

PENGEMBANGAN SUMBERDAYA MANUSIA MELALUI TRAINING NEEDS ASSESSMENT PADA KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KOTA MAKASSAR

Usman¹⁾ Edi Jusriadi²⁾ Dg. Maklassa³⁾

Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Makassar
email: usmandp290665@gmail.com

Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Makassar
email: edipsdm@gmail.com

Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Makassar
email: dg.maklassa@gmail.com

Abstract

Makassar City Ministry of Religious Affairs is one of the government agencies that has a vision as a pioneer of national ethics, inspiration, and motivator for the creation of tolerance among religious people. Based on the observations, researchers found that most ASNs are less active in carrying out their work due to lack of motivation and adequate intellectual capital ability, causing obstacles, especially jobs that use technology media such as computers. This study aims to analyze the system of training needs assessment in the development of ASN human resources at the Office of the Ministry of Religious Affairs of Makassar City. This type of research is descriptive qualitative research. The data collection process is done by observation method, interview, documentation study, and website access. The research informant is the Head of the Ministry of Religious Affairs of Makassar City, Kasubag Staffing, and ASN who have attended training. The results of the study can be concluded that: 1) From the aspect of asn quality in the Office of the Ministry of Religious Affairs of Makassar City with indicators of education jejang shows that the quality of ASN is still low, as well as from the non-formal education aspect. This means that the level of ASN participation in following training is still low, 2) From the institutional aspects in the Office of the Ministry of Religious Affairs of Makassar City internally or independently there is no ASN human resources development program in the form of training that has been designed in the Strategic Plan and work program, and 3) The system of information networking training needs assessment (training needs assessment) in the development of ASN human resources at the Office of the Ministry of Religious Affairs of Makassar City has not been effective and efficient in supporting asn performance.

Keywords: *Training Needs Assessment, Human Capital Development. Intellectual Capital*

Abstrak

Kementerian Agama Kota Makassar merupakan salah satu instansi pemerintah yang memiliki visi sebagai pelopor etika berbangsa, inspirator, dan motivator bagi terciptanya toleransi antar umat beragama. Berdasarkan hasil observasi peneliti ditemukan bahwa kebanyakan ASN kurang aktif dalam menjalankan pekerjaannya karena kurangnya motivasi dan kemampuan intellectual capital yang memadai sehingga menyebabkan kendala khususnya pekerjaan yang menggunakan media teknologi seperti komputer. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis sistem penjangkaran informasi kebutuhan pelatihan (*training needs assessment*) dalam pengembangan sumberdaya manusia ASN di Kantor Kementerian Agama Kota Makassar. Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif kualitatif. Proses pengambilan data dilakukan dengan metode observasi, wawancara, studi dokumentasi, dan akses website. Informan penelitian adalah Kepala Kementerian Agama Kota Makassar, Kasubag Kepegawaian, dan ASN yang telah mengikuti diklat. Hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa: 1) Dari aspek kualitas ASN di Kantor Kementerian Agama Kota Makassar dengan indikator jejang pendidikan menunjukkan bahwa kualitas ASN masih rendah, demikian pula dari aspek pendidikan non-formal. Hal ini bermakna tingkat partisipasi ASN dalam mengikuti diklat masih rendah, 2) Dari aspek kelembagaan di Kantor Kementerian Agama Kota Makassar secara internal atau mandiri belum ada program pengembangan SDM ASN dalam bentuk diklat yang telah dirancang dalam Renstra dan program kerja, dan 3) Sistem penjangkaran informasi kebutuhan pelatihan (*training needs assessment*) dalam pengembangan SDM ASN pada Kantor Kementerian Agama Kota Makassar belum efektif dan efisien dalam menunjang kinerja ASN.

