

BAB I

PENDAHULUAN



A. Latar Belakang

Pusat Penelitian dan Pengembangan Teknologi Minyak dan Gas Bumi (PPPTMGB "LEMIGAS") yang dalam penulisan Tesis ini selanjutnya disebut "Lemigas", merupakan salah satu Unit Pelaksana Teknis (UPT) dibawah Direktorat Jenderal Minyak dan Gas Bumi, Departemen Pertambangan dan Energi, yang bergerak dalam Penelitian dan Pengembangan Teknologi Minyak dan Gas Bumi serta Pelayanan Jasa Teknik di Bidang Teknologi Minyak dan Gas Bumi serta Panas Bumi sampai saat ini terus mengupayakan peningkatan dan pengembangan guna memenuhi tuntutan dan kebutuhan masyarakat. Sejalan dengan adanya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK) dan teknologi informasi yang sangat pesat, maka kegiatan penelitian dan pelayanan jasa teknologi dituntut untuk semakin handal dan kreatif dalam berkompetisi dengan instansi/perusahaan yang bergerak dalam penelitian dan pelayanan jasa teknologi lainnya.

Menghadapi kondisi tersebut, masalah yang kemudian muncul adalah sampai sejauh mana kesiapan sumber daya manusia yang ada di Lemigas dapat menyesuaikan diri dengan kemajuan teknologi serta tuntutan kebutuhan masyarakat, sehingga dapat memberikan layanan jasa yang optimal dengan memanfaatkan teknologi maju dalam pelayanan jasa teknologi juga memerlukan tenaga-tenaga yang terdidik dan terampil, karena betapapun sempurnanya rencana kerja dan betapapun

sempurnanya peralatan yang digunakan, semua itu tidak akan banyak artinya jika tidak didukung sumber daya manusia yang profesional. Karena itu pemanfaatan teknologi maju harus juga dibarengi dengan peningkatan sumber daya manusia.

Dengan tidak mengurangi pentingnya pengaruh pengalaman serta manfaat yang diperoleh dari pengalaman itu sendiri, pelatihan dianggap merupakan sentral dalam upaya pengembangan sumber daya manusia dalam suatu Lembaga/Organisasi yang paling efektif dan memiliki kontribusi yang signifikan terhadap kinerja suatu organisasi, baik dari segi manajemen, produktivitas, dan keuntungan (profit) yang diperoleh.

Beberapa pertimbangan yang mendasari urgensinya pelatihan sebagai sarana pengembangan sumber daya manusia dalam suatu organisasi pemerintah adalah sebagai berikut.

1. Tuntutan Terhadap Profesionalisme Aparatur

Tuntutan terhadap pelayanan yang diberikan oleh aparatur Pemerintah yang semakin tinggi mengharuskan aparatur untuk lebih peka dan tanggap dalam menangani dan memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat. Pelayanan kepada masyarakat yang semakin bermutu dan memuaskan merupakan indikator tingkat efisiensi dan efektivitas kerja organisasi publik yang diperlukan dalam memasuki era Pembangunan Jangka Panjang Tahap II ini, yang merupakan era Kebangkitan Nasional Tahap II. Dalam proses tinggal landas ini perkembangan perekonomian akan semakin dinamis, karena dengan pergantian abad XX memasuki

abad XXI kemajuan teknologi akan semakin cepat loncatannya. Dalam pada itu diikuti dengan era globalisasi dan liberalisasi perdagangan serta investasi di tingkat Asia Tenggara dan Tingkat Dunia, perlu diantisipasi oleh seluruh bangsa Indonesia.

Perekonomian Nasional akan semakin dipacu dengan keikutsertaan Indonesia dalam perdagangan bebas di kawasan Asia Tenggara atau Asean Free Trade Area (AFTA) tahun 2003 dan perdagangan bebas di kawasan Asia Pasifik atau Asia Pacific Economic Cooperation (APEC) untuk negara maju tahun 2010 serta untuk negara berkembang tahun 2020. Keadaan ini membawa konsekuensi bahwa mau tidak mau, siap tidak siap harus mampu mengubah tantangan menjadi peluang.

Tantangan-tantangan yang harus dihadapi oleh bangsa Indonesia adalah dengan semakin ketatnya intensitas kompetisi dalam pasar internasional menuntut tingginya daya saing produk ekspor. Dengan demikian kewajiban untuk membuka pasar bagi negara lain menyebabkan produk nasional mengalami persaingan sejak di dalam negeri sendiri.

Di sisi lain, perkembangan pola perdagangan internasional dan investasi membawa peluang bagi perekonomian nasional dimana liberisasi memungkinkan terbukanya akses pasar yang lebih kuat bagi komoditi ekspor Indonesia yang pada akhirnya dapat mendatangkan devisa guna memperlancar pembangunan serta memperkuat perekonomian nasional.

Dalam upaya untuk menghadapi tantangan-tantangan dan memanfaatkan peluang yang ada pada era globalisasi dan leberalisasi perdagangan tersebut dituntut

adanya sumber daya manusia berkualitas tinggi yang merupakan syarat mutlak menjadi individu yang berdaya saing. Oleh karena itu, peningkatan kualitas sumber daya manusia menjadi faktor yang dominan dan bahkan bersifat imperatif. Perbaikan sistem pelatihan hendaknya diarahkan pada pencapaian kualitas sumber daya manusia yang memiliki kemampuan manajerial dan keahlian berstandar internasional. Dengan penguasaan teknologi, sumber daya manusia yang berkualitas ini akan mampu memberikan nilai tambah terhadap produk ekspor unggulan yang berdasar luas (broad based) dengan mempertimbangkan faktor pembangunan yang berkelanjutan.

