

IMPLEMENTASI ANALISIS KEBUTUHAN PELATIHAN PEGAWAI NEGERI SIPIL DI BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH, PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KABUPATEN JOMBANG

Nadiarani Anindita¹, Moh. Taufiq Hidayat²

Politeknik STIA LAN Bandung

nadiarani.anindita@poltek.stialanbandung.ac.id, moh2vic@gmail.com

Abstrak

Pegawai Negeri Sipil sebagai unsur utama sumber daya manusia aparatur negara mempunyai peranan penting dalam menentukan keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan. Akan tetapi pada prakteknya di lapangan tidak semua PNS memiliki kompetensi sesuai dengan yang diharapkan oleh organisasi. Banyak PNS yang tidak dapat memenuhi/mencapai target kerjanya akibat minimnya kompetensi yang dimiliki dalam melaksanakan tugas/jabatan yang diduduki. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui implementasi analisis kebutuhan pelatihan pegawai negeri sipil di Badan Kepegawaian Daerah, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Jombang. Penelitian ini bersifat deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Implementasi Analisis Kebutuhan Pelatihan PNS Badan Kepegawaian Daerah, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Jombang belum dilakukan sesuai dengan mekanisme yang tepat sehingga hasilnya kurang akurat dan valid. Hal ini tentunya berdampak pada efektivitas pelatihan. Rekomendasi yang diberikan berdasarkan hasil penelitian diantaranya yaitu perlu adanya jabatan analis diklat yang memiliki peran untuk menghasilkan pelatihan yang efektif dan efisien melalui proses analisis yang tepat. Selain itu perlu dibentuk regulasi mengenai regulasi berupa peraturan internal yang mengatur tentang Petunjuk Teknis dan Petunjuk Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi PNS Badan Kepegawaian Daerah, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Jombang sebagai turunan dari Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2018.

Kata kunci: Analisis Kebutuhan Pelatihan, Pegawai Negeri Sipil

Abstract

Civil Servants as the main element of the human resources of the state apparatus have an important role in determining the success of governance and development. However, in practice, not all civil servants have the competencies expected by the organization. Many civil servants cannot meet/achieve their work targets due to their lack of competence in carrying out the duties/positions occupied. This study aims to determine the implementation of the training needs analysis for civil servants in the Jombang Regency Regional Personnel, Education and Training Agency. This research is descriptive with a qualitative approach. The results showed that the implementation of the PNS Training Needs Analysis at the Regional Personnel, Education and Training Agency for Jombang Regency had not been carried out according to the proper mechanism so that the results were not accurate and valid. This certainly has an impact on the effectiveness of training. The recommendations given based on the results of the research include the need for training and education analyst positions that have a role in producing effective and efficient training through an appropriate analytical process. In addition, it is necessary to establish regulations regarding regulations in the form of internal regulations governing Technical Instructions and Instructions for Implementing Competency Development for Civil Servants of the Jombang Regency Regional Personnel, Education and Training Agency as derivatives of the Regulation of the Institute of State Administration Number 10 of 2018.

Keywords: *Analysis of Training Needs, Civil Servants*

Pendahuluan

Sebagaimana dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN), Pegawai Negeri Sipil adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu diangkat sebagai Pegawai ASN secara tetap oleh Pejabat Pembina Kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintahan (Pemerintah Republik Indonesia, 1997). Dalam Undang-Undang tersebut juga menyebutkan bahwa tugas pokok dan fungsi Pegawai Negeri Sipil adalah sebagai pelaksana kebijakan publik, sebagai pelayanan publik, serta sebagai perekat dan pemersatu bangsa (Mindawanto, 2019). Dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya tersebut, utamanya dalam memberikan pelayanan publik yang profesional dan berkualitas, Pegawai Negeri Sipil dituntut agar memiliki komitmen, integritas, dan kompetensi yang memadai serta terus berupaya mengembangkannya guna meningkatkan profesionalitasnya dalam rangka mendukung tugas pokok dan fungsinya tersebut (Rahmadana et al., 2020). Pegawai Negeri Sipil sebagai unsur utama sumber daya manusia aparatur negara mempunyai peranan penting dalam menentukan keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan. Tidak dapat dipungkiri bahwa faktor manusia (*man*) merupakan modal utama dalam penyelenggaraan kegiatan pemerintahan (Essing, Pioh, & Lengkong, 2018). Hal itu disebabkan karena keberhasilan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kualitas sumber daya manusianya, terutama yang terkait dengan tingkat kompetensi. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Manajemen PNS, Kompetensi Pegawai Negeri Sipil dibagi menjadi 3 (tiga) jenis yakni: Kompetensi Teknis, Kompetensi Manajerial, dan Kompetensi Sosiokultural. Kompetensi tersebut sangat dibutuhkan dalam rangka menghasilkan pegawai yang profesional yang dapat menunjang kinerja birokrasi pemerintahan terutama untuk memberikan pelayanan yang berkualitas kepada masyarakat dalam rangka mewujudkan *good governance*. Peningkatan kinerja pegawai akan sangat mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan (Hayat, 2014).

Masalah tentang kompetensi PNS menjadi isu yang sangat menarik untuk dibahas saat ini karena berkaitan dengan upaya Pemerintah dalam mewujudkan Reformasi Birokrasi (Daraba, 2019). Dalam prakteknya di lapangan tidak semua PNS memiliki kompetensi sesuai dengan yang diharapkan oleh organisasi. Kesenjangan kompetensi tersebut secara tidak langsung akhirnya menyebabkan lahirnya kesenjangan kinerja (Hidayat, Hubeis, Sukmawati, & Eriyatno, 2020). Banyak PNS yang tidak dapat memenuhi/mencapai target kerjanya akibat minimnya kompetensi yang dimiliki dalam melaksanakan tugas/jabatan yang diduduki.

Badan Kepegawaian Daerah, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Jombang adalah salah satu Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di bawah instansi Pemerintah Kabupaten Jombang yang tugas pokok dan fungsi sebagaimana dalam Peraturan Bupati Jombang Nomor 65 Tahun 2020 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas Pokok dan Fungsi, serta Tata Kerja Badan Kepegawaian Daerah Pendidikan dan Pelatihan

Implementasi Analisis Kebutuhan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian Daerah, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Jombang

Kabupaten Jombang adalah membantu Bupati melaksanakan fungsi penunjang urusan pemerintahan di bidang kepegawaian, pendidikan dan pelatihan. Dari uraian tersebut dapat diketahui bahwa Badan Kepegawaian Daerah, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Jombang merupakan salah satu OPD yang seharusnya diharapkan menjadi organisasi percontohan/tolak ukur bagi OPD lain di lingkup Pemerintah Kabupaten Jombang dalam hal SDM aparatur terutama pada konteks kinerja, namun bila dilihat dari Tabel Indeks Profesionalitas ASN (IP ASN) Badan Kepegawaian Daerah, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Jombang diperoleh data sebagai berikut :

Tabel 1 : Nilai IP ASN PNS BKD PP Kabupaten Jombang

Kualifikasi	Kompetensi	Kinerja	Disiplin	Nilai
13,6	22,8	25,4	5	66,8

Dari tabel di atas Nilai IP ASN Badan Kepegawaian Daerah, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Jombang 66,8 yang dalam Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 8 Tahun 2019 masih dalam kategori rendah (61-70). Masih terdapat kesenjangan Kinerja yang mengakibatkan capaian kinerja pegawai belum dapat optimal dalam memenuhi target kerja. Masalah kesenjangan kinerja ini disebabkan oleh adanya kesenjangan (*gap*) kompetensi. Padahal dalam Pasal 203 Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil disebutkan bahwa setiap PNS memiliki hak dan kesempatan yang sama diikutsertakan dalam pengembangan kompetensi paling sedikit 20 Jam Pelajaran selama satu tahun, salah satunya melalui pelatihan. Jika masalah kesenjangan kompetensi tersebut tidak segera ditangani dengan baik maka dikhawatirkan akan dapat mempengaruhi kualitas pelayanan publik yang dihasilkan.

