

# PERAN *TRAINING NEED ANALYSIS* PADA PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA UNTUK PERCEPATAN PEMBANGUNAN INFRASTRUKTUR

Ida Bagus Gede Adi Permana<sup>1</sup>, dan Ahmad Yusri Authoni<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Airlangga, Surabaya  
E-mail: [ibg.adipermana@feb.unair.ac.id](mailto:ibg.adipermana@feb.unair.ac.id)  
E-mail: [bisnis@bidang4.unair.ac.id](mailto:bisnis@bidang4.unair.ac.id)

**Abstrak.** Infrastruktur di Indonesia menjadi hal yang utama bagi kelancaran aktivitas perekonomian. Indonesia bagian timur sampai saat ini masih menghadapi kendala kelengkapan infrastruktur. Kendala tersebut berasal dari berbagai macam faktor, salah satunya adalah kesiapan sumber daya manusia. Pengembangan sumber daya manusia menjadi titik kritis bagi kesiapan sumber daya manusia tersebut. Penelitian ini berupaya menjelaskan bagaimana *Training Need Analisis* (TNA) pada pengembangan sumber daya manusia untuk percepatan pembangunan infrastruktur. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yang bertujuan untuk mendapatkan *insight* dari TNA pada pengembangan sumber daya manusia yang berorientasi percepatan pembangunan

**Kata kunci:** infrastruktur, pengembangan sumber daya manusia, *training need analysis*.

## I. PENDAHULUAN

Indonesia bagian timur mempunyai potensi kekayaan alam yang sangat banyak, akan tetapi keterbatasan infrastruktur mengakibatkan potensi tersebut tidak dapat digunakan dan dimanfaatkan untuk kepentingan masyarakat luas (<http://www.dpd.go.id>).

Pembangunan di Indonesia saat ini masih terpusat di Indonesia Bagian Barat, hal ini bisa di lihat dari fakta bahwa tingkat perekonomian di Indonesia Barat lebih baik dari pada di Indonesia Timur. Kontribusi pembangunan ekonomi yang dihitung berdasarkan Produk Domestik Bruto (PDB) masih timpang antara Jawa dan luar Jawa. Tahun 2014, kontribusi PDB Jawa mencapai 57,5%, sedangkan 42,5% berasal dari luar Jawa – dan kontribusi Kawasan Timur Indonesia hanya 10,6%. (<http://presidenri.go.id/>).

Konsekuensi dari hal tersebut adalah banyaknya masyarakat yang miskin di Indonesia Timur, yang ironisnya memiliki kekayaan alam yang potensial.

Pembangunan infrastruktur menjadi krusial untuk meningkatkan tingkat perekonomian masyarakat di Indonesia Timur. Pembangunan seperti pelabuhan, bandara, ataupun fasilitas dan peningkatan pendidikan dapat meningkatkan angka perekonomian masyarakat Indonesia Timur.

Di sektor pendidikan, misalnya Data Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan tahun 2013/2014 menunjukkan jumlah Sekolah Dasar (SD) di Jawa mencapai 68.584. Bandingkan dengan Sumatera (35.125), Bali dan Nusa Tenggara (10.365), Sulawesi

(15.872), dan Maluku serta Papua (6.413) (<http://presidenri.go.id/>).

Sedangkan di sektor kesehatan data fasilitas kesehatan berupa Puskesmas pada tahun 2013, berdasarkan data Badan Pusat Statistik menunjukkan jumlah Puskesmas di Jawa mencapai 3.574. Bandingkan dengan Sumatera (2.498), Bali dan Nusa Tenggara (640), Kalimantan (881), Sulawesi (1.253) dan Maluku serta Papua (849) (<http://presidenri.go.id/>).

Data-data tersebut menunjukkan fakta bahwa infrastruktur memiliki dampak luas di sektor ekonomi, pendidikan, dan kesehatan. Oleh karena itu pemerintah saat ini telah menyiapkan dana sebesar Rp 313,5 triliun untuk membangun infrastruktur di seluruh Indonesia pada 2016. Tujuannya agar ketimpangan infrastruktur antara Indonesia Timur dan Barat tidak lagi memiliki disparitas yang tinggi (<http://presidenri.go.id/>).

Dana pembangunan tersebut tentu merupakan suatu tanggung jawab besar bagi Kementerian Pekerjaan Umum untuk melaksanakan pembangunan infrastruktur. Pelaksanaan di lapangan membutuhkan sumber daya yang berkualitas dalam keahlian dan kompetensi. Kompetensi inilah yang terkadang menjadi penghambat bagi terlaksananya pembangunan.