Aparatur Pemerintah bersama swasta dan masyarakat dituntut kesiapannya untuk melaksanakan efisiensi di berbagai sektor guna menghindari terjadinya ekonomi biaya tinggi. Daya saing dunia usaha, terutama golongan ekonomi lemah tidak diinginkan tersingkir karena persaingan yang ketat dalam era perdagangan bebas.

Pada saat ini telah muncul kekuatan-kekuatan ekonomi baru dikawasan Asia yang mempunyai daya saing nasional yang cukup baik. Kekuatan-kekuatan ekonomi baru tersebut adalah Singapura, Korea, Taiwan, Hongkong dan Malayasia.

Dari kenyataan tersebut, diperlukan upaya yang berkesinambungan serta kerja lebih keras lagi agar tidak tertinggal dari negara tetangga. Pengalaman menunjukkan bahwa pada kenyataannya mereka dapat menjadi kekuatan ekonomi baru adalah karena perjuangan dan kerja keras selama bertahun-tahun. Apa yang sedang dilakukan pemerintah dalam upaya peningkatan kualitas sumber daya manusia

nampaknya telah berada pada jalur yang benar, namun perlu terus dibangun dan dipelihara semangat pembangunan disertai kerja keras, maka tingkat kemajuan negara-negara tersebut dapat dicapai.

2. Pelatihan Sebagai Upaya Peningkatan Mutu Profesionalisme Sumber Daya Manusia

Semenjak lahirnya Orde Baru, Pemerintah telah menyadari bahwa dalam pembangunan suatu bangsa, sumber daya manusia merupakan faktor yang paling menentukan. Oleh karena itu tidaklah heran apabila peningkatan kualitas sumber daya manusia tetap menjadi sorotan tajam pemerintah dalam pembangunan sekarang ini . Tekad pemerintah untuk menjadikan kualitas sumber daya manusia sebagai tumpuan dan aspek pokok dalam pembangunan telah ada sejak lahirnya orde baru ini. Namun karena berbagai keterbatasan, terpaksa sektor-sektor lain pada periode yang lalu lebih diprioritaskan. Hal ini mengingat desakan kebutuhan yang dalam jangka pendek tidak mungkin dapat dipenuhi hanya dengan meningkatkan kualitas sumber daya manusia.

Pada tahun 1989 Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia telah menetapkan satu perundangan tentang sistem Pendidikan Nasional di Indonesia, yaitu UU No. 2 Tahun 1989 yang menjadi acuan legal upaya pengembangan sumber daya manusia di Indonesia. Dalam undang-undang tersebut dikemukakan Pendidikan Nasional sebagai upaya pengembangan sumber daya manusia bertujuan :

... mencerdaskan kehidupan bangsa dan mengembangkan manusia Indonesia seutuhnya, yaitu manusia beriman dan bertaqwa terhadap Tuhan Yang Maha Esa dan berbudi pekerti luhur, memiliki pengetahuan dan keterampilan, kesehatan

jasmani dan rohani, kepribadian yang mantap dan mandiri serta rasa tanggung jawab kemasyarakatan dan kebangsaan.

Semenjak pemerintahan dipegang Orde Baru, secara konsisten dan konsekuen terhadap Pancasila dan UUD 1945, mulai dilakukan pembinaan sumber daya manusia aparatur pemerintahan, khususnya Departemen-Departemen.

Sebagai aparatur pemerintah hendaknya turut berpartisipasi dalam perjuangan dan kerja keras dalam meningkatkan daya saing nasional guna menghadapi era globalisasi dan liberalisasi perdagangan dunia. Untuk memperkuat upaya tersebut, peningkatan kualitas sumber daya manusia aparatur pemerintah dapat ditempuh melalui lima cara yaitu :

1. Peningkatan kualitas sistem dan sarana serta prasarana pelatihan
2. Peningkatan akuntabilitas aparatur kepada masyarakat
3. Peningkatan kualitas sumber daya manusia aparatur pemerintah melalui pelatihan dan teknologi
4. Menerapkan upaya pemberdayaan masyarakat guna meningkatkan peran serta masyarakat dan swasta
5. Mempersiapkan sikap mental masyarakat dalam menghadapi era industrialisasi (J.B. Kristiadi 1996 ; 5).

Kelima cara peningkatan sumber daya manusia aparatur pemerintah diatas mencakup tiga aspek yaitu : sikap mental (attitude), keterampilan (skill), dan pengetahuan (knowledge).

Pelatihan mempunyai peranan yang penting dalam memajukan bangsa, Undang-undang No. 8 Tahun 1974 tentang pokok-pokok kepegawaian pasal 31 menunjukkan bagaimana pentingnya pelatihan. Untuk mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya diadakan pengaturan pendidikan serta

pengaturan dan penyelenggaraan pelatihan jabatan pegawai negeri sipil yang bertujuan untuk meningkatkan pengabdian, mutu, keahlian, dan keterampilan.

