

JURNAL APARATUR

**MATURITAS INOVASI DI PUSAT PENGEMBANGAN
SUMBER DAYA MANUSIA APARATUR ESDM**

**PERAN ANALISIS DIKLAT DALAM PERENCANAAN
PELATIHAN DI PPSDM APARATUR**

**PERSEPSI PUBLIK TENTANG PEMBELAJARAN DARING
DARI JEJAK DIGITAL TWITTER: ANALISIS SENTIMENT
POSITIF, NETRAL, DAN NEGATIF DARI DRONEEMPRIIT**

**ANALISIS KEBUTUHAN PENGEMBANGAN KOMPETENSI
DI BPSDM KEMENTERIAN ESDM**

**PENGARUH KOMPENSASI TERHADAP KEPUASAN KERJA
PEGAWAI DI PUSAT SUMBER DAYA MANUSIA
APARATUR**



**JURNAL
APARATUR
KESDM**

VOLUME 6

NOMOR 1

**BANDUNG
2022**

**HALAMAN
1 - 74**



PERAN ANALISIS DIKLAT DALAM PERENCANAAN PELATIHAN DI PPSDM APARATUR

^{1st} Ani Maliani; ^{2nd} Tris Sutrisno

Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur

ABSTRACT

Training is one of the activities in developing competence for employees. Every employee, especially the State Civil Apparatus, is required to carry out competency development in a minimum of 20 lesson hours. In the implementation of competency development, of course, good planning is needed so that the implementation of competency development is in accordance with the needs of the organization, position, and individual. In carrying out the planning, one of the positions is the Implementing Training Analyst. The role of the Training Analyst in training planning is very important, starting from analyzing the results of the education and training implementation, reviewing the preparation of recommendations for the education and training sector, preparing the concept of the education and training program proposal, and preparing the training program plan. The purpose of this research is to describe the portrait of the Role Training Analyst Executor. The data collection method in the education and training planning is still limited to surveys; the results of the analysis have not been supported by the results of individual and organizational performance reviews. The results of this study are that the implementation of the training needs analysis at the PPSDM Apparatus is in accordance with the theory but the results obtained from this training needs analysis activity are not optimal due to several factors such as the absence of standard guidelines or procedures, lack of training analysts, and there are several training analysts whose competence must be improved. Based on the results of the research, recommendations for PPSDM Apparatus are the need to develop guidelines or procedures for implementing a training needs analysis, the need for a workload analysis study for the training analyst's position to measure performance achievement and the effectiveness of the training analyst's role in education and training planning and the need for certain functional positions that can bridge the analyst's role. Training in creating an optimal competency development plan in accordance with the performance and career achievements of employees.

ABSTRAK

Pelatihan merupakan salah satu kegiatan dalam pengembangan kompetensi bagi pegawai. Setiap pegawai, khususnya Aparatur Sipil Negera, wajib melaksanakan pengembangan kompetensi dalam satu tahun minimal 20 jam pelajaran (JP). Dalam pelaksanaan pengembangan kompetensi, tentunya dibutuhkan perencanaan yang baik agar pelaksanaan pengembangan kompetensi tersebut sesuai dengan kebutuhan organisasi, jabatan, dan individu. Pelaksanaan perencanaan tersebut tentunya juga memerlukan Jabatan Pelaksana Analisis Diklat. Peran Jabatan Pelaksana Analisis Diklat dalam perencanaan pelatihan sangatlah penting, mulai dari menganalisis hasil pelaksanaan diklat, penelaahan guna penyusunan rekomendasi bidang diklat, penyiapan konsep proposal program diklat, serta penyiapan rencana program diklat. Tujuan dari penelitian ini adalah mendeskripsikan potret peran jabatan Pelaksana Analisis Diklat. Metode pengambilan data dalam perencanaan diklat masih sebatas survey; hasil analisis belum didukung oleh hasil review kinerja individu dan organisasi. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa pelaksanaan analisis kebutuhan pelatihan di PPSDM aparatur sudah sesuai dengan teori, tetapi hasil yang diperoleh dari kegiatan analisis kebutuhan pelatihan ini belum optimal karena berbagai faktor, seperti belum adanya pedoman atau prosedur yang baku, kurangnya sumber daya manusia analisis diklat, dan terdapat beberapa analisis diklat yang harus ditingkatkan kompetensinya. Berdasarkan hasil penelitian, maka muncul beberapa rekomendasi bagi PPSDM Aparatur. PPSDMA perlu menyusun pedoman atau prosedur pelaksanaan analisis kebutuhan pelatihan. Kajian analisis beban kerja jabatan Pelaksana Analisis Diklat perlu juga dilakukan untuk mengukur pencapaian kinerja serta efektifitas peran analisis diklat dalam perencanaan diklat. Selain itu, jabatan fungsional tertentu yang dapat menjembatani peran analisis diklat dalam menciptakan perencanaan pengembangan kompetensi yang optimal sesuai dengan capaian kinerja dan karir pegawai juga diperlukan.

ARTICLE HISTORY

Submitted: 18/04/2022

Accepted: 25/06/2022

Published: 30/06/2022

KEYWORDS

Analisis Diklat;
Perencanaan Diklat

Pendahuluan

Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur (PPSDMA) memiliki tugas dan fungsi menyiapkan bahan penyusunan perencanaan pengembangan sumber daya manusia (sdm) di bidang kepemimpinan, manajerial, dan administratif. Hal tersebut sebagaimana dijelaskan dalam Peraturan Menteri (Permen) Energi dan Sumber Daya Mineral (ESDM) Nomor 15 Tahun 2021 tentang Organisasi dan Tata kerja Kementerian ESDM. Perencanaan sdm ini dilaksanakan terhadap lebih dari 5.000 pegawai Kementerian ESDM yang berpengaruh secara langsung terhadap indeks profesionalitas ASN dan tentunya terhadap kinerja organisasi.

Perencanaan pengembangan kompetensi, khususnya pada kegiatan pelatihan berdasarkan survei terbatas di internal Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur (PPSDMA), menunjukkan sebanyak 61% pegawai menyatakan sering mengalami kesulitan dalam melaksanakan perencanaan diklat. Hal ini menunjukkan peran pelaksana perencanaan pelatihan yang diemban oleh jabatan Pelaksana Analisis Diklat perlu ditingkatkan. Dalam struktur organisasi jabatan pelaksana, yang melaksanakan proses perencanaan diklat, di antaranya yaitu analisis diklat. Data kepegawaian menyebutkan bahwa sekurang-kurangnya diperlukan 3 (tiga) orang analisis diklat yang terdapat di PPSDM Aparatur yang mengemban tugas tersebut, khususnya pada proses analisis kebutuhan diklat kepemimpinan, manajerial, dan administratif.