Permasalahan lainnya adalah adanya beberapa pegawai yang diikutkan dalam pelatihan yang kurang sesuai dengan tugas/pekerjaan jabatannya. Inilah mengapa kadang di sebuah organisasi ditemukan beberapa pegawai yang mendapatkan julukan sebagai pegawai spesialis diklat. Beberapa hal yang telah diuraikan tersebut yang kemudian menjadi alasan utama mengapa pelatihan yang diselenggarakan kurang efektif dan kurang dapat memberikan dampak signifikan pada peningkatan kinerja PNS maupun kinerja organisasi secara keseluruhan akibat dari ketidakakuratan pada proses perencanaan kebutuhan. Perencanaan kebutuhan pelatihan bagi PNS belum dilakukan sesuai dengan mekanisme/cara yang tepat. Menurut (Ngindana & Hermawan, 2019) dalam jurnal penelitiannya menegaskan bahwa berbagai pelatihan yang dilakukan PNS sebagian besar tidak memiliki relevansi terhadap jenis dan bentuk tugas pekerjaan yang mereka emban. Hal tersebut menunjukkan bahwa banyak pelatihan PNS yang tidak bisa memberikan kontribusi secara signifikan pada organisasinya yang disebabkan oleh lemahnya proses perencanaan, terutama pada tahap penyusunan analisis kebutuhan pelatihan. Berdasarkan hasil penelitian dari (Mulyaningsih, 2020) menyimpulkan bahwa Analisis Kebutuhan Pelatihan PNS yang telah dilakukan saat ini masih sebatas mencari data dan informasi pegawai yang berminat mengikuti pelatihan, belum melaksanakan analisis secara komprehensif yang sesuai dengan konsep *Training Need Analysis*.

Penyusunan analisis kebutuhan pelatihan yang telah dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Jombang belum sepenuhnya mampu memetakan kebutuhan pelatihan secara akurat dan valid (Ramadhan, 2022).

Hasil Penelitian terdahulu terkait Analisis Kebutuhan Pelatihan PNS yang dilakukan oleh (Poma, 2015) kebutuhan diperoleh menggunakan cara DIF (*Difficulties, Importancy, Frequency*) menghasilkan kesimpulan bahwa DIF belum dapat mengidentifikasi kebutuhan pelatihan pada jabatan yang memiliki tugas dan fungsi (pekerjaan) yang sulit dilaksanakan. Adapun pada jurnal (Ngindana & Hermawan, 2019) kebutuhan pelatihan diperoleh dari menganalisis Kemampuan Kerja Jabatan dengan Kemampuan Kerja Pribadi (KKJ-KKP) yang mananya hasilnya dianggap kurang akurat karena hanya menghasilkan rekomendasi kebutuhan pelatihan secara umum di tiap organisasi, belum menyentuh karakteristik tiap individu pegawai. Sehubungan dengan hal tersebut maka saat ini masih dibutuhkan sebuah penelitian guna menguji maupun menemukan mekanisme yang tepat dalam memetakan kebutuhan pelatihan yang lebih efektif dan valid.

Metode

Penelitian ini bersifat deskriptif dengan pendekatan kualitatif bertujuan untuk mengkaji dan mengamati kenyataan secara mendalam di lapangan terhadap variabel yang dikaji dengan menggunakan instrumen penelitian yang relevan dengan menggunakan 2 (dua) teknik dalam mengumpulkan data berupa wawancara dan telaah dokumen. Teknik wawancara yang dipilih adalah wawancara semi terstruktur (*semi structured interview*) karena peneliti ingin melakukan wawancara mendalam (*in dept interview*). Instrumen penelitian yang akan digunakan untuk wawancara adalah pedoman wawancara. Selain itu akan dilakukan telaah terhadap dokumen Analisis Kebutuhan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian Daerah, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Jombang dua Tahun terakhir (2020 dan 2021). Adapun Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan 4 langkah Miles dan Huberman yakni Pengumpulan Data, Reduksi Data, Display Data (Penyajian Data), Verifikasi dan Penegasan Kesimpulan (Sugiyono, 2017).

Hasil dan Pembahasan

Analisis Kebutuhan Pelatihan PNS di Badan Kepegawaian Daerah, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Jombang dilaksanakan setiap satu tahun sekali. Analisis Kebutuhan Pelatihan tersebut bertujuan untuk menyusun kebutuhan pelatihan PNS yang penyelenggaraan pelatihannya direncanakan akan dilaksanakan pada tahun berikutnya. Pelaksanaan Analisis Kebutuhan Pelatihan biasanya dilakukan antara bulan April hingga Juni. Waktu tersebut dipilih bertujuan untuk efektivitas dalam penyusunan perencanaan dan penetapan anggaran pelatihan dalam APBD Kabupaten Jombang yang merujuk dari hasil Analisis Kebutuhan Pelatihan yang telah disusun sebelumnya di triwulan pertama tersebut. Adapun perencanaan dan penetapan anggaran pelatihan dalam APBD Kabupaten Jombang Tahun berikutnya biasanya dimulai pada triwulan

Implementasi Analisis Kebutuhan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian Daerah, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Jombang

kedua dan ketiga. Hal ini karena Badan Kepegawaian Daerah, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Jombang merupakan salah satu Organisasi perangkat daerah (OPD) yang berada di bawah lingkup Pemerintah Kabupaten Jombang, sehingga semua anggaran program kegiatan Badan Kepegawaian Daerah, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Jombang bersumber dari APBD Kabupaten Jombang.

Analisis Kebutuhan Pelatihan PNS di Badan Kepegawaian Daerah, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Jombang disusun berdasarkan Peraturan Lembaga Administrasi Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi PNS. Pada Peraturan tersebut kebutuhan pelatihan PNS disusun melalui tahapan :

a) Inventarisasi Jenis Kompetensi

Penyusunan Analisis Kebutuhan Pelatihan PNS di Badan Kepegawaian Daerah, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Jombang dimulai dengan melakukan inventarisasi terhadap jenis kompetensi yang perlu dikembangkan dari setiap Pegawai. Inventarisasi merupakan kegiatan untuk mengidentifikasi kebutuhan pengembangan kompetensi bagi setiap pegawai yang bertujuan untuk menghasilkan data dan informasi terkait jenis kompetensi apa yang perlu dikembangkan dan siapa pegawai yang membutuhkannya. Pada tahap inventarisasi ini dilakukan pemetaan kesenjangan kinerja dan kesenjangan kompetensi pegawai oleh Kasubag Umum dan Kepegawaian Badan Kepegawaian Daerah, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Jombang melalui analisis/telaah dokumen. Adapun dokumen yang dianalisis dalam pemetaan kesenjangan tersebut antara lain seperti dokumen Penilaian Prestasi Kerja PNS (SKP), dokumen anjab, dan data profil PNS. Dalam menganalisis kesenjangan kinerja dilakukan dengan cara membandingkan antara target dengan capaian kinerja pegawai pada dokumen Penilaian Prestasi Kerja PNS (SKP). Melalui analisis terhadap form dokumen SKP tersebut dapat diketahui uraian pekerjaan yang dapat digunakan dasar untuk inventarisasi jenis kompetensi apa yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas/pekerjaan tersebut selain menganalisis hasilnya (antara target dan capaian) seperti yang telah diuraikan. Adapun dalam menganalisis kesenjangan kompetensi dilakukan dengan cara membandingkan antara kompetensi yang dipersyaratkan jabatan di dokumen Anjab dengan data profil PNS yang menempati jabatan tersebut. Hasil dari tahapan inventarisasi jenis kompetensi ini kemudian dilaporkan oleh Kasubag Umum dan Kepegawaian kepada Bidang Pendidikan dan Pelatihan Badan Kepegawaian Daerah, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Jombang untuk diverifikasi.

