

ANALISIS KEBUTUHAN DIKLAT DI PEMERINTAHAN

TRAINING NEED ANALYSIS IN GOVERNMENT

Vetty Ilona

Kementerian Ketenagakerjaan Republik Indonesia
Jl. Jenderal Gatot Subroto Kav. 51, Jakarta Selatan 12950
e-mail: vetty04@yahoo.com

(Diterima 22 Mei 2018, Direvisi 24 Mei 2018, Disetujui 29 Juni 2018)

Abstrak

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif yang menekankan pada analisis data mengenai analisis kebutuhan diklat. Teknik yang digunakan adalah studi dokumen dan literature. Dalam UU No 5 tahun 2014 pasal 70 ayat 1 dan 2 tentang Aparatur Sipil Negara yang menyatakan bahwa setiap pegawai ASN memiliki hak dan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi. Pengembangan kompetensi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) antara lain melalui pendidikan dan pelatihan, seminar, kursus, dan penataran. Sayangnya belum banyaknya ASN yang dipenuhi haknya. Pada tahun 1999 Amstrong menyampaikan bahwa pendidikan dan pelatihan adalah modifikasi perilaku secara sistematis melalui usaha pelatihan dan pengembangan sebagai hasil dari pendidikan, instruksi, pengembangan dan rencana pengalaman. Agar pendidikan dan pelatihan mendapatkan hasil yang diharapkan maka dilakukan analisis kebutuhan diklat. Noe di tahun 2010 membuat tiga analisis untuk mengetahui kebutuhan diklat yaitu dengan analisis organisasi, analisis tugas dan analisis individu. Yang menjadi pertanyaan dalam penelitian ini adalah bagaimana analisis kebutuhan diklat di pemerintahan?

Kata kunci: Pendidikan dan Pelatihan, Analisis Kebutuhan Diklat

Abstract

This research uses qualitative method that emphasizes on data analysis about training needs analysis. The techniques used are document studies and literature. In Law No. 5 of 2014 article 70 paragraph 1 and 2 of the State Civil Apparatus stating that every employee of ASN has the right and opportunity to develop competence. The development of competence as referred to in paragraph (1) is through education and training, seminars, courses and upgrading. Unfortunately, the number of ASNs has not been fulfilled yet. In 1999 Amstrong conveyed that education and training are systematic modification of behavior through training and development efforts as a result of education, instruction, development and experience plans. In order for education and training to get the expected results then the needs analysis training. Noe in the year 2010 made three analyzes to know the needs of training that is with organizational analysis, task analysis and individual analysis. The question in this study is how the analysis needs training in government?

Keywords: Education and training, Training need analysis

PENDAHULUAN

Pendidikan dan pelatihan (Diklat) sebagai salah satu bentuk realisasi dalam percepatan reformasi birokrasi di Pemerintahan yaitu dengan perubahan *mindset* melalui pendidikan dan pelatihan. Pegawai Negeri Sipil (PNS) di seluruh pemerintah daerah Indonesia baik di pusat maupun di daerah belum semuanya memperoleh kesempatan untuk mengikuti diklat. PNS diharapkan menjadi ujung tombak dalam mengatasi masalah ketenagakerjaan. Berdasarkan hasil Pendataan Ulang PNS,

jumlah PNS sebanyak 4.498.643 tersebar 21% di pusat dan 79% berada di daerah dan jumlah PNS ini adalah 3,08% dari angkatan kerja yang ada.

Belum optimalnya pelaksanaan dari yang diamanatkan Undang Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (UU-ASN) pada pasal 70 ayat 1 dan 2 menyatakan bahwa setiap pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) memiliki hak dan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi. Pengembangan kompetensi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) antara lain melalui pendidikan dan pelatihan,

seminar, kursus, dan penataran. Pendidikan dan pelatihan adalah konsep dasar dari manajemen sumber daya manusia. Pendidikan dan pelatihan menurut Armstrong (2009) adalah *the systematic modification of behavior through learning which occurs as a result of education, instruction, development and planned experience*.