Jabatan Pelaksana Analisis Diklat menurut Peraturan Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 41 Tahun 2018 tentang Nomenklatur Jabatan Pelaksana bagi Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Instansi Pemerintah memiliki peran dalam melakukan kegiatan analisis dan penelaahan guna penyusunan rekomendasi di bidang diklat. Analisis dan penelaahan yang dilakukan seperti tercantum dalam peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 20 Tahun 2015, memiliki uraian tugas jabatan yang meliputi persiapan konsep proposal dan rencana program diklat untuk disampaikan sebagai bahan pertimbangan penyelenggaraan diklat serta menganalisis hasil pelaksanaan diklat sebagai bahan pengembangan kurikulum, metode, dan teknik latihan agar dapat meningkatkan mutu penyelenggaraan diklat.

Berjalannya tugas dan fungsi tersebut dapat memudahkan perencanaan pelatihan jika peran analisis diklat dioptimalkan serta didukung dengan jumlah SDM, kompetensi, kualifikasi yang memadai. Tulisan ini diharapkan dapat menghasilkan rekomendasi terkait kontribusi analisis diklat dalam meningkatkan kualitas proses perencanaan diklat melalui analisis kebutuhan diklat di PPSDM Aparatur.

Ruang lingkup yang dibahas dalam penelitian ini, yaitu peran analisis diklat yang meliputi kompetensi, kualifikasi, dan kinerja di PPSDM Aparatur dalam pelaksanaan analisis kebutuhan diklat dan perencanaan pelatihan di PPSDM Aparatur.

Perencanaan pelatihan yang diusung PPSDM Aparatur dapat menunjukkan profil diklat yang dibutuhkan dalam pengembangan kompetensi kepemimpinan, manajerial, dan administratif di Kementerian ESDM. Hal ini dilakukan dengan mempertimbangkan kompetensi, hal yang dibutuhkan dalam pencapaian visi dan misi organisasi, kesenjangan kompetensi, pencapaian kinerja individu dan organisasi, serta ketersediaan rencana program pengembangan pegawai.

Tugas tersebut diemban oleh jabatan fungsional lain, seperti tersebut dalam Permenpan RB Nomor 39 Tahun 2021 tentang Jabatan Fungsional Analis Pengembangan Kompetensi ASN. Perencanaan pelatihan berkolaborasi dengan analis diklat agar kebutuhan diklat dapat tersusun dengan baik dan tepat sasaran.

Tujuan

Sesuai dengan fokus masalah, berikut tujuan penelitian ini.

1. Mendeskripsikan bahwa kegiatan analisis kebutuhan pelatihan di PPSDM Aparatur sudah sesuai dengan teori dan levelnya.
2. Mendeskripsikan bahwa kegiatan rencana pengembangan kompetensi pada analis kebutuhan diklat berdampak pada indeks profesionalitas ASN.
3. Mendeskripsikan bahwa Analis Diklat di PPSDM Aparatur memiliki peran yang optimal dalam pelaksanaan analisis kegiatan pelatihan di PPSDM Aparatur.
4. Mendeskripsikan terkait beban kerja para analisis diklat di PPSDM Aparatur.

Manfaat

Penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat, baik secara keilmuan (teoritis) maupun secara empirik (praktis).

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangsih pemikiran serta kontribusi yang positif yang berkaitan dengan kegiatan analisis kebutuhan pelatihan di PPSDM Aparatur, terutama dalam hal prosedur pelaksanaannya.

2. Manfaat Praktis

Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat tentang bagaimana potret dan peran jabatan Pelaksana Analis Diklat dalam kegiatan analisis kebutuhan pelatihan di PPSDM Aparatur. Selanjutnya, hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi pihak-pihak berikut.

- a. Penulis mendapatkan ilmu pengetahuan empirik karena dapat mengimplementasikan ilmu pengetahuan yang dipelajari.
- b. Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur BPSDM ESDM dapat menjadi bahan masukan, khususnya dalam mengoptimalkan peran jabatan Analis Diklat dalam kegiatan analisis kebutuhan diklat serta mengukur beban kerja setiap jabatan Pelaksana Analis Diklat di PPSDM Aparatur.
- c. Peneliti bidang sejenis dapat menjadikan hasil penelitian ini sebagai bahan kajian penelitian lebih lanjut yang lebih luas dan mendalam.

Hakikat Pelatihan

Istilah pelatihan berasal dari kata *training* yang secara akar kata adalah *train*. Kata *train* ini memiliki beberapa makna, yaitu memberikan sebuah pelajaran dan praktik dan mengembangkan sumber daya manusia kepada arah yang telah ditentukan tujuannya (Kamil, dalam Sutrisno, 2020). Pelatihan merupakan sebuah kegiatan dalam upaya meningkatkan keterampilan dan kemampuan seseorang yang diperlukan untuk suatu tugas atau pekerjaan karena adanya tuntutan tugas atau pekerjaan baru (Hasan, 2018). Pelatihan sendiri

merupakan bagian dari pengembangan kompetensi. Dalam Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS, dijelaskan bahwa pelaksanaan pengembangan kompetensi dapat dilaksanakan dalam dua bentuk, yaitu pendidikan dan/atau pelatihan.

Banyak manfaat yang dapat diperoleh dari sebuah pelatihan, seperti membantu mengembangkan kompetensi karyawan secara keseluruhan sehingga menjadi lebih produktif. Melalui pelatihan yang efektif, dapat meningkatkan kualitas pekerjaan. Pelatihan juga dapat meningkatkan motivasi karyawan yang merupakan faktor terpenting dalam organisasi (Zahra, Iram, dan Naeem dalam Sutrisno, 2020). Dari hasil sebuah penelitian dikatakan bahwa ada korelasi positif yang kuat antara pelatihan, pengembangan, dan kinerja karyawan. Oleh karena itu, hal tersebut merupakan aspek penting untuk kemajuan setiap organisasi dalam mencapai tujuan dan misinya (Boadu, dkk., dalam sutrisno, 2020).

Analisis Kebutuhan Diklat

Analisis kebutuhan diklat (TNA) merupakan aktivitas yang menggabungkan informasi untuk mengidentifikasi kesenjangan pengetahuan dan keterampilan pegawai terhadap kebutuhan kualifikasi standar dalam pencapaian kinerja efektif sampai kepada penentuan jenis pelatihan yang dibutuhkan (Heneriko, 2015).

