukan adalah melalui pendidikan dan pelatihan. Sejalan dengan kondisi logis di tersebut, Pemerintah Kota Bandung melalui Peraturan Daerah Nomor 06 Tahun 2001 tentang Pembentukan dan Susunan Organisasi Lembaga Teknis Daerah Kota Bandung, membentuk Kantor Pendidikan dan Latihan Kota Bandung yang mempunyai peran strategis dalam membangun sikap profesionalisme serta karakter kompetitif aparatur di lingkungan pemerintah Kota Bandung.

Kantor Pendidikan dan Pelatihan Kota Bandung sebagai salah satu Lembaga Teknis Daerah, mempunyai tugas pokok membantu Walikota dalam menyusun kebijakan, menyelenggarakan manajemen dan mengembangkan sistem serta melaksanakan koordinasi teknis penyelenggaraan pelatihan aparatur di wilayah Kota Bandung. Pengembangan sumber daya aparatur melalui diklat menjadi sangat penting karena dengan diberlakukannya kebijakan otonomi daerah membawa dampak terhadap pelaksanaan pemerintahan di daerah, seperti restrukturisasi organisasi, reposisi pegawai baik pegawai pusat di daerah maupun pegawai daerah itu sendiri, serta reaktualisasi kebijakan-kebijakan pemerintah Kota Bandung sendiri. Prinsip petunjuk pelaksanaan tugas, dan atau

petunjuk teknis pelaksanaan tugas dari pemerintah yang lebih tinggi nampaknya tidak dapat dipertahankan lagi. Pelaksanaan otonomi daerah, seluruh jajaran pemerintah daerah dituntut dan ditantang dengan kata profesionalisme. Profesionalisme aparatur pemerintah daerah mensyaratkan: 1) aparatur yang menguasai konsep [teori], dan 2) aparatur yang dapat mengimplementasikan konsep-konsep tersebut, sehingga aparatur pemerintah Kota Bandung dapat mengembangkan fungsinya sebagai pelayan masyarakat.

Penyelenggaraan pelatihan pada Kantor Diklat Kota Bandung diawali dengan kegiatan analisis kebutuhan pelatihan, yang dilakukan oleh Seksi Analisa Kebutuhan Diklat. Sejak menjadi Seksi Analisis Kebutuhan Diklat, kegiatan analisa kebutuhan diklat (AKD) mulai dilaksanakan dan diagendakan dalam Program kegiatan tahunan dengan alokasi anggaran khusus. Secara formal Seksi AKD mempunyai kewajiban melaksanakan AKD, namun kegiatan AKD ini belum dapat berjalan optimal sehingga *output* kegiatan tersebut belum dapat menjawab kebutuhan diklat seluruh Dinas/Instansi yang ada di Lingkungan Pemerintah Kota Bandung yang akan direalisasikan dalam kegiatan diklat pada tahun anggaran berikutnya.

Uraian di atas, yang mendasari penulis untuk melakukan penelitian tentang Analisis Kebutuhan Pelatihan pada Kantor Diklat



Kota Bandung sehubungan dengan fungsinya sebagai Lembaga Teknis Daerah yang mengemban tugas untuk menciptakan aparatur yang professional melalui kegiatan pelatihan.