Sejalan dengan uraian di atas Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil diatur dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 1994, dengan tujuan sebagai berikut :

- a. Meningkatkan kesetiaan dan ketaatan Pegawai Negeri Sipil kepada Pancasila, Undang Undang Dasar 1945, Negara dan Pemerintah Republik Indonesia.
- b. Merencanakan kesamaan pola pikir yang dinamis dan bernalar agar memiliki wawasan yang komprehensif untuk melaksanakan tugas umum pemerintahan dan pembangunan.
- c. Memantapkan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman, dan pengembangan partisipasi masyarakat.
- d. Meningkatkan pengetahuan, keahlian dan atau keterampilan serta pembentukan sedini mungkin kepribadian Pegawai Negeri Sipil.

Sejalan dengan hal tersebut, maka profesionalisme merupakan tuntutan yang utama bagi aparatur pemerintah. Dalam mengantisipasi tuntutan profesionalisme tersebut, mau tidak mau peningkatan kompetensi profesional sumber daya manusia aparatur semakin menjadi keharusan yang tidak bisa dihindari.

3. Pengembangan Sumber daya Manusia di Lemigas

Sudah menjadi syarat bagi setiap organisasi bahwa untuk tercapainya sasaran-sasaran seefektif dan seefisien mungkin, maka harus menggunakan tenaga kerja yang tepat, dalam arti memiliki pengetahuan serta keterampilan yang dibutuhkan untuk pelaksanaan kegiatan-kegiatan dalam organisasi tersebut.

Cara memenuhi kondisi tersebut melalui recruitment saja jelas tidak dapat ditempuh, mengingat :

1. Penambahan jumlah pegawai sering justru menimbulkan permasalahan lain.
2. Adanya kelangkaan beberapa keterampilan di *labour market*
3. Dinamika organisasi yang setiap waktu perlu menyesuaikan dirinya terhadap kondisi-kondisi yang berubah-ubah karena tekanan-tekanan ekonomi, politis, teknologis, sosiologis, dan lain-lain, sehingga perlu juga dicegah terjadinya keusangan pada tenaga kerja (*skill obsolescence*).
4. Untuk kenaikan yang wajar dalam jenjang karier para pegawai sewaktu-waktu membutuhkan "*a new set of skills*"

Dengan demikian maka jalan yang diambil harus menitik beratkan peningkatan pengetahuan dan keterampilan tenaga kerja yang ada. Peningkatan-peningkatan tersebut dapat dilaksanakan di dalam maupun di luar organisasi/instansi atau perusahaan, perseorangan ataupun kelompok, bersifat *on the job, job rotation, class-room, laboratories* dan dengan lain-lain cara.

Mengingat syarat tadi, yaitu memiliki suatu *qualitatif workforce at any time*, maka usaha ke arah itu harus ditangani secara serius, secara konsekuen dan konsisten.

Makin besar suatu organisasi/instansi, makin banyak pula jumlah kebutuhan pelatihan (*training needs*) serta jenis-jenisnya, bertambah banyak juga cara serta frekuensi pelaksanaan peningkatan kemampuan, sehingga membutuhkan organisasi, koordinasi, monitoring dan kontrol yang baik agar segala usaha peningkatan

kemampuan tersebut, terpadu (*interrelated*) secara efektif agar persyaratan mutlak, yaitu tenaga kerja yang memenuhi persyaratan mutlak setiap saat terpenuhi.

Tuntutan akan kebutuhan pelatihan seperti diuraikan di atas telah menjadi perhatian dan tanggung jawab Lemigas untuk mengembangkan sumber daya manusianya di lingkungan industri minyak dan gas bumi (Migas).

Salah satu kunci keberhasilan dalam mengembangkan industri migas dan panas bumi Indonesia di dalam semua keadaan adalah dikuasainya teknologi dan tersedianya sumber daya manusia yang mampu bersaing, memiliki mutu pada tingkat internasional. Hal ini diperjelas dengan sasaran ilmu pengetahuan dan teknologi (Iptek) yang digariskan dalam Garis-Garis Besar Haluan Negara (GBHN) Tahun 1993 yaitu :

Tercapainya kemampuan nasional dalam pemanfaatan, pengembangan dan penguasaan iptek yang dibutuhkan bagi peningkatan kesejahteraan, kemajuan peradaban, serta ketangguhan dan daya saing bangsa. Hal tersebut sangat diperlukan untuk memacu pembangunan yang berkelanjutan dan berwawasan lingkungan hidup menuju masyarakat yang berkualitas, maju, mandiri serta sejahtera, yang dilandasi oleh nilai-nilai spiritual, moral dan etik didasarkan nilai luhur berbudaya bangsa serta nilai keimanan dan ketaqwaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa.

Untuk menjawab tantangan tersebut Lemigas diarahkan menjadi suatu kekuatan dalam penguasaan teknologi sekaligus wahana pembinaan tenaga di bidang Migas dan Panas Bumi.