Agar diklat dapat berjalan secara efektif dan efisien maka sebelum diklat dilaksanakan kegiatan analisis kebutuhan diklat agar program diklat dapat tepat pada sasaran. Stone, (2011) menyatakan *“without information about what and how critical needs are, training and development efforts are likely to continue the “spray” and “pray” strategies which have too often characterised them”*. Berdasarkan pernyataan Stone (2011) tersebut maka pendidikan dan pelatihan tanpa adanya analisis kebutuhan terlebih dahulu hanyalah perbuatan sia-sia yang hasilnya bisa menjadi *“untung-untungan”* bisa berhasil atau tidak mencapai tujuan. Atau dapat dikatakan bahwa analisis kebutuhan pelatihan dan pendidikan adalah dasar dari program pendidikan dan pelatihan.

Hal ini diperkuat oleh Kaufman and Valentine dalam Stone (2011) yang menyatakan bahwa pendidikan dan pelatihan *“refer to needs assessment as the process for identifying and prioritizing gaps in performance.”* Berdasarkan hal tersebut maka seharusnya pendidikan dan pelatihan dapat menjembatani masalah-masalah yang ada dilapangan sesungguhnya dengan apa yang menjadi tujuan dari pendidikan dan pelatihan. Pernyataan tersebut juga dikemukakan oleh Kozlowski & Salas dalam Ferdous, Tahmina Dan Razzak (2012) bahwa *“training needs assessment is traditionally regarded as a diagnostic process that occurs before training. The purpose of formal needs assessment is to identify the training targets”*. Sehingga apa yang ingin dicapai dalam pendidikan dan pelatihan berdasarkan dari hasil analisis kebutuhan pendidikan dan pelatihan dapat terwujud. Berdasarkan masalah yang telah dikemukakan, maka peneliti merumuskan masalah yang akan

dikaji adalah bagaimana menganalisis kebutuhan pendidikan dan pelatihan di pemerintahan?.

PEMBAHASAN

Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan dan pelatihan adalah dua kata yang memiliki makna berbeda tetapi memiliki tujuan yang sama yaitu sebagai salah satu metode yang digunakan untuk mengembangkan pegawai dalam mencapai tujuan organisasi. Pegawai menurut Amstrong (2009) sebagai *human capital, “the knowledge, skills, abilities and capacity to develop and innovate possessed by people in an organization”*. Oleh sebab itu dilakukan suatu pendidikan dan pelatihan untuk pengembangan pegawai.

Education (pendidikan) menurut Knowles (2005) adalah *an activity undertaken or initiated by one or more agents that is designed to effect changes in the knowledge, skill, and attitudes of individuals, groups, or communitie*. Disini, Knowles (2005) menekankan pendidik sebagai agen perubahan yang memberikan rangsangan dan penguatan untuk belajar dan kegiatan yang sudah didesign agar peserta berubah.

Definisi pelatihan menurut Stone (2011) adalah kegiatan-kegiatan yang mengajarkan pekerja bagaimana untuk bekerja pada pekerjaannya saat ini agar lebih baik lagi. Sedangkan pengembangan adalah meliputi kegiatan-kegiatan yang menyiapkan pekerja untuk tanggung jawab dimasa yang akan datang. Hal yang sama juga dilakukan oleh Dessler (2013) menyatakan pelatihan adalah *“present oriented training that focuses on individual’s current job”*. Dan pengembangan adalah *“future oriented training that focuses on employee personal growth”*. Sedangkan pendidikan dan pelatihan menurut Grundy (2003) membutuhkan pembelajaran baik secara formal maupun informal. Pembelajaran adalah *as “a conscious or subconscious process of developing or*

adapting perspectives to make better sense of the world, and to ultimately become more effective.

