

**PROSES ANALISIS ORGANISASI PADA  
ANALISIS KEBUTUHAN PELATIHAN PROGRAM  
PERTUKARAN ANALIS (STUDI KASUS PADA  
PUSAT PELAPORAN DAN ANALISIS  
TRANSAKSI KEUANGAN)**

**Disusun Oleh:**

**NAMA : KARTIKA HENDRA SARY**  
**NPM : 1733021117**  
**JURUSAN : ADMINISTRASI PUBLIK**  
**PROGRAM STUDI : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
APARATUR**



**SKRIPSI**

**PROGRAM SARJANA TERAPAN  
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA  
2020**

## **LEMBAR PERSETUJUAN**

**NAMA : KARTIKA HENDRA SARY**  
**NPM : 1733021117**  
**JAURUSAN : ADMINISTRASI PUBLIK**  
**PROGRAM STUDI : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
APARATUR**  
**JUDUL SKRIPSI : PROSES ANALISIS ORGANISASI PADA  
ANALISIS KEBUTUHAN PELATIHAN  
PROGRAM PERTUKARAN ANALIS  
(STUDI KASUS PADA PUSAT  
PELAPORAN DAN ANALISIS TRANSAKSI  
KEUANGAN)**

**Diterima dan disetujui untuk  
dipertahankan pada Desember 2020**

**Pembimbing**



**(Drs. Mokhamad Syuhadhak, MPA,)**

Diperiksa dan disahkan oleh Tim Penguji Ujian Skripsi Sarjana  
Terapan Politeknik STIA LAN Jakarta, Lembaga Administrasi  
Negara Jakarta pada tanggal Desember 2020



(Dr. Mala Sondang Silitonga, MA)

Sekretaris merangkap anggota,

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Budift".

(Budi Fernando Tumanggor, S.S., MBA)

Anggota,

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Cahya".

(Drs. Mokhamad Syuhadhak, MPA,)

## **SURAT PERNYATAAN**

Yang bertandatangan di bawah ini

Nama : Kartika Hendra Sary

NPM : 1733021117

Jurusan : Administrasi Publik

Program Studi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
Aparatur

Dengan ini menyatakan bahwa hasil penulisan Skripsi yang telah saya buat ini dengan judul Proses Analisis Organisasi Pada Analisis Kebutuhan Program Pertukaran Analis (Studi Kasus Pada Pusat Pelaporan dan Analisis Transaksi Keuangan) merupakan hasil karya sendiri dan benar keasliannya. Apabila dikemudian hari penulisan Skripsi Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur ini merupakan hasil plagiat atau penjiplakan terhadap karya orang lain, maka saya bersedia mempertanggung jawabkan sekaligus bersedia menerima sanksi berdasarkan peraturan tata tertib di Politeknik STIA LAN Jakarta.

Demikian pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar dan tidak dipaksakan.

Jakarta, Desember 2020

Penulis,



**Kartika Hendra Sary**

**NPM 1733021117**

## **KATA PENGANTAR**

Puji syukur senantiasa terucap kepada Allah SWT, atas berkatNya penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Proses Analisis Organisasi Pada Analisis Kebutuhan Pelatihan Program Pertukaran Analis (Studi Kasus Pada Pusat Pelaporan dan Transaksi Keuangan)” dengan baik. Perasaan lega dan senang penulis rasakan saat akhirnya dapat menyelesaikan skripsi ini dalam rangka menyelesaikan pendidikan program Diploma IV Politeknik STIA LAN Jakarta. Segenap usaha dan kerja penulis tidak lepas dari bantuan serta dukungan dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih, yaitu kepada yang terhormat:

1. Bapak Drs. Mokhamad Syuhadhak, MPA, selaku Dosen Pembimbing yang telah meluangkan waktu untuk memberikan arahan dan bimbingan dengan penuh kesabaran sehingga penulisan skripsi ini dapat berjalan dengan baik.
2. Ibu Prof. Dr. Nurliah Nurdin., S.Sos.,MA selaku Direktur Politeknik STIA LAN Jakarta
3. Bapak Drs. Eddy Kusponco Wibowo, M.Si., Ketua Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur Politeknik STIA LAN Jakarta.

4. Kepala Bagian Pengembangan Sumber Daya Manusia di PPATK yang telah memberikan dukungan, pengetahuan dan informasi, serta motivasi kepada penulis.
5. Seluruh staf pada Biro Sumber Daya Manusia dan Organisasi Tata Laksana di PPATK yang memberikan bantuan dalam mengumpulkan data terkait penelitian ini.
6. Seluruh Dosen dan Staf Pengajar Politeknik STIA LAN yang telah memberikan ilmu pengetahuan yang sangat berharga bagi penulis selama masa perkuliahan.
7. Orangtua penulis, Bapak Hendro Supriyono dan Ibu Ratna Sobriyanti atas semua doa, dukungan, semangat, kasih sayang dan kepercayaan yang tidak henti diberikan kepada penulis.
8. Suami Tri Raharjo dan anak-anak kebanggan Hafidz Rahardian dan Pasha Bani Rahesa, yang selalu memberikan dorongan semangat dan doa dalam menyelesaikan skripsi ini.

Penulis Menyadari bahwa penulisan skripsi ini masih jauh dari sempurna dan masih banyak terdapat kesalahan, maka penulis mengharapkan saran dan kritik yang membangun agar skripsi ini menjadi lebih baik lagi. Akhir kata penulis berharap semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi para pembaca.