Pembangunan yang dilakukan oleh pemerintah pusat maupun daerah bertumpu pada kecakapan sumber daya manusia dalam melaksanakan proyek-proyek pembangunan. Keahlian dan kompetensi yang tinggi diperlukan dalam pelaksanaan pembangunan infrastruktur. Permasalahan muncul pada saat

pembangunan tersebut mengalami suatu kendala di lapangan. Kendala tersebut disebabkan karena kurangnya kompetensi sumber daya manusia atau adanya gap kompetensi.

Gap kompetensi ini menjadi titik krusial bagi Dinas Pekerjaan Umum dalam hal ini merupakan kepanjangan tangan dari Kementerian Pekerjaan Umum dalam pembangunan proyek-proyek infrastruktur. Dengan mengetahui gap kompetensi maka kendala yang terkait kualitas kompetensi tidak akan menjadi hambatan (Kwek dan Cheun, 2015). Gap kompetensi ini selanjutnya akan menjadi sebuah acuan bagi Dinas Pekerjaan Umum untuk menyiapkan suatu pelatihan yang berfungsi mengisi gap kompetensi tersebut. Di titik ini perlu adanya suatu proses identifikasi dalam mengenali kebutuhan pelatihan yang diperlukan (Pearson dan Weinstock, 2011).

Berdasarkan penjabaran tersebut maka penelitian ini bertujuan untuk menggali informasi mengenai proses yang terjadi dalam analisa kebutuhan terhadap pelatihan (*Training Need Analysis*). Penelitian ini mengambil konteks penelitian di Dinas Pekerjaan Umum di Provinsi Nusa Tenggara Barat.

## II. KAJIAN PUSTAKA

### A. *Training Need Analysis (TNA)*

TNA adalah proses pengumpulan data dalam rangka mengidentifikasi faktor yang perlu ditingkatkan pada kinerja karyawan (Cekada, 2010). Skica dan Rodzinka (2012) mendefinisikan kebutuhan pelatihan “adalah upaya untuk memenuhi kekurangan pengetahuan, meningkatkan keterampilan atau sikap dengan masing-masing kadar yang bervariasi”.

Menurut Berger (1993) dalam Narasimhan dan Ramanarayanan (2014) tujuan TNA antara lain:

1. Untuk memastikan bahwa pengetahuan dan keterampilan yang diajarkan sesuai dengan kebutuhan kompetensi dari suatu pekerjaan
2. Untuk memastikan bahwa pelatihan adalah salah satu upaya untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja pegawai.
3. Untuk memastikan bahwa peserta pelatihan adalah pegawai yang memang membutuhkan pelatihan tersebut.

## III. METODE PENELITIAN

### A. *Pendekatan dan Jenis Penelitian*

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dimana lebih menekankan pada makna dan proses daripada hasil suatu aktivitas. Menurut Moleong (2011), penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subyek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, dan tindakan secara holistik, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah. Data penelitian kualitatif berasal dari naskah wawancara,

catatan lapangan, foto, *videotape*, dokumen pribadi, catatan atau memo, dan dokumen resmi lainnya.

Penelitian dalam bidang ilmu sosial, digunakan untuk mengetahui tentang faktor kejiwaan, perilaku, sikap, tanggapan, opini, perasaan, keinginan, dan kemauan individu atau kelompok, akan lebih tepat jika dilakukan dengan metode kualitatif. Riset yang dilaksanakan dalam penelitian kualitatif menggunakan teknik-teknik wawancara yang menggali melalui studi kasus tertentu, atau wawancara mendalam (*in-depth interview*), dan observasi terhadap suatu gejala, peristiwa, atau perilaku tertentu dengan upaya mendekati narasumber yang bersangkutan sebagai obyek penelitian kualitatif.

Penelitian ini menggunakan metode pendekatan fenomenologis, dimana pendekatan fenomenologis ini berusaha memahami arti peristiwa dan kaitannya terhadap orang-orang yang ada dalam situasi-situasi tertentu (Moleong, 2011). Berdasarkan dari penjelasan diatas penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor yang menyebabkan diambilnya keputusan untuk berpindah jenis pekerjaan. Sedang jenis penelitian yang dipakai oleh peneliti adalah jenis deskriptif kualitatif yang mempelajari masalah-masalah yang ada serta tata cara kerja yang berlaku.

### B. *Rancangan Penelitian*

Tujuan pokok dari adanya rancangan penelitian adalah membantu peneliti menghindari data yang tak mengarah ke pertanyaan-pertanyaan awal penelitian. Menurut Yin (2011), rancangan penelitian adalah suatu rencana dari serangkaian pertanyaan awal yang harus dijawab, dan serangkaian konklusi tentang pertanyaan-pertanyaan tersebut.

### C. *Ruang Lingkup Penelitian*

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan menggunakan pengambilan data secara *in-depth interview* dalam bidang sumber daya manusia khususnya mengenai bagaimana proses analisa kebutuhan pelatihan di pelaksana program di Dinas Pekerjaan Umum.