Gupta dan Desler 2011 dalam Heneriko 2015, menyebutkan terdapat lima tahapan dalam pelatihan yang meliputi: mengidentifikasi kebutuhan pelatihan, *setting* program pelatihan (menetapkan tujuan pelatihan dan kebijakannya), mendesain program pelatihan, melaksanakan program pelatihan, dan evaluasi.

Noe, et.al., 2006 dalam Heneriko, 2015 menyebutkan identifikasi kebutuhan pelatihan dapat disebabkan oleh beberapa hal, di antaranya permasalahan kinerja, teknologi baru, re-desain pekerjaan, kebijakan baru, produk baru, dan ekspansi bisnis.

Gupta pada tahun 2008 menyebutkan bahwa kebutuhan pelatihan didasari oleh aspek organisasi, aspek pekerjaan, dan aspek sumber daya manusia. Aspek organisasi yang dimaksud, yaitu menghubungkan perencanaan strategi yang menjadi parameter pertimbangan hasil TNA (Cascio, 2011). Analisis organisasi ini meliputi kebutuhan keterampilan pada masa yang akan datang, peta pegawai, serta perubahan hukum dan aturan. Sementara itu, untuk aspek pekerjaan mempertimbangkan ketercapaian pekerjaan, standar kinerja, menentukan bahwa pekerjaan tersebut dapat dilakukan, serta menentukan kompetensi yang dibutuhkan untuk kinerja yang efektif.

Cascio, Kementerian ESDM, (2011) dalam Heneriko (2015) menyatakan bahwa analisis pegawai mengarahkan sumber daya manusia yang membutuhkan pelatihan dan jenis pelatihannya. Hal ini didasarkan pada karakter pegawai, yaitu kompetensi pengetahuan keterampilan dan sikap dalam memenuhi standar kinerja yang dibutuhkan.

Heneriko (2015) menjelaskan tahapan dalam TNA meliputi hal-hal berikut.

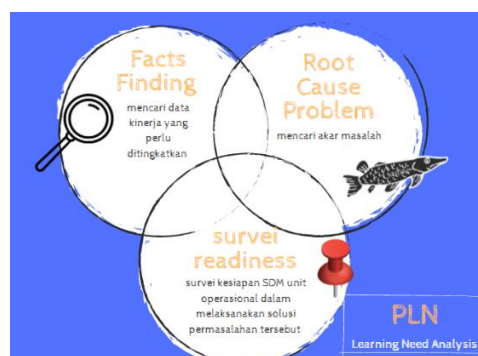
Gambar 1. Fase *Training Needs Assessments* (TNAs) Heneriko (2015)

Sumber : Heneriko, 2015

Satrijono (2017) menjelaskan perencanaan kebutuhan pengembangan SDM dalam lingkup *corporate university*, diistilahkan *learning need analysis*, yang meliputi *core competency analysis*, *development need analysis*, dan *training need analysis*. *Core competency analysis* ini menerjemahkan kebutuhan kompetensi untuk pemenuhan visi dan misi organisasi. Adapun *Development need analysis*, yaitu usaha pemenuhan kebutuhan pengembangan organisasi melalui proses menilai kesenjangan posisi saat ini dan kondisi yang diharapkan pada masa yang akan datang, mengidentifikasi tantangan dan hambatan yang dihadapi organisasi pada masa yang akan datang, dan mengembangkan rencana untuk menutup kesenjangan tersebut. *Training need analysis* menentukan jenis pelatihan yang dibutuhkan untuk menutupi kesenjangan tersebut.

Identifikasi kesenjangan tidak hanya pada kinerja dan kompetensi (teknikal, kepemimpinan dan manajerial, serta komunikasi), tetapi dapat ditimbulkan oleh kesenjangan generasi. Hal ini berkaitan dengan metodologi pembelajaran.

Beragam praktik *learning need analysis* dikembangkan beberapa organisasi. Contohnya adalah yang dilakukan PT PLN (Satrijono, 2017) sebagai berikut.

Gambar 2. Praktik *Learning Need Analysis* PT PLN

Sumber: Satrijono, 2017

Proses pelaksanaan *learning need analysis* meliputi beberapa kegiatan, di antaranya observasi langsung, penggunaan kuesioner, konsultasi *subject matters expert* (pakar) dan pegawai berkinerja tinggi, kajian pada literatur yang relevan, asesmen, dan identifikasi laporan.

Hakikat Evaluasi Diklat

Pengertian evaluasi pada kegiatan pelatihan sangat beragam. Hal itu dapat dilihat dari tujuan kegiatan evaluasi itu sendiri. Menurut Tyler (dalam Hasan, 2008) evaluasi berfokus pada upaya untuk menentukan tingkat perubahan yang terjadi dalam hasil belajar. Menurut Orient (dalam Hasan, 2008) evaluasi bertujuan memberikan pertimbangan. Pertimbangan yang diberikan berdasarkan kriteria yang disepakati dan data yang diperoleh dari lapangan. Sementara itu, menurut Stufflebeam (dalam Hasan, 2008) evaluasi sebagai suatu kegiatan yang menjadi bagian dari manajemen. Oleh karena itu, evaluasi bertujuan untuk merumuskan yang harus dilakukan, mengumpulkan informasi, dan menyajikan informasi yang berguna bagi menetapkan alternatif keputusan.

Metode Penelitian

Lokasi penelitian ini berada di Pusat Pengembangan sumber Daya Manusia Aparatur (PPSDM Aparatur), Badan pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM), Kementerian ESDM yang beralamat di Jalan Cisitua Lama Nomor 37, Dago, Coblong, Kota Bandung, Jawa Barat. Responden yang menjadi sumber data pada penelitian ini, yaitu para pegawai di PPSDM Aparatur.

Penelitian ini dilakukan dengan *mixed methode* strategi *explanatoris sekuensial*. Data awal terkait kegiatan perencanaan kediklatan terhadap pegawai di PPSDM Aparatur dikumpulkan melalui survei dengan analisis statistik deskriptif. Dilanjutkan menggunakan metode kualitatif dengan menggali data melalui kegiatan wawancara kepada para analis diklat sebagai pelaku perencanaan diklat. Data hasil penerapan kedua metode tersebut dihubungkan sehingga diperoleh informasi yang valid.

Mixed methode merupakan kombinasi dari penelitian kuantitatif dan kualitatif. Penggunaan metode ini dapat menghasilkan data yang lebih komprehensif, reliabel valid, dan objektif (Creswell, 2010, dalam Sirnayatin, 2013). Adapun strategi yang digunakan dalam *mixed methode* ini sebagai berikut (Creswell, 2010).