B. Identifikasi Masalah

Latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, serta hasil pengamatan sepintas bahwa program pelatihan yang diselenggarakan tiap tahun pada Kantor Diklat Kota Bandung sebagian besar tidak didasarkan pada analisis kebutuhan pelatihan. Disamping itu ada beberapa peserta keikutsertaan dalam suatu diklat hanya formalitas saja untuk memperoleh sertifikat, ada juga yang terpaksa karena penugasan dari pimpinan unit kerjanya. Kondisi seperti ini disebabkan karena : 1) Untuk mengikuti diklat struktural/kepemimpinan yang dipersyaratkan untuk menduduki suatu jabatan tertentu persyaratannya tidak terlalu ketat, apalagi penyelenggaraannya tidak didasarkan pada *rasio* antara jumlah formasi jabatan yang dibutuhkan dengan jumlah peserta diklat yang dipersiapkan. Sehingga timbul kesan over produksi dan yang penting istilah bagi peserta diklat "sudah punya Sim" [sertifikat] dulu. Dengan demikian keikutsertaannya dalam diklat bukan bertujuan untuk meningkatkan kompetensi jabatan yang dipersyaratkan; 2) Ada beberapa diklat teknis yang diprogramkan tidak secara tegas mensyaratkan calon pesertanya, sehingga pada saat peserta yang dikirim tidak sesuai dengan

kualifikasi yang dipersyaratkan tidak secara tegas ditolak, hal ini berpengaruh terhadap peserta dimaksud dalam proses pembelajarannya, mereka ikut diklat karena memenuhi tugas dari pimpinannya saja.

Perubahan kebijakan tentang keberadaan lembaga diklat di daerah, berimplikasi terhadap tugas pokok dan fungsinya, namun dalam pelaksanaan tugasnya masih terfokus pada pelaksanaan, sehingga fungsi perencanaan yang harus diawali dengan identifikasi kebutuhan diklat, serta fungsi evaluasi yang dapat dijadikan bahan kajian terhadap diklat yang telah dilaksanakan serta bahan pengembangan rencana program berikutnya.terabaikan, kalau ada sifatnya masih sangat umum sekali. Kondisi ini mencerminkan bahwa penyelenggaraan diklat aparatur di Kota Bandung belum mengacu pada diklat sebagai suatu sistem. Beberapa faktor yang menjadi kendala munculnya masalah ini adalah: 1) Masalah kelembagaan yang muncul karena konflik internal, dimana antara bagian-bagian yang terkait tidak jelas/tegas pembagian tugas dan fungsinya ; 2) Masih adanya program-program diklat yang dikeluarkan oleh pemerintah pusat yang bersifat nasional, sehingga sering membawa kurang berkembangnya kapasitas lembaga diklat di daerah untuk melakukan pengkajian materi pelatihan, hal ini membawa akibat kepada ketidak sesuaian materi, tidak efektif dan tidak efisien; dan 3) Sebaliknya adanya penafsiran yang berlebihan terhadap makna



otonomi daerah, sehingga lembaga diklat di Kabupaten Kutai
merasa berhak untuk menetapkan proses penyelenggaraan diklat
meskipun kesiapan sumber daya manusia serta dukungan sarana
dan prasarana tidak sesuai dengan yang diharapkan.
Permasalahan yang masih bersifat umum ini dapat
diidentifikasi sebagai berikut:

1. Belum tersusunnya kebutuhan diklat secara lengkap;
2. Kurang dipahaminya arti pentingnya analisis kebutuhan diklat dalam pengelolaan diklat sebagai suatu sistem;
3. Kurangnya tenaga analis kebutuhan diklat yang benar-benar memiliki kompetensi dalam bidang AKD;
4. Analisis kebutuhan diklat diartikan hanya sebatas inventarisasi jenis-jenis diklat, sehingga tidak diperlukan pengetahuan serta ketrampilan khusus dalam menyusun suatu kebutuhan diklat;
5. Penyusunan kebutuhan diklat hanya didasarkan pada penilaian pimpinan unit kerja serta ada kecenderungan didasarkan pada kegiatan diklat sebelumnya tanpa dianalisis terlebih dahulu;
6. Alokasi anggaran yang kurang proporsional untuk kegiatan analisis kebutuhan diklat, ada kecenderungan anggaran lebih diarahkan pada pelaksanaan diklat;
7. Analisis kebutuhan diklat, dianggap sebagai suatu beban oleh Dinas/Instansi yang menjadi target sasaran AKD, dan belum

merupakan suatu kebutuhan yang dapat membantu mengidentifikasi kebutuhan diklat pegawai dalam rangka meningkatkan kompetensi pegawai yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja organisasi.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan hasil identifikasi masalah tersebut di atas, penulis rumuskan kedalam beberapa pertanyaan secara umum dan khusus yang perlu dicari jawabannya melalui penelitian ini sebagai berikut:

1. Rumusan Masalah Umum:

Bagaimana pengelolaan Analisis Kebutuhan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil (PNS) oleh Kantor Pendidikan dan Pelatihan Kota Bandung?