Kata Kunci: *Training Needs Assessment, Human Capital Development. Intellectual Capital*

1. PENDAHULUAN

Kementrian Agama Kota Makassar merupakan salah satu instansi pemerintah yang memiliki visi sebagai pelopor etika berbangsa, inspirator, dan motivator bagi terciptanya toleransi antar umat beragama. Untuk mendukung pencapaian visi tersebut maka aktivitas di Kantor Kementrian Agama Kota Makassar dilaksanakan oleh 65 orang ASN yang terbagi dalam beberapa Kasubag dan Seksi. Dari aspek kualifikasi pendidikan ASN pada Kementrian Agama Kota Makassar, untuk jenjang pendidikan SMA sederajat sebanyak 14 orang atau 21,53%, untuk S1 sebanyak 42 orang atau 64,61% sedangkan untuk jenjang pendidikan bergelar S2 sebanyak 9 orang atau 13,84%. Data ini menunjukkan bahwa dari sisi jenjang pendidikan ASN masih rendah karena masih ada 21,53% ASN yang masih berpendidikan SMA sederajat, (Sumber Kantor Kementerian Agama Kota Makassar, 2019). Tingkat *intellectual capital* selain ditentukan tingkat pendidikan formal, juga dapat dipengaruhi oleh pendidikan Non-Formal seperti pelatihan. Berdasarkan data yang diperoleh dari kantor Kementrian Agama Kota Makassar, menunjukkan bahwa dari 65 orang ASN yang pernah ikut pelatihan sebanyak 11 orang atau 16,92% dari 65 ASN.

Berdasarkan hasil observasi peneliti ditemukan bahwa kebanyakan ASN kurang aktif dalam menjalankan pekerjaannya karena kurangnya motivasi dan kemampuan *intellectual capital* yang memadai sehingga menyebabkan kendala khususnya pekerjaan yang menggunakan media teknologi seperti komputer.

Realitas yang terjadi di Kantor Kementrian Agama Kota Makassar itulah yang menjadi alasan dilakukannya penelitian ini untuk meneliti bagaimana upaya yang dilakukan Kepala Kantor Kementrian Agama Kota Makassar untuk mengembangkan *intellectual capital* ASN dalam mendukung kinerja. Penelitian ini hanya membahas sistem penjarangan/penilaian kebutuhan pelatihan (*training needs assessment*) melalui metode pendidikan dan pelatihan (diklat) dalam mengembangkan kompetensi atau *intellectual capital* ASN pada Kantor Kementerian Agama Kota Makassar.

2. KAJIAN PUSTAKA

a. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengertian Pengembangan Sumber Daya Manusia (PSDM) menurut Leonard Nadler dan Zeace Nadler, 1994 (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 pegawai. 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, 2001:6), 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.

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.

b. Upaya Pengembangan Sumberdaya Manusia

Upaya pengembangan sumberdaya manusia dalam pandangan Swanson dan Holton (2001); Stoner (2005), dapat dilakukan melalui proses pembelajaran dalam bentuk pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan bertujuan untuk meningkatkan aspek kognitif, afektif, dan psikomotorik sumber daya manusia. Upaya pengembangan sumberdaya manusia dalam bentuk pendidikan dan pelatihan dapat dijelaskan sebagai berikut:

1) Pendidikan Formal

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).

Hasibuan (2003:54), 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.

2) Pendidikan Non-Formal (Pelatihan)

Pendidikan non-formal adalah suatu proses untuk meningkatkan keterampilan dan perilaku individu agar dapat melakukan pekerjaan secara efektif dan efisien (Kaswan, 2015:35). Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia harus dirancang untuk mewujudkan tercapainya tujuan organisasi dan tujuan individu.

Simanjuntak (2005), mendefinisikan pelatihan merupakan bagian dari investasi SDM (*human investment*) untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan kerja sehingga meningkatkan kinerja pegawai. Pelatihan biasanya dilakukan dengan kurikulum yang disesuaikan dengan kebutuhan jabatan, diberikan dalam waktu yang relatif pendek, untuk membekali seseorang dengan keterampilan kerja.

3) Pelatihan dan Pengembangan

Bernardin dan Russel (2013), 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. Sedangkan pengembangan menurut Bernardin dan Russel (2013), bahwa *development refers to learning opportunities designed to help employees grow*, yang berarti bahwa pengembangan merupakan kesempatan pembelajaran yang didesain untuk membantu individu untuk bertumbuh atau berkembang.

Pelatihan dan pengembangan memiliki satu persamaan mendasar, yaitu terjadinya proses pembelajaran. Sedangkan dari sisi perbedaan bahwa fokus pengembangan adalah kepentingan jangka panjang melalui proses pendidikan formal dan fokus pelatihan adalah kepentingan jangka pendek untuk suatu pekerjaan tertentu. 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.

