



ANALISIS KEBUTUHAN PELATIHAN TEKNIS DALAM MENINGKATKAN KOMPETENSI PEGAWAI NEGERI SIPIL

Mulyaningsih

Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Kota Magelang

e-mail: aninkwid@gmail.com

ABSTRAK

Perencanaan dan pengembangan kompetensi penting dilakukan untuk meningkatkan kinerja pegawai. Upaya peningkatan kompetensi pegawai yang dilakukan melalui penambahan pelatihan minimal 20 (dua puluh) jam pelajaran (20 JP) belum sepenuhnya terakomodir. Analisis kebutuhan pelatihan belum dilaksanakan secara efektif. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pentingnya analisis kebutuhan pelatihan teknis dalam meningkatkan kompetensi PNS. Metode penelitian yang digunakan adalah melalui pendekatan kualitatif. Adapun hasil dari penelitian ini adalah analisis kebutuhan pelatihan teknis yang dilaksanakan belum sepenuhnya efektif dalam meningkatkan kompetensi pegawai. Hal ini terjadi karena belum semua pegawai mendapatkan kesempatan untuk mengembangkan kompetensinya melalui pelatihan. Selain itu, analisis kebutuhan pelatihan teknis masih sebatas mencari data dan informasi pegawai yang berminat mengikuti pelatihan, belum melaksanakan analisis secara komprehensif yang sesuai dengan konsep.

Kata kunci : *analisis kebutuhan, pelatihan teknis, kompetensi Pegawai Negeri Sipil*

ABSTRACT

Planning and developing competencies is important to improve Civil Servant performance. Efforts to improve Civil Servant competency carried out through additional training of at least 20 (twenty) hours of study (20 JP) have not been fully accommodated. Training needs analysis has not been carried out effectively. The purpose of this study was to determine the importance of analyzing the need for technical training in improving Civil Servant competencies. The research method used is through a qualitative approach. The results of this study are the analysis of the need for technical training that has not been fully effective in improving Civil Servant competency. This happens because all Civil Servant haven't the opportunity to develop their competencies through training. In addition, the analysis of technical training needs is still limited to finding data and information of Civil Servant who are interested in participating in the training, not yet carrying out a comprehensive analysis in accordance with the concept.

Keywords: *analysis of the needs, technical training, Civil Servant competency*

A. PENDAHULUAN

Visi pembangunan tahun 2005-2025 adalah menjadikan Indonesia mandiri, maju, adil, dan makmur. Pencanangan rencana pembangunan jangka menengah dimulai dari terciptanya pemerintahan yang baik (*good governance*) sehingga diperlukan tatanan reformasi birokrasi dan regulasi peraturan perundang-undangan yang baru bagi Aparatur Sipil Negara (ASN), sehingga menciptakan pegawai yang *smart* (*Smart ASN*) untuk mewujudkan ASN *human capital*.



Tantangan pembangunan ke depan adalah berkaitan dengan arah strategis pembangunan nasional yang meliputi perencanaan, rekrutmen, dan profesionalisme. ASN harus berwawasan global, menguasai *Information Technology* (IT) dan bahasa asing, serta memiliki daya *networking* yang tinggi.

Untuk meningkatkan pegawai yang *smart* perlu dilakukan peningkatan kompetensi, baik melalui pendidikan maupun melalui pelatihan-pelatihan. Kegiatan diklat harus dilakukan dengan perencanaan dan perancangan sebaik mungkin, sehingga perlu dilakukan analisis kebutuhan pelatihan. Analisis kebutuhan pendidikan dan pelatihan adalah proses yang berkelanjutan dalam pengumpulan data untuk menentukan apa kebutuhan pendidikan dan pelatihan, sehingga pendidikan dan pelatihan dapat dikembangkan untuk membantu organisasi mencapai tujuannya (Brown, 2002:569). Melakukan analisa kebutuhan merupakan dasar keberhasilan program pendidikan dan pelatihan.