2. Rumusan Masalah Khusus:

- a. Bagaimana perencanaan kegiatan Analisis Kebutuhan Pelatihan pada Kantor Diklat Kota Bandung;
- b. Bagaimanakah pelaksanaan Analisis Kebutuhan Pelatihan pada Kantor Diklat Kota Bandung;
- c. Bagaimanakah tindak lanjut/pemanfaatan hasil pelaksanaan Analisis Kebutuhan Pelatihan pada Kantor Diklat Kota Bandung;

D. Definisi Operasional

1. Pegawai Negeri Sipil (PNS)

Pegawai Negeri Sipil yang selanjutnya disebut PNS, adalah PNS sebagaimana dimaksud dalam Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan atas Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian. Di dalam undang-undang tersebut tidak ada batasan mengenai apa yang dimaksud dengan Pegawai Negeri Sipil, akan tetapi terdapat pengelompokan bahwa Pegawai Negeri itu terdiri dari Pegawai Negeri Sipil, Anggota Tentara Nasional Indonesia, dan Anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia. Adapun batasan dari Pegawai Negeri Itu sendiri adalah setiap warga negara Republik Indonesia yang telah memenuhi syarat yang ditentukan, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan disertai tugas dalam suatu jabatan negeri, atau disertai tugas negara lainnya, dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

2. Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)

Siagian (1992 : 178) memberikan pengertian untuk pendidikan, sebagai berikut:

Pendidikan adalah keseluruhan proses, teknik dan metode belajar mengajar dalam rangka mengalihkan suatu pengetahuan dari seseorang kepada orang lain sesuai dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya. Artinya

program pendidikan diarahkan kepada standar pengetahuan tertentu.

Sedangkan Soebagio (2002:35) memberikan pengertian sebagai berikut :

Pendidikan (education) adalah pembelajaran yang dipersiapkan untuk meningkatkan pelaksanaan pekerjaan pada masa yang akan datang atau meningkatkan seseorang untuk dapat menerima tanggungjawab dan/atau tugas-tugas baru.

Berdasarkan dua pengertian pendidikan di atas, dapat disimpulkan bahwa konsep pendidikan tidak semata-mata bersifat luas dari segi kehidupan manusia, melainkan dapat bersifat khusus dalam lingkup organisasi pekerjaan dalam upaya meningkatkan pengetahuan, ketrampilan dan sikap untuk masa yang akan datang (lebih bersifat teoritis).

Lebih lanjut untuk pelatihan Siagian (1992 :180) memberikan pengertian sebagai berikut:

Pelatihan dimaksudkan untuk meningkatkan ketrampilan dan kemampuan kerja seseorang atau kelompok orang. Biasanya sasarannya adalah seseorang atau kelompok orang yang sudah bekerja pada suatu organisasi atau instansi, dimana efisiensi, efektivitas dan produktifitas kerjanya masih dirasakan perlu ditingkatkan secara terarah dan programatik.

Menurut Veithzal Rivai (2005:226) yang dimaksud pelatihan adalah sebagai berikut :

Pelatihan adalah proses secara sistematis mengubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi.

Pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan saat ini.

Sejalan dengan uraian di atas yang dimaksud dengan pendidikan dan pelatihan menurut Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 adalah sebagai berikut :

Pendidikan dan pelatihan jabatan pegawai negeri sipil yang selanjutnya disebut diklat adalah proses penyelenggaraan belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan pegawai negeri sipil.