1. *Sequential mixed Methode*, yaitu strategi dengan menggabungkan data yang ditemukan dari metode satu dan lainnya. Data kuantitatif diperoleh dari kegiatan survei, sedangkan data kualitatif dapat diperoleh dari hasil wawancara. Strategi ini dibagi menjadi tiga tahapan.
 - a. Strategi *explanatoris sekuensial*, yaitu tahap ini diawali dengan mengumpulkan dan menganalisis data kuantitatif. Kemudian, dilanjutkan dengan pengumpulan dan analisis data kualitatif yang dibangun berdasarkan hasil awal kuantitatif. Bobot prioritas pada tahapan ini dititikberatkan pada data kuantitatif.
 - b. Strategi *exploratoris sekuensial*, yaitu tahap awal dilakukan dengan pengumpulan dan penganalisisan data kualitatif dan dilanjutkan dengan data kuantitatif yang dilandasi dengan perolehan data pada tahap pertama. Bobot utama pada strategi ini adalah data kualitatif.

- c. Strategi *transformative sekuensial*, yaitu menggunakan landasan teori yang diacu untuk membentuk prosedur-prosedur dalam penelitian.
2. *Concurrent mixed methode*, yaitu strategi yang dilakukan dengan menggabungkan antara data kuantitatif dan kualitatif pada satu waktu. Terdapat tiga strategi pada jenis ini.
 - a. Strategi triangulasi konkuren, tahapan ini berusaha mengumpulkan data kuantitatif dan kualitatif secara bersamaan. Kemudian, data tersebut dibandingkan untuk mengetahui perbedaan atau kombinasinya.
 - b. Strategi *embedded* konkuren, metode ini sama halnya dalam perolehan data kuantitatif dan kualitatif yang dilakukan secara bersamaan. Akan tetapi, ada di antaranya yang berperan sebagai data primer yang memandu proyek dan data sekunder yang menjadi pendukung (*embedded*).
 - c. Strategi transformatif konkuren, data dikumpulkan secara bersamaan, baik kuantitatif maupun kualitatif, berdasarkan perspektif teori tertentu.
3. *Transformative mixed methode*, prosedur penelitian dengan menggunakan kacamata teoritis yang akan memberikan kerangka kerja untuk lingkup penelitian, baik topik, teknik pengumpulan data, dan hasil yang diharapkan dari penelitian tersebut.

Penulis dalam penelitian ini menitikberatkan pada *sequential mixed method*, terutama pada strategi *explinatoris sekuensial* dengan melakukan pengambilan data kuantitatif terlebih dahulu dan dilanjutkan dengan data kualitatif. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah dengan *menggunakan purposive sampling*. Tujuannya adalah agar mudah memperoleh informasi sesuai dengan yang diharapkan oleh peneliti. *Purposive Sampling* merupakan teknik pengambilan data dengan memilih sampel berdasarkan pada berbagai pertimbangan sehingga memudahkan peneliti dalam memperoleh dan informasi (Sugiyono, 2011).

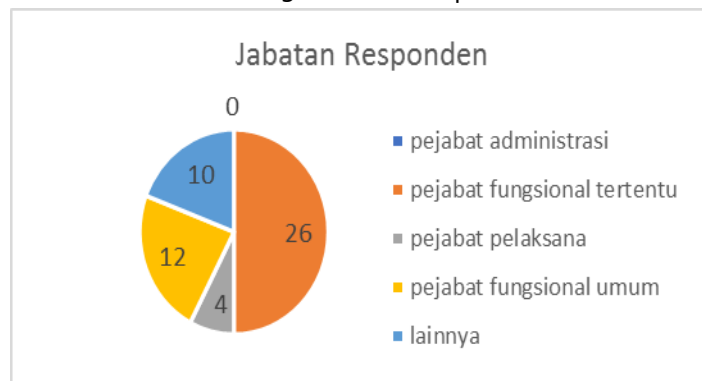
Teknik analisis data dilakukan dengan dua cara. Analisis data kuantitatif menggunakan analisis statistik deskriptif dengan memperhitungkan frekuensi kemunculan data. Sementara itu, data kualitatif dianalisis menggunakan *discourse analysis* (analisis wacana) dengan memanfaatkan wacana percakapan.

Pemilihan sampel dalam penelitian ini berdasarkan hal-hal berikut.

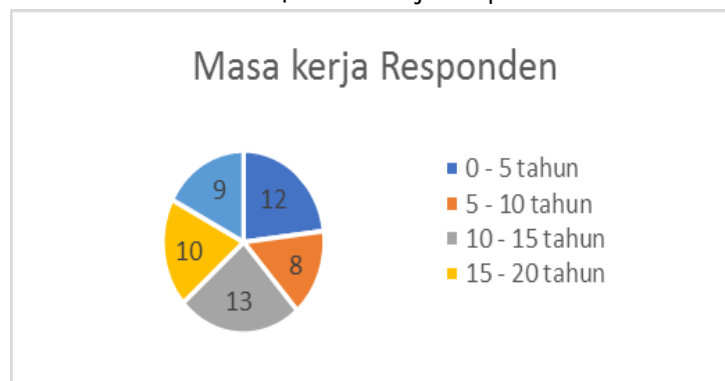
1. Pegawai Negeri Sipil (PNS) di PPSDM Aparatur.
2. Bekerja atau memiliki pengalaman pada bidang atau bagian perencanaan.
3. Memiliki pemahaman terkait perencanaan diklat.

Jumlah responden yang mengisi kuesioner sebanyak 52 responden. Mayoritas responden adalah pejabat fungsional tertentu (Gambar 3) yang rata-rata masa kerjanya 10 s.d. 15 tahun (Gambar 4). Sementara itu, untuk jenjang pendidikan responden (Gambar 5) didominasi oleh strata 1 (23 orang) dan strata 2 (18 orang). Secara lebih rinci, deskripsi responden dapat dilihat pada gambar berikut ini.

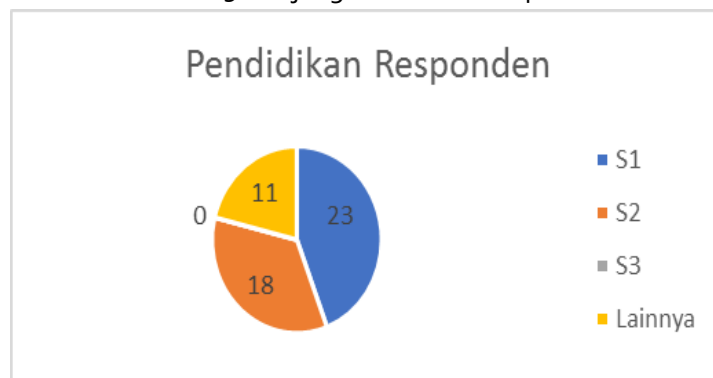
Gambar 3. Jabatan Responden



Gambar 4. Masa Kerja Responden



Gambar 5. Jenjang Pendidikan Reponden



Teknik pengambilan data pada penelitian ini dilakukan dengan dua cara, yaitu melalui kuesioner dan wawancara.