Berdasarkan definisi-definisi tersebut bahwa pendidikan dan pelatihan adalah kumpulan kegiatan-kegiatan dengan melakukan bimbingan secara sengaja agar pekerja mampu bekerja baik untuk saat ini maupun saat yang akan datang. Perubahan banyak terjadi pada sektor publik maupun organisasi non profit, salah satu cara yang digunakan oleh organisasi dalam memanager perubahan adalah dengan *training* dan pengembangan. *Training* dan pengembangan organisasi memastikan para pekerjanya memiliki *Knowledge, Skill, Attitude* dan *Other Characteristics* (KSAOCs) untuk menghadapi tantangan perubahan. (Pynes, 2004)

Analisis Kebutuhan Diklat

Definisi analisis kebutuhan menurut Barbazette (2006) adalah *the process of collecting information about an expressed or implied organizational need that could be met by conducting training*. Definisi yang lain adalah menurut Stone (2011) analisis kebutuhan adalah *“establishes what training is needed by whom, when and where so that training objectives can be established.”* Berdasarkan dua definisi tersebut maka dapat diambil kesimpulan kalo analisis kebutuhan pendidikan dan pelatihan adalah sebuah

proses untuk mengumpulkan informasi yang diperlukan tentang siapa, dimana dan bagaimana suatu diklat dapat dilakukan secara efektif.

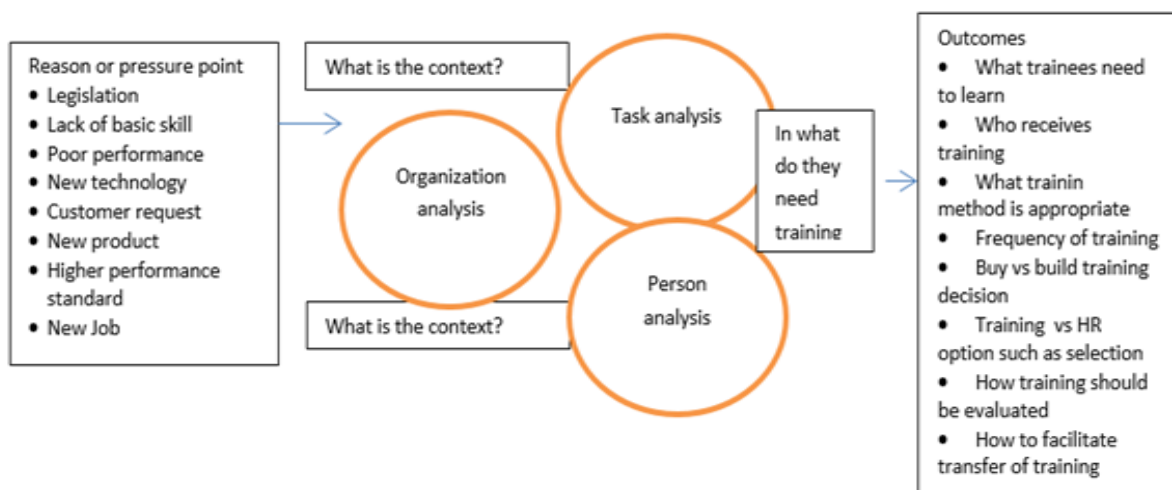
Menurut Kircpatrick (2006) agar program pelatihan menjadi efektif maka ada beberapa cara untuk menentukan kebutuhan. Ini ada beberapa yang biasaya dilakukan menurut Kircpatrick (2006) yaitu:

1. *Ask the participants*. (Bertanya pada partisipan)
2. *Ask the bosses of the participants*. (Bertanya pada pimpinan partisipan)
3. *Ask others who are familiar with the job and how it is being performed, including subordinates, peers, and customers*. (Bertanya pada yang lain yang mengerti pekerjaan dan bagaimana dikerjakan termasuk rekan, teman dan pelanggan)
4. *Test the participants*. (melakukan tes partisipan)
5. *Analyze performance appraisal forms* (Menganalisis form penilaian kinerja)