3. Analisis Jabatan

Analisis jabatan adalah proses mengurai data jabatan menjadi informasi jabatan. Data jabatan tersebut meliputi informasi tentang identitas jabatan, hasil kerja, bahan kerja, perangkat kerja, pelaksanaan kerja, hubungan jabatan. Kondisi pelaksanaan, dan syarat jabatan (Departemen Dalam Negeri, 2001:1).

4. Analisis Kebutuhan Pendidikan dan Pelatihan (AKD)

Analisis Kebutuhan Pendidikan dan Pelatihan (AKD) adalah proses mengidentifikasi dan menganalisis adanya suatu kesenjangan pengetahuan, ketrampilan dan sikap yang dapat ditingkatkan melalui diklat (Departemen Dalam Negeri, 2003:2).

5. Kebutuhan (needs)

Kebutuhan adalah ketimpangan atau gap antara “apa yang seharusnya” dan “apa yang senyatanya” (Briggs dalam LAN RI, 2003:5)

6. Kebutuhan Pendidikan dan Pelatihan

Zainudin Arif (1990:15) menyatakan bahwa:

Kebutuhan pendidikan adalah: merupakan kesenjangan antara penampilan kemampuannya pada saat ini dengan penampilan kemampuan yang diinginkan sebagai diinginkan oleh dirinya, lembaganya ataupun oleh masyarakatnya.

Berdasarkan teori di atas, maka kebutuhan pendidikan dan pelatihan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah kesenjangan atau deskrepansi kompetensi kerja yang seharusnya dimiliki oleh pegawai negeri sipil (standar kompetensi kerja) dengan kompetensi kerja yang sesungguhnya dimiliki (kompetensi kerja aktual) untuk melaksanakan suatu tugas pekerjaan.

7. Kebutuhan Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Tingkat Organisasi (organizational level)

Kebutuhan pendidikan dan pelatihan (diklat) tingkat organisasi adalah kebutuhan diklat yang merujuk kepada peningkatan kinerja secara umum di dalam suatu organisasi atau unit kerja yang pemecahannya disarankan melalui diklat. Pada bagian

manakah/unit kerja manakah yang masih perlu diklat (LAN RI, 2003:17).

8. Kebutuhan Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Tingkat Jabatan/Pekerjaan (Job/occupation level)

Kebutuhan pendidikan dan pelatihan (diklat) tingkat jabatan/pekerjaan adalah kebutuhan diklat yang merujuk kepada kesenjangan kompetensi kerja untuk melaksanakan fungsi, tugas dan tanggungjawab dari kelompok pekerjaan/jabatan tertentu yang pemecahannya disarankan melalui diklat (LAN RI, 2003:17).

9. Kebutuhan Diklat Tingkat Individu (individual level)

Kebutuhan diklat tingkat individual adalah kebutuhan diklat yang merujuk kepada kesenjangan kompetensi individual pejabat/pegawai dalam melaksanakan tugas pekerjaannya memerlukan tambahan pengetahuan, ketrampilan dan sikap yang disarankan melalui diklat (LAN RI, 2003:17).

E. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah yang telah diuraikan di atas maka tujuan dilaksanakannya penelitian ini adalah:

- a. Untuk mengetahui, mengkaji dan mendiskripsikan proses perencanaan kegiatan Analisis Kebutuhan Diklat (*Training*

Needs Assessment) pada Kantor Diklat Kota Bandung yang mana kegiatan tersebut belum dapat berjalan optimal;

- b. Untuk mengetahui, mengkaji dan mendiskripsikan pelaksanaan Analisis Kebutuhan Diklat (*Training Needs Assessment*) pada Kantor Diklat Kota Bandung yang mana kegiatan tersebut belum dapat berjalan optimal;
- c. Untuk mengetahui, mengkaji dan mendiskripsikan tindak lanjut/pemanfaatan hasil (output) pelaksanaan Analisis Kebutuhan Diklat pada Kantor Pendidikan dan Pelatihan Kota Bandung;