Perhatian akan pentingnya pengembangan sumber daya manusia di Lemigas dapat diketahui dari data pelaksanaan program pelatihan yang dilaksanakan pada

setiap tahunnya dan rencana yang akan datang telah dicantumkan rencana pendidikan dan pelatihan dalam buku Rencana Strategis dan Program Pusat Penelitian dan Pengembangan Teknologi Minyak dan Gas Bumi "Lemigas" Repelita VI - Repelita X yang diterbitkan tahun 1996 diantaranya disebutkan bahwa :

Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Struktural dan Fungsional harus diarahkan untuk peningkatan mutu profesionalisme, pengabdian, kesetiaan dan pengembangan wawasan serta pembinaan karier SDM, sesuai dengan yang telah digariskan dalam PP No. 14 Tahun 1994, tanggal 18 April 1994 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil.

Berdasarkan surat persetujuan Menteri Keuangan No. S-656/MK.03/1992 tanggal 4 Juni 1992, Lemigas telah ditunjuk menjadi unit swadana yang mengacu kepada Keputusan Presiden No. 38 tahun 1991, tentang unit swadana dan tata cara pengelolaan keuangannya.

Dalam kedudukannya yang baru sebagai Unit Swadana, maka Lemigas mempunyai kebutuhan, tantangan, dan permasalahan yang berbeda dengan kedudukan sebelumnya, sebagai Pusat Penelitian (Litbang). Dalam kedudukannya sebagai Unit Swadana, titik berat misinya, disamping tentu yang bersifat politis, adalah berorientasi kepada pasar (market oriented). Konsep ini sekaligus mengandung asumsi bahwa produk-produk yang dihasilkan harus bermutu, dapat dipasarkan (marketable), bersaing (Competitive), dan berorientasi pada kepuasan konsumen atau pelanggan (Customer Satisfaction).

Konsekuensi dari kedudukan sebagai Unit Swadana, maka dengan sendirinya kebutuhan utama pengembangan sumber daya manusianya akan diarahkan kepada

pengadaan, perbaikan dan peningkatan kemampuan dan keterampilan menangani dan mengelola, dan mengembangkan berbagai jasa pelayanan teknologi migas dan panas bumi secara profesional, bermutu, kompetitif, dan berorientasi kepada kepuasan konsumen.

Dalam hubungan dengan kedudukannya yang baru, maka dengan sendirinya pula semua bentuk jenis program pelatihan di Lemigas, harus menyesuaikan terhadap berbagai kebutuhan baru di bidang pengembangan sumber daya manusia sebagaimana dikemukakan di atas, termasuk tantangan dan permasalahan yang ditimbulkan oleh kebutuhan baru itu, maupun tantangan dan permasalahan yang bakal muncul dan tidak diduga sebelumnya.

Kebutuhan baru di atas menuntut peran Lemigas untuk meningkatkan kemampuan sumber daya manusia secara efektif dan efisien.

Dari pembahasan yang dikemukakan di atas dapat dirangkum beberapa pertimbangan yang mendasari pemilihan masalah penelitian sebagai berikut :

Pertama, Semakin disadari bahwa profesionalisme SDM merupakan syarat mutlak bagi organisasi-organisasi publik untuk memberikan pelayanan yang bermutu dan memuaskan bagi masyarakat. Tidak terkecuali prinsip ini juga menjadi syarat bagi Lemigas sebagai Unit Pelaksana Teknis dan Unit Swadana untuk bisa tampil sebagai lembaga ekonomi yang mampu memberikan layanan yang kompetitif dan memuaskan konsumen di bidang Minyak dan Gas Bumi serta Panas Bumi.

Kedua, untuk bisa mencapai tingkat pelayanan konsumen yang *excellent*, maka diperlukan sumber daya manusia yang handal, kompeten, dan profesional, salah satu upaya strategis untuk mendapatkan sumber daya manusia yang profesional itu adalah melalui pelatihan.

Ketiga, tingkat kompetensi dan profesionalisme sumber daya manusia yang dihasilkan pelatihan ditentukan oleh pelatihan itu sendiri.

Keempat, Pelatihan dapat memberikan sumbangan terhadap efektivitas dan/atau keuntungan bagi organisasi. Kegiatan pelatihan yang direncanakan secara wajar dan rapi, dilaksanakan, dan dievaluasi, dapat membantu produktivitas organisasi melalui penggunaan sumber daya manusia secara lebih efektif.

Kelima, Agar berbagai manfaat pelatihan dan pengembangan dapat dipetik semaksimal mungkin, berbagai langkah perlu ditempuh. Langkah pertama yang harus ditempuh adalah penentuan kebutuhan pelatihan (*assessment training needs*). Penentuan kebutuhan itu mutlak perlu didasarkan analisis yang tepat. Analisis kebutuhan itu harus mampu mendiagnosa paling sedikit dua hal, yaitu masalah-masalah yang dihadapi sekarang dan berbagai tantangan baru yang diperlukan akan timbul di masa depan.

Dari rangkuman di atas, maka semakin jelas bahwa tantangan utama yang dihadapi Lemigas sekarang ini ialah berkenaan dengan kesiapan dan kemampuan manajemen pelatihan untuk menyelenggarakan berbagai pelatihan yang efektif.