b) Verifikasi Kebutuhan Pelatihan

Setelah mendapatkan laporan dari Kasubag Umum dan Kepegawaian terkait inventarisasi jenis kompetensi tersebut, Bidang Pendidikan dan Pelatihan melakukan verifikasi. Tahap verifikasi merupakan tahap untuk menentukan pelatihan apa yang tepat sesuai dengan jenis kompetensi yang dibutuhkan hasil inventarisasi yang telah dilakukan sebelumnya melalui beberapa pertimbangan. Hal yang menjadi dasar pertimbangan saat verifikasi adalah kesesuaian jenis kompetensi yang telah diinventarisir dengan pelatihan yang akan dipilih karena berkaitan dengan kurikulum pelatihan (*syllabus*) dan ketersediaan anggaran. Selain kedua hal tersebut, yang juga

harus dijadikan dasar dalam melakukan verifikasi adalah kesesuaian kebutuhan pelatihan dengan rencana suksesi yang dimiliki oleh organisasi untuk para pegawainya. Tahap verifikasi merupakan tahapan sentral dalam penyusunan Analisis Kebutuhan Pelatihan PNS di Badan Kepegawaian Daerah, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Jombang karena di tahap ini dilakukan penentuan kebutuhan pelatihan melalui pertimbangan-pertimbangan, terutama terkait dengan kemampuan anggaran. Bukan rahasia lagi bahwa program pengembangan SDM seperti pelatihan ini membutuhkan biaya/anggaran yang tidak sedikit. Hasil dari tahap verifikasi adalah rekomendasi pelatihan yang berisi tentang jenis pelatihan dan nama-nama PNS yang akan dikirim/diikutsertakan dalam pelatihan tersebut.

Sebagai tambahan informasi, pada tahap verifikasi ini juga dilakukan pertimbangan dalam penentuan tingkat kesenjangan guna menentukan peringkat kebutuhan. Tinggi atau rendahnya kesenjangan sebenarnya bisa diukur melalui tes/ujian. Namun oleh karena pada saat menentukan kesenjangan tadi hanya melalui telaah dokumen maka pada saat verifikasi Badan Kepegawaian Daerah, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Jombang juga melakukan dialog kepada para atasan pegawai guna menilai tinggi/rendahnya kesenjangan para bawahannya. Para atasan tersebut diasumsikan sebagai pihak yang paling memahami tingkat kesenjangan pegawainya berdasarkan pengamatan pelaksanaan tugas/pekerjaan sehari-hari yang dilakukan bawahannya. Meskipun masih rawan akan subjektivitas, namun langkah tersebut saat ini dianggap sebagai salah satu upaya organisasi dalam menyiasati belum adanya penyelenggaraan tes/ujian dalam menentukan kebutuhan pelatihan bagi bawahannya.

c) Validasi

Validasi merupakan tahap terakhir dalam Analisis Kebutuhan Pelatihan PNS. Validasi adalah kegiatan pengesahan (penandatanganan) draft dokumen Analisis Kebutuhan Pelatihan oleh Kepala Badan Kepegawaian Daerah, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Jombang selaku pimpinan tertinggi di Badan Kepegawaian Daerah, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Jombang. Setelah ditandatangani maka dokumen tersebut telah resmi menjadi Dokumen Analisis Kebutuhan Pelatihan PNS Badan Kepegawaian Daerah, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Jombang.

Berdasarkan apa yang telah diuraikan di atas maka dapat diketahui bahwa kegiatan Analisis Kebutuhan Pelatihan PNS di Badan Kepegawaian Daerah, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Jombang telah dilaksanakan sesuai dengan tahapan sebagaimana yang diamanatkan dalam Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi PNS. Proses tersebut juga telah sesuai dengan tahapan pada teori-teori yang dikemukakan oleh para ahli karena telah memenuhi tahapan identifikasi area yang membutuhkan pelatihan, merencanakan pelaksanaan Analisis Kebutuhan Pelatihan, memilih teknik pengumpulan data, mengumpulkan data, mengolah/menganalisis data, serta melaporkan hasil Analisis Kebutuhan Pelatihan. Meski secara tahapan sudah dilakukan dengan sistematis namun secara mekanisme/cara masih perlu mendapat evaluasi guna meningkatkan akurasi dan validitas hasil Analisis Kebutuhan Pelatihan yang dilakukan. Penentuan kebutuhan

Implementasi Analisis Kebutuhan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian Daerah, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Jombang

pelatihan di Badan Kepegawaian Daerah, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Jombang belum melalui mekanisme/cara yang tepat untuk dapat menghasilkan rekomendasi kebutuhan pelatihan secara akurat dan valid. Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa dalam penyusunan Analisis Kebutuhan Pelatihan, Badan Kepegawaian Daerah, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Jombang belum melibatkan pegawai dalam menentukan kebutuhan pelatihan. Belum dilakukan dialog/wawancara dengan pegawai (*Ask the participants*). Pegawai baru mengetahui ketika akan dikirim/diikutsertakan dalam sebuah pelatihan tanpa mengetahui siapa yang mengusulkan, alasan, serta tujuan mengusulkan pelatihan tersebut. Para pegawai tidak ditanya tentang unit kompetensi dan jenis pelatihan yang dibutuhkan bagi dirinya untuk dapat mendukung dan menyempurnakan pelaksanaan tugas/pekerjaannya dalam upaya mengoptimalkan kinerjanya.

Berdasarkan hasil penelitian juga diketahui bahwa Badan Kepegawaian Daerah, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Jombang telah melakukan dialog/wawancara dengan atasan pegawai dalam menentukan kebutuhan pelatihan bawahannya (*Ask the bosses of the participants*). Para atasan diasumsikan sebagai pihak yang paling memahami kesenjangan kinerja maupun kesenjangan kompetensi pegawainya dari pengamatan pelaksanaan tugas/pekerjaan sehari-hari, terutama dalam menentukan tinggi atau rendahnya kesenjangan. Hanya saja atasan yang diwawancara masih sampai pada level administrator. Selain itu berdasarkan hasil penelitian juga dapat diketahui bahwa Badan Kepegawaian Daerah, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Jombang belum melibatkan koordinator jabatan yang biasanya diduduki oleh pegawai yang paling berpengalaman dalam suatu jabatan (*expert*), bawahan, rekan/teman, maupun *customers* yang memiliki hubungan kerja/korelasi jabatan dalam menentukan kebutuhan pelatihan pegawainya (*Ask others who are familiar with the job and how it is being performed, including subordinates, peers, and customers*). Badan Kepegawaian Daerah, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Jombang belum mempunyai regulasi dan instrumen yang pasti untuk mengatur keterlibatan pihak-pihak tersebut dalam penyusunan kebutuhan pelatihan pegawai.