Organisasi yang akan mengembangkan dan melaksanakan pendidikan dan pelatihan seringkali tidak melakukan analisa kebutuhan. Organisasi-organisasi yang tidak melewati analisa kebutuhan menjalankan resiko diklat yang tidak efektif. Melalui analisis kebutuhan diklat digunakan untuk menentukan apakah diklat merupakan solusi yang tepat untuk masalah di tempat kerja.

Pendidikan dan pelatihan sering dipandang sebagai gangguan dan sebagai upaya mahal daripada sebagai alat untuk meningkatkan *bottom line* organisasi. Analisa menentukan kebutuhan diklat, mengidentifikasi diklat apa yang diperlukan, dan memeriksa jenis dan ruang lingkup sumber daya yang dibutuhkan untuk mendukung program pendidikan dan pelatihan.

Perencanaan dan pengembangan kompetensi penting dilakukan karena masalah kinerja. Rendahnya kinerja perlu ditangani secara serius agar eksistensi tetap dalam keadaan baik. Berkembangnya ilmu pengetahuan dan teknologi semakin baik perlu diantisipasi secara tepat, sehingga tidak berdampak negatif bagi lembaga. Kegiatan rutin dapat menyebabkan kejenuhan bagi pegawai. Oleh karena itu, perlu adanya solusi untuk mengatasi hal tersebut yaitu dengan melakukan identifikasi melalui analisis kebutuhan diklat.

Kualifikasi pendidikan PNS di Kota Magelang belum semua sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh peraturan pemerintah. Hal ini terlihat dengan masih adanya kesenjangan kompetensi pegawai dengan kualifikasi pendidikannya. Pada



tahun 2018, masih terdapat pegawai yang memiliki pendidikan di bawah standar yang ditentukan yakni memiliki pendidikan minimal SLTA atau yang setingkat. Sedangkan di peraturan menteri kesehatan mengamanatkan bahwa kualifikasi pendidikan tenaga kesehatan minimal adalah Diploma Tiga (D3). Upaya peningkatan kompetensi pegawai yang dilakukan melalui penambahan pelatihan minimal 20 (dua puluh) jam pelajaran (20 JP) belum sepenuhnya terakomodir. Sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil mengamanatkan bahwa setiap PNS memiliki hak dan kesempatan yang sama untuk diikutsertakan dalam pengembangan kompetensi dengan memperhatikan penilaian kinerja dan penilaian kompetensi yang bersangkutan paling sedikit 20 (dua puluh) jam pelajaran dalam 1 (satu) tahun.

Melihat kondisi tersebut, perlu dilakukan penyusunan kebutuhan peningkatan kompetensi melalui pendidikan dan pelatihan. Adapun tujuannya adalah untuk mengatasi kesenjangan kompetensi dan menyusun rencana kebutuhan yang akan dilaksanakan dalam tahun yang telah ditentukan.

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana analisis kebutuhan pelatihan teknis yang telah dilakukan oleh BKPP Kota Magelang? Sedangkan tujuan dari penelitian adalah untuk mengetahui analisis kebutuhan pelatihan teknis yang telah dilakukan oleh BKPP Kota Magelang. Manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Secara teoritik adalah memberikan untuk memberikan kontribusi bagi ilmu pengetahuan khususnya yang terkait dengan analisis kebutuhan pelatihan teknis dalam meningkatkan kompetensi PNS;
2. Manfaat secara praktis adalah dapat memberikan implikasi praktis yang berguna bagi pembuat kebijakan dalam menjalankan tugasnya terutama dalam pengembangan kompetensi PNS melalui pelatihan teknis.

Pengembangan kompetensi merupakan upaya untuk pemenuhan kebutuhan kompetensi Pegawai Negeri Sipil (PNS) dengan standar kompetensi jabatan dan rencana pengembangan karier. Hal ini tercantum dalam Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS diamanatkan bahwa pengembangan kompetensi dilakukan paling sedikit 20 (dua puluh) jam pelajaran dalam 1 (satu) tahun.