1. Kuesioner

Kuesioner digunakan untuk memperoleh informasi, baik profil responden, maupun informasi data, sesuai dengan kapasitas responden.

2. Wawancara

Wawancara pada penelitian ini dilakukan dengan tujuan memperoleh informasi secara lebih dalam, jelas, dan detail. Oleh karena itu, pertanyaan-pertanyaan yang dikembangkan

dalam wawancara ini merupakan pertanyaan terbuka dengan tujuan menggali pandangan responden secara lebih dalam.

Hasil Pembahasan

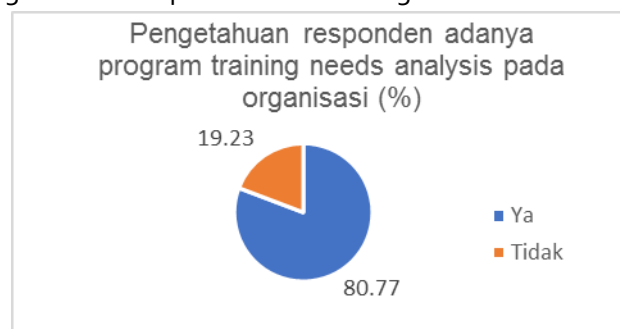
Peran Analis Diklat dijelaskan dalam Peraturan Pendayagunaan Aparatur Negara dan Peraturan BKN (Badan Kepegawaian Negara) Nomor 20 Tahun 2015 sebagai berikut.



Realita peran Analis Diklat tersebut dalam pelaksanaan perencanaan program diklat dapat diketahui melalui hasil penelitian ini.

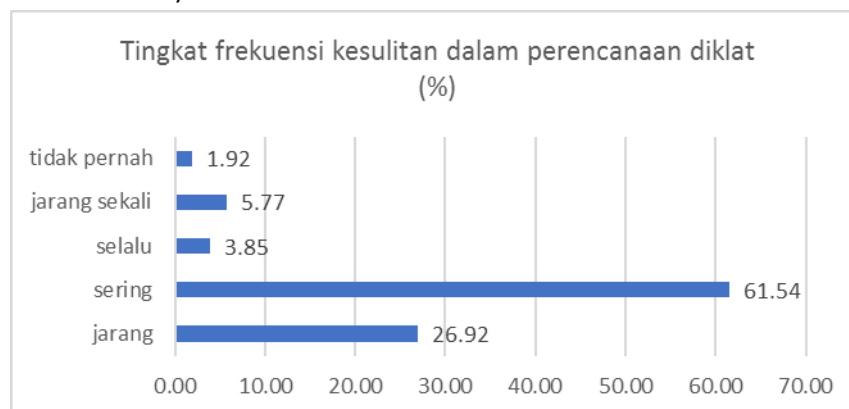
Berdasarkan hasil survei di Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur, mayoritas pegawai sudah mengetahui terkait program analisis kebutuhan pelatihan. Hal ini dibuktikan dengan 80,77% responden menjawab mengetahui kegiatan tersebut.

Gambar 6. Pengetahuan Responden terkait Program Analisis Kebutuhan Pelatihan



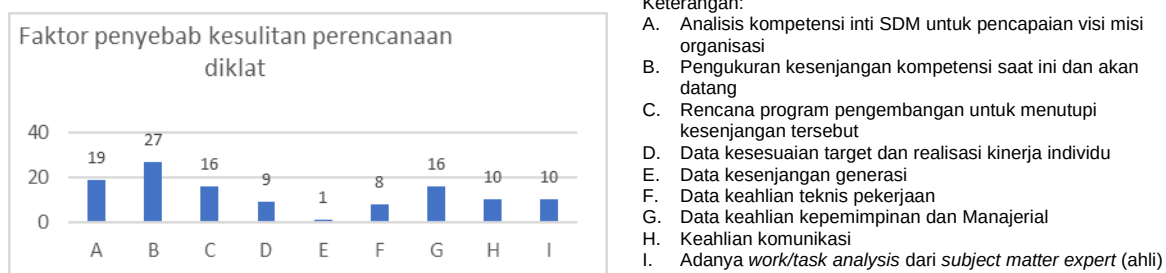
Peran Analis Diklat dalam melaksanakan perencanaan program diklat di PPSPDM Aparatur belum optimal. Sebesar 61.54 % (Gambar 7) respond menyatakan sering mengalami kesulitan dalam perencanaan diklat.

Gambar 7. Frekuensi Kesulitan dalam Perencanaan Pelatihan



Para responden menyebutkan beberapa faktor yang mengakibatkan kesulitan perencanaan pelatihan, faktor penyebab kesulitan perencanaan pelatihan yang paling utama, yaitu tidak adanya pengukuran kesenjangan kompetensi saat ini dan akan datang (Gambar 8). Padahal, hal terpenting dalam melaksanakan analisis kebutuhan pelatihan adalah mengukur gap atau mencari kesenjangan kompetensi hingga dapat ditentukan jenis pengembangannya dalam memenuhi gap kompetensi tersebut. Hal ini sejalan dengan *learning needs analysis* yang memerlukan pula kelengkapan data identifikasi kompetensi. Data ini dibutuhkan dalam pencapaian visi dan misi serta sebagai landasan untuk mengetahui kesenjangan kompetensi dengan yang diharapkan.

Gambar 8. Faktor Penyebab Kesulitan Perencanaan Pelatihan



Hal ini menunjukkan peran analisis diklat dalam penelaahan guna penyusunan rekomendasi di bidang diklat. Hal ini memerlukan data yang diperoleh dalam memotret kesenjangan kompetensi dalam kebutuhan diklat. Dengan kondisi tersebut, seorang analis diklat belum optimal dalam melaksanakan penyusunan rekomendasi bidang diklat.