Badan Kepegawaian Daerah, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Jombang juga belum melakukan tes/ujian dalam menentukan kebutuhan pelatihan (*Test the participants*) yang disebabkan oleh sarana prasarana dan SDM pendukung yang belum memadai untuk menyelenggarakan tes/ujian. Tes/ujian dibutuhkan dalam rangka meningkatkan akurasi dan validitas pemetaan kesenjangan kinerja maupun kesenjangan kompetensi pegawai karena bersifat lebih objektif. Saat ini pemetaan kesenjangan kompetensi di Badan Kepegawaian Daerah, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Jombang hanya didasarkan pada hasil telaah dokumen ditambah dengan hasil dialog/wawancara dengan para atasan pegawai. Bahkan hasil dialog/wawancara dengan para atasan tersebut lebih dijadikan dasar acuan dalam menentukan tinggi atau rendahnya tingkat kesenjangan kompetensi pegawai. Mekanisme/cara seperti ini jelas memiliki unsur subjektivitas yang tinggi, berbeda dengan tes/ujian yang hasilnya lebih objektif, akurat, dan valid. Adanya tes/ujian (baik ujian tulis, ujian lisan, ujian praktek)

sangat penting karena melalui tes/ujian tersebut para pegawai yang diikutkan program pelatihan adalah benar-benar orang yang tepat menjadi peserta pelatihan karena yang bersangkutan memang membutuhkan pelatihan tersebut.

Selanjutnya dalam menentukan kebutuhan pelatihan Badan Kepegawaian Daerah, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Jombang juga mempertimbangkan hasil analisis dari form penilaian kinerja pegawai. Dengan menganalisis form penilaian kinerja dapat diketahui ada/tidaknya kesenjangan kinerja dengan membandingkan antara target kerja dengan capaiannya. Pada proses ini apabila ditemukan kesenjangan kinerja maka diasumsikan salah satunya dipengaruhi oleh adanya kesenjangan kompetensi, sehingga untuk meningkatkan kinerja pegawai tersebut perlu dilakukan perbaikan kompetensi melalui sebuah pelatihan. Melalui analisis terhadap form dokumen SKP tersebut juga dapat diketahui uraian pekerjaan yang dapat digunakan dasar untuk inventarisasi jenis kompetensi apa yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas/pekerjaan tersebut selain fokus utamanya menganalisis hasilnya (antara target dan capaian) seperti yang telah diuraikan sebelumnya di atas. Berdasarkan hasil penelitian tersebut dapat diketahui bahwa Badan Kepegawaian Daerah, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Jombang telah melakukan analisis terhadap form penilaian kinerja pegawai (*Analysis performance appraisal forms*).

Dari tahapan dan mekanisme/cara yang sudah dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Jombang sebagaimana yang telah diuraikan tersebut dihasilkan sebuah dokumen Analisis Kebutuhan Pelatihan PNS Badan Kepegawaian Daerah, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Jombang. Dokumen tersebut berisi tentang rekomendasi pelatihan bagi pegawai Badan Kepegawaian Daerah, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Jombang. Adapun hasil Analisis Kebutuhan Pelatihan PNS Badan Kepegawaian Daerah, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Jombang selama 2 (dua) tahun terakhir adalah sebagai berikut :

No	Nama	Jabatan	Standar Kompetensi		Profil Pegawai		Tingkat Kesenjangan	Rekomendasi Pelatihan
			Praktik	Pelatihan	Praktik	Pelatihan		
1	SEKEN, S.Sos., M.Si	Kepala Badan	S1	Pelatihan Kepegawaian Nasional Tingkat II	S2	Diklat Kepemang prajon, Diklat Manajemen Kepegawaian	Tinggi	Pelatihan Kepegawaian Nasional Tingkat II
2	RAHMAD RINADE, S.Sos., MRP	Kabid Kinerja Aparatur	S1	Pelatihan Kepegawaian Administrator	S2	Diklatijm IV'	Tinggi	Pelatihan Kepegawaian Administrator, Diklat Pelayanan Prima
3	SIPADI, S.Sos., M.Si	Kabid Mutasi dan Promosi	S1	Pelatihan Kepegawaian Administrator	S2	Diklatijm IV', Diklat Pengabdian Berekas dan Jasa	Tinggi	Pelatihan Kepegawaian Administrator
4	ANDY KUSUMA, SH	Kesahid Mutasi dan Promosi	S1	Pelatihan Kepegawaian Pegawai	S1	-	Tinggi	Pelatihan Kepegawaian Pegawai
5	RINA INDRIYANI, S.Sos	Pengadministrasi Kepegawaian	SMA	Diklat Kepegawaian	S1	-	Tinggi	Diklat Kepegawaian
6	ARISTA WIDYAN, S.Som	Pranata Komputer	S1	Diklat JFT Pranata Komputer	S1	-	Tinggi	Diklat JFT Pranata Komputer
7	NININ SEITIAWATI, S.IP	Pengelola Disiplin Pegawai	D3	Diklat Kepegawaian	S1	Diklat Pengelolaan Keuangan	Tinggi	Diklat Kepegawaian
8	REZA BASKORO SAILALA, S.STP	Pengelola Disiplin Pegawai	D3	Diklat Kepegawaian	S1	-	Tinggi	Diklat Kepegawaian
9	SIS DITRAHARJO, A.Md	Perencana Program Anggaran dan Pelaporan	SMA	Diklat Snggaran	D3	Diklat Pengelolaan Keuangan	Tinggi	Diklat Snggaran
10	ARIK RETNOWATI	Perencana Program Anggaran dan Pelaporan	SMA	Diklat Snggaran	SMA	-	Tinggi	Diklat Snggaran
11	ERFANDI	Pengadministrasi Penerimaan	SMA	Diklat Tata Naskah Dinas dan Penerimaan	SMA	Diklat Kepegawaian	Tinggi	Diklat Tata Naskah Dinas dan Penerimaan
12	YAN PRISTIANA, SE	Resepsiaris	SMA	Diklat Pelayanan Prima	S1	Diklat Kepegawaian	Tinggi	Diklat Pelayanan Prima
13	YOYOK AGUS SULISTYONO, S.IP	Bendahara	SMA	Diklat Pengelolaan Keuangan	S1	Diklat Kepegawaian	Tinggi	Diklat Pengelolaan Keuangan
14	TANTI WIDAYANTI, S.IP	Pengadministrasi Kepegawaian	SMA	Diklat Kepegawaian	S1	Diklat Kepegawaian	Tinggi	Diklat Pelayanan Prima

Gambar 1 : Rekomendasi Kebutuhan Pelatihan BKD PP Kab. Jombang 2021

Implementasi Analisis Kebutuhan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian Daerah, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Jombang

Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Jombang Tahun 2020 yang berisi tentang Rekomendasi Kebutuhan Pelatihan pegawai untuk Tahun 2021 tersebut tidak semua ditindaklanjuti. Berdasarkan informasi dari Kepala Bidang Pendidikan dan Pelatihan dapat diketahui bahwa dari Rekomendasi Kebutuhan Pelatihan tersebut, Badan Kepegawaian Daerah, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Jombang selama Tahun 2021 hanya menyelenggarakan Pelatihan Kepemimpinan Administrator (PKA) dan melakukan pengiriman pada Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat II. Adapun sisanya belum mendapat tindak lanjut sehingga kembali muncul pada penyusunan kebutuhan pelatihan di periode berikutnya. Adapun hasil Analisis Kebutuhan Pelatihan PNS di Badan Kepegawaian Daerah, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Jombang Tahun 2021 yang berisi tentang Rekomendasi Kebutuhan Pelatihan pada Tahun 2022 adalah sebagai berikut :

No	Nama	Jabatan	Standar Kompetensi		Profil Pegawai		Tingkat Kesenjangan	Rekomendasi Pelatihan
			Pendi dikan	Pelatihan	Pendi dikan	Pelatihan		
1	ANDY KUSUMA, SH.	Kasubid Mutasi dan Promosi	S1	Pelatihan Kepemimpinan Pengawas	S1	-	Tinggi	Pelatihan Kepemimpinan Pengawas
2	ARISTA WIDYA N., S.Kom.	Pranata Komputer	S1	Diklat JFT Pranata Komputer	S1	-	Tinggi	Diklat JFT Pranata Komputer
3	NININ SETIYAWATI, S.IP	Pengelola Disiplin Pegawai	D3	Diklat Kepegawaian	S1	Diklat Pengelolaan Keuangan	Tinggi	Diklat Kepegawaian
4	SIS DWIRAHARJO, A.Md.	Penyusun Program Anggaran dan Pelaporan	SMA	Diklat Sungram	D3	Diklat Pengelolaan Keuangan	Tinggi	Diklat Sungram
5	ERFANDI	Pengadministrasi Persuratan	SMA	Diklat Tata Naskah Dinas dan Persuratan	SMA	Diklat Kepegawaian	Tinggi	Diklat Tata Naskah Dinas dan Persuratan
6	YAN FRISTIANA, SE.	Resepsionis	SMA	Diklat Pelayanan Prima	S1	Diklat Kearsipan	Tinggi	Diklat Pelayanan Prima
7	YOYOK AGUS SULISTYONO, S.IP.	Bendahara	SMA	Diklat Pengelolaan Keuangan	S1	Diklat Kepegawaian	Tinggi	Diklat Pengelolaan Keuangan
8	TANTI WIDAYANTI, S.IP.	Pengadministrasi Kepegawaian	SMA	Diklat Kepegawaian	S1	Diklat Kepegawaian	Tinggi	Diklat Pelayanan Prima
9	YANUAR PRISTYAWAN WIJAYA, S.Kom., MKP	Kasubid Teknis Fungsional dan Sertifikasi	S1	Pelatihan Kepemimpinan Pengawas	S2	Pelatihan Kepemimpinan Pengawas	Tinggi	Diklat MOT
10	NURUL RORAYANTI, SH.	Kasubag Umum dan Kepegawaian	S1	Pelatihan Kepemimpinan Pengawas	S1	Pelatihan Kepemimpinan Pengawas	Tinggi	Diklat Pengadaan Barang dan Jasa
11	NORMA RAHMI, S.Sos.	Kasubag Keuangan dan Aset	S1	Pelatihan Kepemimpinan Pengawas	S1	-	Tinggi	Pelatihan Kepemimpinan Pengawas, Diklat Pengadaan Barang dan Jasa
12	ANDY KUSUMA, SH.	Kasubid Mutasi dan Promosi	S1	Pelatihan Kepemimpinan Pengawas	S1	-	Tinggi	Pelatihan Kepemimpinan Pengawas
13	ERIE RETNO HANDAYANI, SH	Analisis Kepegawaian Pertama	S1	Diklat JFT Analisis Kepegawaian Pertama	S1	Diklat JFT Analisis Kepegawaian Pertama	Tinggi	Diklat Anjab dan ABK
14	VICKY RUSANDI A., SH.	Analisis Kepegawaian Pertama	S1	Diklat JFT Analisis Kepegawaian Pertama	S1	Diklat JFT Analisis Kepegawaian Pertama	Tinggi	Diklat Anjab dan ABK
15	NINA HARDIYANTI SUSILO, SE.	Pengadministrasi Kepegawaian	SMA	Diklat Kepegawaian	S1	Diklat Kepegawaian	Tinggi	Diklat Pengadaan Barang dan Jasa
16	NIJADE NASTITI, A.Md.	Pengadministrasi Persuratan	SMA	Diklat Tata Naskah Dinas dan Persuratan	D3	-	Tinggi	Diklat Tata Naskah Dinas dan Persuratan
17	FARIS RACHMANDA PRATAMA, A.Md.	Pengelola Barang	SMA	Diklat Pengadaan Barang dan Jasa	D3	-	Tinggi	Diklat Pengadaan Barang dan Jasa
18	REINO AYU MUNGGAR, A.Md	Pengelola Formasi	D3	Diklat Anjab dan ABK	D3	-	Tinggi	Diklat Anjab dan ABK
19	RERE MAHENDRA, S.STP	Pengelola Formasi	D3	Diklat Anjab dan ABK	D4	-	Tinggi	Diklat Anjab dan ABK
20	DWI MAYLANI SETYANINGRUM, SE.	Pembantu Bendahara	SMA	Diklat Pengelolaan Keuangan	S1	-	Tinggi	Diklat Pengelolaan Keuangan

Gambar 2 : Rekomendasi Kebutuhan Pelatihan BKD PP Kab. Jombang

Kendala yang dihadapi dan Upaya yang telah dilakukan

Dalam penyusunan Analisis Kebutuhan Pelatihan PNS di Badan Kepegawaian Daerah, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Jombang terdapat beberapa kendala yang

menyebabkan hasil dari Analisis Kebutuhan Pelatihan tersebut kurang valid, sehingga menyebabkan pelatihan yang diikuti kurang sesuai dengan tugas pekerjaan yang dilakukan sehari-hari serta kurang memberikan dampak signifikan bagi peningkatan kinerja pegawai. Kendala-kendala tersebut antara lain sebagai berikut :