Dalam peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil disebutkan bahwa pengembangan kompetensi PNS adalah upaya untuk pemenuhan kebutuhan kompetensi PNS dengan standar kompetensi jabatan dan rencana pengembangan karier. Setiap PNS memiliki hak dan kesempatan yang sama untuk mengikuti Pengembangan Kompetensi dengan memperhatikan hasil penilaian kinerja dan penilaian kompetensi PNS yang bersangkutan. Hak dan kesempatan tersebut adalah untuk mengikuti pengembangan kompetensi paling sedikit 20 (dua puluh) jam pelajaran dalam 1 (satu) tahun.

Dalam Peraturan LAN Nomor 10 Tahun 2018 pasal 7, analisis kebutuhan pelatihan atau yang bisa juga disebut sebagai penyusunan kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi dilaksanakan melalui beberapa tahapan, yaitu:

- a. Inventarisasi jenis kompetensi yang perlu dikembangkan dari setiap PNS;
- b. Verifikasi rencana pengembangan kompetensi;
- c. Validasi kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi.

Melalui analisis di atas dapat mengetahui kebutuhan pelatihan yang perlu diberikan kepada masing-masing PNS.

Diklat merupakan wadah pengembangan SDM aparatur dan non aparatur sebagai sosok individu profesional untuk dapat melaksanakan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan sesuai tuntutan kerja. Proses belajar yang dimaksud adalah untuk mengubah kompetensi kerja seseorang sehingga ia dapat berprestasi lebih baik dalam jabatannya.

Menurut Robinson dalam Admowirio (2010:37), pendidikan dan pelatihan merupakan proses kegiatan pembelajaran antara pengalaman untuk mengembangkan pola perilaku seseorang dalam bidang pengetahuan, keterampilan dan sikap untuk mencapai standar kerja yang diharapkan. Diklat dipandang sebagai bagian dari pendidikan yang mengkaitkan proses belajar untuk meningkatkan pengetahuan, ketrampilan, dan sikap di luar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat dan metode yang lebih mengutamakan praktik daripada teori.

Pelaksanaan diklat mengandung 4 (empat) kata kunci di dalamnya. 4 (empat) kata kunci tersebut adalah sebagai berikut:



1. Proses belajar (*learning*)

Usaha aktif seseorang yang dilakukan secara sadar untuk mengubah perbuatan, perilaku, atau kemampuannya di mana hasilnya benar atau salah.

2. Kinerja/ kemampuan kerja (*performance*)

Perubahan atau hasil kerja seorang pekerja keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan).

3. Pekerja/ karyawan/ pegawai (*people*)

Seseorang yang sudah dewasa yang menduduki suatu jabatan tertentu dalam dalam suatu organisasi yang memerlukan suatu diklat untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap mentalnya untuk meningkatkan hasil-hasil pekerjaan.

4. Pekerjaan/ jabatan (*job*)

Sejumlah tugas-tugas spesifik yang dilakukan oleh pekerja/karyawan/pegawai dimana tugas-tugas tersebut mempunyai tingkat kesulitan dan kerumitan serta berhubungan satu dengan lainnya.

Analisis kebutuhan diklat sering mengungkapkan kebutuhan akan pendidikan dan pelatihan yang tepat sasaran (Mc Ardle, 2002). Melalui analisa yang efektif, sebuah instansi melakukan verifikasi bahwa pendidikan dan pelatihan adalah solusi yang tepat untuk mengatasi kekurangan kinerja. Akan tetapi diklat tidak dapat memecahkan masalah yang disebabkan oleh buruknya desain sistem, kurangnya sumber daya, atau *understaffing* (Sorenson, 2002).

Analisa kebutuhan diklat dapat membantu menentukan kinerja atau tingkat pengetahuan saat ini terkait dengan aktivitas tertentu, serta kinerja yang optimal, atau tingkat pengetahuan yang dibutuhkan. Rossett (1987:15) menyatakan bahwa “dengan melakukan analisa kebutuhan, instansi dapat mengumpulkan informasi mengenai kompetensi tenaga kerja atau tugas itu sendiri, informasi tersebut membantu mengidentifikasi penyebab masalah.”

Pendidikan dan pelatihan yang diatur melalui analisa kebutuhan diklat dapat memberikan banyak manfaat (Warshauer, 1988), yaitu:

1. Meningkatkan komitmen manajemen calon peserta pendidikan dan pelatihan dan pengembangan secara berkesinambungan;
2. Meningkatkan visibilitas fungsi pendidikan dan pelatihan;



3. Mengklarifikasi masalah organisasi penting;
4. Menyediakan penggunaan terbaik dari sumber daya yang terbatas;
5. Menyediakan program-program dan ide-ide desain; dan
6. Merumuskan strategi untuk bagaimana melanjutkan dengan upaya pendidikan dan pelatihan.

Mc Connell (2003:44-45) menyatakan bahwa “adapun manfaat lainnya adalah adanya kebutuhan yang jelas untuk menyediakan karyawan dengan keterampilan dan pengetahuan untuk melakukan pekerjaan, membantu organisasi memenuhi tujuan kinerja, dan meningkatkan hubungan dan semangat kerja karyawan.”

Sumantri (2000:2) mengemukakan bahwa “pelatihan sebagai proses pendidikan jangka pendek yang menggunakan cara dan prosedur yang sistematis dan terorganisir. Peserta pelatihan akan mempelajari pengetahuan dan keterampilan yang sifatnya praktis untuk tujuan tertentu.”

Pelatihan teknis adalah pelatihan yang dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi teknis yang diperlukan untuk melaksanakan tugas PNS. Pelatihan teknis dilaksanakan untuk mencapai persyaratan standar kompetensi jabatan dan pengembangan karier.

Menurut Boyatziz (1982), kompetensi adalah kemampuan yang dimiliki oleh seseorang yang tampak pada sikapnya yang sesuai dengan kebutuhan kerja dalam parameter lingkungan organisasi dan memberikan hasil yang diinginkan. Sedangkan Manopo dalam Spencer dan Spencer (2011:30) menyatakan bahwa kompetensi adalah *“an underlying characteristic’s of an individual which is causally related to criterion-referenced effective and or superior performance in a job or situation”*.

Kompetensi merupakan karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa kompetensi merupakan suatu perilaku yang dapat diobservasi dan diukur. Perilaku yang dapat diamati dan dapat diwujudkan dalam bentuk pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman. Sedangkan yang dimaksud dengan kompetensi pegawai ialah kombinasi dari pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang ditunjukkan seseorang sebagai anggota organisasi, sehingga fungsi organisasi dapat berjalan secara efektif dan efisien serta mampu memberikan



kontribusi dalam meningkatkan kinerja seorang pegawai dan kesuksesan organisasi.

Setiap Pegawai Negeri Sipil (PNS) berhak untuk mendapatkan pengembangan kompetensi. Pengembangan kompetensi adalah upaya untuk pemenuhan kebutuhan kompetensi PNS dengan standar jabatan dan rencana pengembangan karier. Hal ini tercantum dalam Peraturan Lembaga Administrasi Negara (LAN) Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi PNS. PNS harus memiliki 3 (tiga) kompetensi, yakni: kompetensi teknis, kompetensi manajerial, dan kompetensi sosial kultural. Peningkatan kompetensi dapat dilakukan melalui pemberian pelatihan. Diantaranya pelatihan manajerial, pelatihan fungsional, sosio kultural, maupun pelatihan teknis.

Selain itu, dalam Peraturan LAN Nomor 10 Tahun 2018 diamanatkan bahwa kompetensi teknis adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, dan dikembangkan yang spesifik berkaitan dengan bidang teknis jabatan. Bentuk pengembangan kompetensi adalah melalui pendidikan dan pelatihan.

B. METODE

Fokus penelitian ini adalah analisis kebutuhan pelatihan teknis. Hasil analisis kebutuhan pelatihan teknis selama ini masih belum digunakan sepenuhnya sebagai dasar pemberian pelatihan dalam meningkatkan kompetensi pegawai. Lokasi penelitian ini adalah di lingkungan Pemerintah Kota Magelang. Adapun situs penelitian adalah Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Kota Magelang. BKPP merupakan motor penggerak bagi pengembangan kompetensi PNS, karena disinilah proses analisis kebutuhan pelatihan dilaksanakan. Penulisan karya ini dapat digunakan sebagai informasi dan bahan pertimbangan dalam penyusunan program pelatihan teknis untuk meningkatkan kinerja pegawai.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif. Metode kualitatif dapat memberikan gambaran yang utuh mengenai analisis kebutuhan pelatihan teknis dan manfaatnya dalam meningkatkan kompetensi pegawai. Data yang digunakan dari penelitian adalah data kualitatif yang diperoleh dalam bentuk informasi baik lisan maupun tertulis. Data diperoleh