Dalam pelaksanaan kegiatan analisis kebutuhan pelatihan, tentunya banyak teknik yang dapat digunakan dalam pengambilan datanya. Penggunaan berbagai teknik tersebut tentunya dilakukan sesuai dengan tujuan yang diperlukan. Perangkat yang digunakan dalam mengidentifikasi kebutuhan diklat di PPSDM Aparatur, responden menjawab beragam. Hal ini menunjukkan adanya keinginan responden untuk mengumpulkan data kebutuhan diklat dari berbagai aspek, di antaranya review kinerja individu dan organisasi serta asesmen (gambar 9). Adapun realitasnya dapat dikonfirmasi berdasarkan hasil wawancara dengan pejabat berwenang. Dalam hal ini, pejabat pelaksana yang dimaksud adalah analis diklat. Pelaksanaan analisis kebutuhan pelatihan yang dilakukan oleh PPSDM Aparatur menggunakan instrumen kuesioner untuk mencari kebutuhan pelatihan pada level organisasi serta menggunakan kuesioner isian mandiri pada level kebutuhan pelatihan individu.

Gambar 9. Instrumen Mengidentifikasi Kebutuhan Pelatihan

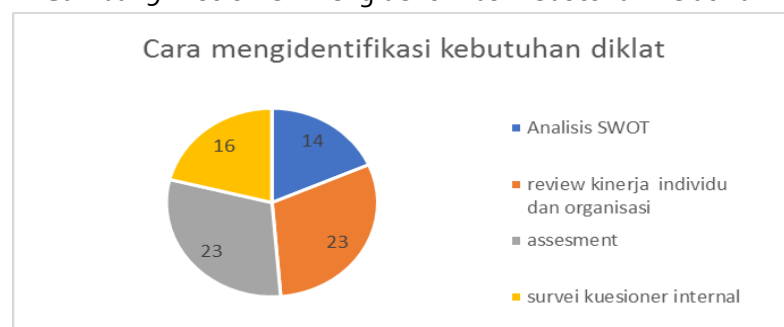


Diagram tersebut menunjukan perlunya peningkatan teknik dalam mengidentifikasi kebutuhan pelatihan di PPSDM Aparatur, terutama pada review kinerja individu dan organisasi, sebagai basis dalam pengembangan kompetensi. Data tersebut perlu ditunjang dengan akar permasalahan yang menyebabkan adanya kesenjangan ketercapaian kinerja disertai kesiapan dalam melakukan perbaikan, terutama dalam sisi pengembangan kompetensi. Lembaga diklat sebagai pendukung sering kali dipandang kurang penting dalam pencapaian kinerja organisasi dan individu.

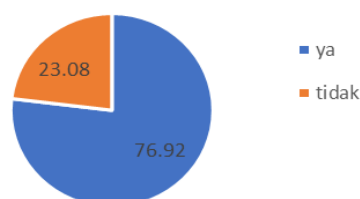
Penulis mencoba menggali potret analis diklat melalui deskripsi tugas yang sesuai dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 41 Tahun 2018 tentang Nomenklatur Jabatan Pelaksana bagi Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Instansi Pemerintah. Hasilnya, 76,92 % responden menjawab PPSDM Aparatur telah melakukan kegiatan analisis dan penelaahan dalam rangka penyusunan rekomendasi di bidang diklat. Namun, responden tidak menyebutkan analis diklat yang terlibat dalam kegiatan tersebut. Hal ini ditunjukkan dalam hasil survei pada gambar 10. *Stakeholder* dan jabatan yang terlibat dalam analisis dan penelaahan dalam rangka penyusunan rekomendasi di bidang diklat di antaranya bidang pengembangan kompetensi aparatur, seluruh pegawai, dan pimpinan terkait. Adapun keterangan lainnya dapat dilihat pada gambar 11.

Berkaitan dengan hal tersebut, peran jabatan analis diklat di PPSDM Aparatur belum begitu populer. Padahal, menurut Permenpan RB Nomor 41 Tahun 2018, tugas analis diklat adalah melakukan kegiatan analisis dan penelaahan dalam rangka penyusunan rekomendasi di bidang diklat. Beberapa faktor penyebab peran analis diklat tidak begitu populer dalam melakukan analisis kebutuhan pelatihan berdasarkan hasil observasi pertama, yaitu factor pendidikan. Kualifikasi yang dipersyaratkan untuk analis diklat, yaitu S-1 (strata-satu)/ D-4 (diploma-empat), bidang manajemen/ekonomi/administrasi/psikologi atau bidang lain yang relevan dengan tugas jabatan. Sementara itu, dua dari tiga orang analis diklat di PPSDM Aparatur secara kualifikasi tidak relevan dengan tugas jabatan. Mereka ada yang merupakan sarjana teknik informatika dan sarjana sistem informasi.

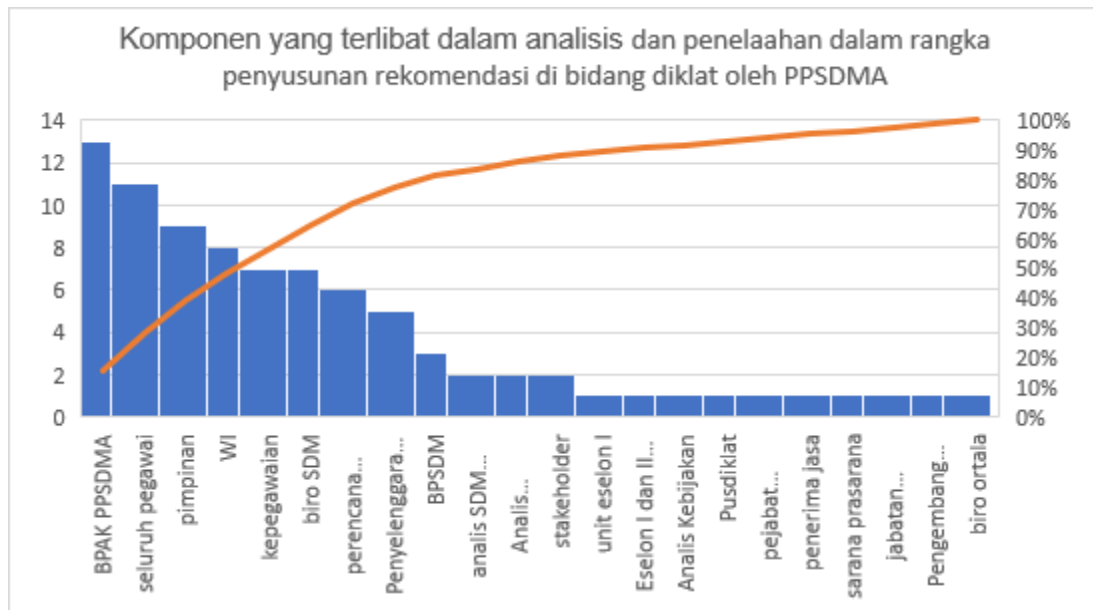
Faktor selanjutnya yang membuat jabatan analis diklat ini tidak populer dalam melaksanakan kegiatan analisis kebutuhan diklat adalah penempatan dan tugas yang diberikan kepada analis diklat tersebut. Satu orang analis diklat di PPSDM Aparatur ditempatkan di bagian pelaksanaan sehingga tugasnya lebih seperti *EO* (penyelenggara) dibanding penganalisis kebutuhan pelatihan. Sementara itu, dua orang analis diklat lainnya sudah ditempatkan di bagian yang tepat, yaitu di perencanaan meskipun porsi tugas yang diberikan lebih banyak berkaitan dengan penyusunan NSPK.

