

SKRIPSI

**PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA MELALUI
TRAINING NEEDS ASSESMENT PADA PT. PLN
(PERSERO) UPT SULSELRABAR**

Oleh

**CITRA DEBBI
1057 2049 6814**



**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH
MAKASSAR
2018**

PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI


Skripsi ini telah di sahkan oleh Panitia ujian skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar dengan Surat Keputusan Universitas Muhammadiyah Makassar dengan No. 0007 /2018 Tahun 1439 H/2018 M yang di pertahankan di depan Tim Penguji pada hari Jum'at, 08 Juni 2018 M/23 Ramadhan 1439 H sebagai persyaratan guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar.

Makassar, 08 Juni 2018

Panitia Ujian :

Pengawasan Umum : Dr. H. Abd. Rahman Rahim, SE, MM

(Rektor Unismuh Makassar)


(.....)

Ketua : Ismail Rasulong, SE, MM.

(Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis) (.....)

Sekretaris : Dr. Agussalim HR, SE, MM.

(WD I Fakultas Ekonomi dan Bisnis) (.....)

Penguji : 1. Dr. Hj. Ruliaty, MM.

(.....)

2. Muh. Nur R, SE, MM.

(.....)

3. Hj. Naidah, SE, M.Si.

(.....)

4. Dr. Edi Jusriadi, SE., MM.

(.....)



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR**

Jl. Sultan Alauddin No. 259 Gedung Iqra Lt.7 Tel. (0411) 866972 Makassar

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

HALAMAN PERSETUJUAN

Judul Penelitian : "Pengembangan Sumber Daya Manusia Melalui
Training Needs Assessment Pada PT.PLN (Persero)
UPT Sulselrabar"
Nama Mahasiswa : Citra Debbi
No. Stambuk/ NIM : 105720496814
Program Studi : Manajemen
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Perguruan Tinggi : Universitas Muhammadiyah Makassar

Menyatakan bahwa skripsi ini telah di teliti, di periksa dan diujikan di
depan panitia penguji skripsi Strata Satu (SI) pada hari jumat, 08 Juni 2018,
Fakutas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar.

Makassar, 09 Juni 2018

Menyetujui,

Pembimbing I

Dr.Edi Jusriadi.,SE.M.M
NIDN : 0922027901

Pembimbing II

Nasrullah, SE., MM
NIDN : 0907028401

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi



Ismail Rasulong, SE, MM
NBM : 903078

Ketua Jurusan Manajemen

Moh. Aris Pasigai, SE, MM
NBM 109 3485



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR**

Jl. Sultan Alauddin No. 259 Gedung iqra Lt.7 Tel.(0411) 866972 Makassar

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Citra Debbi
Stambuk : 105720496814
Program Studi : Manajemen
Dengan Judul : "Pengembangan Sumber Daya Manusia Melalui
Training Needs Assessment Pada PT.PLN (Persero)
UPT Sulselrabar"

Dengan ini menyatakan bahwa:

Skripsi yang saya ajukan di depan Tim Penguji adalah ASLI hasil karya

Sendiri, bukan hasil jiplakan dan tidak dibuat oleh siapa pun.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan saya bersedia menerima sanksi apabila pernyataan ini tidak benar.

Makassar, 08 Juni 2018

Yang Membuat Pernyataan,



Citra Debbi

Diketa.

Ketua Program Studi



Ismail Rasulong SE.,MM
NBM : 902 078

Moh. Aris Pasigai SE.,MM
NBM : 109 3485

ABSTRAK

CITRA DEBBI, 2018 Pengembangan Sumber Daya Manusia melalui *Training Needs Assessment* pada PT PLN (Persero) upt Sulselrabar., Skripsi program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar. Dibimbing oleh pembimbing 1 Bapak **Edi Jusriadi** dan pembimbing 2 Bapak **Nasrullah** selaku pembimbing II.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menjelaskan bagaimana model penerapan *Training Needs Assessment* pada PT.PLN (Persero) upt Sulselrabar. Penelitian ini dilakukan di PT. PLN (Persero) upt Sulselrabar Sampel dalam penelitian ini sebanyak 10 informan dan teknik yang digunakan adalah Wawancara langsung Analisis data yang digunakan adalah analisis kualitatif yang dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung dan setelah selesai pengumpulan data.Kegiatan analisis data penelitian kualitatif ini dilakukan secara interaktif dan berlangsung terus menerus sampai tuntas melalui beberapa langkah kegiatan secara sistematis, yakni data *collection*, data *reduction*, data *display*,. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengembangan Sumber Daya Manusia Melalui *Training Needs Assessment* pada PT.PLN(Persero) upt Sulselrabar efektif digunakan dalam penjarangan informasi kebutuhan pelatihan di PT.PLN (Persero) upt Sulselrabar

Kata Kunci: Pengembangan Sumber Daya Manusia , Training Needs Assessment

ABSTRAC

CITRA DEBBI, 2018 The develoment of human resources through Training Needs Assessment on PT.PLN (Persero) upt Sulselrabar.,Thesis Management Studies Program Faculty of Economics and Business University of Muhammadiyah Makassar. Guided by mentor 1 Mr. Jusriadi and mentor 2 Mr. Nasrullah as mentor II.

This study aims to know and explained how the implementasion of the training needs assessment on PT.PLN (Persero) upt Sulselrabar.this study was conducted in PT.PLN (Persero) upt Sulselrabar. Sample in this study as much 10 informants and tehnik used is interview immediatly analysis used data is analysis kualitatif conducted by the time collecting data

Keywords: Transformational Leadership Style, Employee Productivity took place and after collecting data.the data analysis kualitatif research is conducted in interaktive and lasted continuously until completely through afew steps activities in a systematic way.the data collection,data reduction,data displays, the results of this research of human resources through training needs assessmen on PT.PLN (Persero) upt Sulselrabar effective used in the network information needs training in PT .PLN (Persero) upt Sulselrabar

The key word: the develoment of human resources,training needs assessment.

PERSEMBAHAN

Karya Ilmiah ...Kupersembahkan

.dengan segala puji syukur kepada Allah subhana wa ta'ala dan atas dukungan orang-orang tercinta, akhirnya skripsi ini dapat dirampungkan dengan baik.

Bapak dan ibu saya, yang telah memberikan dukungan moril maupun materi serta doa yang tiada henti untuk kesuksesan saya, karena tiada kata seindah lantunan doa dan doa yang paling khusuk selain doa yang terucap dari doa orang tua, karena itu terimalah bakti dan cintaku untuk kalian wahai bapak dan ibuku.

Bapak dosen pembimbing, penguji, dan pengajar, yang selama ini telah tulus dan ikhlas meluangkan waktunya untuk menuntun dan mengarahkan saya.

Untuk saudara(kakak dan adik) yang senantiasa memberi dukungan, semangat, senyum dan doa untuk keberhasilan ini, terima kasih dan sayangku untuk kalian.

MOTTO HIDUP

Harta yang tidak pernah habis adalah ilmu pengetahuan, dan ilmu yang tidak ternilai adalah ilmu pengetahuan

“ Dan tidaklah sama orang buta dengan orang yang melihat.” (Qs. Fahir ayat 35)

KATA PENGANTAR

Assalamu Alaikum wr. Wb.

Alhamdulillah Rabbil Alamin, dengan memanjatkan puji syukur kehadiran Allah Subhanahu Wa Ta'ala, sang pencipta yang tak terbatas dan menganugrahkan kesehatan kepada penulis untuk mencari pengetahuan yang tak terbatas serta limpahan rahmat, taufiq dan hidayahnya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Shalawat dan salam senantiasa tercurah kepada baginda Rasulullah Shallallahu 'Alaihi Wasallam sebagai Rasul yang telah menyelamatkan manusia dari lembah kebiadaban menuju puncak peradaban.

Skripsi ini berjudul "**PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA MELALUI TRAINING NEEDS ASSESSMENT PADA PT.PLN (PERSERO) UPT SULSELRABAR**" diajukan sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan program studi serta memperoleh gelar sarjana Strata Satu (S1) pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis di Universitas Muhammadiyah Makassar.

Tak ada manusia yang terlahir dalam wujud yang sempurna, begitupun dengan penulis yang terlahir dengan penuh keterbatasan. Terwujudnya skripsi ini tak lepas dari bantuan dan uluran tangan dari berbagai pihak, yang penuh keikhlasan memberi kontribusi baik berupa moril maupun material.

Melalui kesempatan ini , dengan penuh rendah hati penulis merangkaikan terima kasih dan penghargaan yang sebesar-besarnya kepada semua pihak atas segala bantuan yang telah diberikan, terutama kepada kedua orang tuaku **BAPAK SUDIRMAN DAN IBU SUMARNI** yang senantiasa mendoakan, membesarkan, mendidik , membimbing dan mendoakan penulis dalam setiap

langkah menjalani hidup selama ini sehingga penulis bisa menyelesaikan studinya. Dan tak lupa juga kepada saudaraku tercinta Andi Hardianti,tak lupa rasa terima kasihku juga kepada bapak hasan selaku paman yang banyak membantu sampai saya menyelesaikan study ,terima kasih atas semua doa dan dukungannya selama ini.

Pada kesempatan ini penulis menyadari bahwa selama menjadi mahasiswi Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar pada tahun akademik 2014 hingga sekarang ini, telah banyak memperoleh bantuan maupun bimbingan serta dorongan moril dari semua pihak hingga studi penulis dapat terselesaikan.

Selanjutnya, penulis juga mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya terutama kepada Bapak **Dr. Edi Jusriadi SE. MM** selaku pembimbing pertama dan Bapak **NASRULLAH SE. MM** selaku pembimbing kedua atas segala bantuan dan keikhlasannya dalam memberikan bimbingan serta waktu yang diluangkan kepada penulis sejak awal proposal penelitian sampai terselesaikannya penulis skripsi ini. Semoga amal kebaikan Bapak dan Ibu bernilai pahala disisi ALLAH SWT. Amin.

Dengan segala kerendahan hati dan rasa hormat, penulis juga menyampaikan terima kasih kepada:

1. Bapak Dr.H. Abd. Rahman Rahim,SE.,MM selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Makassar.
2. Bapak Ismail Rasulong, SE.,MM selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar.

3. Bapak Moh. Aris Pasigai, SE.,MM selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar.
4. Bapak Dr. Edi Jusriadi SE. MM dan Bapak Nasrullah SE. MM selaku dosen pembimbing.
5. Para dosen dan karyawan Fakultas Ekonomi dan Bisnis khususnya jurusan Manajemen .
6. PT.PLN (PERSERO) UPT SULSELRABAR yang telah menerima untuk melakukan penelitian serta menyediakan data yang dibutuhkan
7. Teman–teman seangkatan khususnya Manajemen 8 tahun 2014 yang telah memberikan semangat dan turut membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi.
8. Teman-teman kost yang selalu memberikan motivasi dan semangat
9. Sahabat-sahabat tercinta Dewi Lasari, yuyun fijriani,A.Hardianti yang selalu ada dan memberikan *support* tiada henti.

Akhir kata penulis berharap semua amal baik yang telah diberikan semua pihak kepada penulis mendapat balasan dari Allah SWT, dan skripsi ini dapat memberikan sumbangan pemikiran yang bermanfaat bagi semua pihak yang berkepentingan.

WassalamualaikumWr.Wb.

Makassar, 30 Mei 2018

Penulis

DAFTAR ISI

SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL.....	ii
PERSEMBAHAN	iii
HALAMAN PERSETUJUAN	iv
HALAMAN PENGESAHAN	v
KATA PENGANTAR.....	vi
ABSTRAK.....	ix
ABSTRACT	x
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah.....	3
C. Tujuan Penelitian.....	4
D. Manfaat Penelitian.....	4
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	5
A. Manajemen Sumber Daya Manusia.....	5
B. Pengembangan Sumber Daya Manusia	7
C. Training Needs Assessment.....	31
D. Penelitian Empiris	35
E. Kerangka Fikir	38
BAB III METODE PENELITIAN	40

A. Jenis Penelitian	40
B. Fokus Penelitian.....	40
C. Lokasi dan Waktu Penelitian	40
D. Sumber Data	40
E. Metode Pengumpulan Data	40
F. Instrumen Penelitian.....	40
G. Informan Penelitian.....	40
H. Teknik analisis data	40
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
1. Gambaran umum perusahaan.....	43
A. Sejarah singkat PT.PLN (Persero) UPT Sulselrabar.....	43
B. Visi,Misi dan motto PT.PLN (Persero) UPT Sulselrabar	46
C. Jumlah Pegawai	47
D. Struktur Organisasi PT.PLN(Persero) UPT Sulselrabar	50
2. Deskriptif Informan Penelitian	50
3. Deskriptif Hasil Penelitian.....	52
4. Analisis dan interprestasi(Pembahasan)	61
BAB V PENUTUP	
A. Kesimpulan	70
B. Saran	70
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	

DAFTAR GAMBAR

1. Gambar 2.1. Model Sistem Dasar HRD.....	10
2. Gambar 2.2. <i>The Three Performance Needs</i>	12
3. Gambar2.3. Proses Pengembangan Sumber Daya Manusia	18
4. Gambar2.4. Kerangka Fikir	39
5. Gambar 4.1 struktur Organisasi PT.PLN (Persero) UPT Sulselrabar	50

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM).....	6
Tabel 2.2. Penelitian Terdahulu	36
Tabel4.1.jumlah pegawai .PT.PLN (Persero) UPT Sulselrabar	48

BAB 1

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) suatu organisasi dalam era ekonomi berbasis pengetahuan bukan hanya diukur dari aspek *tangible asset* yang dimiliki tetapi lebih banyak diukur dari aspek *intangible asset*, sehingga keberadaan pegawai dalam suatu organisasi bukan hanya dipandang sebagai aspek produksi semata tetapi telah dijadikan sebagai *human capital* dan menjadi asset yang sangat penting dalam menciptakan Keunggulan kompetitif.

Sumber daya manusia (*men*) merupakan salah satu komponen yang ada dalam organisasi selain sarana manajemen lainnya seperti *machine, money, materials, methods, and market*. Menurut Hasibuan (2012:10), menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah iseni dan ilmu yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

Berdasarkan pendapat tersebut keberadaan sumber daya manusia (SDM) dalam suatu organisasi tidak hanya terkait peran strategisnya dalam menentukan dinamika organisasi, tetapi menjadi sebuah entitas organisasi sebagai *unique characteristic* yang berarti bahwa sumber daya manusia (SDM) disatu sisi sebagai *human capital* (asset organisasi), sementara disisi lain juga berfungsi sebagai pengelola dari asset lainnya yang dimiliki organisasi. Sehingga, organisasi membutuhkan sumber daya manusia dalam hal ini yaitu pegawai yang mempunyai kinerja (*job performance*) yang tinggi. Di mana kinerja pegawai yang tinggi atau baik dapat dijadikan salah satu faktor dasar tolok ukur keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya.

Banyaknya fenomena *training needs assesment* (TNA) dan banyaknya informasi kebutuhan pelatihan yang kurang aspiratif, sehingga kurang mencerminkan dan mengakomodasi kebutuhan pegawai. Fenomena ini sejalan dengan pendapat Fairbairns (dalam Dahiyah dan Jha, 2013:266) tentang “*metode training needs assesment : A critical study*”, Fairbairns menyatakan bahwa kendala utama yang terjadi dalam proses penilaian kebutuhan pelatihan (TNA) diakibatkan oleh sistem penjarangan informasi yang umumnya mengalami kegagalan.

Penerapan *training needs assesment* (TNA) merupakan langkah strategis untuk mengetahui program pelatihan yang tepat bagi organisasi dan pegawai. *Training needs assesment* (TNA) sangat penting karena bukan hanya menyediakan informasi mengenai tingkat keterampilan (*skill*) dan pengetahuan (*knowledge*) pegawai, tetapi juga akan memberikan informasi kepada pimpinan tentang ada tidaknya gap antara kebutuhan organisasi dan kapasitas pegawai. Penerapan *training needs assesment* (TNA) secara umum menurut Monday, (2012:215) memiliki 2 (dua) model pendekatan, yaitu: 1). pendekatan *training needs assesment* (TNA) makro, diterapkan pada tingkat organisasi, dan 2). pendekatan *training needs assesment* (TNA) mikro, diterapkan pada tingkat jabatan dan individu.

Permasalahan kualitas sumber daya manusia juga terjadi di PT.PLN.(Persero) UPT Sulselrabar. Berdasarkan data dan bagian kepegawaian menunjukkan bahwa tingkat pendidikan pegawai masih ada sekitar 5% yang masih berpendidikan SMA sederajat. Selain faktor pendidikan permasalahan juga terkait intentitas dan pola pengembangan skill pegawai yang kurang tepat sasaran baik dari aspek metode,materi,dan kesempatan yang sama bagi pegawai

untuk mengikuti pelatihan teknis, pentingnya peran pegawai dalam meningkatkan kinerja organisasi maka penting dilakukan riset pengembangan sumber daya manusia (SDM) melalui metode *Training Needs Assessment* (TNA).

B. Rumusan Masalah

1. Bagaimana model penerapan *Training Needs Assessment*(TNA) dalam pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan pada PT.PLN (Persero) UPT Sulselrabar?
2. Apakah model *Training Needs Assessment* (TNA) efektif digunakan dalam penjangkaran informasi kebutuhan pelatihan pada PT.PLN (Persero) UPT Sulselrabar ?

C. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui dan menjelaskan bagaimana model penerapan *Training Needs Assessment* (TNA) dalam pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan PT.PLN (Persero) UPT SulselRabar.
2. Untuk mengetahui model *Training Needs Assessment* (TNA) yang efektif digunakan dalam penjangkaran informasi kebutuhan pelatihan di PT.PLN (Persero) UPT Sulselrabar.

D. Manfaat penelitian

1. Manfaat teoritis
Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan ilmu Manajemen sumber Daya Manusia (MSDM) khususnya terkait penerapan model *training needs assessment* (TNA).
2. Manfaat praktis

a. Bagi penulis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan penulis khususnya terkait pengembangan sumber daya manusia dan *training needs assessment (TNA)*.

b. Bagi PT PLN (Persero) UPT Sulselrabar

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi input bagi manajemen PT PLN (Persero) UPT Sulselrabar dalam pengembangan sumber daya manusia atau pegawai.

c. Bagi penelitian selanjutnya

Hasil penelitian diharapkan dapat menjadi sumber referensi bagi peneliti selanjutnya yang mengkaji aspek pengembangan sumber daya manusia dan model *training needs assessment (TNA)*.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Sumber Daya manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan bagian dari ilmu manajemen, yang berarti merupakan suatu usaha untuk mengarahkan dan mengelola sumber daya manusia di dalam organisasi agar mampu berfikir dan bertindak sebagaimana yang diharapkan organisasi. Organisasi yang maju tentu tidak terlepas dari kualitas sumber daya manusia yang dimiliki, sebaliknya tidak sedikit organisasi hancur dan gagal karena ketidakmampuannya dalam mengelola sumber daya manusia.

Menurut Robbins dan Coulter (2012 :36) bahwa manajemen diartikan sebagai aktivitas kerja yang melibatkan koordinasi pengawasan terhadap pekerjaan orang lain, sehingga pekerjaan tersebut dapat diselesaikan secara efisien dan efektif.

Hasibuan, (2012:10), menjelaskan bahwa manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien, membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

Dari pengertian diatas peneliti menyimpulkan bahwa manajemen adalah proses pengkoordinasian sekelompok orang dengan arahan-arahan untuk mencapai tujuan perusahaan, secara efektif dan efisien.

2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memiliki fungsi dalam operasional organisasi yang menurut Stoner J, (2013:219) dapat digambarkan sebagai berikut:

Tabel 2.1: Fungsi MSDM

1. FUNGSI MSDM		
FMSD	Fungsi Operasional	Sub Fungsi Operasional
Pengadaan SDM	Pengadaan	1. Perencanaan SDM 2. Rekrutmen SDM 3. Seleksi SDM 4. Penempatan SDM
Pengembangan SDM	Pengembangan	1. Pendidikandan Pelatihan 2. Pengembangan karir
Pemeliharaan SDM	1. Kompensasi 2. Hubungan perburuhan 3. promosi, mutasi, demosi PHK	1. Kompensasi Financial & Non-Financial 2. Serikat buruh 3. Pengembangan Karier
2. INSTRUMEN MSDM		
Analisis jabatan Penilaian prestasi kerja Evaluasi jabatan		

Sumber : Stoner.J, 2013:219

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) pada dasarnya secara operasional memiliki tiga fungsi, yaitu:

- a. Fungsi pengadaan Sumber Daya Manusia (SDM), yang dimulai dari proses perencanaan SDM, rekrutmen, seleksi sampai pada proses penempatan SDM,
- b. Fungsi pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM), melalui proses pendidikan dan pelatihan sampai pada proses pengembangan karier, dan
- c. Fungsi pemeliharaan Sumber Daya Manusia (SDM), dalam bentuk pemberian kompensasi, fungsi pengintegrasian, perburuhan, promosi, mutasi, demosi, dan PHK.