Tantangan inilah yang menarik peneliti untuk menelaah secara empiris analisis kebutuhan pelatihan dalam menunjang efektivitas pelatihan di PPPTMGB "LEMIGAS"

B. Perumusan Masalah

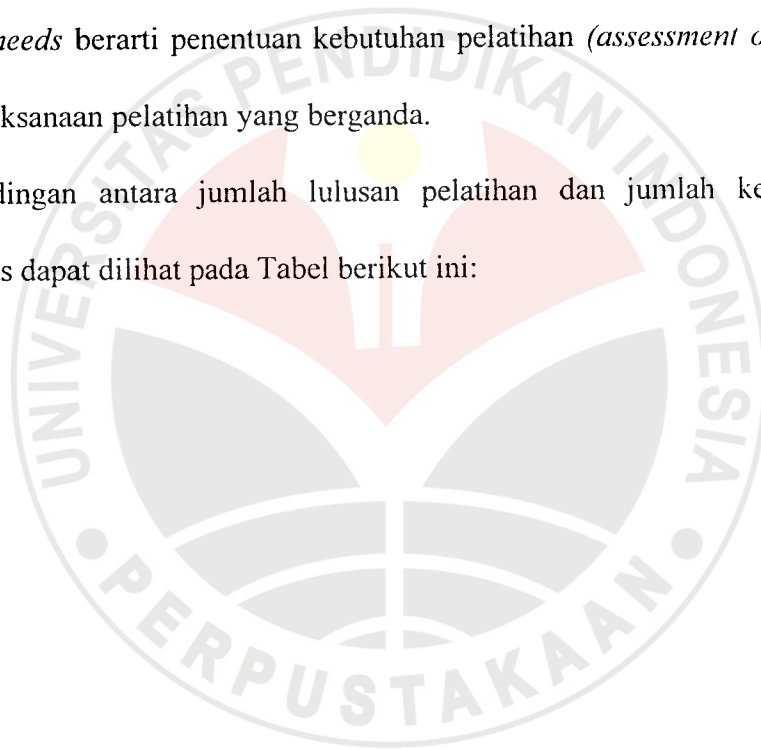
Seperti telah dikemukakan di muka bahwa peran pelatihan adalah sebagai upaya peningkatan sumber daya dan profesionalisme aparat pengelola baik di sektor pemerintah maupun swasta, secara khusus di Lemigas sebagai unit pelaksana teknis dalam penelitian dan pengembangan teknologi Minyak dan Gas Bumi di bawah Direktorat Jenderal Minyak dan Gas Bumi Departemen Pertambangan dan Energi, maka peningkatan kemampuan sumber daya pelaksana dan pengelola merupakan upaya yang tidak dapat dihindari, apalagi prinsip-prinsip efisiensi, efektivitas, produktivitas serta keunggulan komparatif dan kompetitif dalam pelayanan ingin ditegakan. Sebagai suatu Pusat Penelitian dan Pengembangan Teknologi Minyak dan Gas Bumi, Lemigas selalu memprioritaskan pengembangan sumber daya manusianya dengan mengacu kepada prinsip-prinsip manajemen modern, hal ini dapat diketahui melalui program-program pelatihan yang dilakukan pada setiap tahunnya.

Namun demikian manajemen pelatihan di Lemigas masih menampilkan sejumlah permasalahan pokok yang memerlukan penelitian dan pengkajian secara ilmiah, sehingga dapat ditemukan upaya-upaya strategis untuk mengatasi, memperbaiki dan meningkatkan kinerja pelatihan secara optimal.

Dalam studi awal di lapangan yaitu di Lemigas sebagai objek penelitian ditemukan beberapa masalah pokok sebagai berikut :

Pertama, terdapat kesenjangan kuantitatif ialah kesenjangan antara jumlah lulusan pelatihan dengan jumlah pegawai pada tahun-tahun tersebut pada berbagai tingkat dan unit kegiatan di Lemigas. Pada tahun 1995 jumlah pegawai Lemigas mencapai 99,8 orang, kekuatan pegawai tersebut di satuan-satuan kerja bidang operasional (69%) dan bagian penunjang (31%) (Rencana Strategis dan Program Repelita VI s/d Repelita X ; 23), dimana masing-masing mempunyai *present and/or future training needs* berarti penentuan kebutuhan pelatihan (*assessment of training needs*) serta pelaksanaan pelatihan yang berganda.

Perbandingan antara jumlah lulusan pelatihan dan jumlah keseluruhan pegawai Lemigas dapat dilihat pada Tabel berikut ini:



Tabel 1.1.

**JUMLAH LULUSAN PELATIHAN PADA LEMIGAS
DIBANDINGKAN JUMLAH PEGAWAI YANG ADA,
DARI TAHUN 1991 SAMPAI TAHUN 1995**

NO	JENIS PELATIHAN	91/92	92/93	93/94	94/95	95/96	KET
1.	Teknis dan Non Teknis Luar Negeri	88	72	71	93	88	
2.	Teknis dan Non Teknis Dalam Negeri	181	281	260	148	203	
3.	Pelatihan Penjenjangan:						
	a. Prajabatan Tk III	16	28	23	1	1	
	b. Prajabatan Tk II	18	1	1	-	-	
	c. Prajabatan Tk I	12	-	-	-	-	
	d. Ujian Dinas Tk III	6	8	15	3	3	
	e. Ujian Dinas Tk II	7	90	89	14	7	
	f. Ujian Dinas Tk I	8	-	-	3	-	
	g. Sepala	6	3	3	-	-	
	h. Sepadya/Spama	-	3	3	-	3	
	i. Tarpadnas	-	1	-	-	-	
	Jumlah	329	492	465	262	305	
	Jumlah Pegawai	1021	1025	1016	998	966	

Sumber: data hasil pengolahan/penelitian

Dari data Tabel 1.1., itu tampak jelas bahwa jumlah pegawai yang telah mengikuti pelatihan lebih sedikit dibandingkan dengan jumlah pegawai yang tersedia. Keadaan ini mengisyaratkan adanya kesenjangan antara

pengetahuan dan keterampilan yang tersedia dengan kemampuan dan keterampilan yang diharapkan.