melalui wawancara secara mendalam (*deep interview*). Data primer diperoleh melalui wawancara langsung dengan Kepala Sub Bidang Pendidikan dan Pelatihan dan Analis Diklat BKPP Kota Magelang. Beliau secara langsung menyusun analisa kebutuhan diklat/pelatihan. Selain itu, informasi tambahan lainnya diperoleh dari hasil wawancara dengan analis kepegawaian yang ikut menyusun analisa kebutuhan diklat.

Data sekunder diperoleh dari hasil rekap hasil kuesioner dan data pegawai yang telah mengikuti pelatihan teknis yang tercantum dalam dokumen analisis kebutuhan diklat tahun 2018 dan 2019. Selain itu, data sekunder juga diperoleh dari berbagai informasi lain seperti buku dan jurnal internet.

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis kebutuhan diklat merupakan proses berkelanjutan pengumpulan data untuk menentukan kebutuhan pendidikan dan pelatihan, sehingga pendidikan dan pelatihan dapat dikembangkan. Hal ini dilakukan untuk mengembangkan organisasi agar dapat mencapai tujuan. Dasar untuk keberhasilan program pendidikan dan pelatihan yakni melalui *need assessment*. Analisis kebutuhan harus dilakukan sebelum program pendidikan dan pelatihan dikembangkan. Namun terkadang organisasi mengembangkan dan melaksanakan pendidikan dan pelatihan tanpa terlebih dahulu melakukan analisis kebutuhan. Hal ini didukung dengan beberapa alasan utama sebagai berikut:

1. Analisis kebutuhan perlu dilakukan untuk mengidentifikasi masalah tertentu dalam organisasi. Bagi pengampu kepegawaian dan manajemen harus mengetahui permasalahan di kepegawaian sehingga apabila solusi dari permasalahan kepegawaian adalah melalui pendidikan dan pelatihan akan diarahkan ke permasalahan kepegawaian;
2. Untuk mendapatkan dukungan manajemen. Dalam manajemen, diklat merupakan sesuatu yang “hal yang baik untuk dilakukan”. Cara untuk memperoleh dukungan manajemen adalah memastikan bahwa diklat langsung mempengaruhi apa yang terjadi pada kepegawaian. Pelatih harus melihat apakah diri mereka memberikan kontribusi langsung pada pegawai. Manajemen berkomitmen melaksanakan diklat apabila pegawai dapat menunjukkan bahwa diklat dapat meningkatkan kinerja.



3. Mengembangkan data untuk evaluasi. Dalam melakukan analisis kebutuhan pertama, pelatih dapat mengukur efektivitas program.
4. Untuk menentukan biaya dan manfaat diklat. Diklat sering dipandang sebagai gangguan daripada kontribusi terhadap kinerja organisasi. Hal ini terjadi ketika pelatih gagal mengembangkan analisis manfaat atas biaya untuk diklat yang mereka lakukan.

Pada tahun 2018 dan 2019, Pemerintah Kota Magelang telah mengirimkan pegawainya untuk mengikuti pelatihan, baik melalui penyelenggaraan sendiri maupun melalui penyelenggaraan diklat. Penyelenggaraan pelatihan di Pemerintah Kota Magelang diselenggarakan oleh BKPP Kota Magelang. Pelatihan lain yang telah diikuti meliputi Diklatpim Tingkat II, Diklatpim Tingkat III, Diklatpim Tingkat IV, Pelatihan Teknis, maupun Pelatihan untuk pejabat Fungsional. Selain itu, Pemerintah Kota Magelang juga melakukan pengembangan kompetensi pegawai melalui jalur pendidikan, baik melalui Tugas Belajar maupun Izin Belajar.

Tabel 1. Data Pelatihan yang Diselenggarakan pada Tahun 2018

No	Nama Pelatihan	Jumlah Peserta	Keterangan
1	Bimbingan Teknis Evaluasi Jabatan	50	Peserta dari kepegawaian dan tim penyusun jabatan
2	Bimbingan Teknis Pelayanan Prima	50	Peserta dari unsur pelayanan masyarakat (pejabat fungsional dan pelaksana)
3	Bintek Penyusunan Standar Teknis Kegiatan Sasaran Kerja Pegawai	50	Peserta adalah para pejabat struktural
4	Bintek Pembinaan Disiplin Pegawai	44	Peserta adalah para pejabat struktural
5	Bintek Bendahara	56	Peserta adalah pegawai yang mengelola keuangan
6	Pengembangan Karakter SDM Aparatur Pelatihan Revolusi Mental	100	Peserta adalah para PNS yang masih tergolong baru
7	Pengembangan Karakter SDM Aparatur Sosialisasi dan Pelatihan Outbond	59	Peserta adalah dari unsur Kepala OPD dan Direktur BUMD (pejabat struktural)
	Jumlah	409	

Tabel 2. Data Pelatihan yang Diselenggarakan Tahun 2019

No	Nama Pelatihan	Jumlah Peserta	Keterangan
1	Bimbingan Teknis Pembinaan Disiplin PNS	51	Peserta adalah para pejabat struktural
2	Bintek Pembekalan Mentor Latsar	80	Peserta adalah para pejabat struktural dan Kepala Sekolah (Atasan Langsung CPNS)
3	Revolusi Mental	100	Peserta adalah para CPNS 2019
4	Bimbingan Teknis Penyusunan Dokumen Rencana Pembangunan Pemerintah Kota Magelang	83	Peserta dari unsur perencana/ pejabat struktural yang membidangi perencanaan
5	Pelatihan Manajemen Stress	42	Peserta dari unsur Kepala OPD, Eselon II dan Kepala Bagian (pejabat struktural)
	Jumlah	356	

Data pegawai yang dikirim mengikuti pelatihan teknis tahun 2018 adalah sebagai berikut:

Tabel 3. Data Pegawai yang Mengikuti Pelatihan Teknis Tahun 2018

No	Jumlah pegawai Non Guru dan Fungsional RSUD	Jumlah pegawai yang mengusulkan mengikuti pelatihan teknis	Jumlah pegawai yang mengikuti pelatihan teknis	Keterangan
1	1847	301	102	Pegawai yang dikirim dari unsur pejabat struktural, fungsional dan pelaksana

Data pegawai yang dikirim mengikuti pelatihan teknis tahun 2019 adalah sebagai berikut :

Tabel 4. Data Pegawai yang Mengikuti Pelatihan Teknis Tahun 2019

No	Jumlah pegawai Non Guru dan Fungsional RSUD	Jumlah pegawai yang mengusulkan mengikuti pelatihan teknis	Jumlah pegawai yang mengikuti pelatihan teknis	Keterangan
1	1791	348	210	Pegawai yang dikirim dari unsur pejabat struktural, fungsional dan pelaksana

Analisis pelatihan yang dilakukan oleh Pemerintah Kota Magelang untuk memilih program pelatihan yakni disesuaikan dengan tugas-tugas yang harus dilaksanakan dan dilakukan sebagai PNS. Hal ini penting dilakukan agar pegawai yang mengikuti program pelatihan tersebut memperoleh ilmu yang sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya sebagai pegawai, sehingga hasil yang diperoleh selama pelatihan dapat diimplementasikan di tempat kerja.

Analisis kebutuhan pelatihan diperoleh melalui penyebaran kuesioner yang dikirim ke semua Organisasi Perangkat Daerah (OPD) yang kemudian dibagikan kepada semua pegawai. Selanjutnya, hasil kuesioner dikirim ke BKPP Kota Magelang untuk dijadikan sebagai dasar dari pengiriman dan penyelenggaraan pelatihan. Berdasarkan hasil tersebut, BKPP Kota Magelang akan menganalisis pelatihan apa yang dibutuhkan oleh pegawai, yang kemudian digunakan untuk sarana dalam membuat rencana pelaksanaan pelatihan. Selain itu, hasil tersebut juga digunakan untuk pertimbangan kemana akan mengirimkan pegawainya untuk mengikuti pelatihan.

Berdasarkan hasil kuesioner yang diolah tersebut terdapat beberapa permasalahan yaitu tidak semua pegawai mengisi kuesioner yang diberikan. Beberapa kuesioner diisi oleh pejabat pengelola kepegawaiannya sehingga belum tentu mendapatkan informasi mengenai kebutuhan apa yang benar-benar dibutuhkan pegawai yang bersangkutan. Selain itu, ketika ada penyelenggaraan pelatihan atau tawaran pelatihan dari berbagai instansi atau lembaga diklat, pegawai yang diusulkan dari OPD adalah pegawai yang sama dari yang sebelumnya. Hal ini mengakibatkan terjadinya *overlap* kemampuan atau pada akhirnya yang memiliki kompetensi adalah orang yang sama. Hal ini dibuktikan



bahwa dari data pegawai yang mengikuti pelatihan, beberapa diantaranya selalu diikutkan dalam pelatihan yang sama.

Berdasarkan hasil analisis pelatihan yang dilaksanakan BKPP Kota Magelang, dapat digambarkan bahwa tingkat partisipasi pegawai masih kurang akan kebutuhan pelatihan. Hal ini terlihat dari kuesioner yang dibagikan, bahwa belum semua pegawai mengisi kuesioner untuk pemenuhan kebutuhan pelatihan mereka. Selain itu, pada umumnya analisis kebutuhan pelatihan yang dilakukan masih sebatas mencari data dan informasi pegawai yang berminat, belum melaksanakan analisis secara komprehensif yang sesuai dengan konsep. Oleh karena itu, untuk mendapatkan hasil yang optimal, pelaksanaan analisis kebutuhan harus berdasarkan konsep/teori. Belum semua pegawai mendapat kesempatan untuk mengikuti pelatihan yang diberikan atau diselenggarakan. Hal tersebut terlihat dari data pegawai yang diusulkan untuk mengikuti pelatihan belum semua terakomodir mengikuti pelatihan.

Berdasarkan data penyelenggaraan pelatihan, diperoleh data bahwa peserta pelatihan terbatas pada jabatan tertentu dan yang membidangi urusan tertentu. Untuk pelatihan secara menyeluruh, dimana pegawai mempunyai kewajiban 20 Jam Pelajaran belum terakomodir. Ada unsur-unsur pegawai yang belum tersentuh untuk mengikuti pelatihan. Contohnya adalah pegawai yang menjabat sebagai pramu bhakti, pramu kebersihan, dan pramu saji, mereka belum terakomodir kebutuhan untuk pelatihannya. Selain itu, berdasarkan data tersebut dapat dilihat bahwa beberapa jenis pelatihan hanya diperuntukkan bagi pejabat struktural. Hal ini menandakan bahwa kemungkinan pejabat yang sama mengikuti berbagai macam pelatihan yang diselenggarakan, sehingga pegawai yang meningkat kompetensinya yakni hanya pegawai yang mengikuti pelatihan. Sedangkan yang tidak mendapat kesempatan pelatihan belum tentu memahami hal-hal yang bisa didapat dari pelatihan. Berdasarkan data pegawai yang dikirim untuk mengikuti pelatihan dan data pegawai yang diikutkan pelatihan yang diselenggarakan oleh BKPP Kota Magelang sebagian adalah pegawai yang sama.

Analisis kebutuhan pelatihan perlu dipahami dan dilakukan oleh BKPP Kota Magelang. Hal ini dilakukan guna memilih program pelatihan apa yang harus dilaksanakan dengan segera untuk para pegawai dan harus disesuaikan dengan tugas-tugasnya.