Gambar 10. Kegiatan Analisis dan Penelaahan dalam Rangka Penyusunan Rekomendasi di Bidang Pelatihan

Kegiatan analisis dan penelaahan dalam rangka penyusunan rekomendasi di bidang diklat oleh PPSDMA (%)



Gambar 11. Komponen Yang Terlibat dalam Analisis dan Penelaahan Kegiatan Analisis Kebutuhan Pelatihan



Dalam mendukung data kuesioner, penulis melakukan wawancara terhadap pejabat pelaksana analisis diklat dengan melihat kualifikasi, kompetensi, dan kinerjanya. Menurut Jahidi (2014), kualifikasi adalah keahlian yang diperlukan untuk melakukan sesuatu atau menduduki jabatan. Sementara itu, kompetensi menurut Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi PNS, kompetensi adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku seorang PNS yang dapat diamati, diukur, dan dikembangkan dalam melaksanakan tugas jabatannya. Sementara itu, kinerja menurut Robbins (dalam Lie dan Siagian, 2018) dijelaskan sebagai pengukuran terhadap hasil kerja yang diharapkan berupa sesuatu yang optimal. Adapun hasil dari wawancara tersebut dapat dilihat pada tabel 1.1.

Tabel 1. Hasil Wawancara dengan Responden Analisis Diklat

Nama	Kualifikasi	Kompetensi	Kinerja
Y	S-1 Teknik Informatika	<i>coding</i> , penyusunan buku pedoman aplikasi, juknis, dan jaringan internet (Mutasi dari Pusdatin)	- Terlibat dalam kegiatan penyuntingan, pengesahan, penyusunan pedoman dan penyusunan NSPK lainnya. - Penjabaran dalam analisis dan penelaahan dalam rangka penyusunan rekomendasi di bidang diklat. Dinilai cukup berat oleh responden.
X	S-1 Sistem Informasi	Pengelola BMN/ Analisis Barang dan Jasa (mutasi BPSDM)	- Pendelegasian tidak tepat dengan jabatan, tidak sesuai dengan tugas dan fungsi, penempatan di pelaksanaan. - Pernah ditempatkan sebagai Subkoordinator Penencanaan Pengembangan Kompetensi walaupun hanya sebentar lalu dialihkan pada

			posisi sekarang. linkonsistensi menyebabkan kesulitan dalam pemahaman. Berkeinginan untuk berpindah jabatan menjadi yang lebih tepat (analisis barang dan jasa)
Z	S-1 Teknologi Pendidikan S-2 Pengembangan Kurikulum	Perencanaan Pengembangan Kompetensi	• Menyusun kebutuhan pelatihan berdasarkan jenjang jabatan, organisasi, dan individu • Menyusun kuesioner (pengambilan data, pengolahan data, sampai dengan judul pelatihan. • Yang diperhatikan dalam menyusun AKD, yaitu tugas dan fungsi setingkat eselon II dan turunannya, dengan memperhatikan visi dan misi pada rencana strategis. • Adapun untuk jabatan disesuaikan dengan uraian tugasnya masing-masing. • Untuk pencarian kebutuhan berdasarkan kesenjangan kompetensi dan kinerja belum dilakukan, asesmen belum dilakukan. • Terkumpulnya data diklat sampai dengan 2025. • Penyesuaian kebutuhan diklat dengan kompetensi yang dibutuhkan pegawai. • Diperlukan adanya <i>database</i> pelatihan pegawai. • JP analisis diklat (Y) dapat membantu dalam pelaksanaan diklat. • Rekomendasi ada jabatan JFT ke arah AKD, yaitu analisis pengembangan kompetensi SDM Aparatur (renbang) dan analisis teknologi pembelajaran.

Berdasarkan hasil wawancara terhadap analisis diklat di PPSPDM Aparatur, diperoleh informasi bahwa kualifikasi yang dimiliki oleh dua dari tiga orang analisis diklat tidak relevan dengan tugas dan fungsinya. Seorang analisis diklat bertugas melakukan kegiatan analisis dan penelaahan dalam rangka penyusunan rekomendasi di bidang diklat. Dalam melaksanakan tugas tersebut, tentunya diperlukan kualifikasi pendidikan yang relevan, seperti bidang manajemen sdm, pendidikan, psikologi, dan administrasi.

Dari aspek kompetensi, diperlukan juga kompetensi-kompetensi yang dapat mendukung kegiatan tersebut, di antaranya adalah kompetensi dalam menyusun instrumen kebutuhan pengembangan kompetensi, menguji validitas instrumen kebutuhan pengembangan kompetensi, menginventarisasi kebutuhan pengembangan kompetensi, menganalisis kebutuhan pengembangan kompetensi, dan kompetensi lainnya.

Dari hasil wawancara, diperoleh informasi bahwa dua orang analisis diklat di PPSPDM Aparatur memiliki kompetensi yang belum relevan dengan tugas analisis diklat. Kompetensi yang dimiliki adalah *coding*, membuat buku pedoman aplikasi, juknis, dan jaringan internet serta kompetensi pengelola BMN/analisis barang dan jasa. Dari aspek kinerja, diperoleh informasi bahwa satu orang analisis diklat dalam melaksanakan tugasnya tidak sesuai dengan dengan

jabatannya. Yang bersangkutan harus menjalankan tugas seperti *event organizing* (EO) dibandingkan melakukan tugasnya seperti jabatan analis.

Keterangan tersebut dapat menggambarkan beban kerja perencanaan kebutuhan pelatihan kepemimpinan, manajerial, dan administratif tertumpu pada satu orang analis diklat dengan kualifikasi magister bidang pendidikan. Hal ini menjadi bahan pertimbangan beban kerja yang diembannya untuk dapat diukur pada penelitian berikutnya. Terlebih, jabatan pelaksana ini belum dapat mengakomodir prestasi dan kinerja seperti tergambar pada karir jabatan fungsional sesuai dengan yang tergambar pada Permenpan RB nomor 39 tahun 2021 yaitu jabatan fungsional pengembangan kompetensi ASN.