Ukuran keberhasilan program pelatihan dan pengembangan tercermin dari adanya perubahan perilaku kerja ASN yang lebih produktif atau adanya peningkatan kompetensi ASN. Standar kompetensi yang harus dicapai peserta biasanya telah ditentukan dan dijabarkan dalam sasaran dan tujuan pelatihan yang dirumuskan sebelum proses pelatihan dilakukan. Jika dipandang bahwa kegiatan pelatihan bertujuan untuk memecahkan masalah keterampilan kerja, sikap, dan motivasi, maka ukuran keberhasilan prosesnya terletak pada apakah setelah mengikuti kegiatan pelatihan masih memiliki masalah dalam hal-hal tersebut. Masalah-masalah tersebut dianggap masih ada jika kenyataannya kinerja ASN tidak sesuai dengan yang diharapkan oleh Lembaga. Oleh karenanya, keberhasilan atau efektifitas kegiatan pelatihan dapat diukur dari kesesuaian apa yang dicapai dengan apa yang diharapkan lembaga dari proses pelatihan yang diikuti.

c. Training Needs Assessment

Jusriadi dan Rahim (2019:30) menyatakan bahwa *human resources development (HRD)* dalam era ekonomi berbasis pengetahuan dan teknologi informasi menjadi tuntutan karena peningkatan kualitas, efektifitas dan efisiensi tidak hanya tergantung pada ketersediaan *physical capital and financial capital* tetapi sangat tergantung pada peran *human capital*. Sehingga eksistensi pegawai dalam suatu organisasi tidak lagi di pandang sebagai faktor produksi semata tetapi sudah menjadi *human capital* atau asset organisasi yang bersifat jangka panjang. Karena manusia sudah diakui sebagai asset yang tak berwujud (*intangible capital*) yang dapat meningkatkan *current value* organisasi, maka *human capital* perlu dikembangkan kompetensinya melalui pembelajaran organisasi dalam bentuk *training and development* (Swanson and Holton III, 2009:18).

Ibrahim (2011:147), tahapan-tahapan program pelatihan terdiri dari: 1) tahap *Training Needs Assessment* (TNA), 2) tahap pelatihan dan pengembangan, dan 3) tahap evaluasi. Beberapa hasil penelitian yang dikutip Bernardin dan Russel (2013), 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.

Tujuan identifikasi *Training Needs Assesment* (TNA) dalam suatu organisasi (Swift, 2001) terdiri dari:

- 1) Menentukan pelatihan yang berhubungan dengan pekerjaan pegawai
- 2) Menentukan jenis pelatihan yang dapat meningkatkan kinerja pegawai
- 3) Untuk membedakan antara kebutuhan pelatihan dengan permasalahan organisasi
- 4) Untuk menghubungkan antara kinerja pegawai dengan tujuan organisasi

Sesuai dengan tujuan *Training Needs Assesment* (TNA) maka manfaat dari *Training Needs Assesment* (TNA) menurut Irianto, (2001) adalah:

- 1) Sebagai sumber informasi dan data terkait *knowledge, skill, and feeling* pekerja.
- 2) Sebagai sumber informasi terkait *job content* dan *job context*.
- 3) Untuk mendefenisikan kinerja standar dan kinerja aktual dalam rincian yang operasional.
- 4) Untuk melibatkan *stakeholders* dan membentuk dukungan

d. Intellectual Capital

Smedlund dan Poyhonen, (2005); Rupidara, (2005) (dalam Solikhah, *et al.*, 2010), menyatakan bahwa *intellectual capital* sebagai kapabilitas individu (*ability*) untuk menciptakan, melakukan transfer, dan mengimplementasikan pengetahuan yang dimiliki dalam pekerjaan. *Ability* berkaitan dengan *intellectual capital* yang dimiliki ASN dalam

melaksanakan tugas atau pekerjaan. Sehingga apabila dimensi *intellectual capital* dapat dimenej secara maksimal dapat menciptakan keunggulan kompetitif (*competitive advantage*).

e. Kajian Empiris

Penelitian terdahulu yang diuraikan menjadi dasar dalam mengembangkan penelitian ini.