- 1) Keterbatasan SDM Penyusun Analisis Kebutuhan Pelatihan PNS di Badan Kepegawaian Daerah, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Jombang yang menyebabkan Badan Kepegawaian Daerah, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Jombang belum dapat melakukan dialog/wawancara dengan semua pegawai (*Ask the participants*). Tim penyusun Analisis Kebutuhan Pelatihan PNS di Badan Kepegawaian Daerah, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Jombang hanya terdiri atas 4 (empat) orang saja, yakni : Kepala Bidang Pendidikan dan Pelatihan, Kasubid Teknis Fungsional dan Sertifikasi, 1 (satu) orang staf dari Kasubid Teknis Fungsional dan Sertifikasi, serta Kasubag Umum dan Kepegawaian. Faktor SDM penyusun menjadi salah satu kunci pokok kesuksesan Analisis Kebutuhan Pelatihan di sebuah organisasi. Badan Kepegawaian Daerah, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Jombang masih kekurangan SDM yang mumpuni di bidang kediklatan, khususnya yang memiliki keterampilan di bidang penyusunan Analisis Kebutuhan Pelatihan. Berdasarkan hasil peneliiian dapat diketahui bahwa Badan Kepegawaian Daerah, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Jombang saat ini masih kekurangan SDM yang mumpuni dalam penyusunan Analisis Kebutuhan Pelatihan, khususnya di level staf (pelaksana).
- 2) Badan Kepegawaian Daerah, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Jombang belum memiliki regulasi dan instrumen untuk mengakomodir penilaian dari koordinator jabatan, bawahan, rekan/teman, maupun *customers* atau pihak yang memiliki hubungan kerja/korelasi jabatan dalam menentukan kebutuhan pelatihan pegawai (*Ask others who are familiar with the job and how it is being performed, including subordinates, peers, and customers*). Tanpa regulasi dan instrumen yang pasti sangat sulit untuk melibatkan pihak-pihak yang memiliki hubungan kerja/korelasi jabatan dalam penyusunan kebutuhan pelatihan suatu jabatan dalam organisasi. Regulasi yang pasti akan menjadi payung hukum dan dapat melindungi hak serta kewajiban para pihak tersebut. Sedangkan instrumen sangat dibutuhkan agar penilaian yang dilakukan oleh para pihak tersebut dapat bersifat objektif dan transparan.
- 3) Belum adanya tes/ujian dalam mengukur kesenjangan kompetensi dan kesenjangan kinerja pegawai. Kendala utama dalam penyusunan Analisis Kebutuhan Pelatihan PNS di Badan Kepegawaian Daerah, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Jombang adalah belum adanya tes/ujian yang dapat dijadikan sebagai instrumen dalam mengukur tingkat kesenjangan (baik kesenjangan kinerja maupun kesenjangan kompetensi). Badan Kepegawaian Daerah, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Jombang belum melakukan tes/ujian dalam menentukan kebutuhan pelatihan (*Test the participants*) karena

Implementasi Analisis Kebutuhan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian Daerah, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Jombang

sarana prasarana dan SDM pendukung yang belum memadai untuk menyelenggarakan tes/ujian. Adanya tes/ujian (baik ujian tulis, ujian lisan, maupun ujian praktek) atau yang saat ini lebih familiar dikenal di organisasi publik dengan istilah *assessment* pegawai sangat penting dilakukan guna meminimalisir adanya unsur subjektivitas agar nantinya hasil Analisis Kebutuhan Pelatihan benar-benar valid dan dapat dipertanggungjawabkan. Melalui tes/ujian tersebut para pegawai yang diikutkan program pelatihan adalah benar-benar orang yang tepat untuk menjadi peserta pelatihan karena yang bersangkutan memang benar-benar membutuhkan pelatihan tersebut. Tanpa adanya tes/ujian tersebut sangat sulit menentukan pegawai yang benar-benar membutuhkan pelatihan secara objektif, akurat, dan valid.

Adapun upaya yang telah dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Jombang dalam meminimalisir kendala-kendala tersebut antara lain sebagai berikut :

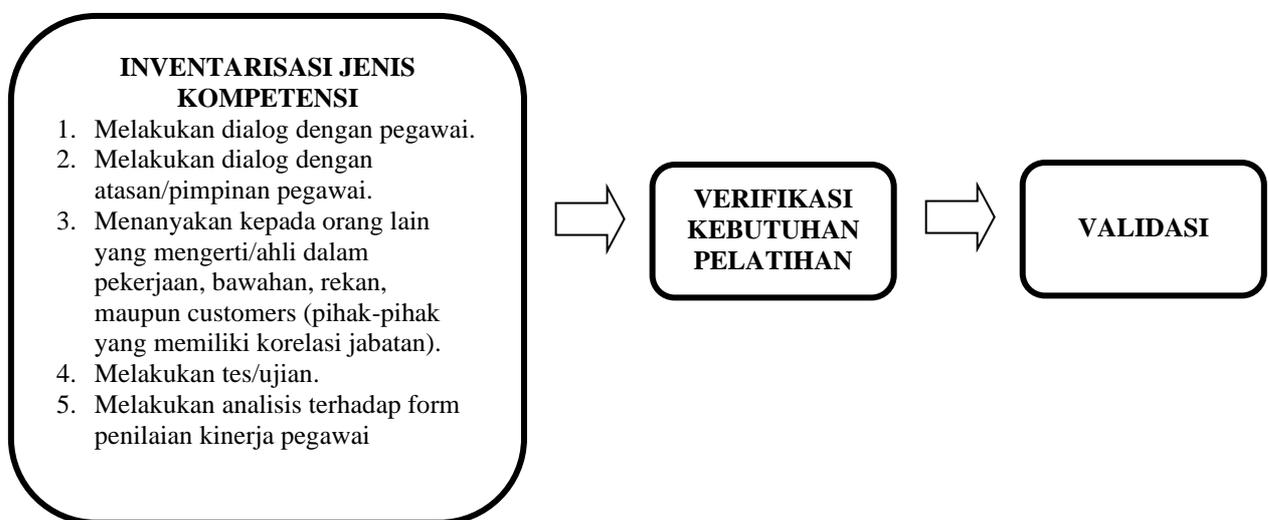
- 1) Meningkatkan kemampuan pegawai di bidang *Training Need Analysis* (Analisis Kebutuhan Pelatihan). Dalam upaya menyikapi kendala keterbatasan SDM yang memiliki keterampilan di bidang kediklatan, khususnya terkait kemampuan dan keterampilan tentang Analisis Kebutuhan Pelatihan maka Badan Kepegawaian Daerah, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Jombang selalu berupaya melakukan peningkatan kompetensi pegawai, yang salah satunya mengenai kompetensi di bidang *Training Need Analysis* yang dilakukan melalui cara mengirim/mengikutsertakan pegawai untuk mengikuti bimbingan teknis penyusunan Analisis Kebutuhan Pelatihan.
- 2) Memaksimalkan fungsi pengawasan pegawai oleh atasan. Melalui pengawasan dari atasan dapat diidentifikasi ada/tidaknya kesenjangan. Upaya penguatan fungsi pengawasan pegawai yang dilakukan sangat berhubungan erat dengan upaya dialog/wawancara yang dilakukan Bidang Pendidikan dan Pelatihan kepada atasan, sebab *output* dari pengawasan ini nantinya berupa penilaian tentang ada/tidaknya kesenjangan kompetensi pegawai dalam bekerja yang bisa dijadikan dasar penentuan kebutuhan pelatihan. Hal ini untuk menyikapi belum adanya regulasi dan instrumen untuk mengakomodir penilaian dari koordinator jabatan/ahli, bawahan, rekan, maupun *customers* atau pihak yang memiliki hubungan kerja/korelasi jabatan dalam menentukan kebutuhan pelatihan pegawai. Oleh karena pihak-pihak tersebut belum dapat menilai, maka fungsi pengawasan harus dimaksimalkan.
- 3) Dialog/wawancara dengan atasan. Dalam menyikapi kendala belum adanya tes/ujian sebagai instrumen untuk mengukur tinggi/rendahnya kesenjangan, maka Badan Kepegawaian Daerah, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Jombang saat ini telah melakukan dialog/wawancara kepada para atasan dalam menentukan kesenjangan pegawai. Sebagaimana telah diuraikan sebelumnya bahwa *output* dari upaya memaksimalkan fungsi pengawasan pegawai yang melekat pada atasan sangat berkaitan erat dengan upaya dialog/wawancara