Dipersifikasi dari pada *jobs* serta *skills* memerlukan beraneka ragam jenis program pelatihan. Pendidikan umum perminyakan di Indonesia dapat dikatakan masih kurang, sebagai contoh pada tingkat sarjana hanya jurusan Teknik Perminyakan dan Geologi yang ada dalam Petroleum/Refinery Technology, di Indonesia tidak tersedia bidang-bidang oil accountancy, logistic, pipe line technology, tanker operation, fire and safety. Ini semua merupakan beban ekstra dalam pelaksanaan pelatihan. Demikian pula lulusan-lulusan umum/ perguruan tinggi pada umumnya masih membutuhkan 6-12 bulan adaptasi/*induction training* sebelum dapat diberikan tanggung jawab.

Kedua, disamping kesenjangan kuantitatif sebagaimana dikemukakan di atas, maka kesenjangan yang terasa memerlukan pemecahan ialah kesenjangan antara kinerja pegawai yang terpola oleh sistem, tatanan dan iklim kerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) dengan kebutuhan baru Lemigas sebagai unit swadana dengan sistem manajemen iklim usaha yang sama sekali berbeda. Apabila dalam Litbang meskipun sudah mengarah kepada pencarian keuntungan peran pemerintah masih sangat dominan, baik dari segi anggaran dan pengeluaran, maka sebagai unit swadana dituntut meningkatkan pelayanan yang cepat pada masyarakat dan tidak selalu menggantungkan diri kepada anggaran dari pemerintah.

Dalam pengamatan yang dilakukan secara *on the spot* terhadap kemampuan dan keterampilan para pegawai Lemigas, diperoleh kesan bahwa peran pegawai tidak bekerja penuh waktu, kurang disiplin, dan tidak melaksanakan semua kegiatan sesuai petunjuk teknis di masing-masing unit tugasnya. Keadaan dan penampilan dalam tugasnya tersebut cenderung disebabkan oleh aturan-aturan dan rangsi selaku pegawai negeri sipil, dan belum diikuti oleh semangat dan motivasi kerja selaku pusat Litbang yang telah berstatus sebagai unit swadana yang berorientasi kepada layanan prima yang bernilai tambah bagi suatu pusat litbang. Oleh karena itu, layanan yang diberikan secara rutinitas saja. Kecendrungan perilaku ini dikonfirmasi oleh beberapa pimpinan unit kerja, dan para Kepala bidang yang diwawancarai.

Dari wawancara dengan beberapa Kepala Bidang dan bagian kepegawaian diperoleh informasi bahwa para lulusan pelatihan baik diklat struktural maupun pelatihan teknis fungsional yang baru ditempatkan ternyata amat lemah dalam kemampuan penguasaan prinsip-prinsip, prosedur, dan teknis operasional di bidang tugasnya. Penyebab utama dari permasalahan yang dikemukakan di atas belum diketahui secara pasti, sehingga perlu diteliti. Dari pengamatan sementara di lapangan diduga salah satu penyebab permasalahan tersebut adalah adanya kelemahan dalam analisis kebutuhan pelatihan (*assessment training needs*).

Berdasarkan berbagai gejala dan kecenderungan di atas, maka dapat dirumuskan masalah pokok yang dibahas dalam tesis ini sebagai berikut: Bagaimana

sesungguhnya pelaksanaan analisis kebutuhan pelatihan di Lemigas dalam menunjang efektivitas pelatihan.

Perumusan masalah tersebut dirinci dalam sub pokok masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana profil kemampuan Lemigas dalam melakukan analisis kebutuhan pelatihan.
2. Bagaimana metode yang digunakan Lemigas dalam melakukan analisis kebutuhan pelatihan.
3. Apakah analisis kebutuhan pelatihan yang dilakukan di Lemigas dapat menunjang efektivitas pelatihan.

C. Tujuan Penelitian

Tujuan utama penelitian ini adalah mendeskripsikan, memahami berbagai gejala yang muncul dalam masalah yang menjadi fokus penelitian yaitu analisis kebutuhan pelatihan (assessment training needs).

Secara khusus penelitian bertujuan :

1. Mengetahui profil kemampuan analisis kebutuhan pelatihan Lemigas
2. Mengetahui kriteria yang paling strategis dan kriteria yang kritis yang berpengaruh terhadap efektivitas analisis kebutuhan pelatihan.
3. Mengidentifikasi dan menganalisis bagaimana Lemigas melakukan analisis kebutuhan pelatihan.
4. Menganalisis secara kualitatif sehingga dapat mengetahui peranan analisis kebutuhan pelatihan terhadap efektivitas pelatihan.