### D. *Narasumber Penelitian*

Penentuan narasumber dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan *purposive sampling*. *Purposive sampling* merupakan teknik penentuan narasumber dengan pertimbangan tertentu, misalnya dengan menganggap individu tersebut mengetahui apa yang peneliti harapkan atau mungkin individu tersebut sedang menguasai obyek atau situasi yang diteliti (Moleong, 2011). Adapun narasumber dalam penelitian ini adalah Pimpinan Dinas PU yang pernah memimpin dan menjalankan beberapa pembangunan infrastruktur.

### E. *Jenis dan Sumber Data*

Penelitian ini membutuhkan dukungan dengan adanya data yang lengkap dan akurat. Jenis data yang

digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Menurut Moleong (2011) data primer merupakan sumber data penelitian yang diperoleh langsung dari sumber asli. Dimana dalam penelitian ini data diperoleh langsung dari narasumber melalui wawancara mendalam (*in-depth interview*) untuk memperoleh informasi yang relevan.

Analisis data dalam penelitian ini adalah menggunakan model Miles and Huberman (1984) dalam Yin (2011). Penelitian ini menggunakan *interactive* model dari Miles and Huberman karena proses analisis data berlangsung saat mengumpulkan data dan setelah selesai pengumpulan data serta dapat berulang. Yin (2011) berpendapat bahwa aktivitas dalam analisis data dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Adapun aktivitas dalam analisis data, yaitu *data reduction*, *data display*, dan *conclusion drawing or verification*.

Tabel 1. *Interview guide*

| No | Phase   | Definisi   | Pertanyaan  |
|----|---|--|---|
| 1  | Diagnostic Inconsistencies performance and Current competency level | Adalah tahap mengidentifikasi penyebab kesenjangan antara kompetensi dan kinerja | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bagaimana Kompetensi yang dimiliki sekarang telah memenuhi kebutuhan</li> <li>2. Bagaimana cara mengetahui GAP kompetensi pada karyawan</li> </ol>  |
| 2  | Maps Performance and Competencies gaps                              | Adalah tahap melakukan pemetaan terhadap kompetensi dan kinerja                  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apakah Dinas PU memiliki daftar kompetensi</li> <li>2. Bagaimana Dinas mengukur kesesuaian kompetensi</li> <li>3. Apakah dinas memiliki Peta kompetensi?</li> <li>4. Bagaimana Dinas membuat peta kompetensi</li> </ol> |

## IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

### A. *Diagnostic Inconsistencies performance and Current competency level*

Hasil pengumpulan data melalui wawancara menunjukkan bahwa ada beberapa fakta terkait kondisi infrastruktur yang masih tertinggal dari Wilayah Indonesia Barat. Hal tersebut disampaikan oleh narasumber:

*...Fakta bahwa infratraktur tertinggal adalah benar..beberapa faktor yang menyebabkan hal tersebut adalah goodwill pemerintah, kesiapan menyerap dana pembangunan, kelemahan kompetensi..*

Informasi yang disampaikan narasumber tersebut memberikan gambaran bahwa munculnya ketimpangan didalam pembangunan infrastruktur di Wilayah Indonesia Timur dipengaruhi salah satunya oleh faktor kurangnya kompetensi yang dibutuhkan.

Kompetensi yang belum sesuai dengan kebutuhan tersebut merupakan permasalahan utama dalam pelaksanaan proyek-proyek infrastruktur. Tetapi karena perencanaan telah dibuat dan infrastruktur tersebut juga menjadi kebutuhan yang utama bagi pembangunan daerah, maka Pemerintah Daerah Pemda harus tetap melaksanakan proyek tersebut. Kompetensi yang belum mumpuni di daerah mengharuskan Pemda untuk melibatkan tenaga ahli kontrak untuk penyelesaian proyek tersebut. Fakta ini disampaikan oleh narasumber, berikut kutipan informasi tersebut;

*...dinas menunjuk konsultan saja dan kontraktor pelaksana/pemborong serta konsultan pengawas..*

Dari pernyataan narasumber tersebut dapat digambarkan bahwa adanya tenaga kerja yang memiliki kompetensi yang mampu melaksanakan proyek tersebut, tetapi bukan berasal dari organ dalam atau karyawan dari dinas tersebut, tetapi merupakan tenaga ahli dari luar dinas.