dengan atasan (pimpinan) pegawai yang dilakukan oleh Bidang Pendidikan dan Pelatihan selaku tim penyusun. Para atasan dari pegawai tersebut diasumsikan sebagai pihak yang paling memahami tingkat kesenjangan pegawainya berdasarkan pengamatan pelaksanaan tugas/pekerjaan sehari-hari yang dilakukan bawahannya. Ini merupakan salah satu upaya Badan Kepegawaian Daerah, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Jombang dalam menentukan tingkat kesenjangan di tengah belum adanya tes/ujian. Dalam perkembangannya Badan Kepegawaian Daerah, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Jombang memandang pentingnya sebuah tes/ujian atau yang saat ini lebih familiar disebut *assessment* pegawai dalam mendukung semua fungsi-fungsi manajemen SDM yang saling berkaitan satu dengan yang lain, salah satunya yakni dalam mendukung fungsi pengembangan SDM sehingga kebutuhan akan *assessment* ini mutlak diperlukan guna mendukung validitas dan objektivitas hasil. Berkenaan dengan hal tersebut maka Badan Kepegawaian Daerah, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Jombang saat ini tengah berupaya mempersiapkan SDM dan sarana prasarana pendukung lainnya agar nantinya Badan Kepegawaian Daerah, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Jombang dapat menyelenggarakan tes/ujian bagi pegawainya. Selain mengirimkan pegawai untuk mengikuti seleksi calon assessor, Badan Kepegawaian Daerah, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Jombang berencana akan membangun sebuah gedung setingkat UPT (Unit Pelaksana Teknis) yang nantinya akan digunakan sebagai "*assessment center*" bagi pegawai internal Badan Kepegawaian Daerah, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Jombang maupun bagi semua PNS di lingkup Pemerintah Kabupaten Jombang yang rencananya akan mulai dikerjakan pada Tahun 2023. Berdasarkan informasi tambahan dari Kepala Bidang Pendidikan dan Pelatihan diketahui bahwa beberapa waktu yang lalu Badan Kepegawaian Daerah, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Jombang sudah melakukan studi tiru ke Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Kota Yogyakarta yang telah memiliki UPT *Assessment Center*. Dari hasil studi tersebut saat ini Badan Kepegawaian Daerah, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Jombang sedang intens melakukan pembahasan dalam merencanakan dan merinci anggaran yang akan digunakan untuk merealisasikan hal tersebut pada Tahun 2023.

Berdasarkan informasi sebagaimana yang telah diuraikan di atas tentang Implementasi Analisis Kebutuhan Pelatihan PNS di Badan Kepegawaian Daerah, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Jombang dapat diketahui bahwa meski secara tahapan Analisis Kebutuhan Pelatihan di Badan Kepegawaian Daerah, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Jombang sudah dilakukan secara sistematis, namun hasilnya dianggap masih kurang tepat sasaran karena belum mampu mendongkrak produktivitas kerja secara signifikan. Hal ini disebabkan Analisis Kebutuhan Pelatihan PNS di Badan Kepegawaian Daerah, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Jombang belum melalui mekanisme/cara yang tepat. Dalam penyusunan kebutuhan pelatihan belum melibatkan

Implementasi Analisis Kebutuhan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian Daerah, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Jombang

unsur pegawai, belum melibatkan koordinator jabatan atau pihak yang dianggap paling memahami tugas/pekerjaan suatu jabatan (*expert*), rekan/teman kerja, maupun *customers*, atau pihak-pihak lain yang memiliki hubungan kerja/korelasi jabatan. Penentuan kebutuhan pelatihan juga belum melalui sebuah tes/ujian yang dapat mengukur tingkat kesenjangan secara objektif. Penyusunan Analisis Kebutuhan Pelatihan harus dilakukan menggunakan mekanisme yang tepat agar pemetaan kebutuhan pelatihan yang dihasilkan bisa lebih akurat, valid, dan benar-benar sesuai dengan kebutuhan pegawai maupun organisasi tempat pegawai bekerja. Adapun mekanisme/cara yang tepat dalam menyusun Analisis Kebutuhan Pelatihan PNS di Badan Kepegawaian Daerah, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Jombang adalah sebagai berikut :



Gambar 3 : Mekanisme Analisis Kebutuhan Pelatihan yang tepat bagi BKD PP

- 1) **Melakukan dialog dengan pegawai tentang kebutuhan pelatihannya.** Para pegawai ditanya terkait kompetensi dan jenis pelatihan apa yang dibutuhkannya untuk dapat meningkatkan produktivitas kerjanya. pada proses ini pegawai diasumsikan mampu melakukan *self assessment* untuk menemukan *gap* kinerja dan *gap* kompetensinya. Meskipun bukan untuk dijadikan referensi utama dalam mengukur kesenjangan kompetensi pegawai, namun paling tidak dengan adanya *self assessment* tersebut dapat dijadikan sebagai deteksi awal untuk mengidentifikasi ada/tidaknya kesenjangan.
- 2) **Melakukan dialog dengan atasan pegawai tentang kebutuhan pelatihan para pegawainya.** Para pimpinan dari pegawai tersebut ditanya juga terkait kompetensi dan jenis pelatihan apa yang harus diberikan kepada bawahannya untuk dapat mendongkrak kerjanya. Pada proses ini atasan/pimpinan diasumsikan sebagai pihak yang paling memahami *gap* kinerja dan *gap* kompetensi pegawainya, serta sebagai pihak yang paling mengerti tentang kebutuhan pelatihan bagi pegawainya.

- 3) **Menanyakan kepada orang lain yang mengerti/ahli dalam pekerjaan dan bagaimana cara mengerjakannya, termasuk bawahan, rekan/teman, dan customer.** Pihak-pihak tersebut diasumsikan sebagai pihak yang memahami kualitas pelaksanaan kerja yang dilakukan pegawai karena memiliki hubungan kerja/korelasi jabatan, sehingga dapat menilai *gap* kinerja dan *gap* kompetensi pegawai yang dimaksud yang dapat dijadikan pertimbangan dalam menyusun kebutuhan pelatihan. Hal tersebut dapat dilakukan dengan melakukan wawancara langsung atau melalui kuesioner yang saat ini karena adanya perkembangan teknologi bisa dilakukan melalui bantuan aplikasi seperti *google form* maupun aplikasi *e-government*, dan sebagainya.
- 4) **Melakukan tes/ujian bagi pegawai.** Pelaksanaan tes/ujian atau yang saat ini di organisasi publik lebih familiar disebut dengan *assessment* pegawai, baik melalui ujian tulis, ujian lisan, maupun ujian praktek yang dapat menggambarkan ada atau tidaknya kesenjangan kompetensi dalam pelaksanaan kerja secara objektif. Terutama dengan adanya ujian praktek maka dapat diketahui secara nyata tingkat kesenjangan yang ada. Merumuskan kebutuhan pelatihan berdasarkan hasil tes/ujian akan dapat meminimalisir subjektivitas sehingga hasilnya lebih akurat dan lebih valid.
- 5) **Melakukan analisis terhadap form penilaian kinerja pegawai.** Dilakukan dengan menganalisis pada uraian pekerjaan pada form penilaian kinerja yang dapat digunakan dasar untuk inventarisasi jenis kompetensi apa yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas/pekerjaan tersebut, selain juga menganalisis hasilnya yakni dengan membandingkan antara target kerja dengan hasil/capaian kerja pada dokumen Penilaian Prestasi Kerja PNS (SKP).