D. Asumsi

Kedudukan dan peran Lemigas mempunyai arti penting sebagai pelaksana Pemerintah dalam mendukung Pembangunan Nasional, yang sedang digalakan. Oleh karena itu, tercapainya tujuan pembangunan nasional akan tergantung kepada kualitas sumber daya manusia yang mampu menyelesaikan tugas-tugas dalam jabatannya. Di dalam latar belakang tulisan ini telah dikemukakan bahwa peran Lemigas merupakan suatu kekuatan dalam penguasaan teknologi sekaligus sebagai wahana pembinaan tenaga ahli di bidang Migas dan Panas Bumi. Oleh karena itu, peran sumber daya manusia harus selalu ditingkatkan kemampuan dan keterampilannya.

Salah satu usaha yang paling dominan dalam peningkatan kemampuan sumber daya manusia adalah melalui pelatihan yang berhubungan dengan pekerjaan. Bertitik tolak dari hal tersebut di atas, ditentukan asumsi sebagai berikut :

- a. Sumber Daya Manusia harus selalu ditingkatkan baik pengetahuannya maupun keterampilannya.
- b. Salah satu usaha yang paling dominan di dalam peningkatan kemampuan sumber daya manusia adalah melalui pelatihan
- c. Pelatihan dimaksudkan untuk mencapai hasil yang dituntut oleh jabatannya (*specific result*) yang akan merupakan sumbangan terhadap tujuan organisasi.
- d. Tuntutan kebutuhan pelatihan mutlak perlu didasarkan pada analisis yang tepat
- e. Analisis kebutuhan pelatihan dapat bermanfaat banyak sekali untuk menjamin keberhasilan pelatihan.
- f. Analisis kebutuhan pelatihan dapat mendukung efektivitas pelatihan.

E. Pertanyaan Penelitian

Dari perumusan masalah yang dikemukakan di atas, maka penelitian ini akan memusatkan kajian kepada analisis kebutuhan pelatihan dengan mengeksplorasi, mengidentifikasi, mendeskripsi, dan menganalisis faktor-faktor dominan yang mempengaruhinya agar analisis kebutuhan pelatihan tersebut efektif.

Secara singkat, fokus penelitian dirumuskan dalam pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimana sesungguhnya profil kemampuan analisis kebutuhan pelatihan Lemigas berdasarkan aspek organisasi yang dikemukakan oleh Lloyd A. Stanley yang meliputi aspek sasaran-sasaran organisasi, struktur organisasi, uraian pekerjaan, standar kinerja dan kebijaksanaan pelatihan/pengembangan sumber daya manusia.
2. Kriteria apa yang paling strategis dan kriteria yang kritis yang berpengaruh terhadap efektivitas analisis kebutuhan pelatihan.
3. Apakah Lemigas dalam melakukan analisis kebutuhan pelatihan tersebut menggunakan *Front-end Analysis* yang meliputi tahap-tahap:
 - a. Analisis Kebutuhan
 - b. Analisis Persyaratan Pelatihan
 - c. Analisis Biaya
4. Apakah analisis kebutuhan pelatihan yang dilakukan Lemigas dapat menunjang efektivitas pelatihan.

F. Model Penelitian

Model penelitian merupakan landasan atau dasar pemikiran yang dipergunakan dalam meneliti dan mengkaji masalah penelitian. Model ini disusun berdasarkan kerangka pemikiran bahwa seluruh kegiatan melalui fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia diarahkan untuk mewujudkan sasaran pokok manajemen sumber daya manusia, yaitu mendayagunakan secara optimal sumber daya manusia dalam suatu organisasi melalui terciptanya suatu kondisi ketenagakerjaan yang memenuhi semboyan tepat orang, tepat jabatan, dan tepat waktu.

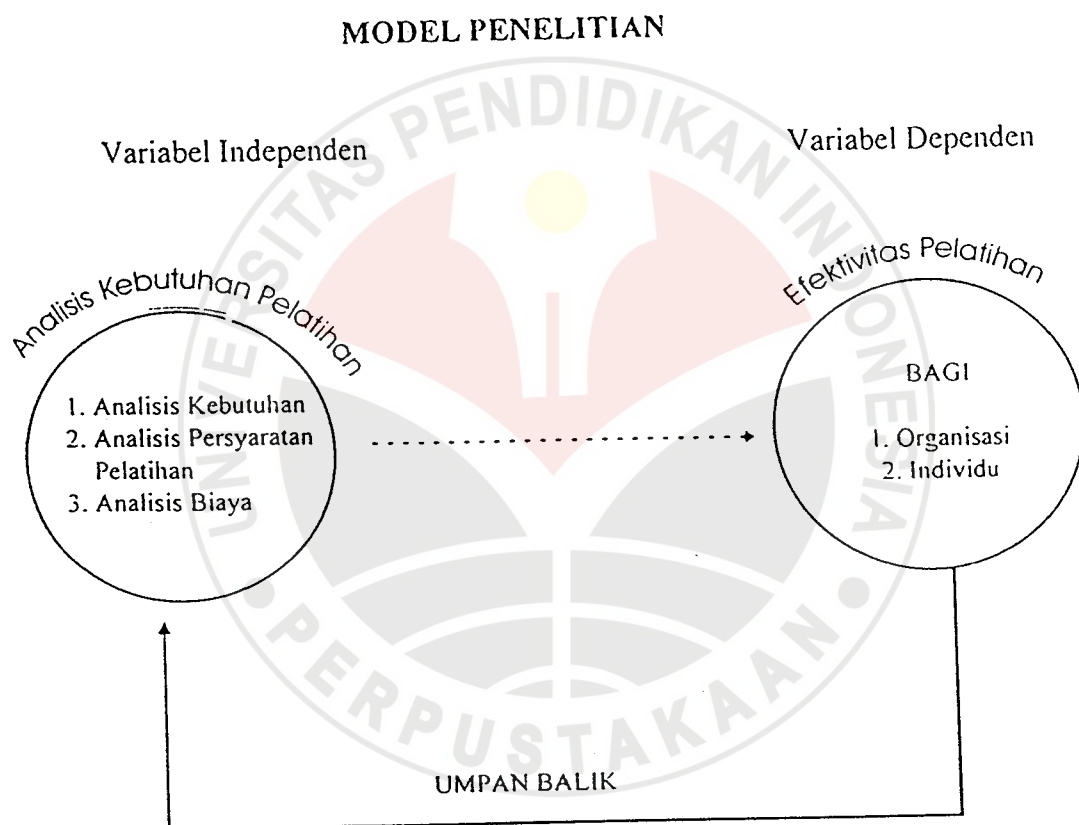
Sasaran pokok MSDM dicapai melalui sasaran antara berbentuk terciptanya kemampuan kerja dan kemauan kerja dari tenaga kerja yang dimiliki organisasi tersebut.