- 1) Kamidin (2010). “Pengaruh kompetensi terhadap prestasi kerja pegawai sekretariat daerah Kabupaten Bantaeng”.

Responden dalam penelitian ini adalah pegawai sekretariat daerah Kabupaten Bantaeng. Metode analisis data menggunakan uji validitas dan reliabilitas serta teknik analisis regresi linear Sederhana. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompetensi sumberdaya manusia yang terdiri dari indikator: tingkat pengetahuan, keterampilan, pengalaman kerja, dan penguasaan teknologi terhadap prestasi kerja.

Hasil penelitian menemukan bahwa secara simultan kompetensi pegawai meliputi tingkat pengetahuan, keterampilan, pengalaman kerja, dan penguasaan teknologi berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja. Sedangkan faktor yang dominan pengaruhnya adalah tingkat pengetahuan pegawai.

- 2) Farhad Nejadirani, and Farokh Ghorbani Namvar, 2011. “*Examining the Effects of Intellectual Capitals Management on Organizational Performance: The Case Study*”.

Tujuan penelitian untuk mengetahui pengaruh *intellectual capital* terhadap kinerja organisasi kantor perpajakan di Provinsi Khorasan Utara. Penelitian ini menggunakan kerangka teoritis Kaba & Sira untuk mengukur variabel *independen* (manajemen *intellectual capital*) dan kerangka teoritis Bidah & Goldsmith untuk mengukur variabel *dependen* (kinerja organisasi). Penelitian ini menggunakan uji *kolmogorovsmirnov*, serta parametrik *statistik regresi linier sederhana*.

Hasil Penelitian menemukan bahwa manajemen *intellectual capital* berpengaruh terhadap kinerja Kantor Perpajakan di Provinsi Khorasan utara.

- 3) Stevens, 2012. “*Comparison and association of intellectual capital: an investigation and measurement of the value of intellectual capital assets and their contribution to stakeholder perception within the framework of higher education*”.

Penelitian tentang *intangible assets* dibidang pendidikan belum banyak mendapatkan kajian. Penelitian ini ingin mengkaji bagaimana persepsi pimpinan terhadap *assets intellectual capital* dan bagaimana kontribusinya untuk bidang pendidikan (perguruan tinggi), dengan menggunakan metode deskriptif dan relasional.

Hasil penelitian menemukan bahwa komponen *intellectual capital* yang terdiri dari *human capital*, *structural capital*, and *relasional capital* saling berhubungan. Penelitian ini juga melahirkan informasi awal mengenai interaksi *intellectual capital*, kemampuan organisasi, dan persepsi pemangku kepentingan.

- 4) Edi Jusriadi; Ida Bagus Wirawan; dan Falih Suaedi, 2018. *Intellectual Capital Development Model of Muhammadiyah Higher Education in South Sulawesi*.

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui model pengembangan *intellectual capital* dosen diperguruan tinggi melalui pengujian dimensi *intellectual capital* dengan menggunakan metode *structural equation modeling* (SEM).

Hasil penelitian menemukan bahwa human capital development merupakan salah satu model yang efektif digunakan dalam meningkatkan *intellectual capital* dosen di Perguruan Tinggi Muhammadiyah di Sulawesi Selatan. Sehingga human capital development menjadi investasi jangka panjang suatu organisasi dalam menciptakan keunggulan kompetitif dalam era persaingan dewasa ini.

3. METODE

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif untuk menganalisis penerapan *Training Needs Assessment* (TNA) dalam pengembangan sumberdaya manusia pada Kantor Kementerian Agama Kota Makassar. Teori yang digunakan adalah *resource based-theory* (RBT) Wernerfelt dan Barney tentang sumber daya organisasi baik dalam bentuk *tangible assets* dan sumber daya *intangible assets*.

Penelitian telah dilakukan pada Kantor Kementerian Agama Kota Makassar, dengan waktu penelitian selama 3 bulan pada tahun 2019.

Teknik pengumpulan data yang di gunakan dalam penelitian ini meliputi: 1) wawancara; 2) observasi langsung/partisipatif; dan 3) studi dokumentasi.

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode triangulasi melalui: 1) proses reduksi data, 2) penyajian data, dan 3) penarikan kesimpulan berdasarkan data yang diperoleh dilapangan terkait upaya pengembangan sumberdaya manusia melalui *program training and development* dengan pendekatan *training needs assessment*.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

a. Deskripsi Penyajian Hasil Analisis Data Penelitian

1) Gambaran Kualitas Aparatur Sipil Negara di Kantor Kementerian Agama Kota Makassar

a) Pendidikan Formal

Pendidikan formal yang dimaksudkan dalam penelitian ini dengan indikator jenjang pendidikan. Berdasarkan hasil studi dokumentasi dan wawancara yang dilakukan dengan Kepala Subbagian Kepegawaian maka diperoleh data dan informasi terkait jenjang pendidikan ASN Kantor Kementerian Agama Kota Makassar menunjukkan bahwa jenjang pendidikan ASN Kantor Kementerian Agama Kota Makassar untuk jenjang pendidikan SMA sederajat sebanyak 14 orang atau 21,53%, untuk S1 sebanyak 42 orang atau 64,61%, sedangkan untuk jenjang pendidikan bergelar S2 sebanyak 9 orang atau 13,84%. Data ini menunjukkan bahwa dari sisi jenjang pendidikan ASN masih rendah karena masih ada 21,53% ASN yang masih berpendidikan SMA sederajat.

b) Sumber Pembiayaan Studi Lanjut

Upaya pengembangan *intellectual capital* ASN Kantor Kementerian Agama Kota Makassar melalui pendidikan formal dalam hal biaya terbagi dua, yaitu biaya sendiri dan beasiswa. Berdasarkan hasil studi dokumentasi dan wawancara dengan ASN yang telah mengikuti diklat dan studi lanjut serta Kepala Subbagian Kepegawaian maka diperoleh data dan informasi terkait dengan sumber biaya studi lanjut, yang menunjukkan bahwa sumber biaya pengembangan *intellectual capital* ASN 13,85% menggunakan beasiswa yang bersumber dari Pemerintah dan Swasta, sedangkan 86,15% bersumber dari biaya sendiri.

Data ini bermakna bahwa pemberian beasiswa untuk studi lanjut ASN Kantor Kementerian Agama Kota Makassar belum merata dan hanya diperuntukan untuk ASN yang memiliki jabatan tertentu (struktural). Sehingga inisiasi peningkatan jenjang pendidikan lebih dominan muncul karena keinginan ASN itu sendiri.

c) Pendidikan Non-Formal dalam Bentuk Diklat

Jalur pendidikan Non-gelar (Non-formal) bertujuan untuk pengembangan kecerdasan emosi (EQ) atau psikomotorik agar ASN memiliki keterampilan kerja yang memadai untuk menyelesaikan tugas-tugas. Kegiatan pengembangan *Intellectual Capital* ASN di

Kantor Kementerian Agama Kota Makassar mengacu pada PP No. 101 tahun 2000 tentang pendidikan dan pelatihan jabatan PNS yang dapat dilakukan melalui: 1) diklat dalam jabatan atau prajabatan, 2) Diklat fungsional, 3) Diklat Teknis.

Pendidikan dan pelatihan dalam prajabatan adalah suatu pelatihan yang bertujuan untuk meningkatkan mutu, keahlian, kemampuan dan keterampilan. Diklat dalam jabatan yang selanjutnya disebut sebagai pendidikan dan pelatihan kepemimpinan (Diklatpim) dilaksanakan sesuai dengan PP No. 101 tahun 2000 merupakan persyaratan kompetensi kepemimpinan aparatur pemerintah yang sesuai dengan jenjang jabatan struktural.

Adapun jumlah ASN Kantor Kementerian Agama Kota Makassar yang telah mengikuti dan yang belum mengikuti diklat berdasarkan hasil studi dokumentasi menunjukkan bahwa ASN yang telah mengikuti diklat sebanyak 11 orang atau 16,92%, sedangkan yang belum pernah mengikuti diklat sebanyak 54 orang atau 83,07%. Data ini bermakna bahwa tingkat partisipasi atau keikutsertaan ASN dalam lingkup Kantor Kementerian Agama Kota Makassar dalam kegiatan diklat masih rendah.

2) Pengembangan Sumberdaya Manusia di Kantor Kementerian Agama Kota Makassar.

Pengembangan sumberdaya manusia menurut Jusriadi dan Rahim, (2019:34) dapat dilakukan melalui pembelajaran organisasi dalam bentuk *training and development human capital*. *Training and development human capital* bagi ASN mengacu pada PP No. 101 tahun 2000 tentang pendidikan dan pelatihan jabatan PNS yang dapat dilakukan melalui: 1) diklat dalam jabatan atau prajabatan, 2) Diklat fungsional, 3) Diklat Teknis.

Hasil wawancara di lapangan bahwa pengembangan SDM ASN belum menjadi satu bagian yang dituangkan dalam renstra dan program kerja, sehingga inisiasi pengembangan SDM ASN lebih banyak dilakukan karena inisiatif individu untuk melakukan studi lanjut ataupun mengikuti diklat. Sehingga peran Kasubag Kepegawaian lebih banyak hanya mengurus administrasi Kepegawaian belum pada aspek upaya pengembangan sumberdaya manusia secara terprogram dan terstruktur.

3) Metode penjarangan informasi kebutuhan pelatihan (*Training Needs Assessment*) dalam pengembangan sumberdaya manusia ASN pada Kantor Kementerian Agama Kota Makassar

Pengembangan *intellectual capital* ASN dalam lingkup Kantor Kementerian Agama Kota Makassar belum dilakukan secara mandiri. Kegiatan pengembangan *intellectual capital* ASN dilakukan oleh Kanwil Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Selatan yang dalam pelaksanaannya melibatkan ASN Kantor Kementerian Agama Kabupaten Kota di Sulawesi Selatan.

Pelaksanaan *Training Needs Assessment* (TNA) untuk program pengembangan *intellectual capital* ASN baik melalui diklat prajabatan, teknis, dan fungsional yang dilakukan Kanwil Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Selatan hanya menggunakan satu instrumen, yaitu melalui kuesioner.

Fakta di lapangan menunjukkan bahwa banyak sekali pelatihan/diklat yang dilaksanakan tanpa didahului oleh analisis kebutuhan pelatihan. Hal ini berakibat bahwa diklat itu tidak membawa manfaat signifikan bagi peserta diklat sendiri. Tentu saja ini sangat merugikan, karena kegiatan diklat membutuhkan dana, tenaga yang tidak menghasilkan apa-apa. Kegiatan diklat diadakan untuk meningkatkan pengetahuan atau keterampilan para pesertanya yang pada gilirannya akan meningkatkan kualitas dan produktivitas dari institusi tempat mereka bekerja.

Salah satu penyebab tidak tercapainya sasaran diklat karena terbatasnya waktu, kurangnya sosialisasi cara pengisian instrumen, dan kuantitas serta kompetensi petugas masih kurang, sehingga tidak terjalin komunikasi yang baik dengan petugas yang akan mengisi

instrumen disetiap subbagian. Selain itu fakta dilapangan ASN yang diutus untuk mengikuti pelatihan belum sepenuhnya sesuai bidang pekerjaan.

Sedangkan dalam hal pengisian instrumen karena proses pengisiannya tidak terkontrol maka hasilnya akan berpengaruh terhadap kualitas isian. Diantaranya adalah from isian ada yang dibiarkan kosong dan ada pula yang diisi tanda centang, padahal dalam instruksi yang diminta jumlah ASN yang belum mengikuti pelatihan/diklat. Analisis kebutuhan pelatihan yang dilakukan juga belum transparan hal ini dapat dilihat dari program pelatihan yang berulang setiap tahun, sehingga tidak ada inovasi pada hal tuntutan lingkungan masyarakat semakin berkembang khususnya sistem pelayanan yang berbasis teknologi informasi (IT). Model penjarangan informasi dalam identifikasi kebutuhan pelatihan (TNA) seperti ini selain sangat rentang terjadi distorsi-distorsi antara maksud dan hasil yang berorientasi *top down oriented*. Artinya, pihak Kantor Kementerian Agama Kota Makassar diminta mengisi From kuesioner yang sudah didesain oleh Kanwil sehingga Kantor Kementerian Agama Kota Makassar kurang diberi ruang untuk menyampaikan ide, gagasan, usulan, dan aspirasi atas kebutuhan riil di lapangan. Jika model identifikasi kebutuhan pelatihan masih berpola demikian (TNA), maka yang kemudian yang terjadi adalah *missmach* antara program pelatihan peningkatan *intellectual capital* ASN sehingga kinerja mereka tetap tidak mengalami peningkatan secara signifikan.

Memperhatikan paparan kutipan beberapa hasil wawancara sesuai fokus penelitian, dapat di kemukakan bahwa pendekatan *metode training needs assessment* dalam pengembangan sumberdaya manusia sudah pernah di selenggarakan pada tahun 2017 oleh Kanwil Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Selatan. Akan tetapi dari aspek rekapitulasi hasil kuesioner yang dibagikan tidak dilakukan secara transparan, sehingga program pengembangan *intellectual capital* dalam bentuk diklat yang dilaksanakan belum bersifat *bottom up*.

Menyimak kutipan wawancara dan data yang ada maka pada tatanan praktik *Metode Training Needs Assessment* hanyalah sebagai produk formalitas saja. Akan tetapi pengisian yang sebenarnya tidak dilakukan dengan benar. Sehingga rencana untuk kegiatan pelatihan khususnya pelatihan teknis itu bukan mendasar pada *metode training needs assessment* melainkan rencana kerja yang berdasarkan usulan atau masukan dari tim bidang Diklat bahkan juga masukan dari Kasubag Kepegawaian itu sendiri.

Berdasarkan data diatas diklat teknis merupakan jenis diklat reguler yang diselenggarakan setiap tahun. Pelatihan ini menjadi penting bagi ASN karena Pelatihan Teknis ini berkaitan dengan bidang tugas ASN.

Hasil wawancara dan fakta dilapangan menunjukkan bahwa sistem pengembangan *intellectual capital* melalui diklat kurang efektif dalam meningkatkan kinerja ASN karena sistem penjarangan informasi kebutuhan pelatihan (*training needs assessment*) masih bersifat *by design* yang bersumber dari *Top Down* yang seharusnya pola ini sudah harus berubah ke model *bottom up* sesuai apa yang menjadi kebutuhan ASN dalam menunjang pekerjaan.

b. Implikasi Teoritis Penelitian

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa identifikasi atau metode *training needs assessment* dengan menggunakan kuesioner atau daftar isian tentang penjarangan informasi kebutuhan pelatihan telah menunjukkan adanya kelemahan-kelemahan. Misalnya, masih menggunakan sistem *by design* yang bersifat *top down* dalam mengkonstruksi *training needs assessment* sehingga tidak terjadi *missmach* antara program diklat dengan peningkatan *intellectual capital* ASN karena diklat yang dilakukan tidak sesuai kebutuhan dalam menunjang pekerjaan.

Studi di atas sama dengan yang dikemukakan Barbazette dalam bukunya *training needs assessment: methods, tools, ad techniques* (2006) Bahwa: *training needs assessment* adalah proses mengumpulkan informasi tentang kebutuhan organisasi baik secara tersurat maupun tersirat yang dapat dipenuhi dengan pelatihan. Dengan demikian, hasil riset ini membuktikan bahwa model diklat yang dilakukan selama ini tidak dapat meningkatkan kemampuan kerja ASN, karena baik dari aspek kurikulum, metode, dan materi tidak relevan dengan kebutuhan peserta dalam menunjang pekerjaan. Sehingga diklat yang diikuti ASN hanya dianggap sebagai rutinitas dan ritualistik bahkan tidak sesuai dengan operasional tugas pekerjaannya.

5. KESIMPULAN

- a. Dari aspek kualitas ASN di Kantor Kementerian Agama Kota Makassar dengan indikator jejang pendidikan menunjukkan bahwa kualitas ASN masih rendah. Hal ini tercermin dari jenjang pendidikan ASN masih ada 21,53% SMA sederajat, demikian pula dari aspek pendidikan non- formal dengan indikator keikutsertaan dalam kegiatan diklat menunjukkan masih ada 83,07% ASN belum pernah mengikuti kegiatan diklat dan hanya 16,92% yang telah mengikuti diklat teknis. Hal ini bermakna tingkat partisipasi ASN dalam mengikuti diklat masih rendah. Dari aspek kelembagaan di Kantor Kementerian Agama Kota Makassar secara internal atau mandiri belum ada program pengembangan SDM ASN dalam bentuk diklat yang telah dirancang dalam Renstra dan program kerja. Program diklat yang ada selama ini dilakukan oleh Kanwil Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Selatan.
- b. Sistem penjangkaran informasi kebutuhan pelatihan (*training needs assessment*) dalam pengembangan SDM ASN pada Kantor Kementerian Agama Kota Makassar belum efektif dan efisien dalam menunjang kinerja ASN. Hal ini disebabkan karena: 1) metode, kurikulum, dan materi diklat yang dilakukan masih bersifat *by design and top down*, 2) kebijakan program diklat tidak berdasarkan usulan/hasil kuesioner sehingga program diklat tidak tepat sasaran dan dianggap hanya sebagai rutinitas biasa, 3). pengembangan *intellectual capital* khususnya melalui pendidikan formal dominan inisiatif dari ASN itu sendiri.

6. REFERENSI

- Bernardin, H. Jhon and Joyce, E.A. Russel, 2013. *Human Resource Management : Experiential Approach*. McGraw Hill: Singapore
- Hasibuan, Malayu S.P, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara: Jakarta.
- Ibrahim, Muhdi B.Hi, 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, CV. Perdana Mulya Sarana: Medan.
- Irianto, Andrian. 2001. *Panduan Pengembangan Organisasi*. Penerbit Andi: Yogyakarta.
- Jusriadi, E., Wirawan, I. B., & Suaedi, F. (2018). Intellectual Capital Development Model of Muhammadiyah Higher Education in South Sulawesi. *Review of European Studies*, 10 (1), 117.
- Jusriadi, Edi dan Abd. Rahman Rahim, 2019. *Human Capital Development*, PT. Nasya Expanding Management: Pekalongan.
- Kamidin, Masruhi. 2010. "Pengaruh Kompetensi Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng". *Jurnal Economic Resources*, ISSN. 0852-1158, Vol.11 No.30.
- Kaswan dan Ade Sadikin, Akhyadi. 2015. *Pengembangan Sumber Daya Manusia : Dari Konsep, Paradigma, dan Fungsi Sampai Aplikasi*, Cet-1, Alfabeta: Bandung.

Competitiveness

p-ISSN: 1978-3035 – e-ISSN: xxxx-xxxx

Vol. 9, Nomor 1 | Januari – Juni, 2020

- Nejadirani, Farhad, and Farokh Ghorbani Namvar, 2011. *Examining the Effects of Intellectual Capitals Management on Organizational Performance: The Case Study*. *Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology* 4(9): 1040-1050, hal. 1040-1050.
- Simanjuntak, J.P., 2005, Pengantar Eonomi Sumberdaya Manusia, LPEI:Jakarta.
- Solikhah, Badingatus, *et al.*, 2010. *Implikasi Intellectual Capital terhadap Financial Performance, Growth and Market Value* : Studi Empiris dengan Pendekatan Simlistic Specifiestion. Simposium Nasional Akuntansi (SNA) XIII. Pontianak.
- Stevens, Roxanne Helm, 2012. *Comparison and Association of Intellectual Capital: An Investigation and Measurement of the Value of Intellectual Capital Assets and their Contribution to Stakeholder Perception Within the Framework of Higher Education*, *Disertation publishing* : UMI 3491610.
- Stoner, J. 2005. *Manajemen*. Prenhalindo: Jakarta.
- Swanson, Richard A and Elwood F. Holton III. 2001. *Foundations of Human Resource Development*. Berrett-Koehler Publisher, Inc (BK): San Francisco.
- Swanson, Richard A and Elwood F. Holton III. 2009. *Foundations of Human Resource Development*. Second edition, Berrett-Koehler Publisher, Inc (BK): San Francisco.
- Swift, R. S. 2001. *Accelerating Customer Relationships: Using CRM and Relationship Technologies*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall PTR.
- Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, Diknas:Jakarta