B. Pengembangan Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Pengembangan SDM

Gouzali (2013:496) , pengembangan Sumber daya manusia merupakan kegiatan yang harus dilaksanakan organisasi, agar pengetahuan (*knowledge*), kemampuan (*ability*) dan keterampilan (*skill*) mereka sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang mereka lakukan. Kegiatan pengembangan bertujuan untuk memperbaiki dan mengatasi kekurangan dalam melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik, sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang digunakan oleh organisasi.

Pengembangan sumber daya manusia, baik baru maupun lama perlu dilakukan secara terencana dan berkesinambungan. Oleh karenanya perlu ditetapkan lebih dahulu program pengembangan pegawai. Pengembangan pegawai ini dirasakan makin penting keberadaannya karena tuntutan pekerjaan dan jabatan sebagai dampak

kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi serta semakin ketatnya persaingan dan tuntutan lingkungan masyarakat.

Pimpinan pada dasarnya menyadari bahwa pegawai baru, pada umumnya hanya mempunyai pengetahuan teoritis dari bangku sekolah/kuliah, oleh karenanya perlu dikembangkan kemampuan nyata untuk dapat mengerjakan tugasnya. Demikian pula bagi karyawan lama senantiasa diperlukan latihan karena tuntutan tugas baru baik dalam rangka menghadapi transfer pengetahuan maupun pengembangan karier dalam bentuk promosi jabatan.

Program pengembangan pegawai hendaknya disusun secara cermat dan di dasarkan kepada metode ilmiah serta berpedoman pada keterampilan yang dibutuhkan baik saat ini maupun masa yang akan datang. Pendidikan dan pelatihan (diklat) sebagai salah satu bentuk pengembangan pegawai merupakan suatu proses yang berjalan terus menerus. Masalah baru, prosedur baru, peralatan baru, pengetahuan dan jabatan baru selalu timbul dalam organisasi yang dinamis. Sehingga untuk menghadapi perubahan tersebut diperlukan instruksi, bimbingan kepada para pekerja. Munculnya kondisi baru tersebut mendorong manajemen untuk terus menerus memperhatikan dan menyusun program pengembangan secara berkesinambungan.

Menurut Mathis dan Jackson (2014:41), sumber daya manusia adalah rancangan system formal dalam sebuah organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan organisasi. Tuntutan model integrasi sistem dalam program pengembangan sumber daya manusia bertujuan agar

organisasi mampu menjalankan system pengembangan sumber daya manusia secara akuntabel. Selain itu organisasi dituntut untuk mampu meningkatkan kinerja pengembangan sumber daya manusia hingga ke tingkat yang paling maksimum.

Pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoretis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan. Pendidikan sendiri berhubungan dengan peningkatan pengetahuan umum dan pemahaman atas lingkungan secara menyeluruh. Sedangkan latihan adalah suatu usaha peningkatan pengetahuan dan keahlian seorang karyawan untuk mengerjakan suatu pekerjaan tertentu.

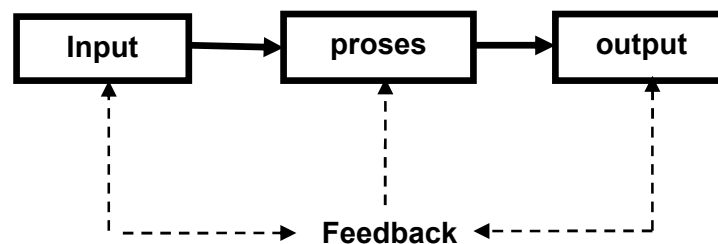
Pengembangan Sumber Daya Manusia (PSDM) menurut Leonard Nadler dan Zeace Nadler. (Kaswan, 2015:15), PSDM sebagai *“Organized learning experinces provided by the employer in a specified period of time for the purpose of increasing the possibility of improving job performance and providing for growth of individuals.”* Artinya Pengembangan Sumber Daya Manusia (PSDM) merupakan pengalaman pembelajaran yang terorganisir dalam jangka waktu tertentu untuk meningkatkan kinerja dan pengembangan pengawai. Sedangkan Stewart dan Mc Goldbrick, 1996 (Kaswan, 2015:16), bahwa Pengembangan Sumber Daya Manusia (PSDM) mencakup aktivitas yang dapat memberi dampak terhadap pembelajaran individu maupun pembelajaran organisasi. Watkins, 1989 (Swanson dan Holton, 2014:6), menyatakan bahwa Pengembangan Sumber Daya Manusia (PSDM) merupakan bidang kajian dan praktik yang bertanggung jawab terhadap

pengembangan kapasitas belajar baik dalam level individu, kelompok, dan organisasi.

Pengembangan sumber daya manusia merupakan bagian dari Manajemen Sumber Daya Manusia dan dapat pula menjadi fungsi yang berdiri sendiri. Pengembangan Sumber Daya Manusia (PSDM) memiliki tiga fungsi utama, yaitu:

- 1) Pelatihan dan pengembangan,
- 2) Pengembangan organisasi, dan
- 3) Pengembangan karier.

Menurut teori sistem bahwa pengembangan sumber daya manusia melalui pendidikan dan pelatihan merupakan pengungkit/pendorong (*leverage*) atau sebagai input yang dapat membesar profit atau kinerja, Sengge, 1990 (Swanson and Holton III, 2012:18). Menurut Boulding, 1956; dan Bertalanffy, 1962, (Swanson and Holton III, 2012:18), dalam konteks teori sistem maka peran faktor lingkungan sangat penting baik lingkungan internal dan eksternal yang dapat digambarkan sebagai berikut



Gambar 2.1: Model Sistem Dasar HRD

Sumber : Swanson dan Holton III, 2012:18

Dinamikapengembangan sumber daya manusia ditandai dengan munculnya isu keberagaman pekerja (*workers diversity*) yang terjadi pada suatu organisasi atau lembaga. *Diversity* di defenisikan sebagai

perbedaan kompetensi dan individual atribut antar karyawan atau pekerja dalam suatu organisasi. Sehingga dengan adanya *diversity* maka dibutuhkan adanya kebijakan (*policy*) dari pimpinan untuk melakukan pengembangan sumber daya manusia.

2. Paradigma Pengembangan Sumber Daya Manusia

Menurut Swanson dan Holton III dan John Garder (Kaswan, 2015:109), bahwa pengembangan sumber daya manusia (PSDM) perlu memiliki paradigma atau kerangka acuan pengembangan yang dijabarkan dalam tiga paradigma, yaitu:

- (1) Paradigma pembelajar,
- (2) Paradigma kinerja dan
- (3) Paradigma dalam memandang pekerjaan.

Ketiga paradigma dalam pengembangan sumber daya manusia dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Paradigma Pembelajar

Paradigma pembelajaran menurut Watkins (Swanson dan Holton III, 2012), bahwa; "*HRD is the field of study and practice responsible for the fostering of a long term work-related learning capacity at the individual, group, and organizational level of organizations*".

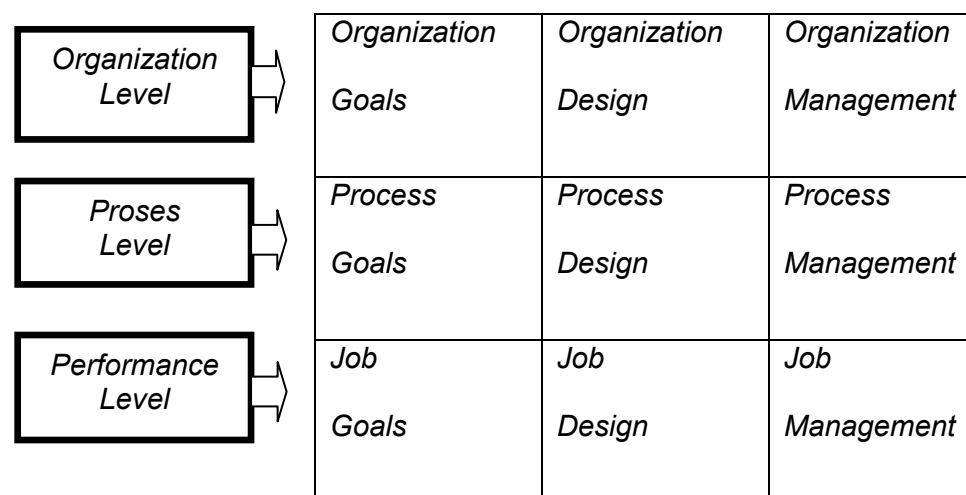
Bermakna bahwa pengembangan sumber daya manusia (PSDM) diperlukan untuk membantu meningkatkan kapasitas individu, kelompok dan organisasi dalam hal pembelajaran / memahami permasalahan. *Human Resource Development* (HRD) memiliki peran dalam memfasilitasi pembelajaran individu baik melalui pendidikan formal maupun pendidikan non-formal.

Berdasarkan uraian tentang paradigma pembelajar maka dapat disimpulkan bahwa paradigma pembelajaran menekankan bahwa individu adalah yang memengaruhi kinerja organisasi.

2. Paradigma Kinerja

Paradigma kinerja menurut Handoko dalam bentuk hartatik (2014:88), pelatihan kinerja dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin, pelatihan menyiapkan para karyawan untuk melakukan pekerjaan, sedangkan pengembangan mempunyai ruang lingkup yang luas dalam upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan dan sikap kepribadian .

Menurut Rumller dan Brache (2015:224), bahwa kinerja memiliki tiga level, yaitu: 1) Level organisasi, 2) Level proses, dan 3) Level kinerja individu, yang dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.2: *The Three Performance Needs*
Sumber :Rumller dan Brache (2015:224)

Menurut pandangan Rumler dan Brache (2015:224), bahwa setiap tingkatan dalam pengembangan kinerja diikuti tiga tahapan pengembangan, yaitu tujuan, desain, dan manajemen. Ketiga tahapan inilah yang menentukan setiap tingkatan atau level dalam pengembangan kinerja baik level organisasi, level proses, dan level individu. Paradigma kinerja menganggap bahwa organisasilah yang memengaruhi kinerja individu bukan sebaliknya seperti yang dijelaskan pada paradigma pembelajaran, sehingga Edwards Demming memperkirakan bahwa 90% masalah yang timbul di tujukan pada individu yang bekerja bukan organisasi.

Selain tingkat kinerja dalam perspektif pengembangan SDM juga dibahas tentang jenis kinerja. Borman dan Motowidlo, 1993 (Kaswan, 2015:156-160), membedakan kinerja dalam dua bagian, yaitu *pertama* kinerja tugas (*task performance*) dan *kedua* kinerja kontekstual (*contextual performance*). Kinerja tugas (*task performance*), didefinisikan oleh Borman and Motowidlo sebagai; "*Activities that are formally recognized as part of the jobs... activities that contribute to the organization's technical core either directly by implementing a part of its technological process, or indirectly by providing it with needed materials or services*".

Pengertian kinerja tugas dalam konteks ini bermakna bahwa aktivitas yang secara formal dipahami sebagai bagian dari tugas/pekerjaan. Menurut pandangan Borman dan Motowidlo bahwa kinerja tugas itu sendiri tidak cukup bagi berfungsinya organisasi secara efektif, sehingga diperlukan juga adanya kinerja kontekstual.

Sedangkan kinerja kontekstual menurut Borman dan Motowidlo, 1993 (Kaswan, 2015:159-160), adalah perilaku individu yang tidak terikat secara formal oleh sistem tetapi lebih bersifat sukarela (tidak menuntut peran/deskripsi pekerja), sehingga faktor penyebabnya banyak dipengaruhi oleh perilaku. Kinerja kontekstual menurut pandangan Organ, 1988; Borman dan Motowidlo, 1993 (Kaswan, 2015:159-160), bahwa dimensi kinerja kontekstual dalam penelitian modern terdiri dari:

a. *Altruism*

Altruism adalah semua perilaku sukarela yang memiliki dampak terhadap orang lain terkait dengan tugas atau masalah di dalam organisasi. Perilaku altruistik seperti kerelaan membantu rekan kerja tetapi tidak bertanggungjawab atas hasil pekerjaan.

b. *Conscientiousness*

Conscientiousness adalah perilaku yang menunjukkan konsistensi terhadap tugas dan tanggungjawab, seperti pegawai yang lebih memilih menyelesaikan pekerjaan yang mendekati tenggang waktu dari pada liburan.

c. *Sportsmanship*

Sportsmanship adalah suatu perilaku yang rela menerima tugas yang diberikan secara sportif. Perilaku *sportsmanship* dalam organisasi biasanya terjadi ketika terjadi perubahan struktur atau kepemimpinan, perubahan ini berdampak adanya mutasi, sehingga seorang pegawai ketika di mutasi oleh pimpinan cenderung menerima dengan segala konsekuensi pekerjaan/jabatan yang baru.

d. *Courtesy*

Courtesy adalah memelihara hubungan dan komunikasi. Perilaku *courtesy* tercermin dari perilaku pegawai yang senang melakukan hubungan/komunikasi baik lisan maupun melalui *social networking* (SMS, WA, facebook, email, dll) untuk saling berbagi informasi yang *update*.

e. *Civic Virtue*

Civic virtue adalah perilaku yang ditunjukkan oleh seorang pegawai untuk senantiasa bertanggungjawab dalam kehidupan politik organisasi. Perilaku *civic virtue* ini tercermin dari sikap menghargai permintaan atau undangan organisasi untuk mengikuti suatu kegiatan.

Berdasarkan uraian paradigma kinerja bahwa untuk menghasilkan kinerja yang baik dibutuhkan adanya intervensi manajemen kinerja. Manajemen kinerja itu sendiri diartikan sebagai memfasilitasi dan memberi ruang kepada dosen untuk mengembangkan *intellectual capital* baik melalui pendidikan formal, pendidikan non-formal, dan pendidikan nilai/karakter agar memiliki kompetensi pedagogik, profesional, sosial dan kepribadian. Paradigma kinerja memandang bahwa organisasi adalah yang akan melahirkan kinerja individu.

3. Paradigma Pekerjaan yang Bermakna

Viktor E. Frankel (Kaswan, 2015:176), bahwa upaya manusia mencari makna hidup merupakan kebutuhan primer yang akan memotivasi manusia dalam bekerja, sehingga motivasi itu lebih bersifat naluri dan hanya bisa dipenuhi oleh manusia bersangkutan.

Goldsmith (Kaswan, 2015:176), menyatakan bahwa dalam era ekonomi berbasis pengetahuan, tekanan dan tuntutan pekerjaan mengharuskan manusia bekerja dalam ruang dan waktu yang tidak terbatas. Sehingga banyak manusia bekerja setiap saat dan terjebak dalam “neraka profesional abad baru”, yaitu mereka bekerja 60-80 jam seminggu, namun tidak menikmati pekerjaannya. Istilah neraka profesional abad baru terlihat dari fenomena seperti:

- a. Hasil pekerjaan terus menerus dikritik tanpa ada solusi yang diberikan.
- b. Tidak adanya perlindungan kerja.
- c. Hasil kerja yang baik jarang dihargai.
- d. Bekerja hanya untuk menggugurkan kewajiban.
- e. Promosi jabatan cenderung tidak mempertimbangkan kinerja tetapi kedekatan (kemampuan mengolah informasi kemudian menyampaikan informasi tersebut kepada pimpinan walaupun berbeda dengan fakta).
- f. Selalu meragukan legalitas formal organisasi

Neraka profesional abad baru sering terjadi dalam suatu organisasi yang sangat ampuh untuk mendapatkan simpati dan kepercayaan pimpinan walupun harus mengorbankan bahkan memfitnakan rekan kerja yang penting tujuan individu tercapai. Perilaku negativitas ditempat kerja bagaikan virus yang menular dan menyebar dalam hitungan menit, sehingga antibiotik apapun tidak bisa menyembuhkannya karena ini adalah virus sikap. Sehingga apabila perilaku ini terus dibiarkan akan berdampak disatu sisi individu yang

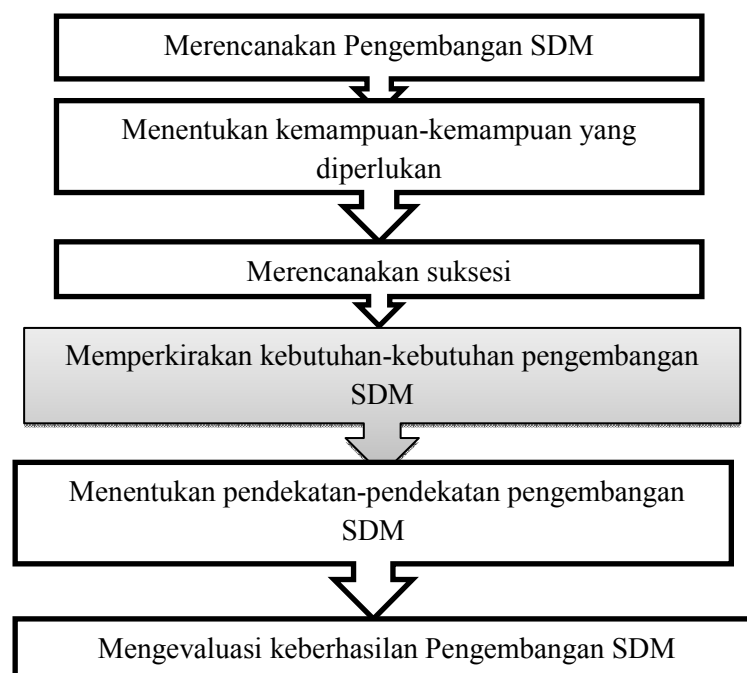
menyebarkan virus negativitis akan mendapatkan keuntungan, tetapi dilain sisi akan merugikan individu yang menjadi objek negativistik.

Berdasarkan uraian paradigma pekerjaan yang bermakna dapat disimpulkan bahwa dalam bekerja sekedar memiliki kompetensi dan kemauan tidaklah cukup, tetapi orang lebih cenderung mencari makna pekerjaan itu terhadap tujuan hidupnya. Pegawai yang menemukan makna dalam pekerjaannya akan lebih puas, lebih terlibat, dan pada gilirannya akan meningkatkan kinerja.

3. Proses Pengembangan Sumber Daya Manusia

Proses pengembangan sumber daya manusia menurut Mathis (2015:2) manajemen sumber daya manusia adakah rancangan system system formal dan sebuah orgaisasi secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan organisasional. terdapat banyak model pengembangan yang ditawarkan dalam kepustakaan Manajemen Sumber Daya Manusia. Proses pengembangan sumber daya manusia dalam penelitian ini dapat dijelaskan pada gambar berikut ini:

Gambar 2.3 :proses pengembangan SDM.



Sumber robert L mathis (2015:2)

Pengembangan sumber daya manusia dapat membantu dalam menyediakan dukungan kelebihan kompetensi artinya bahwa individu yang berkembang dapat menghasilkan nilai ekonomis yang lebih dibandingkan dengan individu yang tidak berkembang (Kaswan, 2015:1-2). Sehingga dinegara-negara maju menjadikan pengembangan sumber daya manusia itu sebagai *leverage* (pengungkit) dan menjadi investasi atau asset jangka panjang untuk meningkatkan kinerja individu dan kinerja organisasi.

Swanson dan Holton, (2012:15), bahwa pengembangan SDM dapat dilakukan melalui *training and development* yang dilakukan organisasi. Sedangkan Jusriadi, (2017:205), menyatakan bahwa untuk meningkatkan *intellectual capital* sumber daya manusia dapat dilakukan melalui pendidikan formal dalam bentuk peningkatan pengetahuan, dan pendidikan non-formal dalam bentuk pengembangan skill.

Widodo (2015 :82), bahwa pelatihan merupakan serangkaian aktivitas individu dalam meningkatkan keahlian dan pengetahuan secara sistematis sehingga mampu memiliki kinerja yang professional di bidangnya. Pendidikan dan pelatihan bertujuan untuk meningkatkan aspek kognitif, afektif dan psikomotorik sumber daya manusia. Pengembangan *intellectual capital* dalam bentuk pendidikan dan pelatihan dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Pendidikan Formal (Studi Lanjut)

Pengembangan sumber daya manusia melalui pendidikan formal bukan hanya dilakukan oleh negara-negara berkembang tetapi negara-negara maju pun melakukan itu. Sebagai contoh di USA ada suatu Asosiasi Jasa Asuransi yang melayani para anggota militer AS dan

keluarganya, Asosiasi ini mengeluarkan dana sebesar 2,6 juta dolar AS setiap tahun untuk investasi pendidikan karyawannya. Ternyata Deputi CEO Asosiasi Jasa Asuransi ini memiliki pemahaman bahwa apabila perusahaan loyal atau memperhatikan karyawannya maka karyawan akan menggunakan segala kemampuannya untuk memberikan pelayanan terbaik untuk pelanggan (Lovelock dan Wright, 2014:5). Hal serupa dilakukan oleh perusahaan mobil Toyota Jepang, para pemimpin Toyota yakin bahwa hal yang dapat menciptakan keunggulan kompetitif berkelanjutan hanyalah orang-orang yang luar biasa yang mereka kembangkan. Sehingga dalam lingkungan Toyota sering kita mendengar pernyataan bahwa “kami tidak hanya membangun mobil tetapi juga mengembangkan SDM”, (Liker dan Meier, 2012:658).

Secara normatif pendidikan merupakan modal dasar dalam meningkatkan sumber daya manusia. Salah satu tujuan pendidikan adalah untuk menyiapkan individu yang memiliki pengetahuan yang luas karena dalam bekerja sering kali faktor pendidikan merupakan syarat yang penting untuk memegang jabatan tertentu. Hal ini disebabkan tingkat pendidikan akan mencerminkan pengetahuan dan keterampilan sebagai prediktor sukses kerja seseorang.

Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan Negara (pasal 1, UU 20 2003). Pendidikan menurut Kamus Besar Bahasa

Indonesia (1991), pendidikan diartikan sebagai proses pembelajaran bagi individu untuk mencapai pengetahuan dan pemahaman yang lebih tinggi mengenai objek-objek tertentu dan spesifik. Pengetahuan tersebut diperoleh secara formal yang berakibat individu mempunyai pola pikir dan perilaku sesuai dengan pendidikan yang diperolehnya.

Pendidikan menurut UU 20 2003 adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa, dan negara. Pengertian tersebut mengandung arti bahwa pendidikan merupakan suatu usaha sadar untuk menciptakan suatu keadaan atau situasi tertentu yang dikehendaki oleh masyarakat lingkungan.

Menurut Andrew E. Sikula (Mangkunegara, 2013:50), tingkat pendidikan adalah suatu proses jangka panjang yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir untuk meningkatkan pengetahuan untuk bidang ilmu tertentu. Selanjutnya Hariandja (2011:169), menyatakan bahwa tingkat pendidikan seorang karyawan dapat meningkatkan daya saing perusahaan dan memperbaiki kinerja perusahaan dimasa sekarang maupun dimasa yang akan datang.

Kualifikasi akademik pegawai merefleksikan kemampuan yang dipersyaratkan bagi pegawai untuk melaksanakan tugas. Hasibuan (2013:54), menyatakan bahwa tingkat pendidikan adalah suatu indikator yang mencerminkan kemampuan seseorang untuk dapat menyelesaikan

suatu pekerjaan. Tingkat pendidikan akan menentukan tingkat kompetensi, sehingga semakin tinggi daya analisis seseorang maka akan mampu memecahkan masalah yang dihadapi sehingga dalam menjalankan tugas bisa lebih berkualitas. Orang dengan kemampuan dasar apabila mendapatkan kesempatan-kesempatan pelatihan dan motivasi yang tepat, akan lebih mampu dan cakap untuk melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik, dengan demikian jelas pendidikan akan memengaruhi kinerja.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang positif antara jenjang pendidikan dengan tingkat kompetensi. Usaha peningkatan jenjang pendidikan bagi pegawai akan memberikan pengaruh terhadap pelaksanaan tugas. Artinya bahwa semakin tinggi jenjang pendidikan pegawai maka akan memungkinkan kinerja semakin meningkat.

b. Pelatihan

1) Pengertian Pelatihan

Widodo (2015:82), pelatihan merupakan serangkaian aktivitas individu dalam meningkatkan keahlian dan pengetahuan secara sistematis sehingga mampu memiliki kinerja yang profesional di bidangnya. Bernardin dan Russel (2013:302), menyatakan bahwa *training is defined as any attempt to improve employee performance on a currently held job or related to it*, yang berarti bahwa pelatihan adalah setiap usaha untuk meningkatkan kinerja individu pada suatu profesi/pekerjaan tertentu yang menjadi tanggungjawabnya

Menurut beberapa pendapat ahli, maka dapat disimpulkan bahwa pelatihan adalah suatu proses yang dilakukan secara sistematis untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan serta merubah perilaku untuk mencapai tujuan organisasi.

2) Metode Pelatihan

Keberhasilan pelatihan salah satunya dipengaruhi oleh ketepatan metode yang digunakan, karena metode yang tepat akan memengaruhi proses dan *output* pelatihan. Penggunaan metode mana yang akan digunakan tergantung kepada faktor-faktor seperti jenis pelatihan yang diberikan, pelatihan diberikan kepada siapa, berapa usia para pesertanya, pendidikan dan pengalaman peserta, dan tersedianya instruktur yang cakap dalam suatu metode pelatihan tertentu.

Menurut Panggabean (2014:41), bahwa metode pelatihan secara garis besar dibagi menjadi 2 (dua) bagian, yaitu *on the job training* dan *off the job training*. *On the job training* lebih banyak digunakan dibandingkan dengan *off the job training*. Hal ini disebabkan karena metode *on the job training* lebih berfokus pada peningkatan produktivitas secara cepat, sedangkan metode *off the job training* lebih cenderung berfokus pada perkembangan dan pendidikan jangka panjang. Pembagian metode pelatihan menurut Panggabean (2014:41), dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pelatihan di tempat kerja (*On the job training*)

On the job training meliputi semua upaya melatih karyawan untuk mempelajari suatu pekerjaan sambil mengerjakannya di

tempat kerja yang sesungguhnya. Kegiatan ini meliputi program magang, rotasi, *coaching* yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Program Magang

Program magang ini menggabungkan antara pelatihan dan pengalaman kerja karyawan dengan intruksi yang didapat dari ruang kelas. Program magang dapat pula dilakukan dengan belajar diluar tempat kerja guna mendapatkan skill untuk bidang pekerjaan tertentu.

b. *Job rotation and transfer*

Job rotation and transfer adalah proses belajar yang biasanya untuk mengisi kekosongan dalam manajemen dan teknikal. Model pelatihan ini memiliki kelemahan sebagai berikut:

- 1.) Peserta pelatihan hanya merasa dipekerjakan sementara dan tidak mempunyai komitmen untuk terlibat dalam pekerjaan dengan sungguh-sungguh.
- 2.) Banyak waktu yang terbuang untuk memberi orientasi pada peserta terhadap kondisi pekerjaan yang baru. Pelatihan ini juga mempunyai keuntungan yaitu jika pelatihan ini diberikan oleh manajer yang ahli maka peserta akan memperoleh tambahan pengetahuan mengenai pelaksanaan dan praktik dalam pekerjaan.

c. *Couching dan counseling*

Pelatihan ini merupakan aktifitas yang mengharapkan timbal balik dalam *penampilan* kerja, dukungan dari pelatih, dan penjelasan secara berlahan bagaimana melakukan pekerjaan secara tepat.

2. *Off The Job Training,*

Off the job training, dilakukan di luar tempat kerja pegawai. Pendidikan dan latihan ini mengacu pada simulasi pekerjaan yang sebenarnya. Tujuannya adalah untuk menghindarkan tekanan-tekanan yang mungkin mempengaruhi jalannya proses belajar. Metode ini dapat juga dilakukan di dalam kelas dengan seminar, kuliah dengan pemutaran film tentang pendidikan sumber daya manusia. *Off the job training* dibagi menjadi 13 (tiga belas) jenis, yaitu:

a. *Vestibule training*

Pelatihan dimana dilakukan ditempat tersendiri yang dikondisikan seperti tempat aslinya. Pelatihan ini digunakan untuk mengajarkan keahlian kerja yang khusus.

b. *Lecture*

Pelatihan dimana menyampaikan berbagai macam informasi kepada sejumlah besar orang pada waktu bersamaan.

c. *Independent self-study*

Pelatihan yang mengharapkan peserta untuk melatih diri sendiri misalnya dengan membaca buku, majalah profesional, mengambil kursus pada universitas lokal dan mengikuti pertemuan profesional.

d. *Visual presentations*

Pelatihan dengan menggunakan televisi, film, video, atau persentasi dengan menggunakan slide.

e. *Conferences dan discussion*

Pelatihan ini biasa digunakan untuk pelatihan pengambilan keputusan dimana peserta dapat belajar satu dengan yang lainnya.

f. *Teleconferencing*

Pelatihan dengan menggunakan satelit, dimana pelatih dan peserta dimungkinkan untuk berada di tempat yang berbeda.

g. *Case studies*

Pelatihan yang digunakan dalam kelas bisnis, dimana peserta dituntut untuk menemukan prinsip-prinsip dasar dengan menganalisa masalah yang ada.

h. *Role playing*

Pelatihan dimana peserta dikondisikan pada suatu permasalahan tertentu, peserta harus dapat menyelesaikan permasalahan dimana peserta seolah-olah terlibat langsung.

i. *Simulation*

Pelatihan yang menciptakan kondisi belajar yang sangat sesuai atau mirip dengan kondisi pekerjaan, pelatihan ini digunakan untuk belajar secara teknikal dan motorik skill.

j. *Programmed instruction*

Programmed instruction merupakan aplikasi prinsip dalam kondisi operasional, biasanya menggunakan computer.

k. *Computer-based training*

Program pelatihan yang diharapkan mempunyai hubungan interaktif antara komputer dan peserta, dimana peserta diminta untuk merespon secara langsung selama proses belajar.

l. *Laboratory training*

Pelatihan ini terdiri dari kelompok-kelompok diskusi yang tak beraturan dimana peserta diminta untuk mengungkapkan perasaan mereka terhadap satu dengan yang lain. Tujuan pelatihan ini adalah menciptakan kewaspadaan dan meningkatkan sensitivitas terhadap perilaku dan perasaan orang lain maupun dalam kelompok.

m. *Programmed group exercise*

Pelatihan yang melibatkan peserta untuk bekerja sama dalam memecahkan suatu permasalahan.

3) Manfaat dan Tujuan Pelatihan

Keberhasilan suatu program pelatihan ditentukan oleh 5 (lima) hal menurut As'ad (2013:73), yaitu:

a. Sasaran pelatihan atau pengembangan

Setiap pelatihan harus mempunyai sasaran yang jelas yang bisa diuraikan kedalam perilaku-perilaku yang dapat diamati dan diukur supaya bisa diketahui efektivitas dari pelatihan itu sendiri.

b. Pelatih (*Trainer*)

Pelatih harus bisa mengajarkan bahan-bahan pelatihan dengan metode tertentu sehingga peserta akan memperoleh pengetahuan, keterampilan dan sikap yang diperlukan sesuai dengan sasaran yang ditetapkan.

c. Materi Pelatihan (kurikulum)

Materi yang diberikan kepada peserta pelatihan/seminar/workshop harus disesuaikan dengan tujuan. Apabila tujuannya adalah peningkatan keterampilan, mestinya materi yang diberikan akan lebih banyak bersifat praktek. Sehingga kurikulum pelatihan harus menjadi pedoman dalam proses pelatihan yang dilakukan.

d. Metode latihan (termasuk alat bantu)

Setelah bahan dari latihan ditetapkan maka langkah berikutnya adalah menyusun metode latihan yang tepat.

e. Peserta

Peserta merupakan komponen yang cukup penting, sebab keberhasilan suatu program pelatihan tergantung juga pada pesertanya.

f. Waktu dan tempat pelatihan dilaksanakan

Pelaksanaan pelatihan/seminar/workshop harus mempertimbangkan waktu, karena adanya pengaturan waktu yang tepat, maka tidak adajam efektif yang terbuang. Selain waktu, tempat juga menentukan berhasil dan tidaknya kegiatan pelatihan/seminar/workshop. Tempat yang tepat, sesuai dengan metode dan tujuan, akan mendukung bagi tercapainya pelaksanaan pelatihan/seminar/workshop yang tepat.

c. Persamaan dan Perbedaan Pendidikan dan Pelatihan

Pelatihan dan pengembangan memiliki satu persamaan mendasar, yaitu terjadinya proses pembelajaran untuk meningkatkan, mengembangkan, dan membentuk pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), kemampuan (*ability*) atau perilaku terhadap tujuan

pribadi dan organisasi sehingga tercipta sumber daya manusia yang berkualitas.

Pendidikan dan pelatihan ditinjau dari sisi tujuan umum menurut pendapat beberapa ahli adalah sama, yaitu untuk meningkatkan, mengembangkan, dan membentuk pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), kemampuan (*ability*) atau perilaku terhadap tujuan pribadi dan organisasi sehingga tercipta sumber daya manusia yang berkualitas.

Pendidikan dan pelatihan oleh para pakar menimbulkan dua pandangan, yaitu pandangan yang tidak membedakan pendidikan dan pelatihan yang biasa disebut diklat yang bertujuan untuk meningkatkan kapasitas dan terjadinya perubahan perilaku ke arah yang lebih baik sesuai dengan yang diinginkan dan pandangan yang lain menyatakan antara pendidikan dan pelatihan memiliki ruang lingkup dan tujuan khusus yang berbeda.

Demikian pula pendapat Dale (2012:94), menjelaskan bahwa pelatihan dapat dilakukan ditempat kerja karena fokus pelatihan pada pelaksanaan pekerjaan dan penerapan pemahaman serta pengetahuan pada pelaksanaan tugas tertentu. Sedangkan pendidikan menurut Boydell (Kaswan, 2015:206), menyatakan bahwa pendidikan merupakan suatu kegiatan yang dilakukan untuk memberikan pengetahuan secara luas dan berlangsung cukup lama.

Menurut Tilaar (2013:16), antara pendidikan dan pelatihan merupakan dua hal yang berbeda. Pendidikan mengasumsikan adanya dasar pendidikan formal sedangkan pelatihan tidak memerlukan dasar

pendidikan formal. Kemudian pendapat lain menyatakan bahwa pelatihan dikaitkan dengan dunia kerja yang berkaitan dengan pencapaian tujuan organisasi sedangkan pendidikan sebaliknya mempunyai orientasi kepada pengembangan kemampuan pribadi atau tujuan individu. Dalam hal pengembangan perilaku, pendidikan lebih dominan pada dimensi ideografik yaitu pengembangan individu dan kepribadian seseorang sesuai dengan disposisinya. Sedangkan pelatihan lebih berdimensi nomotetik yaitu kepada tuntutan-tuntutan lembaga dan peranan yang diharapkan dari seseorang yang sesuai dengan tujuan lembaga.

Menurut Intruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 15 tanggal 13 September 1974: Pendidikan adalah segala usaha untuk membina kepribadian dan mengembangkan kemampuan manusia Indonesia, jasmaniah dan rohaniah, yang berlangsung seumur hidup, baik di dalam maupun di luar sekolah, dalam rangka pembangunan persatuan Indonesia dan masyarakat adil dan makmur berdasarkan Pancasila. Sedangkan latihan adalah bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan di luar sistem pendidikan yang berlaku, dalam waktu yang relative singkat dan metode yang lebih mengutamakan praktik dari pada teori.

Marwansyah, (2013:154) mengemukakan pengertiannya mengenai pelatihan dan pengembangan (diklat) sebagai " proses sistematis untuk mengubah perilaku karyawan yang diarahkan untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi" Pelatihan terkait dengan keterampilan dan kemampuan pekerjaan saat ini. Orientasinya adalah saat ini dan membantu karyawan menguasai keterampilan dan kemampuan spesifik agar berhasil dalam

pekerjaan. Mengacu pada beberapa konsep diatas pendidikan dan pelatihan adalah suatu proses kegiatan yang di ikuti pegawai/karyawan dalam rangka meningkatkan pengetahuan,kecakapan,keterampilan dan perilaku kerja demi tuntutan produktivitas kerjapada jabatan yang di embannya.

Perbedaan-perbedaan tersebut tentu saja menimbulkan implikasi yang berbeda terkait dengan gejala-gejala psikologis baik yang terjadi pada diri peserta (yang dididik atau dilatih) maupun yang mendidik atau melatih (instruktur). Selain itu perbedaan tersebut juga berimplikasi pada berbedanya proses belajar (*learning*) yang terjadi dalam proses pendidikan dan pelatihan walaupun pada dasarnya pendidikan dan pelatihan keduanya merupakan proses belajar yang bertujuan pada perubahan perilaku bagi peserta sehingga dapat bekerja secara lebih efektif dan efisien.

C. Training Needs Assessment (TNA)

1. Pengertian *Training Needs Assessment*

Analisis kebutuhan Diklat adalah proses kegiatan yang bertujuan menemukan adanya kesenjangan kompetensi (pengetahuan,sikap dan keterampilan) yang dapat ditingkatkan melalui diklat. Seperti yang dikemukakan oleh Barbazette (2006:5) “ Analisis kebutuhan adalah proses mengumpulkan informasi tentang kebutuhan organisasi tersurat maupun tersirat yang dapat dipenuhi dengan melakukan pelatihan. Kebutuhan dapat menjadi keinginan untuk meningkatkan kinerja saat ini atau untuk memperbaiki kekurangan. Kekurangan adalah kinerja yang tidak memenuhi standar saat ini”

Sedangkan Blanchard dan Thacker (2007:101) mengatakan bahwa :
“analisis kebutuhan pelatihan merupakan metode sistematis untuk menentukan apa yang menyebabkan kinerja menjadi kurang dari yang diharapkan atau dibutuhkan. Hal ini sebagai “pemicu” untuk melakukan analisis kebutuhan, ketika kinerja organisasi aktual lebih rendah dari kinerja organisasi diharapkan. Dari pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa *Training needs Assessment* difokuskan pada kebutuhan pelatihan personalia/ individu yang disebut pula pelatihan Tekhnis Sumber Daya Manusia Aparatur/ PNS.karena bertumpu pada individu,maka akan menghasilkan kebutuhan pelatihan bagi seluruh Sumber Daya Manusia yang menjadi fokus kegiatan itu.peran pimpinan satuan /unit organisasi sangat penting karena dapat memberi penilaian stafnya.

2. Pendekatan *Training Needs Assessment*

Tahap penilaian atau *Training Needs Assesment* (TNA) merupakan langkah awal yang harus dilakukan dalam proses pelatihan dan pengembangan pegawai atau menjadi “*Road Map*” untuk mencapai tujuan, (Stoner, 2012). Tahap penilaian ini bermanfaat sebagai sumber informasi dan data yang dapat digunakan bagian *Human Resource Development* (HRD) dalam menentukan jenis pelatihan, materi, metode, dan peserta (Ibrahim, 2015:147). Sedangkan hasil riset Bernardin dan Russel (2013:306), menemukan pentingnya pelatihan dan pengembangan sebagai kontributor kinerja baik organisasi dan individu. Tetapi tidak semua organisasi mau menginvestasikan waktu dan dana untuk melakukan pelatihan karena pelatihan dianggap membutuhkan biaya yang besar dan tidak sebanding dengan *output* yang dihasilkan.

Metode *Training Needs Assessment* (TNA) bisa menjadi solusi dalam menjawab mitos-mitos terkait pelatihan, (Doyle, 2013). Menurut Fairbairns (Dahiyah dan Jha, 2013:266), menyatakan bahwa kendala utama yang terjadi dalam proses penilaian kebutuhan pelatihan (TNA) diakibatkan oleh sistem penjangkaran informasi yang umumnya mengalami kegagalan.

Penerapan *Training Needs Assesment* (TNA) merupakan langkah strategis untuk mengetahui program pelatihan yang tepat bagi organisasi dan pegawai. *Training Needs Assesment* (TNA) sangat penting karena bukan hanya menyediakan informasi mengenai tingkat keterampilan (*skill*) dan pengetahuan (*knowledge*), tetapi juga akan memberikan informasi kepada pimpinan tentang ada tidaknya gap antara kebutuhan institusi dan kompetensi dosen. Monday (2012:215) dan , menyatakan bahwa *Training Needs Assesment* (TNA) secara umum memiliki 2 model pendekatan, yaitu: 1) pendekatan TNA makro, diterapkan pada tingkat organisasi, (Siagian, 2010:183), dan 2) pendekatan TNA mikro, diterapkan pada tingkat jabatan dan individu, (Arep, 2012:116)..

Kebutuhan pelatihan tingkat organisasi (TNA makro) berkaitan dengan pelatihan standar seperti adanya peraturan, kebijakan, dan program baru yang perlu diketahui karyawan. Pelatihan tingkat jabatan dilakukan untuk meningkatkan kompetensi karyawan yang dibutuhkan untuk jabatan tertentu. Sedangkan tingkat individu merupakan model identifikasi *Training Needs Assesment* (TNA) yang didasarkan pada uraian pekerjaan, analisis tugas, dan *staff appraisal* masing-masing pegawai.

Ukuran keberhasilan program pelatihan dan pengembangan tercermin dari adanya perubahan perilaku kerja yang lebih produktif atau

adanya peningkatan kompetensi pegawai. Standar kompetensi yang harus dicapai peserta biasanya telah ditentukan dan dijabarkan dalam sasaran dan tujuan pelatihan yang dirumuskan sebelum proses pelatihan/seminar/workshop dilakukan. Jika dipandang bahwa kegiatan pelatihan/seminar/workshop bertujuan untuk memecahkan masalah keterampilan kerja, sikap, dan motivasi kerja, maka ukuran keberhasilan prosesnya terletak pada apakah setelah mengikuti kegiatan pelatihan/seminar/workshop pegawai masih memiliki masalah dalam hal-hal tersebut.

Masalah-masalah tersebut dianggap masih ada jika kenyataannya kinerja pegawai tidak sesuai dengan yang diharapkan oleh organisasi. Oleh karenanya, keberhasilan atau efektifitas kegiatan pelatihan/seminar/workshop dapat diukur dari kesesuaian apa yang dicapai pegawai dengan apa yang diharapkan organisasi dari proses pelatihan/seminar/workshop yang diikuti oleh pegawai.