Jakarta, Desember 2020

KHS

**PROSES ANALISIS ORGANISASI PADA ANALISIS KEBUTUHAN  
PELATIHAN PROGRAM PERTUKARAN ANALIS (STUDI KASUS PADA  
PUSAT PELAPORAN DAN ANALISIS TRANSAKSI KEUANGAN)**

Kartika Hendra Sary

**ABSTRAK**

Penelitian ini membahas mengenai bagaimana proses analisis organisasi dalam rangka analisis kebutuhan pelatihan. Proses analisis kebutuhan pelatihan diteliti berdasarkan pada tujuh langkah proses analisis organisasi. Yaitu identifikasi terhadap lingkungan eksternal dan kondisi internal, pengumpulan data dalam identifikasi kebutuhan bisnis, identifikasi terhadap kinerja, analisis data, identifikasi solusi pelatihan potensial, umpan balik, dan memulai desain pelatihan. Data penelitian yang digunakan adalah data primer dan sekunder. Metode penelitiannya wawancara dan telaah dokumen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam melakukan proses analisis organisasi dalam rangka TNA belum berjalan dengan optimal. Kesimpulan yang dapat ditarik adalah (1) Biro Sumber Daya Manusia tidak melakukan proses pemindaian lingkungan eksternal. Pemindaian lingkungan eksternal dilakukan oleh unit kerja lain yang membidangi riset dan pengembangan tindak pidana pencucian uang dan pendanaan terorisme. Sedangkan analisis proses pada kondisi internal yaitu dalam pengambilan keputusan dilakukan secara hierarki atau berjenjang dari manajerial menengah kepada manajerial tingkat atas. Biro SDM dan Organisasi Tata Laksana juga tidak melakukan analisis anggaran, dikarenakan semua pembiayaan ditanggung oleh pihak penyelenggara dan Pentingnya dukungan manajemen dalam identifikasi kebutuhan program pertukaran analis sangat penting karena proses ini digunakan untuk menentukan program prioritas kebutuhan masing-masing unit kerja untuk jangka pendek atau jangka panjang (2) Biro SDM dan Organisasi Tata Laksana dalam mengidentifikasi kinerja, pembelajaran/pengetahuan, dan kebutuhan peserta didik dilakukan berdasarkan talent mapping.(3) Biro SDM dan Ortala tidak membuat penyusunan konsep instruksi dalam rangka identifikasi solusi pelatihan potensial program pertukaran analis. Hal ini disebabkan oleh sifat dari program pertukaran analis yang bersifat sangat rahasia. Biro SDM dan Ortala tidak terlibat dalam desain pelatihan program pertukaran analis. Rancangan desain tersebut seluruhnya disusun oleh pihak penyelenggara

Kata Kunci: Analisis Organisasi, Analisis Kebutuhan Pelatihan.

## **DAFTAR ISI**

<b>HALAMAN JUDUL.....</b>	i
<b>LEMBAR PERSETUJUAN .....</b>	ii
<b>SURAT PERNYATAAN.....</b>	iii
<b>KATA PENGANTAR .....</b>	iv
<b>ABSTRAK .....</b>	v
<b>DAFTAR ISI.....</b>	vi
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	xii
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	xiv
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	1
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Fokus Penelitian.....	8
1.3. Tujuan Penelitian.....	9
1.4. Manfaat dan Kegunaan Penelitian.....	9
<b>BAB II KAJIAN TEORI.....</b>	10
2.1. Konsep Kunci .....	10
2.1.1. Pengertian Training Need Analysis .....	10
2.1.2. Tujuan Training Need Analysis .....	14
2.1.3. Manfaat Training Need Analysis .....	17
2.1.4. Alasan Dilakukannya Training Need Analysis..	19
2.1.5. Teknik Training Need Analysis.....	23
2.1.6. Proses Training Need Analysis .....	24
2.2. Analisis Organisasi dalam Rangka Training Need	

Analysis .....	25
2.2.1. Pengertian Analisis Organisasi dalam Rangka	
Training Need Analysis .....	25
2.2.2. Tujuan Analisis Organisasi dalam Rangka	
Training Need Analysis .....	26
2.2.3. Manfaat Analisis Organisasi dalam Rangka	
Training Need Analysis .....	27
2.2.4. Level Analisis Organisasi dalam Rangka	
Training Need Analysis .....	28
2.2.5. Proses Analisis Organisasi dalam Rangka	
Training Need Analysis` .....	29
2.2.6. Sumber Data Analisis Organisasi dalam Rangka	
Training Need Analysis .....	42
2.2.7. Output Analisis Organisasi dalam Rangka	
Training Need Analysis .....	44
2.2.8. Faktor yang Memperngaruhi Analisis Organisasi.....	45
2.3. Penelitian Terdahulu.....	46
2.4. Kerangka Pemikiran .....	55
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>56</b>
3.1. Paradigma Penelitian .....	56
3.2. Desain Penelitian.....	57
3.3. Peran Penelitian .....	58