Manfaat Analisis Kebutuhan

Mengapa diperlukan analisis kebutuhan pendidikan dan pelatihan menghasilkan output yang sangat dibutuhkan dalam pelatihan. Hasilnya adalah apa yang peserta training butuhkan, metode apa yang sebaiknya digunakan dan bagaimana training akan dilakukan. Hal tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 1. Analisis Kebutuhan Diklat



Sumber :(Noe, 2010)

Proses Analisis Kebutuhan

Menurut Barbazette (2006) analisis kebutuhan ada 3 proses tahapan, yaitu:

1. *Gather information (mendapatkan informasi)*: Analisis yang termasuk mengumpulkan informasi yang membantu keputusan penting. Informasi yang didapatkan bisa informasi yang sudah ada ataupun informasi yang masih baru.
2. *Analyze information (Analisis Informasi)*: Setelah mendapatkan informasi, analisis itu, interpretasikan dan gambarlah sebuah kesimpulan dari informasi tersebut. Ini menjadi sangat penting dan membantu pengajar yang mendapatkan hasil informasi analisis kebutuhan secara mandiri dan menginterpretasikan pendapat untuk kesimpulannya. Pada tahap ini analisis kebutuhan lebih efektif apa bila adanya proses kolaborasi dengan seluruh pihak yang terlibat.
3. *Create a training plan (menciptakan rencana pelatihan)*: Setelah analisis dan interpretasikan informasi dan menawarkan kesimpulan, informasi tersebut menjadi dasar dari rencana pelatihan yang bertujuan untuk mengurangi kinerja yang tidak efektif.

Metode Penelitian

Metode yang digunakan adalah menggunakan metode kualitatif yang menekankan pada analisis data mengenai analisis kebutuhan diklat. Teknik yang digunakan adalah

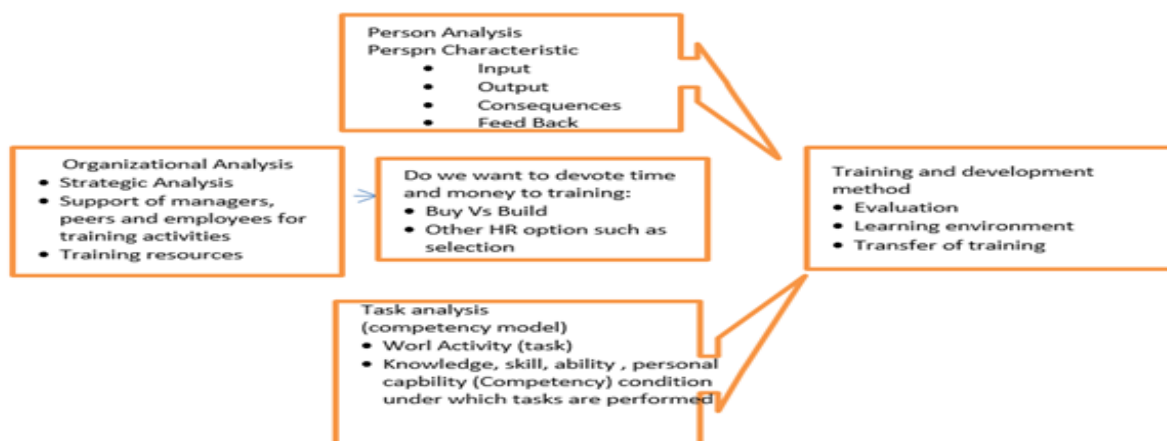
studi dokumen dan literature. Teknik ini mengumpulkan dokumen dan literatur yang relevan, menganalisis dan menyajikan sebagai pendukung dalam menggambarkan analisis kebutuhan diklat di pemerintahan.

Hasil Dan Pembahasan

Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) adalah suatu kegiatan untuk memperbaiki kemampuan kerja seorang pegawai. Diklat membantu pegawai dalam memahami suatu pengetahuan praktis dan penerapannya, guna meningkatkan pengetahuan, ketrampilan, dan sikap yang diperlukan oleh organisasi dalam usaha mencapai tujuannya. Pada saat ini masih terjadi kesenjangan antara kompetensi yang dipersyaratkan untuk melaksanakan tugas dalam suatu jabatan dengan kompetensi yang dimiliki oleh pengelola kepegawaian. Diklat merupakan salah satu solusi untuk menutup kesenjangan kompetensi yang terjadi. Untuk mengetahui kebutuhan jenis diklat yang diperlukan bagi setiap pegawai, perlu dilakukan Analisis Kebutuhan Diklat. Analisis Kebutuhan Diklat merupakan bagian awal dari perencanaan program diklat yang diperlukan untuk menjembatani kesenjangan antara kompetensi yang dipersyaratkan dengan kompetensi yang dimiliki oleh pengelola kepegawaian dalam melaksanakan tugas jabatannya.

Proses analisis Kebutuhan pendidikan dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 2. Proses Analisis Kebutuhan Diklat



Sumber :(Noe, 2010)

Noe (2010) berpendapat dalam melakukan analisis kebutuhan pendidikan dan pelatihan, dapat dilakukan dengan menganalisis sebagai berikut:

1. *Organizational* (organisasi)

Kompetensi dan produktivitas pegawai pemerintah atau disebut Aparatur Sipil Negara (ASN) memegang peranan penting dalam kemajuan kinerja pemerintah. Dalam meningkatkan kompetensi ASN dapat dilakukan dengan Pelatihan, pendidikan, program pengembangan pegawai. Ketika mengidentifikasi kebutuhan pendidikan dan pelatihan ASN tidak terlepas dengan visi, misi, tujuan serta rencana-rencana kerja dari pemerintah.

Noe menyatakan dalam analisis kebutuhan diklat, setiap organisasi mengidentifikasi apakah diklat itu membantu organisasi dalam mencapai tujuannya, apakah rekan kerja, manajer dan karyawan mendukung kegiatan pelatihan dan apakah sumber daya tersedia. Hal ini seperti yang disampaikan oleh Fisher (1997) *“When identifying employee training and development needs, it is important to use systems thinking. Systems thinking recognizes that everything is interrelated, and that an action or event in one part of the whole affects all of the other parts. A systems thinking perspective will ensure that individual employee development is aligned to an organization’s mission, corporate goals, and operational requirements. Systematically planned training and development will help an organization be successful in its mission. Successful training and development programs depend on systematic application of the process. Once the benefits of successful training are felt and shared by the organization and its employees, enthusiasm toward the process of learning and development can help to create a learning organization.”*

Apabila dilihat dari pendapat Noe maka dalam menganalisis organisasi pemerintah untuk menentukan kebutuhan diklat harus sesuai dengan tujuan yang

telah ditetapkan oleh pemerintah. Pada pemerintahan Republik Indonesia yang dipimpin oleh Presiden Joko Widodo adalah sebagai berikut:

VISI

Terwujudnya Indonesia yang Berdaulat, Mandiri dan Berkepribadian Berlandaskan Gotong Royong.

MISI

- a. Mewujudkan keamanan nasional yang mampu menjaga kedaulatan wilayah, menopang kemandirian ekonomi dengan mengamankan sumberdaya maritim, dan mencerminkan kepribadian Indonesia sebagai negara kepulauan.
- b. Mewujudkan masyarakat maju, berkeadilan dan demokratis berlandaskan Negara hukum.
- c. Mewujudkan politik luar negeri bebas-aktif dan memperkuat jati diri sebagai negara maritim.
- d. Mewujudkan kualitas hidup manusia Indonesia yang tinggi, maju dan sejahtera.
- e. Mewujudkan bangsa yang berdayasaing
- f. Mewujudkan Indonesia menjadi negara maritim yang mandiri, maju, kuat, dan berbasiskan kepentingan nasional.
- g. Mewujudkan masyarakat yang berkepribadian dalam kebudayaan.

NAWACITA

- a. Menghadirkan kembali negara untuk melindungi segenap bangsa dan memberikan rasa aman pada seluruh warga negara, melalui politik luar negeri bebas aktif, keamanan nasional yang terpercaya dan pembangunan pertahanan negara Tri Matra terpadu yang dilandasi kepentingan nasional dan memperkuat jati diri sebagai negara maritim.
- b. Membuat pemerintah tidak absen dengan membangun tata kelola pemerintahan yang bersih, efektif, demokratis, dan terpercaya, dengan memberikan prioritas pada upaya memulihkan kepercayaan publik

- pada institusi-institusi demokrasi dengan melanjutkan konsolidasi demokrasi melalui reformasi sistem kepartaian, pemilu, dan lembaga perwakilan.
- c. Membangun Indonesia dari pinggiran dengan memperkuat daerah-daerah dan desa dalam kerangka negara kesatuan.
 - d. Menolak negara lemah dengan melakukan reformasi sistem dan penegakan hukum yang bebas korupsi, bermartabat, dan terpercaya.
 - e. Meningkatkan kualitas hidup manusia Indonesia melalui peningkatan kualitas pendidikan dan pelatihan dengan program “Indonesia Pintar”; serta peningkatan kesejahteraan masyarakat dengan program “Indo-nesia Kerja” dan “Indonesia Sejahtera” dengan mendorong *land reform* dan program kepemilikan tanah seluas 9 hektar, program rumah kampung deret atau rumah susun murah yang disubsidi serta jaminan sosial untuk rakyat di tahun 2019.
 - f. Meningkatkan produktivitas rakyat dan daya saing di pasar internasional sehingga bangsa Indonesia bisa maju dan bangkit bersama bangsa-bangsa Asia lainnya.
 - g. Mewujudkan kemandirian ekonomi dengan menggerakkan sektor-sektor strategis ekonomi domestik.
 - h. Melakukan revolusi karakter bangsa melalui kebijakan penataan kembali kurikulum pendidikan nasional dengan mengedepankan aspek pendidikan kewarganegaraan, yang menempatkan secara proporsional aspek pendidikan, seperti pengajaran sejarah pembentukan bangsa, nilai-nilai patriotisme dan cinta Tanah Air, semangat bela negara dan budi pekerti di dalam kurikulum pendidikan Indonesia.
 - i. Memperteguh kebhinekaan dan memperkuat restorasi sosial Indonesia melalui kebijakan memperkuat pendidikan kebhinekaan dan

menciptakan ruang-ruang dialog antarwarga.

Dalam analisis organisasi, Noe (2010) menyatakan dalam menentukan kebutuhan diklat dukungan pimpinan, rekan kerja dan pekerja lain dalam diklat. Di Pemerintahan harus ada dukungan antar instansi, kementerian dan pemerintah daerah. Hal ini sama pentingnya dengan antusias dan motivasi peserta dalam kesuksesan diklat. Pemerintah Indonesia menganut sistem desentralisasi dalam hal ini harus ada keseragaman antara pemerintah pusat dan pemerintah daerah. Pelatihan yang diselenggarakan oleh pemerintah pusat sesuai dengan kebutuhan pemerintah daerah dalam rangka melaksanakan tugas masing-masing daerah. Begitu juga sebaliknya pelaksanaan diklat di pemerintah daerah sebagai salah satu cara untuk meningkatkan kinerja pemerintah daerah itu sendiri dan pemerintah pusat.