2. Kegunaan Penelitian

Ada dua hal kegunaan dilakukannya penelitian ini, yaitu untuk memberikan masukan tentang pendekatan pelaksanaan Analisis Kebutuhan Diklat secara teoritis maupun praktis.

a. Kegunaan Secara Teoritis

Secara teoritis, hasil penelitian ini diharapkan dapat mengembangkan konsep-konsep serta memperkaya khasanah studi tentang pendidikan luar sekolah yang berkaitan dengan pengelolaan program pelatihan aparatur yang juga merupakan wilayah garapan dari pendidikan luar sekolah.

b. Kegunaan Secara Praktis

Analisis kebutuhan pelatihan merupakan langkah awal yang harus dilakukan oleh manager personalia dalam mengembangkan sumber daya manusia di lembaganya. Penelitian tentang analisis kebutuhan pelatihan ini diharapkan dapat memberikan kontribusi secara optimal dalam perencanaan program diklat, sehingga program diklat yang diselenggarakan akan tepat materi, tepat sasaran (peserta) sesuai dengan kebutuhan Dinas/Instansi Pemerintah Kota Bandung dalam meningkatkan kinerjanya.

F. Kerangka Berfikir

Suksesnya pelaksanaan otonomi daerah salah satu indikatornya adalah tersedianya sumber daya manusia dalam wujud aparatur pemerintah yang professional dalam upaya menuju *good governance*. Undang-undang 43 Tahun 1999 antara lain menyatakan bahwa sebagai unsur aparatur Negara pegawai negeri sipil harus memberikan pelayanan kepada masyarakat secara professional. Ciri-ciri profesional adalah sebagai berikut : memiliki wawasan yang luas dan dapat memandang masa depan, memiliki **kompetensi** di bidangnya, memiliki jiwa berkompetisi secara jujur dan sportif, serta menjunjung tinggi **etika profesi**.

Kompetensi dan etika profesi merupakan dua kata kunci yang harus ditetapkan landasan dasarnya dalam rangka pengembangan profesionalisme pegawai negeri sipil. Kompetensi

adalah sebagai tolok ukur seseorang untuk menduduki jabatan/pekerjaan tertentu yaitu kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang pegawai negeri sipil berupa pengetahuan, ketrampilan, dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya, sehingga dapat melaksanakan tugas secara efektif dan efisien.

Adapun yang dimaksud etika profesi adalah perilaku yang harus dimiliki oleh pegawai negeri sipil sebagai profesional berupa kewajiban, tanggungjawab, tingkah laku, dan perbuatan sesuai dengan nilai-nilai hakekat profesinya yang diatur dalam peraturan pemerintah mengenai kode etik pegawai negeri sipil yang pada hakekatnya mengatur tentang nilai-nilai perilaku kedinasan pegawai negeri sipil, baik sebagai profesional maupun sebagai aparatur Negara.

Terwujudnya kompetensi pegawai negeri sipil yang diharapkan akan sangat tergantung dari kebijakan pembinaan dan pengembangan sumber daya aparatur yang dilakukan. Pembinaan dan pengembangan aparatur pada hakekatnya adalah merupakan suatu upaya untuk memberikan perlakuan pada aparatur yang pada akhirnya aparatur tersebut dapat memberikan kontribusi nilai tambah terhadap kinerja organisasi. Aparatur dengan kata lain merupakan sasaran antara dalam rangka optimalisasi kinerja organisasi. Dengan demikian pembinaan dan pengembangan

aparatur perlu dilakukan dengan pendekatan kebutuhan, baik kebutuhan tingkat individu maupun kebutuhan tingkat organisasi. Salah satu upaya yang dapat dilakukan dalam pembinaan dan pengembangan aparatur adalah melalui pendidikan dan pelatihan.