Kemampuan kerja berhubungan dengan pengetahuan, keterampilan, bakat, minat, dan pengalaman yang dibutuhkan seseorang agar dapat menyelesaikan tugas-tugas yang harus dilaksanakan sesuai dengan jabatan yang didudukinya.

Kemampuan kerja tersebut dapat dicapai diantaranya melalui fungsi pelatihan. Untuk mencapai efektivitas suatu pelatihan diantaranya dapat dilakukan melalui pelatihan yang sistematis, dilakukan melalui beberapa tahapan proses yaitu: (1) proses analisis kebutuhan pelatihan; (2) proses penentuan tujuan pelatihan; (3) proses perencanaan program pelatihan; (4) proses pelaksanaan pelatihan; dan (5) proses evaluasi pelatihan.

Ada beberapa model dalam proses analisis kebutuhan pelatihan tersebut diantaranya *Front - end analysis* yang meliputi tahap-tahap: (1) analisis kebutuhan; (2) analisis persyaratan pelatihan; dan (3) analisis biaya. Tahap-tahap tersebut dimaksudkan untuk dapat mencapai efektivitas pelatihan baik bagi organisasi maupun bagi individu.

Secara skematis ruang lingkup penelitian dapat digambarkan dalam model penelitian sebagai berikut:



Gambar 1.1.

G. Lokasi dan Sampel Penelitian

Penelitian ini mengambil lokasi di Lemigas yang terletak di Jalan Ciledug Raya, Kebayoran Lama Jakarta Selatan. Lemigas merupakan suatu instansi pemerintah yang bergerak dalam penelitian dan pengembangann teknologi minyak dan gas bumi serta panas bumi, merupakan suatu instansi yang strategis yang diarahkan menjadi suatu kekuatan dalam penguasaan teknologi sekaligus wahana pembinaan tenaga ahli di bidang Migas dan Panas bumi.

Pada saat ini masih amat jarang penelitian yang di fokuskan kepada manajemen pelatihan, khususnya yang menyangkut analisis kebutuhan pelatihan (assessment training needs) yang diselenggarakan oleh instansi pemerintah. Oleh karena itu hasil penelitian ini secara teoritis dapat menyumbang upaya model manajemen pelatihan dalam rangka peningkatan kemampuan sumber daya manusia.

Di samping pengembangan model manajemen pelatihan, maka hasil penelitian ini secara singkat dapat menjadi acuan dalam mengembangkan model diagnostik untuk menganalisis efisiensi dan efektivitas manajemen pelatihan dilihat dari suatu instansi pemerintah.

Secara praktis, hasil penelitian ini mempunyai manfaat untuk hal sebagai berikut :

Pertama, menjadi masukan bagi para kepala Pusat di Instansi Pemerintah dan para kepala unit operasional yang bertanggung jawab dalam peningkatan sumber daya manusia dengan jalan memperbaiki dan menyempurnakan manajemen pelatihan di lingkungan instansinya.

Kedua, secara khusus di lingkungan Lemigas, hasil-hasil penelitian ini berguna bagi jajaran pimpinan Lemigas untuk meningkatkan mutu kinerja manajemen pelatihan sesuai dengan kebutuhannya sebagai unit swadana, dengan memperbaiki faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas pelatihan yang teridentifikasi menunjukkan kelemahan dalam penentuan maupun dalam pelaksanaannya.

Berdasarkan pertimbangan-pertimbangan di atas maka merupakan suatu alasan mengapa penelitian ini mengambil lokasi di Lemigas.

Selanjutnya mengenai sampel penelitian, ditentukan oleh siapa yang bertanggung jawab terhadap pelatihan di Lemigas, yaitu : kepala pusat, pimpinan operasional, pejabat pengelola pelatihan dan Bagian Kepegawaian yang berjumlah 52 orang.