Hal yang pokok dalam melaksanakan diklat adalah sumber daya yang harus disiapkan oleh organisasi. Sumber daya yang dimaksud antara lain adalah waktu, biaya, keahlian dan lain sebagainya sebagai syarat terlaksananya diklat. Penilaian kinerja untuk mengetahui keahlian atau kompetensi yang ingin dikembangkan oleh organisasi. Peran bagian kepegawaian di instansi, kementerian maupun pemerintah daerah untuk menilai kinerja dan kompetensi yang harus ditingkatkan setiap pegawainya. Setiap instansi, kementerian serta pemerintah daerah hendaknya memiliki peta keahlian dan kompetensi sehingga diklat dapat menjadi alat untuk menaikkan kinerja.

2. Task (Tugas)

Analisis tugas adalah gambaran dari kegiatan pekerjaan, termasuk tugas yang dihasilkan oleh pegawai dan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang diperlukan untuk memenuhi tugas dan tanggung. Tugas adalah kegiatan kerja pegawai yang spesifik. Tugas meliputi KSAOs (*Knowledge,*

skill, ability, and other considerations) jawabnya. Pengetahuan termasuk data-data dan prosedur. Keterampilan menandakan kompetensi dalam berkinerja. Kemampuan termasuk fisik dan kapasitas mental untuk berkinerja. *Other consideration* adalah hal lainnya yang mempengaruhi kinerja. (Noe, 2010)

Tugas adalah pekerjaan yang wajib dikerjakan oleh PNS yang merupakan bagian atau kornponen dari suatu

jabatan. Analisis hasil dalam sebuah deskripsi kegiatan pekerjaan termasuk tugas yang dikerjakan dan pengetahuan, keterampilan serta perilaku yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan (Noe, 2010). Sedangkan menurut BKN, analisis tugas adalah proses menganalisis dan menggambarkan bagaimana PNS melaksanakan tugas, mempertanggungjawabkan, dan menjelaskan pekerjaan yang dilakukannya.

Gambar 3. Formulir Analisis Tugas berdasarkan PERKA BKN No. 17 Tahun 2011

ANAK LAMPIRAN 1 PERATURAN KEPALA BADAN
KEPEGAWAIAN NEGARA
NOMOR : 17 TAHUN 2011
TANGGAL : 18 JULI 2011

Contoh
Formulir Analisis Tugas

Formulir Analisis Tugas

Nama Jabatan	Tugas	Kegiatan	Kompetensi Sementara Jabatan	Kompetensi Jabatan
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Keterangan:

- 1) Pada kolom (1) tuliskan nama jabatan
- 2) Pada kolom (2) tuliskan tugas-tugas dalam jabatan
- 3) Pada kolom (3) tuliskan rincian kegiatan yang ada dalam tugas
- 4) Pada kolom (4) tuliskan seluruh kompetensi yang harus dibutuhkan dalam melaksanakan seluruh rincian tugas
- 5) Pada kolom (5) tuliskan kompetensi yang ada pada kolom (4) untuk kompetensi yang sama tuliskan satu kali saja

Analisis Kebutuhan Diklat merupakan bagian awal dari perencanaan program diklat yang diperlukan untuk menjembatani kesenjangan antara kompetensi yang dipersyaratkan dengan kompetensi yang dimiliki oleh pengelola kepegawaian dalam melaksanakan tugas jabatannya (PERKA BKN No.17 tahun 2011)

Penilaian prestasi kerja PNS terdiri atas unsur Sasaran Kerja Pegawai (SKP) dan perilaku kerja. Sasaran Kerja Pegawai yang selanjutnya disingkat SKP adalah rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh seorang PNS. (pasal 1 ayat 4 PP 46 tahun 2011)SKP sebagaimana dimaksud pada ayat (1) memuat kegiatan tugas jabatan dan target yang harus dicapai dalam kurun waktu penilaian yang bersifat nyata dan dapat

diukur. (pasal 5 PP 46 tahun 2011) Hasil tersebut apabila di pemerintahan dinamakan Sasaran Kerja Pegawai (SKP). Berdasarkan pasal 2 PP 46 tahun 2011 Penilaian prestasi kerja PNS bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang dilakukan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja. Dalam penjelasan PP No. 46 tahun 2011 tersebut, yang dimaksud dengan “pembinaan” adalah upaya dalam rangka pengembangan karier PNS berdasarkan prestasi kerja. Salah satu pembinaan yang dapat dilakukan adalah dengan diberikan diklat. Maka itu hendaknya SKP menjadi dasar dalam pembuatan analisis kebutuhan diklat.