3.4. Unit Analisis .....	59
3.5. Jenis dan Sumber Data .....	59
3.6. Metode dan Teknik Pengumpulan Data .....	60
3.6.1. Wawancara .....	60
3.6.2. Telaah Dokumen.....	61
3.7. Metode Pengolahan dan Analisis Data.....	62
3.8. Keterpercayaan dan Keauntetikan .....	63
3.9. Pertimbangan Etika dalam Penelitian .....	67
<b>BAB IV TEMUAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>68</b>
4.1. Deskripsi Satuan Sosial Penelitian .....	68
4.1.1. Profil Pusat Pelaporan dan Analisis Transaksi Keuangan.....	68
4.1.2. Sejarah Singkat Pusat Pelaporan dan Analisis Transaksi Keuangan .....	71
4.1.3. Tugas, Fungsi dan Wewenang .....	73
4.1.4. Arah Kebijakan dan Strategi Pusat Pelaporan dan Analisis Transaksi Keuangan.....	76
4.1.5. Struktur Organisasi Pusat Pelaporan dan Analisis Transaksi Keuangan.....	79
4.1.6. Gambaran Umum Biro SDM dan Organisasi Tata Laksana Pusat Pelaporan dan Analisis Transaksi Keuangan .....	80

4.1.7. Bagian Pengembangan Sumber Daya	
Manusia .....	83
4.1.8. Analisis Kebutuhan Pendidikan dan Pelatihan	
Peningkatan Kapasitas Sumber Daya	
manusia .....	85
A. Dasar Hukum Pendidikan dan Pelatihan ....	86
B. Jenis dan Jenjang Pendidikan dan	
Pelatihan.....	87
C. Pedoman Pelatihan Berbasis Kompetensi..	91
D. Sumber Dilaksanakannya Pendidikan dan	
Pelatihan.....	93
E. Proses Bisnis Pendidikan dan Pelatihan	
TPPU-TPPT.....	93
4.1.9 Gambaran Umum Program Pertukaran Analis	
.....	98
A. Latar Belakang Program Pertukaran Analis	
.....	98
B. Tujuan Program Pertukaran Analis .....	99
C. Fokus Program Pertukaran Analis .....	101
D. Perjanjian Kerahasiaan.....	102
E. Peran dan Tanggung Jawab Kedua Belah	
Pihak.....	102
F. Output Program Pertukaran Analis .....	103

4.2 Penyajian Data, Analisis dan Pembahasan Hasil Penelitian.....	104
4.2.1 Pemindaian Lingkungan Eksternal dan Internal .....	104
A. Pemindaian Lingkungan Eksternal.....	104
B. Pemindaian Kondisi Internal .....	108
4.2.2 Identifikasi Kebutuhan Bisnis .....	123
4.2.3 Identifikasi Kinerja, Pembelajaran dan Peserta Didik.....	130
4.2.4 Menganalisis Data.....	134
4.2.5 Identifikasi Solusi Pelatihan Potensial.....	141
4.2.6 Umpam Balik Data yang Dianalisis .....	143
4.2.7 Memulai Desain Pelatihan .....	145
4.3 Keterbatasan Penelitian.....	147
<b>BAB V KESIMPULAN DAN REKOMENDASI.....</b>	<b>149</b>
5.1 Kesimpulan.....	149
5.2 Rekomendasi.....	151
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>154</b>
<b>LAMPIRAN 1 .....</b>	<b>160</b>
<b>LAMPIRAN 2 .....</b>	<b>170</b>
<b>DAFTAR RIWAYAT HIDUP .....</b>	<b>173</b>

## **DAFTAR TABEL**

Tabel 2.1	Bagan Perencanaan Menyampaikan Nilai Strategis Organisasi.....	36
Tabel 2.3	Sumber Data Analisi Organisasi untruk Training Need Analysis.....	43
Tabel 2.4	Rangkuman Hasil Penelitian Terdahulu.....	50
Tabel 4.1	Jumlah Sumber Daya Manusia Biro SDM dan Organisasi Tata Laksana Pusat Pelaporan dan Analisis Transaksi Keuangan.....	83
Tabel 4.2	tabel Indeks Kesenjangan Kompetensi Pegawai .....	133

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Proses <i>Training Need Assesment</i> .....	25
Gambar 2.2	<i>Fisbone Diagram</i> .....	38
Gambar 4.1	Struktur Organisasi Pusat Pelaporan dan Analisis Transaksi Keuangan .....	80
Gambar 4.2	Struktur Orgaisasi SDM dan Organisasi Tata Laksana Pusat Pelaporan dan Analisis Transaksi Keuangan ....	82
Gambar 4.3	Proses Bisnis Pendidikan dan Pelatihan Tindak Pidana Pencucian Uang dan Tindak Pidanan Pencegahan Terorisme .....	94
Gambar 4.4	Alur Perencanaan Program Pendidikan dan Pelatihan .....	95
Gambar 4.5	Alur Penyusunan Program Pendidikan dan Pelatihan ....	96
Gambar 4.6	alur Penyelenggaraan Program Pendidikan dan Pelatihan.....	97
Gambar 4.7	Alur Evaluasi Program Pendidikan dan Pelatihan.....	97
Gambar 4.8	Penyusunan Draft Usulan Program Pertukaran Analis .....	113
Gambar 4.9	Alur Proses Koordinasi Internal Program Pertukaran Analis.....	116
Gambar 4.10	Alur Identifikasi Kebutuhan Bisnis Program Pertukaran Analis .....	127

Gambar 4.11 <i>Tallent Mapping</i> .....	132
Gambar 4.12 Elemen Pendukung Penyelenggaran Alur Program Pendidikan dan Pelatihan .....	136
Gambar 4.13 Koordinasi Hasil Analis dan Pelaporan Program Pertukaran Analis .....	140