Beberapa pertanyaan yang muncul dalam melakukan pendidikan dan pelatihan aparatur dalam rangka peningkatan kompetensi tersebut adalah : Diklat apa yang dapat memberikan kontribusi positif dan nyata terhadap individu maupun organisasi yang dapat diberikan?, Bagaimanakah tingkat efektifitas dan efisiensi penyelenggaraan diklat pegawai negeri sipil di lingkungan pemerintah daerah?. Kedua pertanyaan tersebut dapat dijawab dengan suatu kegiatan analisis kebutuhan diklat.

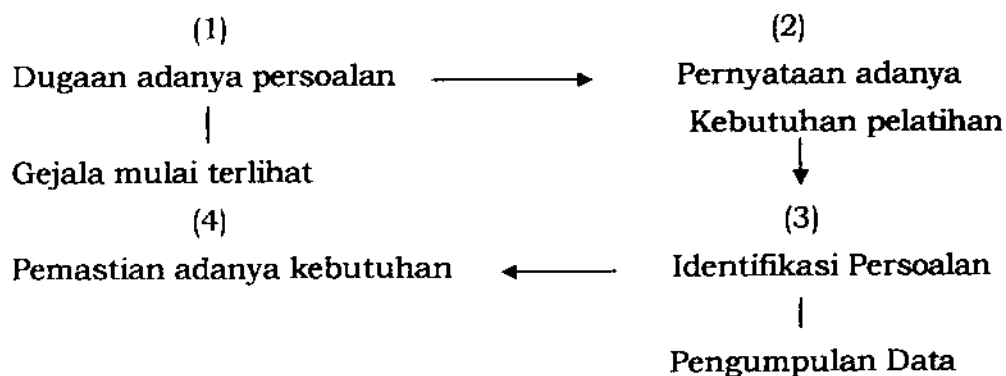
Analisis kebutuhan diklat ini merupakan kegiatan dengan output untuk mencari jenis diklat yang benar-benar dibutuhkan, baik oleh individu pegawai negeri sipil dalam rangka mendukung pelaksanaan tugas, maupun oleh organisasi dalam mewujudkan visi dan misinya di mana individu tersebut bertugas.

Dalam kaitannya dengan hal tersebut, Leslie Rae (1990:11) mengemukakan bahwa :

... pelatihan diadakan atas dasar kebutuhan dan bukan sekedar gagasan sesaat untuk mengajukan bentuk pelatihan tertentu, atau keputusan seseorang berkedudukan tinggi yang berpendapat bahwa perusahaan harus menyelenggarakan jenis pelatihan tertentu. Pelatihan yang efektif bermula dengan mengenali suatu kebutuhan”.



Selanjutnya Leslie Rae (1990:16), merumuskan tahapan-tahap yang harus dilalui dalam mengidentifikasi kebutuhan pelatihan adalah sebagai berikut :



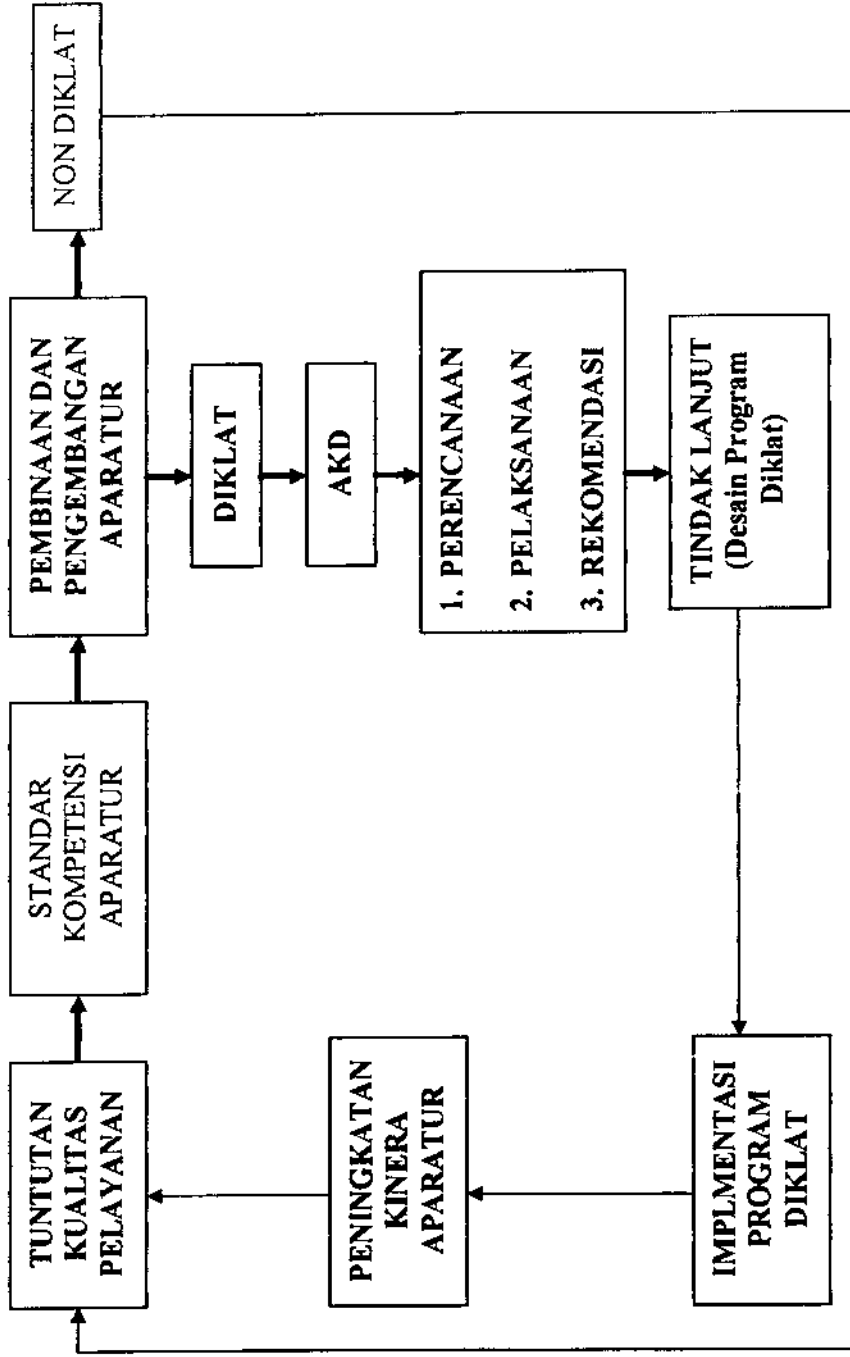
Gambar 1.1 : Identifikasi kebutuhan pelatihan

(Sumber: Leslie Rae, 1990)

Gambar di atas menunjukkan bahwa dalam menentukan sebuah program diklat tidak begitu saja secara serta merta disusun tanpa melihat adanya suatu permasalahan yang terlihat melalui pengamatan akan adanya suatu kebutuhan yang betul-betul diperlukan, sehingga diperlukan pengelolaan kegiatan AKD yang benar-benar mencapai hasil optimal, yang dimulai dari perencanaan, pelaksanaan dan tindak lanjut dari hasil AKD.

Agar hasil kegiatan analisis kebutuhan diklat ini dapat diimplementasikan berupa penyelenggaraan suatu diklat aparatur yang dapat memberikan *out comes* yang dapat dirasakan secara nyata, maka harus direncanakan secara matang, dilaksanakan secara tepat dan ditindaklanjuti sesuai dengan rekomendasi yang

dihasilkan. Dari uraian di atas, maka kerangka pikir dari penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1.2. : Kerangka Berfikir