Kesimpulan dan Rekomendasi

Berdasarkan hasil pembahasan diperoleh kesimpulan sebagai berikut.

1. Kegiatan analisis kebutuhan pelatihan di PPSDM Aparatur sudah dilakukan sesuai dengan teori mulai adalah analisis kebutuhan level organisasi hingga individu. Namun, hasil kebutuhan pelatihan tersebut belum optimal karena masih belum terlihat secara tajam gap kompetensi atau kesenjangan kompetensinya.
2. Rencana pengembangan kompetensi analis kebutuhan diklat diiringi dengan kesiapan dan komitmen dalam keikutsertaan pemenuhan kesenjangan kompetensi. Hal tersebut dapat berdampak secara tersurat dan tersirat terhadap indeks profesionalitas ASN.
3. Peran jabatan analis diklat di PPSDM Aparatur belum seluruhnya optimal dalam melaksanakan kegiatan analisis kebutuhan pelatihan. Hal tersebut terjadi karena pemahaman dalam tugas dan fungsi, kualifikasi pendidikan yang tidak sesuai, dan penempatan serta pemberian tugas yang tidak sesuai dengan jabatan analisis diklat.
4. Terdapat beban kerja perencanaan kebutuhan diklat yang tertumpu pada salah satu analis diklat.

Rekomendasi dari Hasil Penelitian

1. Bagi Kepala Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur
Perlu adanya pedoman dalam pelaksanaan kegiatan analisis kebutuhan pelatihan di PPSDM Aparatur sehingga prosedur kegiatan analisis kebutuhan pelatihan dapat dilaksanakan secara terperinci oleh analis diklat yang melibatkan para pemangku kepentingan manajemen lini dan Badan pengembangan SDM di KESDM. Selanjutnya, perlunya kajian analisis beban kerja jabatan pelaksana analis diklat untuk mengukur pencapaian kinerja serta efektifitas peran analis diklat dalam perencanaan diklat. Perlunya jabatan fungsional tertentu yang dapat menjembatani peran analis diklat dalam menciptakan perencanaan pengembangan kompetensi yang optimal sesuai dengan capaian kinerja dan karir pegawai.
2. Bagi Para Peneliti dan Analis Diklat
Penelitian ini hanya mendeskripsikan potret analis diklat dalam kegiatan perencanaan pengembangan kompetensi, khususnya kegiatan analisis kebutuhan pelatihan. Untuk penelitian selanjutnya, dalam pelaksanaan kegiatan analisis kebutuhan pelatihan, dapat menganalisis model atau menyusun prosedur yang efektif dalam pelaksanaan kegiatan analisis kebutuhan pelatihan bagi ASN KESDM.

Daftar Pustaka

- Adhimah, Syifaul. (2020). Peran Orang Tua dalam Menghilangkan Rasa Canggung Anak Usia Dini (studi kasus di Desa Karangbong RT 06 RW 02 Gedangan-Sidoarjo). *Jurnal Pendidikan Anak*, Volume 9 (1), 57—62. Retrieved from <https://journal.uny.ac.id/index.php/jpa>
- Hasan, Said Hamid. (2008). *Evaluasi Kurikulum*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Hasan, Nurhayati Ali. (2018). Pendidikan dan Pelatihan sebagai Upaya Peningkatan Kinerja Pustakawan. *Jurnal Libria*, 10 (1), 95–115. Retrieved from pendidikan dan Pelatihan sebagai Upaya Peningkatan Kinerja Pustakawan | Nurhayati Ali Hasan | LIBRIA (ar-raniry.ac.id)
- Heneriko, Kafwenji (2015). A Study on Training Needs Assessments (TNAs) for The Teachers in Primary Schools in Morogoro Municipal Council in Tanzania. A Dissertation Submitted in Partial Fulfilment of The Requirements for The Degree of Master of Human Resource Management of The Open University of Tanzania.
- Jahidi, Jaja. (2014). Kualifikasi dan Kompetensi Guru. *Administrasi Pendidikan: Jurnal Ilmiah Mahasiswa Pascasarjana*. 2 (1), 23–30. Retrieved from Kualifikasi dan kompetensi guru | Jahidi | Administrasi Pendidikan: Jurnal Ilmiah Mahasiswa Pascasarjana (unigal.ac.id)
- Lembaga Administrasi Negara. (2018). *Peraturan Kepala LAN Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi PNS*. Jakarta: Tidak diterbitkan.
- Lie, Tjong Fei, dan Siagian, Hotlan. (2018). Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja pada CV Union Event Palnner. *AGORA Jurnal Mahasiswa Bisnis Manajamen*. 6 (1), 1 – 6. Retrieved from Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja pada CV Union Event Palnner. | Lie | Agora (petra.ac.id)
- Republik Indonesia. (2017). *Peraturan Pemerintah Nomor 11 tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil*.
- _____. (2021). *Peraturan Menteri Energi dan Sumber Daya Mineral No. 15 Tahun 2021 tentang Organisasi dan Tata kerja Kementerian ESDM*.
- _____. (2018). *Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 41 Tahun 2018 tentang Nomenklatur Jabatan Pelaksana Bagi Pegawai Negeri Sipil Di Lingkungan Instansi Pemerintah*.
- _____. (2021). *Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 39 Tahun 2021 tentang Nomenklatur Jabatan Fungsional Analis Pengembangan Kompetensi ASN (Aparatur Sipil Negara)*.
- _____. (2021). *Peraturan Menteri Energi dan Sumber Daya Mineral Nomor 15 Tahun 2021 tentang Organisasi dan tata Kerja Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral*.
- _____. (2015). *Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 20 Tahun 2015 tentang Uraian Tugas Jabatan Pelaksana di Lingkungan Badan Kepegawaian Negara*.
- Satrijono. (2017). *Indonesia's Best Practice of Corporate University*. PLN Corporate Univerity. PT Swasembada Media Bisnis.



- Shrivastava. (2016). Preparation of Questionnaire for Training Needs Analysis of Construction Project. SSRG International Journal of Civil Engineering (SSRG – IJCE) – Volume 3 Issue 1 January 2016.
- Sugiyono. (2011). Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno, Tris. (2020). Pengembangan Desain Kurikulum Pelatihan *Problem Solving & Decision Making* Berbasis *Blended Learning* dalam Upaya Peningkatan *Soft Skill* Pegawai Kementerian ESDM. (Tesis). Sekolah Pascasarjana, Universitas Pendidikan Indonesia, Bandung.