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1 Latar Belakang

Pusat Pelaporan dan Analisis Transaksi Keuangan merupakan lembaga negara yang bertujuan untuk membantu pemerintah dalam upaya mencegah dan memberantas tindak pidana pencucian uang. Pusat Pelaporan dan Analisis Transaksi Keuangan berperan sebagai lembaga intelijen keuangan yang bersifat permanen, dan secara umum keberadaan PPATK dimaksudkan sebagai upaya untuk ikut serta bersama dengan negara-negara lain dalam memberantas kejahatan terorganisir seperti pencucian uang dan pendanaan terorisme (*sumber: Buku Laporan Semester PPATK, 2018*). Menurut Kepala Biro Sumber Daya Manusia dan Organisasi Tata Laksana Keberhasilan PPATK seperti sekarang ini tidak terlepas dari kualitas sumber daya manusia yang kompeten dan mumpuni di bidangnya. Kualitas organisasi sangat tergantung pada mutu SDM organisasi tersebut. Agar organisasi mampu bersaing dan berkembang dengan pesat, sebuah organisasi perlu memasukkan pelatihan bagi karyawan sebagai sebuah strategi utama organisasi. Oleh karena itu, kebutuhan akan pelatihan yang sesuai dengan visi dan misi organisasi harus dirancang

sedemikian rupa dalam rangka meningkatkan penguasaan KSA (*knowledge, skills, ability*) di masa sekarang dan di masa yang akan datang. Pengetahuan, keterampilan dan kemampuan sangat diperlukan untuk menghadapi tantangan global yang bergerak cepat dan dinamis.

Dari data kepegawaian saat ini jumlah analis di PPATK sebanyak 47 orang pegawai namun hanya terdapat 15 orang pegawai yang menguasai keahlian dalam bidang analis, hal tersebut dikarenakan peserta yang dikutsertakan dalam pelatihan tidak merata hanya sebatas peawai senior saja. Selaras dengan hal tersebut, perlu adanya kaderisasi dalam rangka peningkatan tata kelola dan proses bisnis yang efektif untuk mendukung pelaksanaan tugas, fungsi, dan wewenang PPATK, perlu dibentuk program pelatihan peningkatan kapasitas pegawai yang mengacu pada praktik-praktik terbaik dan pengalaman internasional dalam penerapan standar internasional anti pencucian uang/kontraterorisme (*Anti Money Laundering Countering Financing Terorrisme*). Dalam mencapai tujuan tersebut, salah satu cara yang ditempuh PPATK adalah dengan menyediakan pelatihan yang tepat guna dan tepat sasaran. Sebelum menentukan pelatihan yang tepat bagi pegawai, tentunya perlu beberapa proses sebelum menetapkan jenis pelatihan yang tepat dan sesuai dengan visi misi organisasi. dalam hal pelaksanaan diklat yang diselenggarakan pemerintah, hal yang perlu ditinjau kembali adalah berkaitan pada penetapan kurikulum,

penerapan metode seperti Teknik dan materi serta pemilihan peserta diklat yang benar – benar sesuai dengan tujuan yang dicapai. Penelaahan tersebut lebih tepat bila kita mengajinya dengan suatu pendekatan yang disebut sebagai analis kebutuhan diklat atau *Training Need Assessment* (TNA).

Dalam merencanakan pelatihan, manajemen sumber daya manusia perlu menyusun perencanaan-perencanaan kebutuhan yang diperlukan pegawai dalam menunjang pekerjaan sehari-hari. Oleh karena itu sebuah organisasi akan melakukan analisis organisasi yang berguna untuk menyusun analisis kebutuhan pelatihan. Hasil dari analisis organisasi ini dapat digunakan untuk pembelajaran atau rekomendasi bagi organisasi yang akan mendesain kegiatan pelatihan yang tepat.

Berdasarkan hasil wawancara kondisi di lapangan, dalam menyelenggarakan proses analisis organisasi dalam rangka TNA pertukaran analis di PPATK, adanya fakta bahwa manajemen sumber daya manusia di PPATK dalam melakukan analisis kebutuhan pelatihan, belum secara maksimal. Hal tersebut terlihat dari tersebarnya laporan dan data informasi mengenai proses analisis organisasi program pertukaran analis yang tidak didokumentasikan menjadi satu dan secara runtut. Padahal secara teoritis manajemen sumber daya manusia memegang kendali atas pelaksanaan proses analisis organisasi dalam rangka TNA. Berdasarkan pengamatan dan hasil

wawancara peneliti, hal lain yang menjadi hambatan adalah tidak adanya secara individu personal dari sumber daya manusia PPATK yang perhatian (*in charge*) secara penuh, konsisten dan berkelanjutan menangani proses analisis organisasi program pertukaran analis. Dari informasi peserta diklat di PPATK belum memiliki *person in charge* yang secara khusus menangani analisis organisasi pertukaran analis dikarenakan adanya kekurangan SDM pada unit kerja tersebut. Padahal secara struktur organisasi pada bagian manajemen sumber daya manusia di PPATK memang terdapat tupoksi dalam menangani organisasi, tetapi dikarenakan belum adanya kerangka acuan *standard operating procedure* pelatihan yang bersumber dari lembaga donor luar negeri mengakibatkan proses analisis organisasi dilakukan atas persetujuan perintah pimpinan saja. Manajemen sumber daya manusia di PPATK hanya melakukan koordinasi dengan *liaison officer* dari unit kerja lain yang menangani kerjasama luar negeri antara PPATK dan Australia. Pelaksanaan koordinasi tersebut menghasilkan usulan kegiatan pertukaran analis tersebut.

Sejak Januari 2011 s.d Maret 2018, pertukaran informasi yang melibatkan PPATK dan *Financial Intelligence Unit* lain sebanyak 1.024 pertukaran informasi (*Sumber : Buletin Statistik Anti Pencucian Uang dan Pendanaan Terorisme Edisi Maret Tahun 2018*). Pertukaran informasi antar sesama lembaga intelijen keuangan merupakan sumber informasi penting dalam melakukan *tracing* hasil aset kejahatan. Oleh

karena hal tersebut, peneliti perlu mengadakan penelitian untuk mengungkap proses analisis organisasi dalam rangka TNA program pertukaran analis di PPATK.

Terkait dengan pokok bahasan yang diteliti, maka peneliti perlu mengambil perbandingan dari beberapa penelitian yang berhubungan dengan proses organisasi dalam rangka TNA. Penelitian yang pertama yaitu dari penelitian dari Arshad (2015), yang menunjukkan bahwa proses *Training Needs Assessment* (TNA) akan meningkatkan keefektifannya dalam mencapai kinerja yang diinginkan tanpa membuang waktu, energi dan uang untuk mencapai strategi dan tujuan sebuah organisasi. Pilcher (2016) juga mengatakan bahwa tinjauan terhadap penilaian kebutuhan pelatihan sangat penting untuk diprioritaskan. Dalam penelitiannya tentang pengetahuan medis yang harus dimiliki oleh perawat sebuah rumah sakit menunjukkan bahwa kegiatan belajar mengajar yang terlalu lama serta mahalnya biaya pendidikan bagi perawat membuat tenaga pendidik harus membuat strategi kebutuhan belajar (LNA) bagi perawat. Stategi dalam menetapkan kebutuhan belajar menyediakan landasan untuk merancang kegiatan pendidikan yang efektif.

Selain itu, dalam penelitian yang dilakukan oleh Sarkar (2013) pada pendekatan di perusahaan India bahwa semua organisasi harus fokus pada melakukan penilaian kebutuhan pelatihan sebelum mewakilkan karyawan untuk pelatihan. Meskipun sebagian besar

organisasi menyadari fakta bahwa melakukan penilaian kebutuhan digunakan untuk melatih karyawan mereka, namun sebagian besar organisasi gagal mempraktikkannya. Dalam sejumlah besar organisasi yang lebih kecil, menghadiri pelatihan hanyalah faktor keberuntungan di mana individu dinominasikan untuk pelatihan yang hanya ditujukan oleh para senior. Pelatihan menjadi bias karena seorang karyawan gagal untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Analisis tingkat organisasi menunjukkan strategi, analisis tingkat tugas menunjukkan kinerja, dan analisis tingkat individu menunjukkan kompetensi. Pelatihan bukanlah obat mujarab. Ini hanyalah salah satu metode untuk memecahkan masalah organisasi. Jika masalah disebabkan oleh kurangnya kemampuan karyawan, pelatihan dapat digunakan sebagai intervensi, jadi TNA adalah prosedur penilaian kritis untuk memutuskan apakah pelatihan harus digunakan untuk memecahkan masalah. Di sisi lain, premisnya adalah bahwa pelatihan harus mampu memecahkan masalah organisasi. Artinya, pelatihan harus bermanfaat, dan kebutuhan pelatihan harus dievaluasi dengan benar dari perspektif baik memecahkan masalah.

Dari beberapa penelitian tentang TNA diatas terlihat bahwa hanya satu yang mengacu pada analisis organisasi, yaitu penelitian dari Jen dkk. (2012) tetapi tidak begitu mendalam, dari beberapa penelitian tersebut, TNA diambil dari tiga aspek yaitu hasil gabungan dari analisis organisasional, analisis personal, dan analisis tugas. Berdasarkan data

assessment yang dilakukan oleh Biro Sumber Daya Manusia dan Organisasi Tata Laksana adanya gap kompetensi yang dimiliki para analis di PPATK dimana dari 47 orang analis 15 orang pegawai yang menguasai keahlian dibidang analis, 20 orang analis minim pengetahuan dan 15 orang pegawai baru dari berbagai kompetensi akademik yang dimilikinya. Hal ini sangat mempengaruhi indicator kinerja utama PPATK. Pada dasarnya penelitian tersebut di atas banyak yang menunjukkan bahwa keberhasilan TNA membawa dampak bagi penyelesaian masalah organisasi dan untuk mencapai tujuan atau strategi organisasi. Dari pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya kebutuhan diadakannya analisis organisasi tersebut merupakan langkah kunci yang berpengaruh pada penyiapan sumber daya manusia yang tepat dan berguna sebagai sebuah aset perusahaan yang diharapkan dapat dibentuk sesuai dengan visi, misi dan tujuan lembaga. Analisis organisasi untuk kebutuhan pelatihan memastikan relevansi kegiatan pelatihan untuk populasi target, terdiri dari para profesional untuk mencapai tujuan strategis sebuah lembaga.

Bahwa dari permasalahan masalah proses analisis organisasi di PPATK dan perbandingan berbagai penelitian yang diungkapkan di atas, tercermin bahwa manajemen sumber daya manusia dalam suatu organisasi perlu mengembangkan kemampuannya mendesain langkah-langkah strategis yang *up to date* yang disesuaikan dengan visi dan misi lembaga. Oleh karena itu, berdasarkan pada latar belakang

tersebut penulis tertarik untuk mengadakan penelitian lebih jauh dan menuliskannya dalam skripsi berjudul “Proses Analisis Organisasi pada Analisis Kebutuhan Pelatihan Program Pertukaran Analis (Studi Kasus Pada Pusat Pelaporan dan Analisis Transaksi Keuangan).”