Tujuan umum dari proses pelatihan/seminar/workshop adalah untuk dapat memecahkan masalah-masalah perilaku dalam organisasi yang meliputi masalah pengetahuan, ketrampilan, motivasi, sikap, dan *ability*. Seseorang yang mengalami *skill problems*, tidak bisa berperilaku sebagaimana yang diharapkan, mungkin karena ia memang belum tahu sehingga perlu dididik. Seseorang yang mengalami *motivation problems* mungkin bukan karena ia tidak mau melakukan sebagaimana yang diharapkan, melainkan karena ia tidak tahu mengapa harus melakukannya sehingga ia perlu diberitahu. Sedangkan seseorang yang mengalami *knowledge problems* bisa saja

bukan karena ia tidak tahu tetapi karena ia tidak mau tahu sehingga perlu dimotivasi. Sehingga untuk memecahkan masalah-masalah perilaku kerja dibutuhkan proses pelatihan/seminar/workshop.

D. Penelitian Empiris

Penelitian ini merujuk beberapa penelitian sebelumnya yang relevan dengan permasalahan yang diteliti. Adapun penelitian yang mendukung diantaranya:

Penelitian yang dilakukan Chang, Chiang, dan Yi, (2012:21) menemukan bahwa dalam penerapan *Training Needs Assessment* (TNA) ada 4 faktor yang memengaruhi, yaitu : 1) menguasai masalah dan analisis, 2) menguasai pengembangan organisasi, 3) menguasai apalikasi sumber daya, dan 4) kemampuan untuk pelaksanaan. Penelitian ini hanya menyebutkan faktor eksternal yang memengaruhi penerapan *Training Needs Assessment* (TNA) sedangkan faktor internal yang terdapat pada individu tidak disebutkan sebagai faktor yang berpengaruh.

Penelitian juga dilakukan Brown, (2013:89) menemukan bahwa penerapan *Training Needs Assessment* (TNA) dapat dilakukan melalui 3 tahapan analisis, yaitu: 1) analisis organisasi, 2) analisis pekerjaan, dan 3) analisis individu. Kemudian Brown, (2013:92) membagi 3 tahapan analisis tersebut menjadi 2 kelompok, yaitu TNA makro (tingkat organisasi dan tugas) dan TNA mikro (tingkat individu). Selanjutnya Mercieca, (2011:295) yang meneliti tentang bagaimana merancang dan melakukan analisis kebutuhan pelatihan. Hasil penelitian menemukan bahwa untuk mempersiapkan kebutuhan pelatihan maka dibutuhkan 2 tingkatan, yaitu:

- 1) *Top-down*, rancangan program pelatihan dilakukan tingkat organisasi,

2) *Bottom-up*, rancangan program diusulkan individu sehingga pelatihan yang dilakukan sesuai apa yang dibutuhkan individu/peserta.

Ferreira & Abbad, (2013:58) *Training Needs Assessment*, hasil penelitian membuktikan bahwa model TNA efektif digunakan dalam proses penjarangan informasi pelatihan karena bersifat *bottom-up*.

Selanjutnyaterkait penilaian kebutuhan pelatihan juga dilakukan Helpiastuti, (2015:786) menemukan bahwa metode *Training Needs Assessment* (TNA) yang dilakukan BKD PEMDA Jember masih menggunakan pola standar dengan memberikan kuesioner yang sudah didesain kepada setiap SKPD sehingga SKPD tidak memiliki ruang untuk menyampaikan ide terkait kebutuhan pelatihan apa yang sangat mendasar dibutuhkan setiap SKPD.

Gul, et al., (2012:761) “ *Role of capacity development, employee empowerment and promotion on employee retention in the banking sector of Pakistan*”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa analisis dan kalkulasi korelasi pengembangan kapasistas menunjukkan 731 menyatakan berkorelasi dengan pencegahan retensi karyawan sehingga pengaruhnya positif dan signifikan. Penelitian lain dilakukan Suliyanto, dkk (2014), hasil penelitian menunjukkan bahwa meskipun tenaga operasional telah mendapatkan pendampingan *training and development* namun kinerja masih rendah.

Selanjutnya untuk mengetahui perkembangan penelitian terkait pengembangan sumber daya manusia dan training needs assessment maka akan diuraikan lebih ringkas dalam mapping jurnal pada tabel berikut:

Tabel 2.2 Penelitian terdahulu

No	Penulis/peneliti	Judul Penelitian	Variabel	Hasil Penelitian
1.	Ferdaus dan razak (2012)	Importance of Training Needs Assessment in the banking sector of Bangladesh: A case study on National Bank limited (NBL)	Kebutuhan pelatihan	Pengaruh pelatihan dalam sektor bank di Bangladesh adalah berpengaruh positif
2.	Dewa dan zakaria (2012)	Training and development of human capital in Islamic banking industry.	Pelatihan dan pengembangan kinerja	Keterbatasan pengetahuan perbankan syariah pada karyawan sehingga sangat memerlukan campur tangan pelatihan dan pengembangan.
3.	Hidayah (2013)	Pelaksanaan training meningkatkan kinerja karyawan (study kasus pada CV Gama Indonesia kalpantaru malang)	Training (X) Kinerja (Y)	Training yang diterapkan di CV. Gama adalah <i>the of job training</i> , adapun metode yang diterapkan yaitu <i>exsperiental learning</i> (belajar melalui pengalaman)
4.	Lubis (2013)	Pengaruh pelatihan dan motivasi kerja	Pelatihan (X1)	pengaruh pelatihan dan motivasi kerja

		terhadap kinerja karyawan PT.Perkebunan Nusantara IV(Persero) medan.	Motivasi (X2) Kinerja karyawan (Y)	berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT.Perkebunan NusantaraIV (Persero) medan,yang selama ini mampu meningkatkn kinerja
5.	Amalia (2014)	Analisis evaluasi efektivitas program pelatihan (study padakaryawan unit Produksi PT.Petrokimia Gresik.	Evaluasi (X1) Efektivitas (X2) Pelatihan karyawan (Y)	Menurut persepsi karyawan unit produksi PT. Petrokimia gresik bahwa pelatihan yang telah diselenggarakan adalah sangat efektif.

Sumber : Hasil olah data, 2017

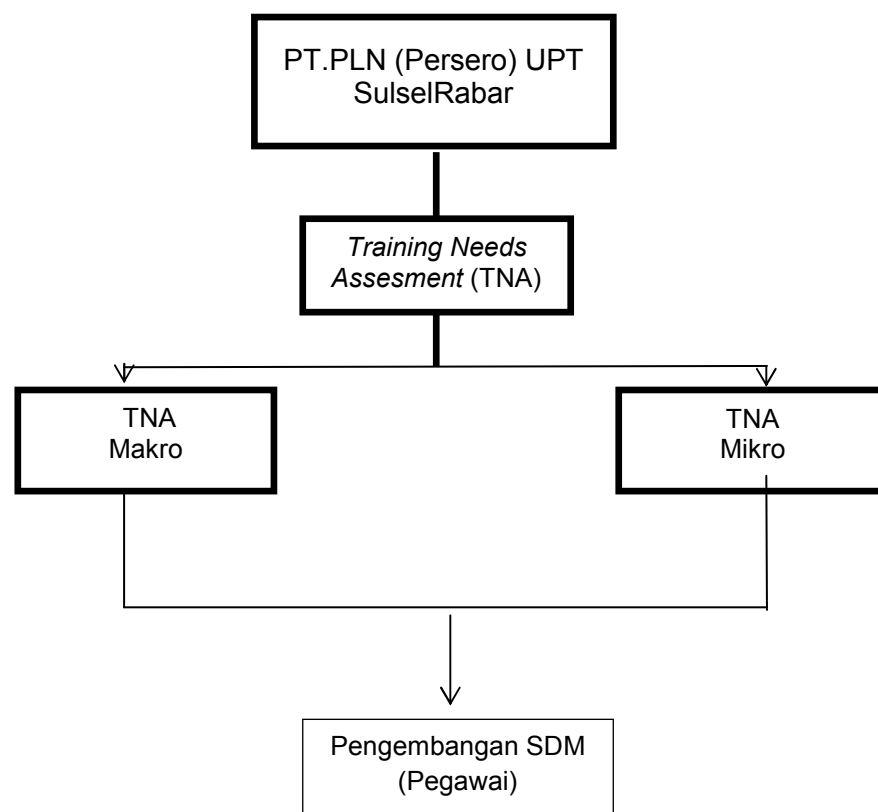
Berdasarkan mapping jurnal maka dapat ditemukan bahwa persamaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu sama-sama mengkaji pengembangan sumber daya manusia melalui *training needs assessment*, sedangkan keterbaruan penelitian yang akan saya lakukan terletak pada aspek ruang lingkup kajian dimana penelitian sebelumnya lebih banyak diterapkan di perusahaan sedangkan penelitian saya mencoba mengkaji aspek penerapan *training needs assessment* di BUMN yang prinsip memiliki budaya organisasi, perilaku kerja, dan sistem kerja yang berbeda.

E. Kerangka Pikir

Pengembangan sumber daya manusia menurut mathis (2015:2) adalah rancangan sistem formal dalam sebuah organisasi untuk mengelola bakat

manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan organisasional. melalui pelatihan (Diklat) atau Model penerapan *Training Needs Assessment (TNA)*. Ibrahim, (2011:147), menyatakan bahwa ada 2 pendekatan dalam *Training Needs Assessment*, yaitu TNA makro untuk level kebutuhan organisasi dan jabatan dan TNA mikro untuk level kebutuhan individu.

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji efektivitas dan efisiensi penerapan *Training Needs Assessment (TNA)* baik yang bersifat makro maupun mikro dalam pengembangan SDM pegawai PT. PLN (Persero) UPT SulselRabar. Secara skematis fokus kajian dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.4: Kerangka Pikir

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif yang didesain untuk menjelaskan fenomena penerapan *training needs assessment (TNA)* di PT PLN (persero) UPT Sulselrabar. Penelitian ini menggunakan survey untuk mengetahui persepsi pegawai mengenai penerapan *training needs assessment (TNA)* dalam pengembangan sumber daya manusia atau pegawai.

B. Fokus Penelitian

Penelitian ini fokus pada pengembangan sumber daya manusia melalui penerapan *training needs assessment (TNA)* pada PT PLN (Persero) UPT Sulselrabar.

C. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini akan dilakukan di PT PLN (Persero) UPT Sulselrabar yang terletak di jalan Bonto Ramba No.9. Waktu penelitian ini direncanakan selama 2 bulan yaitu bulan April Sampai Mei Pada tahun 2018.

D. Sumber Data

Adapun sumber data yang peneliti gunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Data primer adalah data yang dikumpulkan dan diperoleh langsung di tempat penelitian dengan mengambil data yang dibutuhkan sesuai dengan penelitian berupa wawancara.
2. Data sekunder adalah data yang diperoleh dari perusahaan dalam bentuk yang sudah siap disusun atau diolah, dapat berbentuk table atau laporan lainnya, contohnya struktur organisasi, aktivitas perusahaan dan lain-lain.

E. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan adalah metode wawancara yang akan dilakukan kepada informan untuk mendapatkan informasi terkait penerapan *training needs assessment (TNA)* dalam pengembangan sumber daya manusia atau pegawai PT PLN (Persero) UPT Sulselrabar.

F. Instrumen penelitian

Instrumen penelitian yang digunakan adalah wawancara. Penggunaan metode wawancara digunakan karena peneliti ingin menggali informasi terkait fenomena program pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan PT PLN (Persero) UPT Sulselrabar.

G. Informan penelitian

Informan kunci dalam penelitian adalah kasubag kepegawaian dan pegawai yang telah mengikuti pelatihan teknis yang telah dilakukan PT.PLN (Persero) UPT Sulselrabar. Sedangkan informan kunci adalah pimpinan PT.PLN (Persero) UPT Sulselrabar. Sehingga informan penelitian ini sebanyak 10 orang yang terdiri dari 1 orang pimpinan PT.PLN (Persero) UPT Sulselrabar, 1 orang kasubag kepegawaian, dan 8 orang pegawai yang telah mengikuti pelatihan teknis.

H. Teknik Analisis Data

Analisis data yang digunakan adalah analisis kualitatif yang dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung dan setelah selesai pengumpulan data. Kegiatan analisis data penelitian kualitatif ini dilakukan secara interaktif dan berlangsung terus menerus sampai tuntas melalui beberapa langkah

kegiatan secara sistematis, yakni *data collection*, *data reduction*, *data display*, dan *conclusions*

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada bab berikut ini peneliti akan memaparkan fokus penelitian ini yaitu pengembangan sumber daya manusia melalui *Training Needs Assessment* pada PT PLN (Persero) Upt Sulselrabar. dimana penelitian ini menggunakan metode kualitatif dan pendekatan deskriptif. metode kualitatif sering disebut metode penelitian naturalistik karena penelitiannya dilakukan pada kondisi yang alamiah (natural setting).

Pada penelitian kualitatif peneliti dituntut dapat menggali data berdasarkan apa yang diucapkan, dirasakan, dan dilakukn oleh sumber data, pada penelitian kualitatif peneliti bukan sebagaimana seharusnya apa yang dipikirkan oleh peneliti tetapi berdasarkan bagaimana adanya yang terjadi dilapangan, yang dialami, dirasakan dan difikirkan oleh sumber data.

Dengan melakukan penelitian melalui pendekatan deskriptif maka peneliti harus memaparkan, menjelaskan, dan menggambarkan data yang telah diperoleh oleh peneliti melalui wawancara mendalam yang dilakukan dengan informan.

1. GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

A. Sejarah Singkat PT. PLN (Persero) UPT Sulselrabar

Pelistrikan yang pertama kali terpasang di Kota Makassar sekitar tahun 1914 dengan menggunakan mesin uap dan lokasinya berada di pelabuhan, dimana penyaluran masih terbatas. Dengan adanya perkembangan kota yang diikuti pula semakin meningkatnya kebutuhan aliran listrik. Maka pada tahun 1925 dibangun Pusat Listrik Tenaga Uap (PLTU) yang lokasinya di tepi sungai jeneberang di

daerah sungguminasa Kabupaten Gowa. Kapasitas PLTU tersebut 2 x 1000 KW dan pengelolaannya dilakukan oleh N. V. Nederlands Indische Gas Eectricitiet Maatschappy (NIGEM).

1. Seiring dengan perkembangan kota yang terus berkembang dan kebutuhan akan tenaga listrik pun terus meningkat, dan PLTU pandang-pandang sudah tidak mampu lagi memenuhi seluruh kebutuhan masyarakat akan tenaga listrik, maka pada tahun 1946 mulai dibangun Pusat Listrik Tenaga Diesel (PLTD) di Kota Makassar yang menempati lokasi bekas lapangan sepak bola di bontoala.
2. Dengan adanya perkembangan dalam sejarah pemerintahan Negara Republik Indonesia sebagai tindak lanjut dari Proklamasi Kemerdekaan Indonesia pada tanggal 17 Agustus 1945, maka pelistrikan di Kota Makassar diusahakan oleh NV. Ovesseese Gas dan Electricitet Maatschappy (OGEM),
3. kemudian diambil alih pemerintahan RI pada tahun 1957 dan sebagai pelaksana pelistrikan tersebut diserahkan pada Perusahaan Listrik Negara Makassar yang merupakan titik tolak asal mulanya perusahaan pelistrikan di daerah wilayah Propinsi Sulawesi Selatan dan Sulawesi Tenggara.
4. PLN Pusat Jakarta pada tahun 1961 membentuk PLN Eksploitasi VI dengan wilayah kerjanya meliputi daerah Sulawei Selatan dan Sulawesi Tenggara yang berkedudukan di Makassar.
5. Guna menangani masalah pelistrikan yang penggunaannya dilakukan oleh PLN yang lokasinya di luar Makassar, maka perlu suatu unit organisasi yang akan mengurus dan bertanggung jawab kepada PLN Eksploitasi VI yang berstatus sebagai Cabang.

6. Adapun pelistrikan di luar kota Makassar yang masalahnya diurus oleh PT. PLN Cabang luar kota ialah yang terdapat di kota-kota Majene, Bantaeng, Bulukumba, Watampone dan Palopo dimana kelima daerah tersebut PT. PLN menangani pembangkitannya saja sedang pendistribusiannya dilaksanakan oleh PLN yang dikelola oleh PT. MPS. Dengan demikian jelaslah pada masa itu terdapat dua lisme di dalam pengurusan pelistrikan di Sulawesi Selatan khususnya dilima kota tersebut.
7. Sejarah Pelistrikan di Indonesia terus berkembang, dimana oleh PT. PLN Pusat Jakarta mempunyai peranan dalam pengembangannya, maka oleh PLN Pusat dikeluarkan Surat Edaran No. 078/PST/1967 tentang Klasifikasi bagi Kesatuan-kesatuan.
8. Dengan dikeluarkannya Surat Edaran oleh PT. PLN Pusat tersebut dimana sesuai ketentuan PT. PLN Cabang, maka sesuai Surat Keputusan Pemimpin PT. PLN daerah Eksploitasi tanggal 8 Januari 1968 PT. PLN Cabang Luar Kota dibubarkan dan pengaturan segala sesuatunya diserahkan untuk selanjutnya ditangani oleh PT. PLN Eksploitasi.
9. Pada tahun 1971 Kabupaten Daerah Tingkat II Sengkang yang Pelistrikannya ditangani oleh PT. MPS oleh Pemerintah Daerah setempat telah diserahkan pengelolaannya kepada PT. PLN Eksploitasi VI. Dengan masuknya tersebut, maka sejak tanggal 1 September 1971 telah ditambah satu unit daerah perusahaan dan sesuai Surat Keputusan Pemimpin Cabang Makassar Ranting Sengkang, maka unit pelistrikan Sengkang berstatus sebagai ranting dan ditempatkan di bawah PT. PLN Cabang Makassar.
10. Di daerah Sulawesi Tenggara yang juga merupakan daerah wilayah kerja eksploitasi VI dimana pelistrikan di daerah tersebut ditangani juga oleh

perusahaan daerah (PT. MPS). Maka pada tahun 1971 pelistrikan yang berada di Kota Kendari yang ditangani oleh PT. Linda (Ex. PT. MPS) berdasarkan Surat Keputusan Gubernur Kepala Daerah tingkat I Sulawesi Tenggara No. 178/1971 tanggal 18 september 1971 telah diserahkan pengelolaanya kepada PLN Eksploitasi VI, maka sejak tanggal tersebut PT. PLN Eksploitasi VI telah meleburkan usahanya di dalam memenuhi kebutuhan aliran listrik bagi masyarakat di Ibu Kota Propinsi Sulawesi Tenggara.

11. Dengan dikeluarkannya Surat Keputusan Direksi Perusahaan Umum Listrik Negara No. 010/ DIR /1876 tersebut, maka berubahlah nama sebutan PT. PLN Eksploitasi VIII menjadi PT. PLN Wilayah VIII dengan tetap mempunyai wilayah kerja di daerah Provinsi Sulawesi Selatan dan provinsi Sulawesi Tenggara dan berkedudukan tetap di Makassar, yang kemudian secara resmi oleh PT. PLN WIL VIII Perubahan nama daerah kerja dan stempel.
12. Dinas Perusahaan Umum Listrik Negara Wilayah VIII diumumkan dengan pengumuman Nomor 001 / W.VIII / 76 28 Januari 1976, yang di bawah 2 sektor dan 7 cabang yaitu Sektor Tello dan Sektor Bakaru, kemudian Cabang Ujung Pandang, Pare-pare, Pinrang, Watampone, Palopo, Bulukumba dan Cabang Kendari.
13. Sebagai realisasi dari Surat Keputusan Direksi PLN tersebut, maka PLN Wilayah VIII mengadakan reorganisasi dilingkungan sesuai dengan struktur organisasi dan tugas pokok perusahaan yang baru.
14. Sebagai perkembangan selanjutnya PT. PLN (Persero) Wilayah VIII membagi dua bagian usaha yang kesemuanya berada dalam satu atap yaitu PT. PLN (Persero) Bagian Administrasi dan PT. PLN (Persero) Unit Bisnis

Sulawesi Selatan dan Tenggara yang merupakan pusat pengatur system tenaga listrik yang mengontrol dan mengawasi pembagian dan penyaluran sistem interkoneksi.

15. PT. PLN (Persero) Unit Bisnis dibentuk berdasarkan Surat Keputusan Direksi PT. PLN No. 007.K/023/DIR/1990, tanggal 10 Februari 1990 dan terjadi susunan organisasi.
16. Dengan Keputusan Pemimpin PT. PLN (Persero) Wilayah VIII Unit Bisnis Sulsel yaitu mengatur pembangkitan dan penyaluran secara rasional dan ekonomis.
17. Kemudian pada tanggal 31 bulan Mei tahun 2000 berubah menjadi PLN Unit Penyaluran dan Pengatur Beban (UP2B) Sistem Sulsel berdasarkan keputusan Pemimpin PT. PLN (Persero) Wilayah VIII No. 642.K/021/PW.VIII/2000. Kemudian berubah menjadi PLN Area Penyaluran dan Pengatur Beban (AP2B) Sistem Sulsel berdasarkan SK Direksi PLN No. 322.K/010/DIR/2003 tanggal 22 Desember 2003.

B. Visi, dan Misi dan Motto PT PLN (Persero) UPT Sulselrabar

1. Visi.

Diakui sebagai Perusahaan Kelas Dunia yang bertumbuh-kembang
Unggul dan Terpercaya dengan bertumpu pada Potensi insane

2. Misi.

- a. Menjalankan bisnis kelistrikan dan bidang lain yang terkait, berorientasi pada kepuasan pelanggan, anggota perusahaan dan pemegang saham.
- b. Menjadikan tenaga listrik sebagai media untuk meningkatkan kualitas kehidupan masyarakat.
- c. Mengupayakan agar tenaga listrik menjadi pendorong kegiatan ekonomi.
- d. Menjalankan kegiatan usaha yang berwawasan lingkungan.

3. Motto

Motto dari PT PLN (Persero) Sistem Sulsel adalah “Listrik untuk kehidupan yang lebih baik

C. Jumlah pegawai

Tabel 4.1

Jumlah pegawai PT PLN (PERSERO) UPT SULSELRABAR dalam tabel berikut

No.	Prev.Per.No.	Personnel Subarea	Jenjang –sub	Pendidikan Terakhir
1	Nurdin A Komaruddin	UPT SULSELRABAR	Fungsional IV	STM
2	safri gassing	UPT SULSELRABAR	Fungsional IV	STM
3	sunu suharto	UPT SULSELRABAR	Fungsional IV	STM
4	tajuddin B	UPT SULSELRABAR	Fungsional IV	STM
5	Haring bin tutu	UPT SULSELRABAR	Fungsional V	SMA
6	Anwar	UPT SULSELRABAR	Fungsional V	S1 Non Teknik
7	Armanto	UPT SULSELRABAR	Fungsional V	SMEA

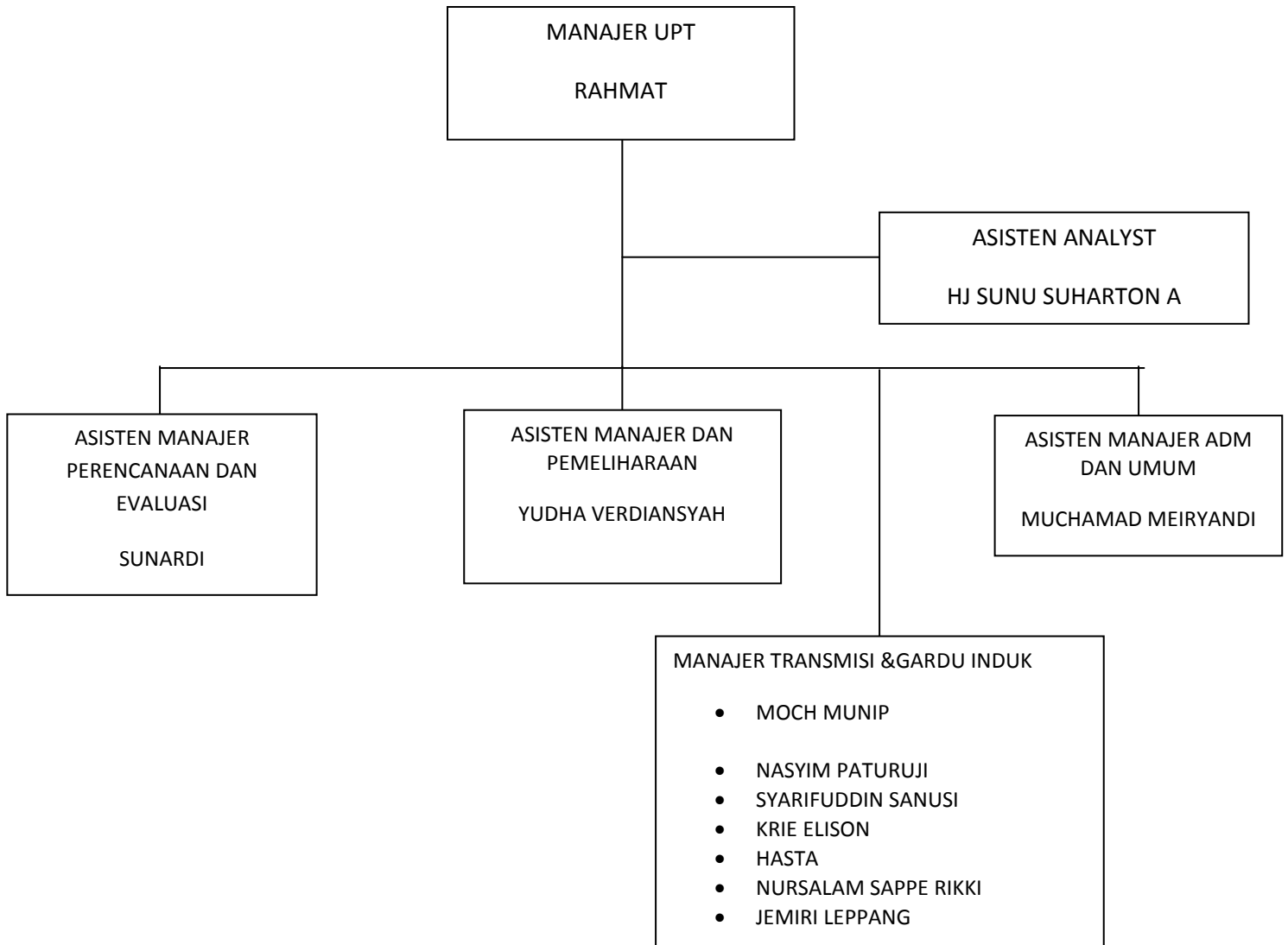
8	Haerun	UPT SULSELRABAR	Fungsional V	SMA
9	Baharuddin	UPT SULSELRABAR	Fungsional V	STM
10	ani nurul M Saing	UPT SULSELRABAR	Fungsional V	SMA
11	muhammad yasin	UPT SULSELRABAR	Supervisi Dasar	S1 Teknik
12	sitti rohani	UPT SULSELRABAR	Fungsional V	SMEA
13	muhammad ridwan petta gajang	UPT SULSELRABAR	Supervisi Dasar	STM
14	samsu alam	UPT SULSELRABAR	Fungsional V	STM
15	faizal marzuki	UPT SULSELRABAR	Fungsional VI	STM
16	Marwiyah	UPT SULSELRABAR	Supervisi Dasar	SMA
17	syarifullah mustari	UPT SULSELRABAR	Fungsional V	S1 Teknik
18	syafri nappe	UPT SULSELRABAR	Fungsional V	S1 Teknik
19	muh.yazid yunus	UPT SULSELRABAR	Supervisi Dasar	STM
20	Suhandi	UPT SULSELRABAR	Supervisi Dasar	S1 Teknik
21	Supardin	UPT SULSELRABAR	Supervisi Dasar	S1 Teknik
22	Amrin	UPT SULSELRABAR	Fungsional VI	STM
23	agus latif	UPT SULSELRABAR	Supervisi Dasar	STM
24	muchammad meiryandi	UPT SULSELRABAR	Supervisi Atas	S1 Non Teknik
25	Rahmat	UPT SULSELRABAR	Manajemen Dasar	S1 Teknik
26	Sunardi	UPT SULSELRABAR	Supervisi Atas	SM/Program D3 Teknik
27	yudha verdiansyah	UPT SULSELRABAR	Supervisi Atas	SM/Program D3 Teknik
28	maizarah purnama ningsih	UPT SULSELRABAR	Supervisi Dasar	S1 Teknik
29	anang agareska	UPT SULSELRABAR	Fungsional V	S1 Teknik
30	muhammad iqbal siddiq	UPT SULSELRABAR	Fungsional VI	D1 Teknik
31	Pratino	UPT SULSELRABAR	Fungsional VI	D1 Teknik
32	andi idil fitra ramadhan	UPT SULSELRABAR	Fungsional VI	SM/Program D3 Teknik
33	dyah nadya utami	UPT SULSELRABAR	Fungsional VI	SM/Program D3 Teknik

34	afaqliya alyani ahmad	UPT SULSELRABAR	Fungsional V	S1 Teknik
35	I Wayan agus widyana	UPT SULSELRABAR	Fungsional VI	SMA
36	muhammad ridhatullah	UPT SULSELRABAR	Fungsional VI	SMA
37	rizky haryadi pratama	UPT SULSELRABAR	Fungsional VI	SMA
38	genis ratnasari	UPT SULSELRABAR	Fungsional VI	SM/Program D3 Teknik
39	faizal ridho	UPT SULSELRABAR	Fungsional V	S1 Teknik
40	fauzan aulia	UPT SULSELRABAR	Fungsional V	S1 Teknik
41	denni astama agus	UPT SULSELRABAR	Fungsional VI	SMA
42	isra sadam	UPT SULSELRABAR	Fungsional VI	STM
43	la ode rahlati	UPT SULSELRABAR	Fungsional VI	SMA
44	moch idris suryanto	UPT SULSELRABAR	Fungsional VI	STM
45	akhbal akhsyahadat	UPT SULSELRABAR	Fungsional V	SM/Program D3 Teknik
46	ryan hariyanto	UPT SULSELRABAR	Fungsional V	S1 Teknik
47	harkito syam	UPT SULSELRABAR	Fungsional VI	SMA
48	sandi selykuron	UPT SULSELRABAR	Fungsional VI	STM
49	hahfud muhammad faiz abdurrahman	UPT SULSELRABAR	Fungsional V	S1 Teknik
50	muhammad sukri	UPT SULSELRABAR	Fungsional V	S1 Teknik
51	widi nur anisa	UPT SULSELRABAR	Fungsional VI	SMA
52	a.rahmi wahyuni kamal	UPT SULSELRABAR	Fungsional VI	SM/Program D3 NT
53	ruli fabuel tonapa	UPT SULSELRABAR	Fungsional VI	SM/Program D3 Teknik
54	Fachreza	UPT SULSELRABAR	Fungsional V	S1 Teknik
55	alamsyah perdana putra	UPT SULSELRABAR	Fungsional V	S1 Teknik

Sumber Data : profil PT PLN SULSELRABAR 2

Gambar 4.1

D. Struktur Organisasi PT PLN (persero) UPT SulselRabar Tahun 2018.



2. Deskriptif informan penelitian

Semua informan dalam penelitian ini tidak merasa keberatan untuk disebutkan namanya, adapun informan penelitian ini adalah sebagai berikut;

1. Ibu widi nu anisa (staff keuangan)

Selama peneliti menjalani proses penelitian dan wawancara ibu widi merupakan informan peneliti pertama kali wawancara dan berdiskusi ketika sebelum dan ketika dilapangan. beliau sangat antusias untuk

memberikan informasi yang peneliti butuhkan kapan saja asalkan tidak mengganggu beliau dalam bekerja, dengan penampilan yang ramah, tegas berwibawa lugas dalam berbicara beliau bersedia menjawab pertanyaan yang diajukan peneliti. tidak ada perasaan canggung dalam diri peneliti dan beliau telah saling mengenal sejak peneliti melakukan kuliah kerja profesi (KKP).

2. Ibu maysaroh (supervisor IT)

Informan kedua yang peneliti wawancarai adalah ibu mayrasoh, peneliti memiliki kesan bahwa beliau adalah informan yang sangat ramah dan humoris, dan peneliti merasa diperlakukan sebagai seorang anak, ketika peneliti mengajak untuk berdiskusi beliau sangat antusias membantu peneliti dalam menjawab pertanyaan ,peneliti juga merada sangat dekat karna sudah mengenal beliau sejak kuliah kerja profesi (KKP)

3. Ibu ani nurul (staff sumber daya manusia (SDM))

Informan yang ketiga adalah ibu ani nurul, beliau peneliti lihat sebagai sosok yang ramah selain itu beliau juga tidak keberatan untuk dimintai waktunya untuk melakukan wawancara. Dalam menjawab pertanyaan beliau sangat tenang dan santai sehingga tidak ada rasa canggung dalam diri peneliti.

4. Pak sunardi (ASMEN RENEV)

Informan yang satu ini pun tidak kalah ramahnya dari informan yang lainnya, beliau tipe orang yang humoris dan orang yang cepat akrab dengan orang lain.

5. ibu afaqliya aliani ahmad (staff pengadaan)

informan selanjutnya melakukan wawancara adalah ibu afaqliya, peneliti memiliki kesan yang sangat ramah dan humoris, secara keseluruhan beliau adalah orang yang sangat ramah dan terbuka ketika peneliti melakukan wawancara.

6. Pak dendi (Kepala bagian SDM)

Informan selanjutnya pak dendi, dalam proses wawancara beliau juga baik aka tetapi waktunya mungkin kurang tepat jadi beliau tdk menerima banyak pertanyaan.

7. Ibu rahmi (Staff renev)

Informan selanjutnya adalah ibu rahmi , beliau adalah orang yang sangat baik dan juga terbuka ,selama proses wawancara peneliti merasa sangat nyaman karena beliau sangat welcome ketika di wawancarai.

8. Ibu rohani(staff sumber daya manusia (SDM))

Selama proses wawancara beliau juga sangat menyenangkan dan sangat membantu

9. Ibu dyahnadya utami(staff renev)

Informan berikutnya adalah ibu iin, beliau sangat baik dan juga terbuka, akan tetapi waktu yang kurang tetap dan sudah jam pulang kantor jadi beliau mau menerima sedikit pertanyaan.

10. Ibu genis (staff renev)

Informan terakhir adalah ibu genis , beliau juga sangat baik dalam menjawab pertanyaan.

3. Deskriptif hasil penelitian

data hasil penelitian ini di dapatkan melalui wawancara yang dilakukan oleh peneliti pada kurun waktu bulan april dan mei 2018, dimana seluruh informan yang melakukuakn wawancara adalah pegawai PT.PLN (Persero) upt Sulselrabar

a) Metode *Training Needs Assessment* yang diselenggarakan di PT PLN PERSERO UPT SulselRabar

Metode *Training Needs Assessment* (penilaian kebutuhan pelatihan/diklat) adalah suatu usaha yang sistematis yang dilakukan untuk mengumpulkan opini atau ide dari berbagai sumber tentang suatu masalah \,sistem dan teknologi baru.berdasarkan berbagai informasi yang dieroleh terhadap hasil kinerja atau keadaan umum suatu institusi dapat diambil beberapa keputusan yang berhubungan dengan peningkatan berbagai komponen yang ada dilembaga itu secara optimal, baik melalui Diklat atau yang lainnya.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa analisis kebutuhan pelatihan dapat membantu pimpinan organisasi/institusi untuk mengetahui sejauh mana para pegawai telah melakukan optimalisasi terhdap pekerjaan mereka masing-masing dan mengetahui cara-cara untuk meningkatkan kinerja mereka, seperti yang kita ketahui bahwa pelatihan dilaksanakan harus didahului dengan analisis kebutuhan,hal ini diharapkan agar pelatihan/diklat membawa manfaat yang signifikan bagi peserta dan pelatihan/diklat itu sendiri,karna sebuah pelatihan/diklat diadakan untuk meningkatkan pengetahuan atau keterampilan para peserta yang pada gilirannya akan meningkatkan kualitas dan produktivitas para pegawai .

Kondisi dan fenomena penilaian kebutuhan pelatihan yang selama ini diselenggarakan oleh PT PLN (persero) UPT SulselRabar menggunakan model penilaian kebutuhan pelatihan atau metode *Training Needs Assessment (TNA)* dalam mengidentifikasi kebutuhan pelatihan yang menurut peneliti sudah efektif, hal ini dapat dilihat dari :1) instrumen yang dipergunakan dalam menjangkau aspirasi Sudah aspiratif;2) cara pengisian kuesioner instrumen sudah menggunakan teknologi internet dan memiliki Web sendiri;3) analisis data yang dilakukan oleh PT PLN (Persero) UPT SulselRabar sudah transparan.

Dalam menjangkau informasi dan aspirasi dari sumber daya manusia PT PLN (persero) UPT Sulselrabar menyelenggarakan pelatihan atau diklat untuk para karyawannya sesuai kebutuhan unit atau jabatan masing-masing ,selain itu PT PLN (Persero) UPT Sulselrabar menampung keinginan para pegawai yang tentunya keinginan tersebut sesuai unit baik dari bidang sdm,logistik,pengadaan dan unit lainnya.pelatihan tekhnis yang diadakan sebagai kebutuhan yang mendesak adalah berdasarka program yang disusun tahunan,maksudnya kebutuhan pelatihan tekhnis tersebut merupakan kebutuhan pelatihan yang berkelanjutan sehingga direncanakan tiap tahun supaya para pegawai dapat lebih meningkatkan kompetennya dalam bekerja,

Seperti yang dikemukakan oleh pak sunardi asisten manajer PT PLN (Persero) UPT SulselRabar:

salah satu pelatihan yang pernah diadakan di pt PT PLN adalah public speaking dengan tujuan melatih kita bagaimana menyampaikan informasi kepada masyarakat agar mengenai sasaran dan tidak salah informasi,kita diajarkan bagaimana informasi sehingga nanti masyarakat yang tidak tahu

menahu tentang masalah teknis di PLN tapi kita sampaikan sehingga mereka akan faham dari sisi mereka, selain itu diadakan sendiri oleh UPT dengan nama UDIKLAT (unit pendidikan dan pelatihan) Salah satu tempat yang pernah diadakan diadakan di malino.mengenai pengadaan pelatihan salah satunya di renev(perencanaan dan evaluasi) yaitu mengenai K3 Seperti pelatihan pemadam, pelatihan P3k Yang berhubungan dengan k3 harus dilakukan setahun sekali, dan semua pelatihan diadakan sesuai dengan unitnya masing-masing dan sangat efektif untuk meningkatkan kompetensi pegawai(wawancara tanggal 25 april 2018)

karena instrumen kebutuhan pelatihan terkontrol dengan baik dalam PT PLN Itu sendiri maka hasilnya berpengaruh terhadap kualitas isian karna memiliki halaman web tersendiri dan diisi sendiri oleh pegawainya, di web tersebut mereka bisa memilih pelatihan seperti apa yang di inginkan dan materi seperti apa sehingga terkontrol dengan baik selain itu setelah diadakan diklat ada kuesioner yang tersedia untuk diisii apakah materi di didapatkan bermanfaat tidak bidangnya.

Model penjaringan informasi dalam identifikasi kebutuhan pelatihan (TNA) Seperti ini sudah sangat efektif menurut para pegawai di PT PLN, Karna pengisian kuesioner yang telah didesain oleh PT PLN Memiliki ruang untuk menyampaikan ide, gagasan, usulan dan aspirasi atas kebutuhan riil dilapangan. karna model identifikasi kebutuhan pelatihan sudah berpola dan terstruktur maka dapat dikatakan program peningkatan kapasitas dan kompetensi pegawai di PT PLN sehingga kinerja mereka mengalami peningkatan.

Selain itu model penerapan TNA dalam kantor PT PLN itu sendiri memiliki aplikasi SIMDIKLAT ,dimana semua pegawai diwajibkan mengisi kuesioner dan memilih diklat sesuai kebutuhannya.

Seperti yang dikemukakan oleh ibu ani nurul staf pegawai di bagian SDM sebagai berikut:

jadi kalau di PLN itu metodenya menggunakan aplikasi ,jadi aplikasinya itu namanya SIMDIKLAT (Sistem pendidikan dan pelatihan) nah ..itu aplikasinya bisa di pakai oleh semua pegawai,jadi dengan aplikasi itu semua pegawai harus mengikuti diklat.(wawancara tanggal 25 april 2018).

Seperti yang dikemukakan oleh salah satu informan yaitu staf pegawai PT PLN (Persero) UPT SulselRabar bahwa semua pegawai bisa mengikuti diklat /pelatihan dengan menggunakan aplikasi yang disediakan, dengan kata lain bahwa di PT PLN itu sendiri metode TNA nya bersifat terbuka, artinya semua pegawai dapat memilih dan mengikuti diklat/pelatihan atas dasar kebutuhan pegawai itu sendiri,sesuai dengan bidangnya dan diselenggarakan oleh PT PLN itu sendiri.

Sangat berbeda dengan sistem TNA yang dbiasanya kita temui di di aparaturnya atau kantor yang lainnya, yang dimana sistem penjarangan informasinya dalam mengidentifikasi kebutuhan pelatihannya sangat rentan terjadi distorsi-distorsi antara maksud dan hasil, artinya salah satu contohnya pihak satuan kerja perangkat daerah hanya diminta mengisi kuesioner yang sudah di desain oleh badan kepegawaian sehingga mereka kurang adanya ruang untuk menyampaikan ide dan gagasannya,dari pengisian instrumen yang ada dalam formulir pengisiannya ada yang terisi dan tidak terisi,hal ini disebabkan

kurangnya sosialisasi cara pengisian instrumen, sehingga instrumen kebutuhan pelatihan apa saja tidak dapat dituliskan, hal ini disebabkan orang yang mengikuti pelatihan yang disediakan oleh badan kepegawaian untuk aparatur kurang inisiatif karena kurangnya sosialisasi dan aparat tidak banyak tahu mengenai kebutuhan pelatihan, hal ini yang membedakan dari PLN itu sendiri.