Analisis kebutuhan pelatihan merupakan faktor yang kritis dalam mengembangkan program pelatihan yang efektif. Bila pekerjaan dianalisis dari sudut pandang yang dikerjakan, bagaimana mengerjakannya, mengapa hal tersebut dikerjakan, atas dasar apa, dan dengan kondisi yang bagaimana, maka akan diperoleh rancangan mata pelatihan yang realistis untuk membekali pegawai guna melaksanakan pekerjaannya. Pada akhirnya analisis kebutuhan pelatihan dapat menghasilkan data/informasi yang maksimal, bila pelaksanaannya dilakukan mulai dari tingkat organisasi, tingkat operasional, sampai ke tingkat individu. Dapat disimpulkan bahwa analisa kebutuhan pelatihan harus menjadi kunci utama dalam penyelenggaraan pelatihan agar dapat menghasilkan pelatihan yang berkualitas dan sesuai dengan kebutuhan pegawai.

D. SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan penelitian ini dapat disimpulkan bahwa analisis kebutuhan pelatihan yang dilaksanakan belum maksimal. Tidak semua pegawai sadar akan kebutuhan terhadap pengembangan kompetensinya. Selain itu, analisis kebutuhan pelatihan teknis masih sebatas mencari data dan informasi pegawai yang berminat mengikuti pelatihan, belum melaksanakan analisis secara komprehensif yang sesuai dengan konsep. Hal ini menyebabkan kewajiban setiap pegawai untuk mendapatkan pelatihan minimal 20 Jam Pelajaran dalam setahun belum terpenuhi.

Saran yang diberikan berdasarkan hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Perlu melaksanakan analisis kebutuhan terhadap suatu pelatihan. Analisis ini dilakukan karena persoalan utama dari suatu pelatihan bukan tergantung pada sedikit banyaknya pelatihan yang dilaksanakan, tetapi terletak pada kualitas bobot dari pelatihan itu sendiri.
2. Pelaksanaan analisis kebutuhan pelatihan harus dilaksanakan secara komprehensif mulai dari tingkat organisasi, tingkat operasional, sampai tingkat individu. Hal ini dilakukan agar hasil yang diperoleh bisa optimal dan data hasil analisis dapat meningkatkan kualitas pelatihan dan kinerja pegawai.
3. Perlu membuat aplikasi yang dapat memudahkan pegawai. Aplikasi ini digunakan untuk menyampaikan kebutuhan pelatihan yang diperlukan dan



memudahkan untuk memilih pelatihan apa yang dibutuhkan untuk meningkatkan kompetensinya dalam upaya mendukung kinerjanya.

DAFTAR PUSTAKA

- Admodiwirio, Soebagio. 2010. *Manajemen Pelatihan*. Jakarta: PT. Ardadizya Jaya.
- Ardle, Mc. 2002. *Planning and Project Development*. National Training Agency.
- Boyatzis, R.E. 1982. *The Competent Manager. A Model for Effective Performance*. USA: Jhon Wiley & Son.
- Brown, Judith. 2002. *Training Need Assessment: A Must for Developing an Effective Training Program Public Personal Management*.
- Denis, D.K, McConnell. 2003. Internatinal Corporate Governance. *Journal of Financial and Qualitative Analysis*.
- Manopo, C. 2011. *Competency Based Talent and Performance Management System*. Jakarta: Salemba Empat.
- Pemerintah Indonesia. 2000. *Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil*. Lembaran RI Tahun 2000 No. 101. Jakarta: Sekretariat Negara.
- Pemerintah Indonesia. 2017. *Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Lembaran RI Tahun 2017 No. 11. Jakarta: Sekretariat Negara.
- Pemerintah Indonesia. 2018. *Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil*. Lembaran RI Tahun 2018 No. 10. Jakarta: Sekretariat Negara.
- Rossett, Allison. 1987. *Training Needs Assessment*. New Jersey: Educational Technology Publications Englewood Cliffs.
- Sorensen, JB. 2002. *The strength of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performance*. *Administrative Science Quarterly* 47.
- Sumantri, Suryana. 2000. *Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: Fakultas Psikologi Unpad.
- Warshauer, Susan. 1988. *Inside Training and Development: Creating Effective Programs*. Publisher: Pfeiffer & Co.