3. *Individuals*

Analisis individu adalah untuk mengidentifikasi pekerja yang membutuhkan pelatihan – apakah kinerja saat ini dan yang akan datang membutuhkan pelatihan. Kemampuan dasar individu membantu untuk mempersiapkan pegawai dalam mengikuti diklat. Kesiapan pegawai untuk mengikuti diklat dipengaruhi oleh kemampuan dasarnya yang terdiri dari (Noe, 2010):

- a. Pegawai memiliki karakteristik individu (kemampuan, perilaku, kepercayaan dan motivasi) dalam mempelajari materi diklat. Pegawai sebelum didiklatkan sudah memiliki kemampuan, perilaku dan pengetahuan sehingga materi diklat harus dapat menyelaraskan dengan kebutuhan setiap pegawainya.
- b. Lingkungan pekerjaan akan memfasilitasi pegawai untuk belajar.

PENUTUP

Kesimpulan

Analisis kebutuhan diklat untuk pemerintahan menggunakan teori dari Noe yaitu dengan menganalisis organisasi, tugas dan individual

Saran

1. Setiap instansi, kementerian serta pemerintah daerah hendaknya memiliki peta keahlian dan kompetensi sehingga diklat dapat menjadi alat untuk menaikkan kinerja.
2. SKP menjadi dasar dalam pembuatan analisis kebutuhan diklat
3. Setiap instansi, kementerian serta pemerintah daerah hendaknya dalam membuat analisis kebutuhan diklat memperhatikan visi, misi dan tujuan pemerintahan dan menyelaraskannya seperti pemerintah daerah dengan pemerintah pusat.

DAFTAR PUSTAKA

- Barbazette, Jean. 2006. *Training Need Assessment*. USA: Pfeiffer
- Dessler, G. 2013. *Human Resource Management 13th*. USA: Pearson Education, Inc.
- Ferdous, Tahmina & B.M. Razzak. 2012. Importance of Training Needs Assessment in the Banking Sector of Bangladesh: A Case Study on National Bank Limited (NBL). *International Journal of Business and Management Vol.7*
- Fisher, S. G.. 1997. *The Manager's Pocket Guide to Performance Management*. Amherst: HRD Press, Inc.
- Kircpatrick, D. L. 2006. *Evaluating Training Program*. California: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Malcolm Knowles, E. F. 2005. *The adult learner 6th edition*. California: Elsevier.
- Michael Armstrong. 2009. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice 11th edition*. London and Philadelphia: Kogen page.
- Noe, R. A. 2010. *Employee Training and Development*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Pynes, J. E. 2004. *Human resources management for public and nonprofit organizations*. San Francisco: A Wiley Imprint.
- Republik Indonesia, Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara
- _____, Peraturan Kepala BKN Nomor 17 tahun 2011 tentang Pedoman Pelaksanaan Analisis Kebutuhan Pendidikan Dan Pelatihan Teknis Manajemen Pegawai Negeri Sipil
- _____, Peraturan Pemerintah Nomor 11 tahun 2017 tentang Manajemen ASN
- _____, Peraturan Pemerintah Nomor 46 tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil
- Stone, R. J. 2011. *Human Resource Management 7th edition*. Australia: John Wiley & Sons.

Tony Grundy, L. B. 2003. *Developing the individual training and development*. USA: Capstone Publisher.