Seperti yang dikemukakan oleh ibu Ani Nurul Staff SDM PT PLN (Persero) UPT SulselRabar.

cara mengidentifikasi jenis kebutuhan para pegawai itu caranya setiap pegawai mengisi instrumen di aplikasi web yang sesuai dengan job atau jabatan masing masing pegawai jadi dalam waktu dua semester itu pegawai wajib memilih dua diklat/pelatihan yang sesuai job dan jabatannya, selain itu dalam menentukan output hasil TNA nya itu setiap pegawai yang telah mengikuti diklat diwajibkan persentase di depan pegawai yang lain mengenai materi yang telah didapatkan di diklat/pelatihan, sehingga semua pegawai bisa dapat ilmu tentang perputaran perusahaan yang didapat dari diklat itu. (wawancara tanggal 25 April 2018)

hal ini sekali lagi peneliti mendapatkan informasi bahwa TNA yang diterapkan di PT PLN (Persero) UPT SulselRabar sangat membantu meningkatkan kompetensi pegawainya, karena pelatihan yang diadakan pegawai bebas memilih pelatihan apa yang sesuai dalam mengembangkan potensinya.

Demikian juga untuk menindak lanjuti pelatihan dari PT PLN (PERSERO) UPT SulselRabar tidak saja berhenti hanya pada kegiatan pelatihan saat itu, tetapi lebih pada tukar menukar informasi, pengetahuan dan keterampilan yang

didapat dari pelatihan. Dari banyaknya peserta yang ikut pelatihan teknis yang diadakan di PT PLN PLN ternyata belum tentu semuanya bisa faham dengan pengetahuan dan keterampilan yang di dapat dari pelatihan tersebut, dikarenakan peserta ada yang serius mengikuti, ada pula yang tidak terlalu serius mengikuti sehingga sering juga setelah pelatihan masih ada beberapa peserta yang masih belum faham dan mengerti

Hal itu dapat mendorong para pegawai di PT PLN untuk melakukan presentase kembali para peserta pelatihan di hadapan semua karyawan yang telah mengikuti pelatihan maupun yang tidak agar peserta lainnya yang mungkin kurang fokus terhadap materi bisa kembali mengingat dan faham sedangkan peserta yang belum mengikuti pelatihan dapat mendapatkan informasi ter update dari pelatihan tersebut.

Selanjutnya untuk mengkonfirmasi tentang pelatihan tersebut dilakukan beberapa wawancara dengan ibu afaqliya staf bagian pengadaan di PT PLN (Persero) upt Sulselrabar.

“sejauh ini diklat yang dilaksanakan di PT PLN (Persero) upt Sulselrabar, sudah sesuai dengan harapan cuman kadang-kadang mungkin ada hal yang di dpatkan di diklat tidak diterapkan di lingkunagn kita karena mungkin sudah kita lewati atau belum sampai ketaraf itu.(wawancara tanggal 25 april 2018).

Apa yang disampaikan oleh staf pengadaan tersebut menjelaskan adanya materi yang diterima kadang-kadang sudah dilewati atau sudah belum sampai ketaraf tersebut.

Dari beberapa pelaksanaan pelatihan yang telah dilakukan tentu ada perencanaan pelatihan selanjutnya yang mungkin belum pernah dilaksanakan di PT .PLN (Persero) Upt sulsebar.hal tersebut juga di jelaskan oleh ibu afaqliya staf bagian pengadaan PT.PLN (Persero) upt Sulsebar.

“sejauh ini diklat yang akan dilakukan kedepannya yaitu diklat dipengadaan karna berhubung saya orang pengadaan jadi diklat yang akan dilaksanakan yaitu diklat penyusunan kontrak itu di bidang saya di pengadaan dan itu mungkin akan dilaksanakan di akhir-akhir tahun ini. (wawancara tanggal 25 april.

b) Pelatihan diklat yang di selenggarakan PT PLN (Persero) upt sulsebar

Pelatihan /diklat SDM adalah proses belajar mengajar yang terencana dan di fasilitasi oleh instruktur,pengelola dan penyelenggara dengan tujuan utama meningkatkan kemampuan peserta untuk memiliki pengetahuan (*knowlegde*), keterampilan (*skill*) dan sikap (*attitude*) yang dibutuhkan dalam menjalankan sejumlah tugas tertentu. Untuk mencapai ketiga aspek tersebut maka pihak perusahaan penting sekali membuat *Metode Training Needs Assessment (ITNA)* dalam rangka mendesain program-program kediklatan yang melahirkan sumber daya manusia.

Mengingat tingginya harapan untuk melahirkan sumber daya manusia yang mumpuni maka diuklat-diklat yang selama ini dilaksanakan harus mempunyai inovasi baru, program-program diklat ke depan harus berorientasi pada *competency based Training*. Dengan berorientasi pada pencapaian kompetensi para pegawai maka diklat hanya akan terfokus pada rancangan

untuk membangun diklat berbasis kompetensi yang dimulai dengan pemetaan kompetensi, yakni kompetensi inti (*core competency*) yaitu diklat yang bertujuan melatih pegawai untuk memiliki sejumlah keterampilan dan pengetahuan yang mendasar dalam jabatan-jabatan yang spesifik.

Setelah dilakukan verifikasi program kerja PT PLN (Persero) upt SulselRabar, bahwa untuk kegiatan pelatihan /diklat dalam setahun rata-rata dilaksanakan sebanyak 1-3 kali pelatihan. Adapun pelatihan tersebut terdiri. 1) pelatihan pemecahan masalah. 2) pelatihan pemecahan masalah. 3) rencana target sasaran. 4) monitoring dan evaluasi. 5) komunikasi koordinasi dan kerjasama. 6) peran oposisi dan pengembangan SDM. (lihat Lampiran...)

Berdasarkan data di atas dapat dikatakan bahwa *Metode Training Needs Assessment* bagi PT PLN (Persero) upt SulselRabar selain dari kegiatan formalisasi dan rutinitas merupakan kebutuhan riil bagi sumber daya manusia/ pegawai. Oleh karena itu *Metode Training Needs Assessment* merupakan hal yang sangat penting untuk mengakomodir kebutuhan pelatihan dari pegawai dan bisa memberi manfaat bagi mereka

4. Analisis dan interpretasi (pembahasan)

hasil penelitian di atas merupakan proses penelitian lapangan yang telah dilakukan peneliti selama kurun waktu April 2018 dengan pemenuhan persyaratan administrasi penelitian dan pengurusan surat izin penelitian mulai dari Universitas Muhammadiyah Makassar Fakultas Ekonomi dan bisnis program studi Manajemen, PT PLN (Persero) upt SulselRabar hingga persetujuan pegawai sebagai informan, penelitian ini menggunakan metode

kualitatif dengan pendekatan deskriptif tentang pengembangan Sumber daya manusia melalui *Training Needs Assessment* pada PT.PLN (Persero) upt sulselrabar.

a) Pengembangan Sumber Daya Manusia melalui Training Needs Assessment pada PT.PLN (Persero) upt Sulselrabar

Pada proses pengembangan sumber daya manusia pada PT.PLN (Persero) upt sulselrabar telah melakukan beberapa pelatihan sebagai cara untuk meningkatkan progres kerja para pegawai yang sesuai dengan bidang masing-masing. seorang atasan merupakan seseorang yang harus memberi panutan yang baik baik secara moril dan dalam bekerja, dilingkungan PT.PLN (Persero) upt sulselrabar sendiri seorang atasan menempatkan dirinya bukan seperti atasan tetapi rekanan bagi pegawainya, atasan menerapkan kepemimpinan demokratis dimana pegawai selalu dilibatkan dan diajak berdiskusi berbagai hal khususnya mengenai pelatihan/diklat apa yang dibutuhkan untuk para pegawainya, yang tentunya sesuai dengan kompetensi di bidang masing-masing, sebagai ketentuan bahwa pelatihan diadakan 1-3 kali dalam setahun tergantung tuntutan kerja para pegawai. seperti yang di ungkapkan sebelumnya oleh bapak sunardi.

Mengenai pelatihan secara keseluruhan antara teori dan praktek juga seimbang diantara keduanya, seperti yang di paparkan oleh pak dendi selaku kepala bagian SDM sebagai berikut.

“pelaksanaan pelatihan dikantor ini menurut saya seimbang antara teori dan prakteknya karena setelah mengikuti pelatihan para pegawai disuruh menjelaskan kembali kepada para pegawainya dan tentunya kami memiliki

buku pemantauan kinerja setelah mengikuti pelatihan tersebut, (wawancara tanggal 27 mei 2018).

Dari hasil wawancara beliau mengatakan bahwa antara teori dan praktek sudah seimbang karna ada evaluasi dan juga buku pemantau kinerja pegawainya yang telah mengikuti pelatihan, selain itu para beliau juga mengatakan bahwa pelatihan pelatihan sudah sesuai dengan kebutuhan kantor.

'tentu sangat sesuai karena apa yang dibutuhkan oleh pegawai dalam menunjang kerjanya itu sudah sangat merupakan kebutuhan kantor tentunya, tidak mungkin kita mengadakan pelatihan untuk pegawai yang tidak sesuai dengan kebutuhan kantor itu sendiri'(wawancara tanggal 27 mei 2018)

Selain dengan proses melalui aplikasi dalam menyalurkan pelatihan untuk para pegawai , dalam proses pelatihan juga menggunakan berbagai alat yang mendukung aktifitas jalannya diklat. seperti yang dikatakan oleh pak dendi sebagai berikut:

"dengan adanya lcd dan proyektor yang digunakan dalam kebutuhan pelatihan itu mempermudah pegawai dalam mengikuti pelatihan dan proses kinerjanya pun sangat bagus nantinya"(wawancara tanggal 27 mei 2018)

Selain dari itu hasil wawancara dari pak dendi juga mengemukakan kesannya sebagai pegawai pernah mengikuti pelatihan, menurut beliau sebagai berikut:

"sangat menarik dan luar biasa saya rasa ,tentunya dapat menambah ilmu pengetahuan untuk kebutuhan pegawai itu sendiri sesuai tuntutan kerja atau tanggung jawabnya sebagai seorang pegawai " (wawancara tanggal 27 mei 2018)

Dan selanjutnya pak dendi mengatakan bahwa dalam proses pelatihan sama skali tidak ada hambatan dihadapi

"kalau menurut saya pribadi sama sekali tidak ada hambatan semua dari segi fisik dan psikologi memberi dampak positif bagi para pegawai dapat menambah wawasan dan kerjasama tim tentunya"(wawancara 27 mei 2018)

Dari hasil wawancara kepala bagian SDM di PT.PLN (Persero) upt Sulselrabar dapat disimpulkan bahwa pelatihan secara keseluruhan di PT.PLN seimbang antara teori yang didapatkan pada saat pelatihan dan praktek setelah mengikuti pelatihan, hal ini dipaparkan oleh pak dendi, selain dari itu cara mengidentifikasi kinerja pegawainya dibuatkan buku pemantauan kinerja pegawai untuk melihat hasil progres para pegawainya mendatang, pelatihan sudah sangat sesuai juga dengan kebutuhan pegawai dan kantor, alat yang digunakan sebagai faktor pendukung dalam proses pelatihan juga sudah sangat baik seperti lcd dan proyekturnya, kesan yang dirasakan juga sangat menarik bagi pak dendi karena dapat menambah wawasan dan kinerja sebagai pegawai, hambatan yang dirasakan juga tidak ada menurut pak dendi, beliau mengatakan bahwa dari segi fisik dan psikologi sangat baik untuk para pegawai karna menambah nilai positif selain menambah wawasan juga baik untuk kerja sama tim.

Dari beberapa informan memberikan tanggapan yang positif bagi pelaksanaan TNA di PT.PLN (Persero) upt sulselrabar. Berangkat dari tanggapan pak dendi sebagai kepala bagian SDM, informan selanjutnya dari staff renev ibu rahmi juga memberi tanggapan sebagai berikut:

“dalam memanfaatkan SDM pada tempatnya kita melakukan pelatihan disini sesuai dengan kebutuhan pegawai dan kantor , tidak mungkin pegawai bagian keuangan mengikuti bagian teknis pemadaman yah,,tentunya dengan kondisi pegawainya yang kita lihat. Dan disini kita memiliki sistem aplikasi yang namanya SIMDIKLAT disitulah para pegawai mengisi kuesioner tentunya dengan bidang masing”(wawancara tanggal 27 mei 2018)

Hal ini menjelaskan bahwa dalam memanfaatkan SDM pihak kantor melaksanakan pelatihan sudah sesuai dengan kebutuhan pegawainya,bu rahm juga menjelaskan bahwa setelah mengikuti pelatihan ada evaluasi yang dilakukan dengan cara presentase didepan pegawai dan atasan untuk berbagi ilmu, hal ini sebelumnya sudah pernah disampaikan oleh ibu Ani nurul staff SDM dengan tanggapan yang senada.

“evaluasi presentase di depan pegawai adalah salah satu cara kita yang sangat penting dan dilakukan pemantauan lanjutan mengenai kinerjanya’(wawancara tanggal 27 mei 2018)

Dari tangapan diatas menunjukkan beberapa tanggapan yang sama mengenai evaluasi,dalam menanggapi evaluasi yang dijadikan rujukan untuk memperbaiki kesalahan di kemudian hari, ibu rahmi menjelaskan sebagai berikut:

“saya rasa hasil evaluasinya tergantung dari pegawai yang mengikuti pelatihan yah, tugas pimpinan adalah memantau melalui buku pantauan kinerja, akan tetapi selama ini alhamdulillah semua pegawai yang mengikuti pelatihan tentu ada peningkatan progres, hal ini menunjukkan bahwa ini efektif”(wawancara tanggal 27 mei 2018).

Wawancara dari ibu rahmi sama hasilnya dengan informan yang lain, berangkat dari ibu rahmi, ibu ani sebagai staff SDM yang sudah berpengalaman dibidangnya memberikan kesan sebagai berikut

“Kesan saya sebagai pegawai yang pernah mengikuti pelatihan dan saya rasakan petugasnya sangat mengayomi peserta segala sarana dan prasarana tepenuhi dengan baik, dan komunikasi sangat baik nak”(wawancara tanggal 27 mei 2018)

Selain itu ibu ani juga menjelaskan hal yang senada yang telah disampaikan oleh beberapa informan sebelumnya

“ begini yah ..kita disini mengadakan pelatihan itu sesuai dengan kebutuhan pegawai dan juga tuntutan kerjanya dan disini sudah ada sistem yang mengatur jadi semua pegawai yang ditempatkan pada jabatannya masing-masing, penting adanya mengikuti pelatihan sesuai unitnya”(wawancara tanggal 27 mei 2018)

Selanjutnya ibu ani menyatakan hal yang sama kembali mengenai TNA yang diterapkan di PT.PLN (Persero) upt sulselrabar yang efektif dirasakan.

“yah sangat jelas selama ini sudah efektif dan ita bisa lihat pengembangan kompetensi pegawai setelah mengikuti pelatihan tentu sudah ada perubahan”(wawancara tanggal 27 mei 2018)

Dari hasil wawancara ibu ani dapat disimpulkan bahwa dia memberikan kesan yang baik pada saat pelatihan dan juga petugas pelatihannya, selain itu beliau mengungkapkan hal yang sama dengan informan lainnya bahwa pelatihan yang diadakan oleh PT.PLN(Persero) upt sulselrabar sudah sesuai dengan kebutuhan pegawai dan juga kantor, karena pelatihan di ikuti pegawai sesuai dengan unitnya,dan tanggapan senada pula bahwa pprogram TNA yang diterapkan di kantor sudah sangat efektif dirasakan oleh pegawai dan kantor.

Berangkat dari ibu ani kita beralih ke ibu iin sebagai staff renev di PT.PLN (Persero) upt sulselrabar juga memberi tanggapan

“mengenai aplikasi simdiklat yang telah dibahas sebelumnya sudah tepat sasaran, karena disini aplikasinya sudah dirancang memang untuk semua pegawai dan sudah ada kategorinya masing-masing,SDM,keuangan, pengadaan itu sudah ada kategori jadi ketika ada pelatihan pegawai bebas memilih dan ada juga diadakan khusus sesuai dengan jabatannya, jadi seimbang antara kebutuhan pegawai dan kantor”(wawancara tanggal 27 mei 2018)

Dan selanjutnya ibu iin memberi tanggapan mengenai pimpinan kantor yang dinilai sangat baik dan menjalin komunikasi yang baik kepada pegawai

“pimpinan itu merupakan panutan, dan kebetulan pak rahmat itu orangnya sangat terbuka dan menyerap aspirasi para pegawainya, jadi kalau kalau ada keinginan pegawai mengadakan pelatihan yah pasti akan dilakukan kalau kuotanya mencukupi, jika tidak mencukupi tentu tidak akan dilaksanakan, masa mau melakukan pelatihan sedangkan Cuma dua orang saja yang mau, tentu ada tinjauan kembali, diperhitungkan anggaran kantor, harus kompak juga kerena pelatihan itu pada umumnya untuk kepentingan pegawai dan kantor”(wawancara tanggal 27 mei 2018)

Dari hasil wawancara dari ibu iin hampir sama dengan informan lainnya sama-sama mengarah ke positif mengenai pengembangan SDM melalui Training Needs Assessment di PT.PLN (Persero) upt Sulselrabar.

Dan selanjutnya informan terakhir mengemukakan bahwa efektif diterapkan metode TNA di kantor berikut tanggapannya.

“efektif dong nak sangat mendukung pengembangan sumber daya manusia dengan metode TNA sejauh ini sangat efektif dikantor kami, dan dalam pelaksanaan pelatihan sesuai dengan kebutuhan kantor”(wawancara tanggal 27 mei 2018)

Semua cara tersebut sudah dinilai dan dirasakan sangat sesuai dan efektif untuk dilakukan oleh PT.PLN (Persero) upt sulselrabar terhadap para pegawainya dalam mengembangkan sumber daya manusia dan meningkatkan kualitas kerja sesuai unit masing –masing.

Bagi PT.PLN (Persero) upt sulselrabar sendiri menerapkan metode *Training Needs Assessment* bukan hanya memberi dampak kognitif agar para

pegawai progres dalam bekerja tetapi dapat memberi dampak moral dan moril para pegawai dalam berperilaku dalam bekerja.

b) faktor hambatan dalam penerapan metode Training Needs Assessment pada PT.PLN (Persero) upt Sulselrabar

Berdasarkan wawancara mendalam yang dilakukan peneliti kepada para informan, seluruh informan menjawab mereka mengikuti pelatihan dengan metode *Training Needs Assessment* pada PT.PLN (Persero) upt Sulselrabar tidak ada hambatan-hambatan yang dirasakan. Dimana dalam pelatihan ada beberapa hambatan yang dapat dirasakan yaitu hambatan fisik, hambatan psikologis dan hambatan fisiologis, para pegawai mengikuti pelatihan dengan lancar dan dengan kerjasama yang kental antara pegawai satu dengan yang lainnya.

Dari observasi yang dilakukan oleh peneliti para pegawai PT.PLN (Persero) upt Sulselrabar sangat mementingkan kerjasama tim. Dengan sesama pegawai mereka tidak segan-segan membantu satu sama lain, dan sangatlah jarang terjadi konflik, ini TNA yang diterapkan di kantor memberi efek positif yaitu dengan saling mendukung dengan kerja masing masing dan juga organisasi. Analisis kebutuhan diklat memegang peranan penting dalam setiap program diklat, sebab dari penelitian ini diklat apa saja yang relevan bagi pegawai dan organisasi pada saat ini dan yang akan datang, yang berarti dalam tahap penelitian kebutuhan diklat ini dapat diidentifikasi bahwa penerapan *Training Needs Assessment* pada PT.PLN (Persero) upt Sulselrabar sesuai yang dibutuhkan pegawai dalam mengemban kewajibannya.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian kualitatif dengan teknik wawancara dan dokumentasi yang dilakukan di PT.PLN (Persero) upt Sulselrabar tentang Pengembangan Sumber Daya Manusia melalui *Training Needs Assessment* diambil beberapa kesimpulan, kesimpulan tersebut adalah sebagai berikut:

1. Sesuai data yang di peroleh peneliti. PT.PLN (Persero) upt Sulselrabar dalam menyusun program pelatihan dan pengembangan yang inovatif karna menggunakan aplikasi tersendiri sebagai alat untuk menjaring pelatihan di PT.PLN (Persero) UPT Sulselrabar, nama aplikasinya adalah Sim Diklat(Sistem Pendidikan dan Pelatihan), sehingga sangat sesuai untuk mengidentifikasi kebutuhan pegawai.
2. Model *Training Needs Assessment* yang inovatif dengan menggunakan aplikasi sebagai bentuk penunjang sangat efektif digunakan dalam informasi kebutuhan pelatihan di PT.PLN (Persero) upt Sulselrabar karna menimbulkan pengaruh Peningkatan kinerja pegawai yang mana di Pantau dengan buku pantauan dan evaluasi lanjutan baik itu berupa perubahan perilaku dan kinerja pegawai.

B. SARAN

Berdasarkan temuan dalam penelitian ini maka peneliti mengajukan beberapa saran perbaikan antara lain

1. Peranan pegawai dalam perusahaan sangatlah penting dalam perusahaan, sehingga PT,PLN (Persero) upt sulselrabar perlu lebih memperhatikan dan menyerap aspirasi para pegawai mengenai pelatihan sesuai kebutuhan pegawai yang akan mengikuti pelatihan,
2. Perlu lebih memperhatikan pengisian kuesioner untuk penyusunan program pelatihan sesuai kondisi pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Arep, Ishak dan Hendri Tanjung. 2012. *Manajemen Sumber DayaManusia*. Jakarta: Universitas Trisakti.
- As'ad. Mohammad. 2013. *Psikologi Industry*. Yogyakarta : Liberty.
- Barbazette, Jean, 2006. *Training Needs Assessment: Methods, Tools, and Techniques*, Pfeiffer. San Fransisco.
- Bernardin, H. Jhon and Joyce, E.A. Russel, 2013. *Human Resource Management : Experiential Approach*. Singapore : McGraw Hill.
- Blanchard, P. Nick & Thacker, James W, 2007. *Effective Training: System, Strategies, and Practice*, Pearson Educational International. Upper Saddle River. New Jersey.
- Brown, J. 2013. "Training Needs Assessment: a must for developing an effective training program. *Public Personnel Management*". Vol 31, pp:569-578.
- Chang, J.C., Chiang, T.C., dan Yi, C.K., 2012. "The Systematic Construction and Influential Factors of Training Needs Assessment". *International Journal of Business and Social Science*.
- Dahiyah, Sunita dan Ajeya Jha. 2013. "*Training Needs Assessment : A Critical Study*". *International Journal of Information Technology and Knowledge Management*, 4(1), pp 263-267.

Dale, Margaret. 2012. *Developing Management Skills. Techniques For Improving Learning and Performance*. Jakarta : Gramedia.

Doyle, Shaw. 2013. *The Manager's Pocket Guide To Training*. US : HRD Press Inc.

Ferreira, R.R., dan Abbad, G., 2013. "Training Needs Assessment: where we are and where we should go". *Brazilian Administration Review*. Vol 10(1), pp:77-99

Gul, Asiya, et al., 2012. "Role of capacity development, employee empowerment and promotion on employee retention in the banking sector of Pakistan". *International Journal of Academic Research in Bussiness and social Sciences*, September 2012, Vol.12, No.9, pp 157-168.

Handoko 2014.*Manajemen Edisi Kedua, Cetakan ketigabelas, BFFE, Yogyakarta.*

Hariandja, Marihot T.E, 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grasindo.

Hasibuan, Malayu S.P, 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Bumi Aksara.

Helpiastuti, Budi, Selfi., 2015. "Metode *Training Needs Assessment* Sumber Daya Aparatur dalam Perspektif *Social Network* di Kabupaten Jember". *Disertasi*. Tidak dipublikasikan, Surabaya:Pascasarjana Unair.

Ibrahim, Muhdi B.Hi, 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Medan : CV. Perdana Mulya Sarana.

Intruksi Presiden No.15 Tanggal 13 September 1974. Tentang Pendidikan untuk Mengembangkan Kemampuan Manusia Indonesia. Jakarta :Diknas.

Kaswan dan Ade Sadikin, Akhyadi. 2015. *Pengembangan Sumber Daya Manusia : Dari Konsepsi, Paradigma, dan Fungsi Sampai Aplikasi*, Cet-1, Bandung : Alfabeta.

Liker, Jeffrey K. dan David P. Meier. 2012. *Toyota Talent. Mengembangkan SDM Anda Aala Toyota*. Jakarta : Esensi.

Lovelock, Christopher dan Jochen Wirtz. 2014. *Services Marketing. People, Technology, Strategy*. USA : Pearson Prentice Hall.

Mangkunegara, Anwar Prabu., 2015, *Evaluasi Kinerja SDM*, Bandung : PT Refika Aditama.

Marwansyah ,2013. *Pelatihan dan Pengembangan diklat*, Jakarta: Universitas Trisakti.

Mercieca, M., 2011. *Designing and Conducting a Training Needs Analysis – a Guide for Primary Care Partnership*. Project Advisory Group.

Monday, R. Wayne. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jilid 1, Edisi 10, Jakarta : Erlangga.

Panggabean, 2014. *A Critical Introduction to Social Research. Second edition*. London : Sage Publication Ltd.

Robbins dan Couter.2012.*Manajemen Sumber Daya Manusia*.Jakarta,Universitas Trisakti.

Robert L. Mathis & John H. Jackson. 2012. *Human Resource Management*. Tenth Edition. Ohio:Thomson South-Western

Rummler, G.A; and Brache, A.P. 2015. *Improving Performance : How to Manage the Write Space on the Organizational Chart*, Second Edition, SanFransisco, CA. Jossey-Bass Publishers.

Stoner, J. 2013.*Manajemen*. Jakarta :Prenhalindo.

SunitaDahiya dan Ajeya Jha, 2013.“Metode Training Needs Assessment: A Critical Study”, *International Journal of Information Technology and Knowledge Management*,Vol 4(1), pp:263-267.

Swanson, Richard A and Elwood F. Holton III. 2012. *Foundations of Human Resource Development*. San Francisco : Berrett-Koehler Publisher, Inc (BK)

Swanson, Richard A and Elwood F. Holton III. 2012. *Foundations of Human Resource Development*. Second edition, San Francisco : Berrett-Koehler Publisher, Inc (BK).

Tilaar. H.A.R, 2013. *Kekuasaan dan Pendidikan : Kajian Menejemen Pendidikan Nasional dalam Pusaran Kekuasaan*. Jakarta :RinikaCipta.

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 *Tentang Sistem Pendidikan Nasional*,

Jakarta : Diknas.

Widodo 2015:.,*Pendidikan Dan Pelatihan*.Gramedia,Jakarta

RIWAYAT PENULIS



CITRA DEBBI Lahir pada tanggal 20 Desember 1994 di Bone.

Penulis Adalah anak kedua dari sembilan bersaudara yang lahir dari pasangan Ayahanda **Sudirman** dan Ibunda **Sumarni**.

Penulis memulai pendidikan Sekolah Dasar inpres 12/79 cellu 1 Lulus SD sejak tahun 2006. Untuk pendidikan Sekolah

Menengah Pertama penulis lanjutkan di SMP Negeri 5 WATAMPONE dan tamat pada tahun 2011. Kemudian Penulis lanjutkan Pendidikan ke Sekolah Menengah Atas SMA MUHAMMADIYAH PANGKAJENE dan tamat pada tahun 2014. dalam mengejar pendidikan penulis banyak mengalami jatuh bangun, Pada tahun yang sama penulis melanjutkan studi ke Perguruan Tinggi yaitu di Universitas Muhammadiyah Makassar dan di terima pada Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Program Studi Manajemen. Sampai dengan penulis skripsi ini peneliti masih terdaftar sebagai mahasiswi program S1 Manajemen Universitas Muhammadiyah Makassar (UNISMUH) kota Makassar.

Penulis sangat bersyukur diberikan kesempatan oleh Allah SWT bias menambahi ilmu yang merupakan bekal dimasa depan. Saat ini menulis berharap dapat mengamalkan ilmu yang telah diperoleh dengan baik dan membahagiakan orang tua serta berusaha menjadi manusia yang berguna bagi Agama, Keluarga, bangsa dan Negara.

TRANSKRIP WAWANCARA

Kode :94161671ZY
Nama informan :widi nur annisa
Tanggal :25 april 2018
Jam :10.30-10.50 WIT
Tempat wawancara :di kantor PT.PLN (Persero) UPT SulselRabar
Topik wawancara : sistem yang digunakan dalam menjanjaringan pelatihan

	Materi wawancara
peneliti	Apakah ada sistem yang diterapkn di kantor pln mengenai TNA?
Informan	Kalau dikita itu ada yang namanya SIMDIKLAT,nah ..di web itu kita bisa memilih judul diklat kita jadi kalau kita sudah diklat kita bisa mengisi kembali disitu ada kuesionernya yang materi diklat itu apakah bermanfaat buat pekerjaan kita
peneliti	Apakah pegawai dilibatkan dalam pengisian kuesioner dalam penerapan TNA nya?
Informan	Iya dilibatkan, jadi sebelum diklat itu biasanya kita ada yang namanya ITN, itu tiap semester kita disuruh milih mau diklat apa yang menunjang untuk pekerjaan kita, di web itu sma dengan SIMDIKLAT ,Disitu kita juga milih bidang kita apa,pembelajaran yang kita inginkan apa.
Refleksi	Dari hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa sistem yang digunakan dalam penjaringan pelatihan efektif untuk para pegawai, yang dimana pegawai bebas memilih pelatihan yang mereka inginkan sesuai tuntutan pekerjaan.

TRANSKRIP WAWANCARA

Kode :8410387Z
 Nama informan :Maizarah
 Tanggal :25 april 2018
 Jam :11.00-11.30 WIT
 Tempat wawancara :di kantor PT.PLN (Persero) UPT SulselrRabar
 Topik wawancara : kesempatan yang sama untuk pegawai mengikuti diklat

	Materi wawancara
peneliti	Selamat siang ibu maizarah
informan	Siaaanggg
peneliti	Ibu adalah salah satu pegawai di PT.PLN ,saya ingin bertanya bu,,,apakah semua pegawai memiliki kesempatan yang sama untuk mengikuti diklat?
informan	Sebenarnya semua punya kesempatan yang sama tergantung orangnya mau atau tidak karna semua sudah diberi kesempatan untuk memilih diklat tiap tahunnya.
peneliti	Oh jadi seperti itu ! terus apakah sarana dan prasarananya mendukung mba dalam pelaksanaan pelatihan?
informan	Tadi mba,sekarang bu,bentar lagi mba, jadi yang mana dong (tertawa) coba bisa diulang mbak?
peneliti	Apakah sarana dan prasarana mendukung dalam pelaksanaan pelatihan?
informan	Untuk beberapa pelatihan sudah ada instruktur dan peralatannya, selebihnya mungkin kita harus ke universitas kalau pelatihan saya dulu.
peneliti	Oh seperti itu, lantaran apakah peserta pelatihan diberi kesempatan untuk menyampaikan pendapat mba?
informan	lyaaa dongg masa ngga bolehhh
peneliti	Oh seperti terima kasih banyak mbaa atas waktunyaa!
informan	Sama –samaaaa
refleksi	Dari hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti dapat disimpulkan, bahwa semua pegawai mempunyai kesempatan yang sama untuk memilih diklat yang sesuai keinginan mereka serta sarana dan prasarana sudah ada disiapkan oleh instruktur

TRANSKRIP WAWANCARA

Kode :7094040G
Nama informan :Ani Nurul
Tanggal :25 april 2018
Jam :13.20-13.50 WIT
Tempat wawancara :di kantor PT.PLN (Persero) UPT SulselrRabar
Topik wawancara : model penerapan TNA

	Materi wawancara
peneliti	Selamat siang dengan ibu ani nurul?
informan	Betull
peneliti	Begini kan ibu salah satu pegawai di PLN, yang ingin saya tanyakan bagaimana model penerapan TNA yang ada dikantor ini bu?
informan	Jadi kalau di PLN itu metodenya namanya pake aplikasi namanya SIMDIKLAT yang artinya sistem aplikasi pendidikan dan pelatihan nah itu aplikasinya bisa dipakai oleh semua pegawai, jadi simdiklat itu semua pegawai bisa masuk untuk bisa mengikuti diklat.
Peneliti	Terima kasih bu, lantas bagaimana metode atau cara mengidentifikasi kebutuhan para pegawainya,
informan	Baik, jadi setiap pegawai itu mengisi apliksi yang dimaksud tadi, yang sesuai dengan job atau jabatan masing-masing pegawai jadi dalam waktu satu semester itu pegawai wajib memilih dua diklat yang sesuai dengan job atau jabatannya masing-masing.
peneliti	Terus bagaimana menetapkan output pelatihannya bu?
informan	Jadi setiap pegawai yang telah ikut diklat diwajibkan persentasdi didepan pegawai yang lain mengenai materi didpatkan dari diklat ,sehingga semua pegawai bisa mendapatkan iformasi, ilmu tentang perkembangan perusahaan yang didapat dari diklat itu
Peneliti	Terima kasih banyak bu atas waktunys\

informan	Sama-sama semoga sukses
refleksi	Dari hasil wawancara yang dilakukan penrliti dapat simpulkam bahwa, hasil wawancara hampir sama dengan ibu widi annisa, yang mengatakan bahwa penerapan model TNA dikantor pln memggunakan aplikasi simdiklat dimana semua pegawai bisa mengikuti diklat dengan mengisi aplikasi yang disediakan, selain itu dalam penentuan hasil diklat ada evaluasi atau persentasi didepan pegawai lainnya, sehingga mererefresh kembali apa yang didiklat tersebut

TRANSKRIP WAWANCARA

Kode :8106336Z
 Nama informan :Sunardi
 Tanggal :25 april 2018
 Jam :14.00-14.30 WIT
 Tempat wawancara :di kantor PT.PLN (Persero) UPT SulselrRabar
 Topik wawancara : pelatihan diklat

	Materi wawancara
peneliti	Pak sunardi, pelatihan seperti apa yang pernah di ikuti pak?
informan	Tekhnis yah? Yang saya dapatkan
peneliti	Iya pelatihan tekhnis sperti apa pak?
informan	Yang berkaitan dengan apa?
peneliti	Yang berkaitan dengan pelatihan semacam SDM
Informan	Banyak dek
peneliti	Salah satunya pak?
informan	Ehnm saya pernah ikut diklat public speaking
peneliti	Public speaking? Pelatihan seperti apa pak
informan	Public speaking itu yah melatih kita bagaimana menyampaikan informasi itu kepada masyarakat biar mengenai sasar toh, tidak salah informasi,seperti itu, jadi diajarkan mengolah informasi, sehingga nanti masyarakat yang tidak tahu menahu tentang masalah tekhnis di PLN kita sampaikan sehingga mereka faham dari sisi dia gituu.
peneliti	Terus dimana pernah diadakan pelatihan pak, apakah pelatihan diadakan tiap bulan atau adan siklus tertentu?
informan	Di UDIKLAT, dimalino saya kemarin
peneliti	Jadi di malino pak diadakan?
informan	Yah dimalino, UDIKLAT itu unit pendidikan dan pelatihan,namanya UDIKLAT PT.PLN (Persero) UPT Sulselrabar.
peneliti	Terus apakah pengembangan SDMnya pak apakah sesuai dengan unitnya msing-masing?
informan	Sesuai dengan jabatannya masing-masing?
peneliti	Lantas bapak kan sebagai asisten manajer disini tentu pernah menampung keinginan para pegawainya, pelatihan seperti apa yang di inginkan pegawai apa pernah bapak adakan ?
informan	Yah kalau saya direnev di perencanaan dan evaluasi itu kan membawahi k3 , jadi disitu banyak pelatihan, seperti pemadam,pelatihan LP3K yang begitu- begitu yang berhubungan dengan K3, harus kita lakukan setahun sekali itu.
peneliti	Model penerapan tna yang digunakan seperti ini apakah itu efektif pak?

informan	Ya efektif lah
peneliti	Terus kebutuhab pelatihan boleh tidak atas usulan pegawainya?
informan	Ya bisa, jadi kita liat permintaanya toh, habis itu kalau memang sesuai yang kita butuhkan yah kita adakan,
peneliti	Terima kasih banyak pak atas waktunya
refleksi	Dari hasil wawancara yang dilakukan peneliti simpulkan bahwa pelatihan yang pernah di ikuti informan salah satunya adalah public speaking yng bertujuan mengolah komunikasi, serta di bagian renev wajib mengadakan sekali setahun, dan apa yang tna diterapkan di kantor pln sudah efektif dirasakan oleh informan.

TRANSKRIP WAWANCARA

Kode :9015416ZY
Nama informan :Afaqliya alyani achmad
Tanggal :25 april 2018
Jam :15.00-15.30 WIT
Tempat wawancara :di kantor PT.PLN (Persero) UPT SulselrRabar
Topik wawancara : pelatihan di UPT

	Materi wawancara
peneliti	Selamat siang dengan afaqliya alyani acmad pegawai pln, begini mba saya ingin bertanya mengenai apakah cara pelatihan sudah sesuai dengan harapan peserta diklat atau belum?
informan	Sejauh ini diklat yang dilaksanakan di PT.PLN itu sudah sesuai dengan harapan, namun kadang –kadang ada hal yang mungkindi didapatkan di diklat tidak diterapkan dilingkungan kantor karena mungkin sudah kita lewati atau belum sampai ke taraf itu.
peneliti	Lantaskan di tahun 2017 sudah melaksanakan pelatihan, pelatihan apa lagi yang direncanakan di PLN ditahun ini yang mungkin kedepannya akan dilaksanakan.
Informan	Sejauh ini diklat yang akan dilksanakan kedepannya yaitu diklat dipengadaan, karena berhubung saya staff pengadaan jadi diklat yang akan dilaksanakan yaitu diklat penyusunan kontrak yang mungkin akan dilaksanakan di tahun ini, terima kasihhhh
peneliti	Terima kasih banyak atas waktunya
refleksi	Dari hasil wawancara yang dilakukan peneliti menyimpulkan bahwa pegawai yang sudah mengikuti pelatihan sudah sesuai cuman kadang-kadang ada materi yang mungkin sudah didapatkan atau atau belum sampai ketaraf itu menurut pengalaman ibu faqliyani sendiri

TRANSKRIP WAWANCARA

Kode :8005014F
 Nama informan :meiryandi (dendi)
 Tanggal :27 mei 2018
 Jam :09.30-10.00 WIT
 Tempat wawancara :di kantor PT.PLN (Persero) UPT SulselrRabar
 Topik wawancara : pelaksanaan pelatihan secara keseluruhan

	Materi wawancara
peneliti	Assalamualaikum pak maaf saya mengganggu waktunya sebentar
informan	Walaikum salam yah tidak apa-apa
peneliti	Begini pak saya mahasiswa dari universitas muhammadiyah makassar, kebetulan saya meneliti dikantor ini, minta tolong pak saya memiliki beberapa pertanyaan mohon di jawab pak yah?
informan	Ok asalkan simple pertanyaanya
peneliti	Menurut pendapat anda pak bagaimana pelaksanaan pelatihan secara keseluruhan?
peneliti	Pelatihan secara keseluruhan menurut saya seimbang yah antara teori dan prakteknya karena setelah kita mengikuti pelatihan, para pegawai tentu dituntut untuk menjelaskan kembali kepada para pegawai lainnya, dan tentunya kami memiliki buku pemantau para pegawai mengenai kinerja setelah mengikuti pelatihan tersebut
peneliti	Terima kasih pak , selanjutnya bila dikaitkan dengan kebutuhan perusahaan apakah pelatihan ini sudah sesuai atau tiddak pak?
informan	pelatihan sesuai atau tidak yah? Gitu yah? Tentu sangat sesuai karena apa yang dibutuhkan oleh pegawai dalam menunjang kerjanya itu sudah sangat sudah merupakan kebutuhan-kebutuhan kantor tentunya ,tidak mungkin kita mengadakan pelatihan untuk karyawan yang tidak sesuai dengan kebutuhan kantor itu sendiri.
peneliti	Pertanyaan selanjutnya apakah alat bantu seperti LCD,dan yang lainnya dalam proses belajar pada umumnya apakah itu sudah sangat membantu atau tidak pak?
informan	Pastinya sangat membantu dengan LCD yang digunakan dan sistem kebutuhan lainnya itu akan mempermudah para pegawai yang mengikuti pelatihan dan proses kerjanya pun sangat bagus
peneliti	Terima kasih pak lantas bagaimana kesan anda sebagai pegawai yang tentunya pernah mengikuti pelatihan?
Informan	Sangat baik dan luar biasa saya rasa tentunya dapat

	menambah ilmu pengetahuan untuk kebutuhan pegawai itu sendiri sesuai dengan tuntutan kerja atau tanggung jawab kami sebagai seorang pegawai
peneliti	Pertanyaan terakhir pak apakah ada hambatan yang dihadapi dalam pengembangan sumber daya manusianya??
informan	Kalau menurut saya pribadi sama sekali tidak ada hambatan, baik dari segi fisik dan psikologi tentu memberi dampak positif bagi pegawainya dapat menambah wawasan dan kerja sama tim
Refleksi	Dari hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti dapat disimpulkan bahwa penelitian keseluruhan memberi dampak positif bagi pegawai, adanya keseimbangan antara teori yang didapatkan dan praktek lapangan.