## **1.2 Fokus Penelitian**

Berdasarkan latar belakang di atas, sebuah lembaga perlu mempersiapkan langkah-langkah penyusunan proses analisis organisasi dalam rangka TNA agar program pelatihan menjadi suatu program yang terarah dan terinci. Langkah yang paling awal adalah melakukan analisis organisasi pada analisis kebutuhan pelatihan atau *training need analysis* (TNA). Fokus penelitian yang diteliti penulis adalah “Bagaimana proses analisis organisasi PPATK dalam rangka melakukan TNA pada program pertukaran analis?” dengan mengacu pada bagaimana bagian SDM PPATK melakukan pemindaian organisasi lingkungan eksternal dan internal dalam rangka TNA program pertukaran analis dan bagaimana bagian SDM PPATK melakukan pengumpulan data untuk mengidentifikasi kebutuhan bisnis, kinerja, dan solusi dalam rangka TNA program pertukaran analis

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian secara umum dan lebih rinci, hal yang ingin disampaikan adalah untuk mengetahui bagaimana bagian SDM PPATK

melakukan pemindaian organisasi lingkungan eksternal dan internal dalam rangka TNA program pertukaran analis dan bagaimana bagian SDM PPATK melakukan pengumpulan data untuk mengidentifikasi kebutuhan bisnis, kinerja, dan solusi dalam rangka TNA program pertukaran analis. rangka TNA program pertukaran analis.

#### **1.4 Manfaat dan Kegunaan Penelitian**

Adapun manfaat dan kegunaan penelitian yang dilakukan adalah untuk mencari manfaat secara akademis dan praktis, yakni:

1. Manfaat akademis dari penulisan ini diharapkan dapat memberikan sumbangsih pemikiran dan menambah wawasan ilmu pengetahuan khususnya mengenai mengenai pentingnya proses analisis kebutuhan pelatihan yang harus dilakukan secara berkelanjutan agar mempermudah penyusunan sasaran dalam program pelatihan jangka pendek maupun jangka panjang bagi para pegawai.
2. Manfaat praktis penulisan ini adalah dengan adanya identifikasi analisis kebutuhan pelatihan maka setiap program perancangan pelatihan dapat memiliki informasi yang bersifat positif sebagai proses pembelajaran untuk mendukung evaluasi lingkungan kerja.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN REKOMENDASI**

#### **1.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dijabarkan pada bab sebelumnya. Peneliti menjabarkan kesimpulan terkait proses analisis organisasi pada analisis kebutuhan program pertukaran analis yaitu sebagai berikut:

1. Biro Sumber Daya Manusia tidak melakukan proses pemindaian lingkungan eksternal. Pemindaian lingkungan eksternal dilakukan oleh unit kerja lain yang membidangi riset dan pengembangan tindak pidana pencucian uang dan pendanaan terorisme. Sedangkan analisis proses pada kondisi internal yaitu dalam pengambilan keputusan dilakukan secara hierarki atau berjenjang dari manajerial menengah kepada manajerial tingkat atas. Biro SDM dan Organisasi Tata Laksana juga tidak melakukan analisis anggaran, dikarenakan semua pembiayaan ditanggung oleh pihak penyelenggara dan Pentingnya dukungan manajemen dalam identifikasi kebutuhan program pertukaran analis sangat penting karena proses ini digunakan untuk menentukan program prioritas kebutuhan masing-masing unit kerja untuk jangka

pendek atau jangka panjang.

2. Biro SDM dan Organisasi Tata Laksana dalam mengidentifikasi kinerja, pembelajaran/pengetahuan, dan kebutuhan peserta didik dilakukan berdasarkan *talent mapping*. Dengan *talent mapping* Biro SDM dan Organisasi Tata Laksana dapat memetakan kekuatan area-area mana saja yang memerlukan tindak lanjut bagi setiap pegawai dalam meningkatkan kemampuan diri dan kemampuan profesionalnya. Proses menganalisis data terhadap program pertukaran analis tidak dilakukan di Biro SDM dan Organisasi Tata Laksana. Hal tersebut dikarenakan kompleksitas program yang tidak bisa dikendalikan semuanya oleh Biro SDM dan Organisasi Tata Laksana. Sehingga prosedur tersebut dikerjakan oleh unit kerja lain yang mempunyai fungsi kerja sama luar negeri.
3. Biro SDM dan Ortala tidak membuat penyusunan konsep instruksi dalam rangka identifikasi solusi pelatihan potensial program pertukaran analis. Hal ini disebabkan oleh sifat dari program pertukaran analis yang bersifat sangat rahasia. Biro SDM dan Ortala tidak terlibat dalam desain pelatihan program pertukaran analis. Rancangan desain tersebut seluruhnya disusun oleh pihak penyelenggara.

Dari point-point di atas dapat disimpulkan secara keseluruhan bahwa dari tujuh proses hanya tiga proses analisis organisasi yang telah dilakukan yaitu pemindaian kondisi internal, identifikasi kebutuhan bisnis dan identifikasi kinerja, pembelajaran dan kebutuhan peserta didik. Sedangkan empat proses yang lainnya belum dilakukan secara optimal.

## 1.2 Rekomendasi

Sesuai dengan hasil kesimpulan di atas, belum optimalnya penerapan analisis organisasi dalam rangka *Training Need Analysis* oleh Biro SDM dan Organisasi Tata Laksana, maka peneliti dapat memberikan rekomendasi sebagai berikut:

### 1.2.1 Biro SDM dan Organisasi Tata Laksana

- a. Kepala Biro Sumber Daya Manusia dan Ortala Perlu membuat *standard operating procedure* yang mengatur tentang pelatihan yang diberikan oleh pihak donor atau penyelenggara diluar instansi terkait Pendidikan dan pelatihan bagi pegawai. Dalam pembuatan *standard operational procedure* harus terlebih dahulu melakukan koordinasi dengan Direktorat Terkait (Direktorat Kerjasama dan Humas dan Direktorat Analisis Transaksi). Kegiatan pembuatan *standard operating procedure* ini bisa dimulai di

tahun depan dengan mengacu kepada indicator kinerja Biro SDM dan Organisasi Tata Laksana.

- b. Biro SDM dan Organisasi Tata Laksana perlu membuat formulir evaluasi terkait program pelatihan tersebut. Evaluasi ini berperan penting dalam kunci pembelajaran dan proses umpan balik. Formulir ini diisi oleh pegawai yang sudah mengikuti pelatihan dan juga atasannya langsung agar atasan juga dapat mengevaluasi pegawai yang telah mengikuti pelatihan tersebut. Evaluasi ini dilakukan setelah pelaksanaan kegiatan pelatihan
- c. Biro SDM dan Organisasi Tata Laksana diharapkan terlibat dalam proses mendesain pelatihan pada program ini dengan diikutsertakan pada saat rapat koordinasi dengan pihak donor. Hal tersebut berguna untuk menciptakan pelatihan sejenis yang diadaptasi dari program pertukaran analis. Sehingga dapat disalurkan kepada seluruh pegawai PPATK, sebagai tambahan ilmu pengetahuan khususnya bagi pegawai agar lebih memahami mengenai tipologi – tipologi baru dalam tindak pidana pencucian uang dan pendanaan terorisme. Pada awal januari 2019 proses mendesain pelatihan ini sudah mulai dilakukan berawal dari dibangunnya Pusdiklat Anti Pencucian Uang dan

Pencegahan Pendanaan Terorisme (Pusdiklat APU PTT) yang berada di cimanggis kini pihak donor telah ikut berperan serta dalam menyusun kurikulum di Pusdiklat APU PTT

#### 1.2.2 Bagi Peneliti Selanjutnya

Dalam penelitian selanjutnya agar dapat melengkapi penelitian secara mendalam terkait proses *training need assessment* secara lengkap yaitu pada aspek analisis personal dan analisis tugas dalam rangka penyelenggaraan pelatihan di Lembaga PPATK.

## DAFTAR PUSTAKA

### BUKU

- Ahmad, G. (2012). *Manajemen TALU: Teknik Analisis Lingkungan Usaha*. Jakarta: Grasindo.
- Barbazette, J. (2006). *Training Needs Assessment*. San Francisco: Pfeiffer. Bateman, T. S and Scott A.
- Snell. (2008). *Management Leading and Collaborating in a Competitive World* (7th ed.). New York: Mc Graw-Hill Companies, Inc.
- Biro SDM Organisasi dan Tata Laksana. *Pedoman Pelatihan Berbasis Kompetensi*. (2015). Jakarta: PPATK
- Biro SDM Organisasi dan Tata Laksana. *Standar Kompetensi Teknis*. (2015). Jakarta: PPATK
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. London: SAGE Publications Ltd.
- Denzin, N.K. (1989a). *Interpretative Interactionism*. London: SAGE.
- Erasmus, B, Schenk, H., Swanepoel, B and Van Dyk,W. (2000). *South African Human Resource Management Theory and Practice* (2nd ed.). Cape Town:Juta
- Goldstein, I. L. (1993). *Training in Organisations*. Pacific Grove, Ca:Brooks/cole.
- Grant, J. (2012). *A practical guide to managed continuing professional development in medicine* (2nd ed.). London, England: Radcliffe Publishing.

*Indonesia National Risk Assessment On Money Laundering Final Report.* (2015). Jakarta: Indonesian Financial Transaction Report and Analysis Center.

Ivancevich, J. M., Konopaske, Robert, Matteson Michael T.. (2005). *Organizational Behavior and Management* (7th ed.). New York: Mc Graw Hill Companies, Inc.

Johnson, R. (1993). *TQM: Quality Training Practices*. Wisconsin, USA: ASQC Quality Press.

Kaufman, R. (1998). *Strategic Thinking: A Guide to Identifying and Solving Problems*. Arlington, VA and Washington,D.C: Jointly Published by American Society for Training and Development and the International Society for performance Improvement.

Kaufman, R., Rojas, A. M. and Mayer, H. (1993). *Needs Assessment : A User's Guide*. Englewood Cliffs: N J Educational Technology.

*Laporan Semester PPATK.* (2018). Jakarta: PPATK.

Mathis, Robert.L and John H. Jackson. (2010). *Human Resource Management* (13th ed.). USA, South-Western: Cengage Learning.

McGehee, W. And Thayer, P.W. (1961). *Training in Business and Industry*. New York: John Wiley & Sons Inc.

McGoldrick, Beth and Deborah Tobey. (2016). *Needs Assessment Basics 2nd Edition*. USA: ASTD DBA the Association for Talent Development (ATD).

Miller, J. A, and Osinski, D. M. (2002). *Training Needs Assessment*. SHRM: Training and Development Committee.

Noe, Raymond. A. (2010). *Employee Training and Development* (5th ed.). New York: Mc Graw-Hill Companies, Inc.

*Proses Bisnis Biro Sumber Daya Manusia dan Organisasi Tata Laksana*. Jakarta: PPATK

Riniwati, Harsuko. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Aktivitas Utama dan Pengembangan SDM*. Malang: UB Press.

- Ringkasan Eksekutif Pemetaan Sumber Daya Manusia.* (2016). Jakarta: PPATK
- Rossett, A. (2009). *First Things First: A Handbook for Performance Analysis.* San Francisco: Wiley.
- Russell, PE David L and Pieter C. Arlow (2015). *Industrial Security Managing Security in the 21st Century.* San Francisco: Wiley.
- Setiaji, AB. (2002). *Solusi praktis bagi manajer.* Yogyakarta: Kanisius.
- Sugiyono. 2014 *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D.* Bandung :Alfabeta.
- Stout, D. (1995). *Performance Analysis for Training.* Niagara, WI: Niagara Paper Company.
- Warshauer, S. (1988). *Inside training and development: Creating effective programs.* San Diego, CA: University Associates.
- UNDANG-UNDANG**
- Undang-undang TPPU No.8 Tahun 2010 tentang Pencegahan dan Pemberantasan Tindak Pidana Pencucian Uang.
- JURNAL**
- Al-Khayyat, R. and Elgamal, M. A. (1997). A Macro Model of Training and Development: Validation. *Journal of European Industrial Training*, 22 (3), 87-101.
- Arshad, Mohd. Anuar dkk. (2015). A Study on Training Needs Analysis (TNA) Process among Manufacturing Companies Registered with Pembangunan Sumber Manusia Berhad (PSMB) at Bayan Lepas Area, Penang, Malaysia. *Mediterranean Journal of Social Sciences MCSER Publishing Rome-Italy.* (Vol 6 No 4 S3).
- Berger, M. (1993). A Market-led Training Needs Analysis. *Industrial*

*and Commercial Training.* (Vol. 25, No. 1, pg. 27-30).

Brown, J. (2002). Training needs assessment: A must for developing an effective training program. *Public Personnel Management*, 31(4), pg. 569-578.

Cekada, T. L. (2010). Training needs assessment: Understanding what employees need to know. *Professional Safety*, pg. 28-33.

Dahiya, Sunita and Ajeya Jha. (2011). Trining Need Assessment : A Critical Study. *International Journal of Information Technology and Knowledge Management*. (Vol. 4, No. 1, pp. 263-267).

Daniels, S. (2003). Employee training: A Strategic Approach to Better Returns On Investment. *The Journal of Business Strategy*. (Vol. 24, pg. 39-42).

Dealtry, R. (2002). Managing the issue of learning relevance in the formulation of corporate learning strategies. *Journal of Workplace Learning*, 14(5/6), 209- 214.

DeSilets, L. D. (2007). Needs assessments: An array of possibilities. *Journal of Continuing Education in Nursing*, 38(3), 107-112.

Elbadri, A.N. (2001). Training practices of Polish companies: An appraisal and agenda for improvement. *Journal of European Industrial Training*. (Vol.25/2/3/4, pg.69-79).

Gomez, P.J., and Lorento J.C. (2004). Training practices and organization learning capability. *Journal of European Industrial Training*. (Vol. 28, No., 2/3/4, pg. 234-256).

Jen,Tseng&Chen. (2012). The Systematic Construction and Influential Factors of Training Needs Assessment. *International Journal of Business and Social Science*. (Vol. 3 No. 24, Special Issue – December 2012).

Leat, M.J., and Lovell, M.J. (1997). Training needs analysis: weakness in the conventional approach. *Journal of European Industrial Training*. (Vol. 21/4, pg. 143-153).

Leigh, D., Watkins, R., Platt, W.A. and Kaufman, R. (2000). Alternative Models of Needs Assessment: Selecting the Right One for Your Organization. *Human Resource Development Quarterly*, 11 (1),

87-93.

- Ling, L., Qing, T., & Shen, P. (2014). Can training promote employee organizational commitment? The effect of employability and expectation value. *Nankai Business Review International*, 5(2), 162-186.
- Pilcher, Jobeth. (2016). Learning Needs Assessment Not Only for Continuing Education. *JNPD*. (Vol. 32, Numer 4, 185-191).
- Reed, J., and Vokala, M. (2006). What role can a training needs analysis play in organizational change?. *Journal of Organizational Change Management*. (Vol. 19, No.3, pg. 393-407).
- ShulagnaSarkar. (2013). Competency based Training Need Assessment – Approach in Indian companies. *Organizacija*. (Vol. 46, Number 6).
- Watkins, R. and Kaufman, R. (1996). An Update on Relating Needs Assessment and Need Analysis. *Performance Improvement*, 35 (10), 10-13.
- Wright, P., and Geroy, G. (1992). Needs Analysis Theory and the Effectiveness of large-scale Governemental-sponsored Training programmes: A Case Study. *Journal of Management Development*. (Vol. 11, No. 5, pg. 16-27).

## **INTERNET**

Clark, D. (2014). *Determining business needs in instructional system design*. Diperoleh dari  
<http://www.nwlink.com/~donclark/hrd/isd/outcome.html>

## **SKRIPSI**

Churaeroh, Neneng. (2008). Analisis Kebutuhan Pelatihan K3 Bagi Operator dan Mekanik di Pertambangan Batubara Terbuka PT.X. Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Indonesia.

Permatasari, Putri. (2012). Analisis Pengelolaan Pelatihan di Bagian Pendidikan dan Penelitian Rumah Sakit Umum Pusat Fatmawati Jakarta Tahun 2011. Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Indonesia.