Lebih lanjut narasumber menjelaskan bahwa Dinas Pekerjaan Umum hanya memiliki tenaga kerja inti, middle manager dan top manager. Sedangkan untuk tenaga kerja yang berada pada level bawah belum memiliki kompetensi yang sesuai. Dari sisi jenis pekerjaan atau proyek, peneliti mendapatkan informasi yang penting, yaitu

*...ada dua tipe pekerjaan yg sederhana dan complicated...yang sederhana bisa diekstend pekerjaannya karena penghematan biaya..secara teori tapi prakteknya krn salah pengerjaan maka tidak bisa ekstend malah tekor...Pekerjaan kedua yang dikontrakkan ke kontraktor....yang pertama pekerjaan dengan spesifikasi rendah..bisa dikerjakan sendiri atau kontraktor lokal dan konsultan pengawas lokal...istilahnya Pekerjaan yang diswakelolakan...*

Dari informasi narasumber tersebut dapat digambarkan bahwa pekerjaan infrastruktur pada dasarnya dibedakan menjadi dua jenis, yaitu pekerjaan sederhana dan pekerjaan yang kompleks. Dua pekerjaan tersebut membutuhkan kompetensi yang berbeda. Pekerjaan pertama membutuhkan kompetensi yang sederhana dan pekerjaan kedua membutuhkan kompetensi yang lebih tinggi.

Dari kedua jenis pekerjaan tersebut muncul dua jenis kebutuhan kompetensi yang berbeda. Dua jenis kebutuhan tersebut diidentifikasi melalui inventarisasi kompetensi, seperti yang terlihat pada pernyataan berikut:

*...Untuk bisa itu kita harus inventarisir SDMnya, dimulai dari pimpro sampai ke tenaga yang*

implementasikan pekerjaan ini.. project officer (PO)..PO harus menguasai masalah pelaksanaan..lalu ada Quality Control (QC).. QC harus ada sertifikasi utk mengetes kualitas pekerjaan...

Selain dari inventarisasi Dinas Pekerjaan Umum juga mempunyai kamus kompetensi sebagai alat untuk identifikasi kebutuhan kompetensi. Kamus kompetensi ini yang akan digunakan sebagai dasar membuat model pelatihan.

...Dari dinas ada model-model pelatihan untuk meningkatkan keahlian teknis. Ada tingkatan-tingkatannya..Ada kamus kompetensi..juknisnya ada..misalnya orang blm dilatih..jika punya basic maka di abs membaca spesifikasinya..daerah timur hanya dapat ilmu dari konsultan..tidak formal..

## V. KESIMPULAN

Data-data yang dihasilkan menunjukkan dinas mempunyai mekanisme dalam menentukan kebutuhan pelatihan yang diinginkan, tetapi dinas sebagai institusi pemerintah juga telah mempunyai program terencana mengenai pelatihan. Pelatihan merupakan bagian dari sistem karir di Kementerian Pekerjaan Umum.

Hal ini ditunjukkan dengan adanya kamus kompetensi untuk setiap posisi di dinas pekerjaan umum. Pada periode tertentu pelatihan ini akan secara periodik rutin dilakukan. Sedangkan untuk pekerjaan yang bersifat kompleks dan membutuhkan kompetensi tinggi dinas menggunakan sistem kontrak dengan menggunakan tenaga ahli dalam merancang dan melaksanakan proyek-proyek pembangunan infrastruktur, hal ini dilakukan agar percepatan pembangunan infrastruktur tersebut dapat segera diwujudkan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Cekada, T.I., 2010, "Training needs assessment: understanding what employees need to know", *Professional Safety*, Vol. 55 No 3 pp.28-33
- Kwek, G.Y.V. & Cheung, W.S., 2015, "Investigating the e-learning training need analysis of the faculty members in a business department of a tertiary institution", *International Journal of Information and Education Technology*. Vol 5 No 5
- Moleong, L., 2011, "Metodologi Penelitian Kualitatif" Edisi Revisi. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Narasimhan, G.V. & Ramanarayanan, C.S., 2014, "Analysis of Training Needs Assessment and Implementation- A Comparative Study of Public and Private Sector Banks", *Indian Journal of Commerce & Management Studies*. Vol. V No 3
- Pearson, J.C.L. & Weinstock, D., 2011, "Minimizing safety and health impacts at disaster sites: the need for comprehensive an analysis of national disasters in the U.S", *Journal of Homeland Security and Emergency Management*. Vol 8 no 1.
- Skica, T. & Rodzinka, J., 2012, "The analysis of training needs in public institutions operating in health care sector in the podkarpacie province", *Financial Internet Quarterly*, Vol 2 No 3.
- Yin, R. K., 2011, "Qualitative Research from Start to Finish". New York: Guilford Publication Inc.
- <http://www.dpd.go.id/artikel-236-pembangunan-harus-digeser-ke-wilayah-indonesia-timur>
- <http://presidenri.go.id/pembangunan-infrastruktur--2/mewujudkan-pembangunan-indonesia-sentris.htm>