TRANSKRIP WAWANCARA

Kode :9417737ZY
 Nama informan :Rahmi wahyuni
 Tanggal :27 mei 2018
 Jam :10.00-10.30 WIT
 Tempat wawancara :di kantor PT.PLN (Persero) UPT SulselRabar
 Topik wawancara : pemanfaatan SDM

	Materi wawancara
Peneliti	Assalamualaikum maaf mba sebelumnya saya mengganggu,saya dari universitas muhammadiyah makassar kebetulan melakukan penelitian di kantor ini boleh tidak saya minta waktunya wawancara sebentar?
informan	Boleh tapi jangan banyak pertanyaan yah
peneliti	Ok mba, kita langsung ke pertanyaan pertama, begini bagaimana sebenarnya PLN itu sendiri sumber daya manusia yang sudah dilatih?
informan	Yah memanfaatkan yah? Tentunya menempatkan pegawai pada tempatnya karena kita disini melakukan pelatihan sesuai dengan pegawai dan kantor tidak mungkin dong staf bagian keuangan mengikuti pelatihan pemadam? Yah tentu dengan kondisi pegawai dan kita disini sebenarnya memiliki sistem aplikasi namanya SIMDIKLAT disitulah para pegawai mengisi kuesioner tentunya dengan bidang masing-masing
peneliti	Terima kasih kita lanjut pertanyaan berikutnya,apakah

	setelah pegawai mengikuti pelatihan dan kembali bekerja selalu diadakan evaluasi
informan	Yah itu salah satu cara kita setelah melakukan pelatihan, metode evaluasi sangat penting dengan cara presentase didepan pegawai lainnya,dan dilakukan pemantauan kembali mengenai kinerjanya
peneliti	Lantas apakah hasil evaluasi dijadikan rujukn untuk memperbaiki kesalahan dikemudan hari?
informan	Saya rasa evaluasinya tergantung dari pegawai yangt mengikuti pelatihan yah, tugas pimpinan melakukan pantauan kembali dengan cara membuat buku pantauan, akan tetapi selama ini alhamdulillah semua pegawai yang telah mengikuti pelatihan tentu mengalami peningkatan progres, hal ini terbukti efektif.
repleksi	Dari hasil wawancara peneliti dapat simpulkan bahwa informan mengatakan bahwa dalam pemanfaatan sdm sudah sesuai dengan kebutuhan pegawai dan kantor, dan juga dengan cara evakuasi presentasi dan melakukan pantauan kepada pegawai dapat diketahui bahwa inicara tersebut efektif, dan ini terbukti diraskan oleh informan

TRANSKRIP WAWANCARA

Kode :7293033F
Nama informan :Sitti rohani
Tanggal :27 mei 2018
Jam :11.00-11.30 WIT
Tempat wawancara :di kantor PT.PLN (Persero) UPT SulselrRabar
Topik wawancara : kesan pernah ikut pelatihan

	Materi wawancara
peneliti	Assalamualaikum bu, apa kabarki bu?
informan	Walaikum salam nak, baik-baik saja ini
peneliti	minta maaf ini bu sayang datang kesini untuk mewawancarai ibu kebetulan saya penelitan disini
informan	Oh iya nak boleh-boleh saja tapi ibu tidak bisa banyak pertanyaan nah karna ibu banyak kerjaan ini
peneliti	Baiklah bu, begini bu sebagai pegawai yang pernah ikut pelatihan kesan apa yang dapat anada gambarkan mengenai petugas pelatihan?
Informan	Kesan saya sebagai pegawai yang pernah ikut pelatihan, tugasnya itu sangat mengayomi peserta segala sarana dan prasarana terpenuhi dengan baik dan komunikasi juga sangat baik juga nak
peneliti	Menurut ibu pelatihan yang sangat penting diadakan pelatihan apa bu?
informan	Oh begini yah, kita disini mengadakan pelatihan sesuai dengan kebutuhan pegawainya dan juga tuntutan kerja,dan disini sudah ada sistem yang mengatur jadi semua pegawai ditempatkan pada jabatannya penting mengadakan pelatihan sesuai unitnya
peneliti	Lantaran ibu tidak menghendaki banyak pertanyaan ini yang terakhir, apakah metode TNA ini sudah efektif dilakukan bu?
Informan	Oh iya jelas dan kita disini bisa melihan kompetensi pegawai yang sudah ikut pelatihan tentu sudah ada perubahan nak
peneliti	Terima kasih banyak bu atas waktunya
refleksi	Hasil wawancara yang dilakukan,peneliti dapat simpulkan bahwa kesan yang dirasakan oleh informan sudah sesuai dengan kebutuhan dan efektif dirasakan oleh informan

TRANSKRIP WAWANCARA

Kode :9015423ZY
 Nama informan :dyah nadya utami
 Tanggal :27 mei 2018
 Jam :1300-13.30 WIT
 Tempat wawancara :di kantor PT.PLN (Persero) UPT SulselrRabar
 Topik wawancara : aplikasi simdiklat

	Materi wawancara
peneliti	Assalamualaikum ibu iin apa kabarki.?
informan	Walaikum salam baik-baik nak
peneliti	Makin cantik saja ibu
informan	Alhamdulillah maksih (tertawa)
peneliti	Begini bu saya mau wawancara boleh tidak bu?
informan	Boleh saja,asal jangan banyak pertanyaan soalnya mau pulang sudah jam pulang juga
Peneliti	Ok siap bu langsung ke pertanyaan pertama, bagaimana sistem yang digunakan sebagian alat disini bu? Aplikasinya sudah tepat sasaran?
Informan	Jelas tepat sasaran dong, masa tidak kan disini aplikasinya dirancang memang untuk semua pegawai dan ada kategorinya msing-masing,SDM ,keuangan, pengadaan itu ada kategori jadi ketika ada pelatihan pegawai bebas memilih,ada juga diadakan oleh kantor jdi seimbang antara kebutuhan pegawai dan kantor
peneliti	Baik bu bagaimana dengan pimpinan kantornya bu apakah komunikasinya baik kepegawainya?
informan	Ya dong karna pimpinan itu merupakan panutan, dan kebetulan pak rahmat itu orangnya sangat terbuka dan menyerap aspirasi pegwainya dan kalau ada keinginan pegawai ingin mengadakan pelatihan yah pasti akan dilakukam jika kuotanya mencukupi
peneliti	Jika bvelum mencukupi berarti tidak dilaksanakan?
informan	Yah kalau pihak kantor tentu tidak masa mau diadakan pelatihan sedangkan Cuma dua orang yang mau tentu ada tinjauan kembali di perhitungkan anggaran kantor, harus kompak juga karna pada umumnya pelatihan itu untuk kepentingsn pegawai dan kantor
peneliti	Terima ksh banyak bu
informan	Sama-sama semoga sukses
refleksi	Dari hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa aplikasi yang diterapkan dipln sudah sangat efektif dirasakan oleh pegawai dan kantor, selain itu pimpinan kantor jugamenjalin komunikasi yang sangat baik terhadap pegawainya

TRANSKRIP WAWANCARA

Kode :9114268ZY
Nama informan :Genis ratna sari
Tanggal :27 mei 2018
Jam :1400-14.20 WIT
Tempat wawancara :di kantor PT.PLN (Persero) UPT SulselrRabar
Topik wawancara : aplikasi yang efektif

	Materi wawancara
peneliti	Assalamualaikum ibu genis, apa kabar ini bu?
informan	Walaikum salam yah sehat sehat ini dek
peneliti	Begini bu saya dari kemarin- kemari sudah melakukan wawancara dan ibu merupakan informan terakhir saya, sedikit pertanyaan untuk memmpertegas saja yah bu? Ibu pernah melakukan pelatihan bagaimana sistem tna disini apakah efektif atau tidak?
informan	Oh efektif dong nak. Sangat mendukung pengembangan SDM, kantor menggunakan metode ini sejauh ini efektif
peneliti	Menurut ibu pelatihan sudah sesuai dengan kebutuhan kantor PLN atau belum bu?
informan	Yah sesuai karena disini kita melaksanakan pelatihan sendiri sesuai dengan kebutuhan kantor dan pegawainya.
peneliti	Terima kasih banyak bu
informan	Ok dek
refleksi	Hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa semua infoeman rata mengatakan metode aplikasi yang diterapkan di kantor PLN sudah sangat efektif dirasakan oleh pegawai dan seimbang antara kebutuhan kantor dan pegawainya

NARASI MODUL PENGEMBANGAN

Leadership Development Program

TEMA :

RENCANA TARGET SASARAN



RENCANA TARGET SASARAN

Level 1

Dalam tema Rencana Target Sasaran level 1 ini menggambarkan perilaku kunci dari *Planning & Organizing* (PNO), *Analytical Thinking* (ANT), *Developing Others* (DEV).

Apabila pegawai akan melaksanakan pekerjaan, pegawai harus membuat daftar rencana pekerjaan, langkah-langkah pekerjaan, target/ sasaran kerja dan *timeline* (harian, mingguan, bulanan) berdasarkan arahan atasan.

Saran Pengembangan:

1. Pegawai harus mengetahui uraian jabatan (studi literatur)
2. Pegawai harus diberi bimbingan praktek perencanaan/penjadwalan pekerjaan oleh mentor (mentoringship)
3. Pegawai harus diberi kesempatan untuk merencanakan/menjadwalkan pekerjaan (on job development)

5. Membuat rencana strategi pengembangan usaha, menyusun daftar prioritas pengembangan layanan baru / penyesuaian produk dan jasa dan timeline program jangka menengah (1-2 tahun) di unit kerjanya dengan mempertimbangkan kemampuan SDM, keuntungan dan ketersediaan alat produksi.

Saran Pengembangan :

1. Pegawai harus mengetahui konsep dan praktek perencanaan suatu program jangka menengah 1-2 tahun di bidang/bagian/unit bisnis (menghitung alokasi biaya, waktu, tenaga) (study literatur)
2. Pegawai harus diberi kesempatan memimpin *task force* untuk merencanakan suatu program di unit/bidang/bagian (special assignment).

Level 2

Dalam tema Rencana Target Sasaran level 2 ini menggambarkan perilaku kunci dari *Leadership* (LDS), *Achievement* (ACH), *Organizational Awareness* (OAW), *Planning & Organizing* (PNO), *Relationship Building* (RSB), *Teamwork* (TWK), *Analytical Thinking* (ANT), *Decision Making* (DCM), *Business Spirit* (BSS).

Apabila pegawai akan melaksanakan pekerjaan di dalam tim, maka pegawai harus mengarahkan tim untuk:

1. Mengidentifikasi faktor-faktor internal penyebab potensial yang mempengaruhi efektivitas unit/bidang/bagian.
2. Mampu memberikan ide-ide terkait pencapaian target dan mendiskusikan manfaatnya bagi perusahaan.
3. Merangkum ide-ide yang perlu disampaikan agar daftar rencana kerja dan timeline disepakati oleh semua anggota tim dalam unit/bidang/bagian.
4. Membuat sasaran kerja di atas target yang ditetapkan berdasarkan ide-ide yang telah dituangkan.
5. Membuat daftar rencana pekerjaan, langkah-langkah pekerjaan, dan *timeline* (harian, mingguan, bulanan), menghitung biaya, tenaga, dan fasilitas sesuai dengan prosedur dan yang disepakati oleh semua anggota tim.

6. Membagi pekerjaan kepada setiap anggota tim sesuai dengan keahliannya masing-masing untuk memenuhi target yang telah ditetapkan.
7. Mengusulkan inovasi untuk meningkatkan proses kerja yang lebih efisien.
8. Mampu merealisasikan ide-ide yang sudah dituangkan untuk mencapai target.

Saran Pengembangan:

1. Pegawai harus mengetahui konsep dan praktek perencanaan (Menghitung alokasi biaya, waktu, tenaga) (studi literatur)
2. Pegawai harus diberi bimbingan praktek perumusan ide dan praktek perencanaan oleh mentor (mentoringship).

Level 3

Dalam tema Rencana Target Sasaran level 3 ini menggambarkan perilaku kunci dari *Leadership* (LDS), *Achievement* (ACH), *Developing Others* (DEV), *Planning & Organizing* (PNO), *Analytical Thinking* (ANT), *Customer Service Orientation* (CSO), *Continuous Learning* (CLE), *Teamwork* (TWK), *Business Spirit* (BSS).

Apabila pegawai akan melaksanakan pekerjaan pada tingkat unit/bidang/bagian, maka pegawai harus mampu:

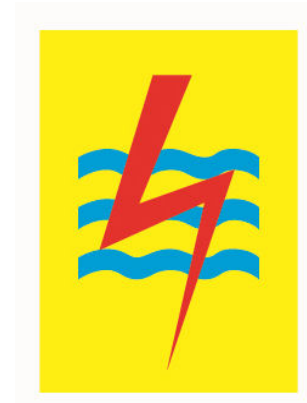
1. Mengurutkan daftar masalah berdasarkan skala prioritas yang paling mempengaruhi kinerja unit berdasarkan hasil analisis faktor internal dan eksternal.
2. Menganalisa besar pengaruh faktor internal dan eksternal berdasarkan perhitungan masukan (input) dan hasil (output) terhadap pencapaian target.
3. Menyusun indikator keberhasilan program dan menetapkan sasaran kerja di atas target yang ditetapkan berdasarkan prioritas kepentingan dan keterlibatan unit-unit yang berada di bawah tanggung jawabnya.
4. Mengantisipasi risiko dengan menyusun profil risiko berisi potensi dan mitigasi risiko pengembangan usaha.

NARASI MODUL PENGEMBANGAN

Leadership Development Program

TEMA :

MONITORING DAN EVALUASI



MONITORING DAN EVALUASI

Level 1

Dalam tema monitoring dan evaluasi level 1 ini menggambarkan perilaku kunci dari *Business Spirit* (BSS).

Dalam melakukan monitoring dan evaluasi, pegawai harus mengevaluasi kekuatan dan kelemahan dari prosedur/SOP dan memberikan masukan perbaikan prosedur/SOP kepada atasan.

Saran Pengembangan:

1. Pegawai harus mengetahui prosedur/SOP (studi literatur)
2. Pegawai harus diberi bimbingan praktek komunikasi oleh mentor (mentoringship)

Level 2

Dalam tema monitoring dan evaluasi level 2 ini menggambarkan perilaku kunci dari *Achievement* (ACH), *Business Spirit* (BSS), *Concern For Orders* (CFO), *Continuous Learning* (CLE), *Decision Making* (DCM), *Developing Others* (DEV), *Leadership* (LDS), *Organizational Awareness* (OAW), *Planning & Organizing* (PNO), *Relationship Building* (RSB).

5. Memberikan arahan dan umpan balik berdasarkan hasil evaluasi untuk pengembangan system dan memutuskan program-program perbaikannya di unit.
6. Mengevaluasi proses implementasi keputusan operasional dan mengaitkannya dengan mekanisme organisasional dengan orientasi waktu jangka menengah.

Saran Pengembangan :

1. Pegawai harus memiliki keterampilan dalam pengambilan keputusan (training)
2. Pegawai harus mampu membuat rencana perbaikan sistem kerja (on job development)
3. Pegawai harus diberi kesempatan memimpin tim yang bertugas memantau, mengevaluasi, dan memperbaiki proses kerja (special assignment)

Pegawai harus mampu memantau progress dari program secara berkala. Apabila ditemukan permasalahan, maka tim harus mendiskusikannya untuk membuat rencana perbaikan berdasarkan situasi lapangan yang berbeda. Secara berkala pegawai sebagai ketua tim harus:

1. Memonitor dan mengevaluasi progres kerja dari setiap anggota tim serta menanyakan progres pelaksanaan pekerjaan untuk memastikan unit kerja telah melaksanakan pekerjaan sesuai fungsi dan perannya agar sesuai dengan SOP.
2. Mereview kinerja setiap anggota tim dalam menyelesaikan pekerjaannya dan memberi umpan balik. Sebaliknya, pegawai sebagai ketua tim meminta masukan/feedback atas kinerja yang telah dicapai untuk perbaikan/improvement.
3. Melakukan pemantauan/observasi terhadap penerapan ide-ide perbaikan/penyelesaian masalah.
4. Mengevaluasi ketrampilan dan pengetahuan anggota tim terhadap pencapaian kinerja unit kerja.
5. Melakukan evaluasi dan berdiskusi dengan tim untuk perbaikan proses kerja.
6. Mengevaluasi prosedur operasional berdasarkan hasil indentifikasi permasalahan untuk dilakukan perbaikan (improvement).

7. Melakukan evaluasi dan pengembangan terhadap pola komunikasi dengan unit lain.
8. Mengevaluasi proses implementasi keputusan operasional dan dampaknya terhadap kinerja.
9. Melakukan perbaikan keputusan sesuai dengan hasil evaluasi.
10. Mengembangkan sistem kendali dan monitoring guna menghasilkan standar kualitas yang ditetapkan.

Saran Pengembangan:

1. Pegawai harus memahami cara memonitor dan mengevaluasi hasil pekerjaan sesuai dengan standar kualitas (studi literatur).
2. Pegawai harus diberi bimbingan praktek mengevaluasi progres kerja dan melakukan perbaikan oleh mentor (mentorship)

Level 3

Dalam tema monitoring dan evaluasi level 3 ini menggambarkan perilaku kunci dari *Continuous Learning* (CLE), *Customer Service Orientation* (CSO), *Decision Making* (DCM), *Developing Others* (DEV), *Leadership* (LDS), *Relationship Building* (RSB).

Pegawai harus mampu memantau dan mengevaluasi untuk membuat rencana perbaikan berdasarkan situasi di lapangan. Oleh karena itu pegawai yang memimpin unit/bagian/bidang harus:

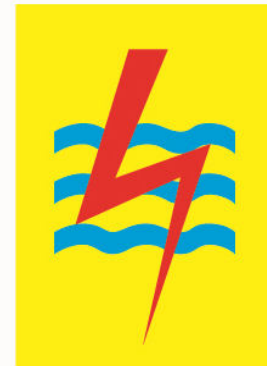
1. Melakukan evaluasi terhadap perkembangan pekerjaan dan efektifitas pelaksanaan program yang sudah dijalankan oleh unit.
2. Menerapkan ide-ide perbaikan sistem kerja dari lingkungan internal dan eksternal.
3. Memantau dan mengevaluasi progress pengembangan secara berkala untuk memastikan program pengembangan dijalankan serta selaras dengan visi, misi, nilai-nilai, dan budaya organisasi.
4. Melakukan evaluasi biaya dan manfaat (*prinsip low cost high impact*) atas pengembangan layanan baru/penyesuaian produk dan jasa.

**NARASI MODUL
PENGEMBANGAN**

*Leadership Development
Program*

TEMA :

**PERAN, POSISI DAN
PENGEMBANGAN SDM**



PERAN, POSISI DAN PENGEMBANGAN SDM

Level 1

Dalam tema peran, posisi dan pengembangan SDM level 1 ini menggambarkan perilaku kunci dari *Concern For Orders* (CFO), *Leadership* (LDS), *Organizational Awareness* (OAW), *Relationship Building* (RSB), *Decision Making* (DCM).

dan antar unit kerja agar

sesuai dengan nilai-nilai perusahaan

(SIPP) (on job development)

Pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya

harus:

1. Mengetahui fungsi, peran, tugas dan tanggung jawabnya dalam pekerjaannya.
2. Mampu menjelaskan fungsi dan perannya dalam pekerjaan masing-masing jabatan.
3. Mengetahui garis komando/hierarki bila ada disposisi tugas.
4. Mengetahui batas wewenang pengambilan keputusan, apabila pegawai harus mengambil keputusan.

Dalam melakukan pengembangan diri, pegawai harus:

1. Berdiskusi dengan atasan untuk membuat rencana pengembangan diri
2. Berdiskusi dengan rekan kerja untuk mendapatkan feedback mengenai kekuatan dan kelemahan diri.

Saran Pengembangan:

1. Pegawai harus mengetahui struktur organisasi dan uraian jabatan (studi literatur)
2. Pegawai harus diberi bimbingan praktik membuat rencana pengembangan diri (Individual Development Planning/IDP) (mentoringship)

5. Meningkatkan hubungan antar SDM dan antar unit kerja agar sesuai dengan nilai-nilai perusahaan (SIPP).

Saran Pengembangan :

1. Pegawai harus memahami program pengembangan SDM (studi literatur)
2. Pegawai harus diberi bimbingan praktik koordinasi penyusunan rencana pengembangan karir pegawai di unit kerjanya (mentoringship)
3. Pegawai harus diberi kesempatan untuk memetakan kekuatan dan kelemahan SDM di unit bisnisnya serta meningkatkan hubungan antar SDM

Ketika melakukan pengembangan SDM di unit kerja dalam rangka memperbaiki proses kerja, pegawai harus:

1. Menetapkan sasaran/target program pengembangan SDM.
2. Menetapkan kekuatan dan kelemahan SDM di unit bisnis dalam kaitan pencapaian kinerja.
3. Mengelompokkan ide-ide yang muncul dari setiap bidang/unit kerja, memilih ide baru yang memberikan nilai tambah dan berusaha menyelaraskannya.
4. Mengkoordinir penyusunan rencana pengembangan karir pegawai di unit kerja yang bersama dengan bagian SDM.

3. Pegawai harus diberi kesempatan untuk berdiskusi dengan rekan kerja untuk mendapatkan feedback mengenai kekuatan dan kelemahan diri (on job development)

Level 2

Dalam tema peran, posisi dan pengembangan SDM level 2 ini menggambarkan perilaku kunci dari *Leadership* (LDS), *Developing Others* (DEV), *Business Spirit* (BSS), *Planning & Organizing* (PNO).

Ketika melakukan pengembangan terhadap tim/ gugus/unit kerja dalam memperbaiki proses kerja, pegawai harus:

1. Berdiskusi mengenai perencanaan pengembangan kompetensi dengan masing-masing anggota tim.
2. Memberikan arahan (coaching) dan pembinaan (Mentoring) secara rutin.
3. Memberikan apresiasi kepada anggota tim yang dapat mengajukan ide-ide terkait pencapaian target untuk memotivasi anggota tim yang lain.

Saran Pengembangan :

1. Pegawai harus memahami coaching dan mentoring (studi literatur)

2. Pegawai harus diberi bimbingan praktik coaching dan mentoring (mentoringship)
3. Pegawai harus diberi kesempatan untuk memimpin tim dalam perumusan ide terkait pencapaian target (on job development)

Level 3

Dalam tema peran, posisi dan pengembangan SDM level 3 ini menggambarkan perilaku kunci dari *Organizational Awareness* (OAW), *Developing Others* (DEV).