Dari proses tersebut dapat diketahui bahwa penerapan mekanisme difokuskan pada tahap inventarisasi jenis kompetensi karena pada tahap ini ditentukan tingkat kesenjangan yang ada, sehingga dibutuhkan mekanisme sebagaimana yang telah diuraikan di atas guna menghasilkan hasil yang lebih akurat dan valid. Hasil dari inventarisasi tersebut kemudian dilakukan verifikasi dan validasi hingga menghasilkan sebuah rekomendasi kebutuhan pelatihan sesuai dengan kebutuhan yang sebenarnya. Dengan melaksanakan mekanisme di atas, diharapkan nantinya Analisis Kebutuhan Pelatihan PNS di Badan Kepegawaian Daerah, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Jombang dapat menghasilkan sebuah rekomendasi kebutuhan pelatihan yang lebih akurat dan valid. Dengan hasil Analisis Kebutuhan Pelatihan yang lebih akurat dan valid tersebut, maka pelatihan yang diikuti oleh pegawai Badan Kepegawaian Daerah, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Jombang akan dapat memberikan dampak yang signifikan bagi peningkatan kinerja pegawai maupun kinerja organisasi secara keseluruhan. Mekanisme/cara yang telah diuraikan di atas dinilai peneliti sebagai mekanisme yang paling tepat dalam menyusun Analisis Kebutuhan Pelatihan PNS di Badan Kepegawaian Daerah, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Jombang.

Implementasi Analisis Kebutuhan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian Daerah, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Jombang

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian tentang Implementasi Analisis Kebutuhan Pelatihan PNS di Badan Kepegawaian Daerah, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Jombang, maka dapat disimpulkan bahwa: 1. Implementasi Analisis Kebutuhan Pelatihan PNS di Badan Kepegawaian Daerah, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Jombang sudah dilakukan sesuai tahapan yang sistematis. Tahapan yang dilakukan sudah sesuai dengan Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi PNS. Proses tersebut juga sudah sesuai dengan tahapan pada teori-teori yang dikemukakan oleh para ahli karena telah memenuhi tahapan identifikasi area yang membutuhkan pelatihan, merencanakan pelaksanaan Analisis Kebutuhan Pelatihan, memilih teknik pengumpulan data, mengumpulkan data, mengolah/menganalisis data, serta melaporkan hasil Analisis Kebutuhan Pelatihan. Meskipun secara tahapan sudah dilakukan dengan sistematis, namun secara mekanisme/cara masih perlu mendapat evaluasi guna meningkatkan akurasi dan validitas hasil Analisis Kebutuhan Pelatihan. Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa dalam melaksanakan Analisis Kebutuhan Pelatihan, mekanisme/cara yang digunakan oleh Badan Kepegawaian Daerah, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Jombang belum melibatkan pegawai (*Ask the participants*), koordinator jabatan, bawahan, rekan/teman, maupun *customers* yang memiliki hubungan kerja/korelasi jabatan (*Ask others who are familiar with the job and how it is being performed, including subordinates, peers, and customers*), serta belum melakukan tes/ujian dalam menentukan kebutuhan pelatihan (*Test the participants*). Adapun mekanisme/cara yang sudah dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Jombang saat ini adalah dialog/wawancara dengan atasan pegawai (*Ask the bosses of the participants*), dan menganalisis form penilaian kinerja pegawai (*Analysis performance appraisal forms*). 2. Mekanisme/cara Analisis Kebutuhan Pelatihan yang tepat bagi Badan Kepegawaian Daerah, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Jombang adalah dengan melakukan dialog dengan pegawai tentang kebutuhan pelatihannya; melakukan dialog dengan atasan/pimpinan pegawai tentang kebutuhan pelatihan para pegawainya; menanyakan kepada orang lain yang mengerti/ahli dalam pekerjaan dan bagaimana cara mengerjakannya, termasuk bawahan, rekan/teman, dan *customer*; melakukan tes/ujian; serta melakukan analisis terhadap form penilaian kinerja pegawai.

Berdasarkan apa yang telah diuraikan tersebut dapat diketahui bahwa Implementasi Analisis Kebutuhan Pelatihan PNS Badan Kepegawaian Daerah, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Jombang belum dilakukan sesuai dengan mekanisme yang tepat sehingga hasilnya kurang akurat dan valid. Hal ini tentunya berdampak pada efektivitas pelatihan. Pelatihan yang diikuti pegawai belum sepenuhnya bisa memberikan dampak signifikan pada peningkatan kinerja karena hasil Analisis Kebutuhan Pelatihan yang telah dilakukan belum dapat memetakan kebutuhan pelatihan yang sebenarnya bagi PNS di Badan Kepegawaian Daerah, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Jombang.

DAFTAR PUSTAKA

- Daraba, Dahyar. (2019). *Reformasi birokrasi & pelayanan publik*. Penerbit Leisyah.
- Essing, Setya, Pioh, Novie, & Lengkong, Johny. (2018). Implementasi Kebijakan Disiplin Pegawai Negeri Sipil (Suatu studi di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia di Kabupaten Kepulauan Talaud). *JURNAL EKSEKUTIF*, 1(1).
- Hayat, Hayat. (2014). Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia Aparatur Pelayanan Publik Dalam Kerangka Undang Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara. *Civil Service Journal*, 8(1 Juni).
- Hidayat, Nopi, Hubeis, Musa, Sukmawati, Anggraini, & Eriyatno, Eriyatno. (2020). model pengelolaan sumberdaya manusia berbasis kompetensi era industri 4.0. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen (JABM)*, 6(3), 501.
- Mindawanto, Eko. (2019). *Peranan Pemerintah Kabupaten Bantul Dalam Menegakkan Ketentuan Pasal 4 Angka 12, 13, 14, Dan 15 Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 Tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil Bagi Para Pegawai Negeri Sipil Di Lingkungan Kantor Kesatuan Bangsa Dan Politik Kabupaten Bantul*. Uajy.
- Mulyaningsih, Mulyaningsih. (2020). Analisis Kebutuhan Pelatihan Teknis Dalam Meningkatkan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil. *Jendela Inovasi Daerah*, 3(1), 87–100.
- Ngindana, Rispa, & Hermawan, Romy. (2019). Analisis Kebutuhan Diklat Pegawai Negeri Sipil Berbasis Kesenjangan Kerja Unit Kerja Di Lingkungan Pemerintah Kota Mojokerto. *Jurnal Inovasi Ilmu Sosial Dan Politik (JISoP)*, 1(1), 1–11.
- Pemerintah Republik Indonesia. (1997). Undang Undang Nomor 23 Tahun 1997 Tentang Pengelolaan Lingkungan Hidup. *Lembaran Negara Republik Indonesia 1997*, (1), 21.
- Poma, Maryam D. (2015). Analisis Kebutuhan Diklat Pegawai di Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Provinsi Gorontalo. *Publik: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi Dan Pelayanan Publik*, 2(1), 31–42.
- Rahmadana, Muhammad Fitri, Mawati, Arin Tentrem, Siagian, Nurhayati, Perangin-angin, Mori Agustina, Refelino, John, Tojiri, Moch Yusuf, Siagian, Valentine, Nugraha, Nur Arif, Manullang, Sardjana Orba, & Silalahi, Marto. (2020). *Pelayanan Publik*. Yayasan Kita Menulis.
- Ramadhan, Ferrary Alfa. (2022). *Efektivitas pendayagunaan Zakat, Infak, Sedekah (ZIS) pada program ekonomi dalam masa pandemi COVID-19 di BAZNAS Kabupaten Jombang*. Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung.