

Implementasi Kebijakan Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Melalui Analisis Kebutuhan Diklat Guna Terciptanya Reformasi Birokrasi dan Sumber Daya Manusia (SDM) yang Unggul di Direktorat Jenderal Minyak Dan Gas Bumi

Sheren Arifathyani

Universitas Sultan Ageng Tirtayasa dan sherenarifathyani@gmail.com

Article Info

Article history:

Received Des, 2023

Revised Des, 2023

Accepted Des, 2023

Kata Kunci:

Implementasi Kebijakan,
Pengembangan Kompetensi,
Analisis Kebutuhan Diklat,
Sumber Daya Manusia

Keywords:

Policy Implementation,
Competency Development,
Training Needs Analysis,
Human Resources

ABSTRAK

Pentingnya peran SDM bagi keberhasilan organisasi dan sesuai dengan Visi dan Misi Presiden untuk Pembangunan SDM yang unggul dan Profesional maka dari itu diperlukan adanya diklat sebagai upaya dalam mengembangkan kompetensi ASN dalam memenuhi tuntutan di lingkungannya. Seperti halnya yang dilakukan oleh Direktorat Jenderal Minyak dan Gas Bumi dalam mengimplementasikan kebijakan terkait pelaksanaan diklat yang juga dilakukan dengan adanya analisis kebutuhan diklat. Tujuan dari adanya penelitian ini adalah agar dapat mengetahui bagaimana implementasi kebijakan pengembangan kompetensi ASN yang ada di Direktorat Jenderal Minyak dan Gas Bumi Kementerian ESDM melalui adanya analisis kebutuhan diklat sebagai wujud dari reformasi birokrasi dan terciptanya SDM yang Unggul. Peneliti memakai desain penelitian deskriptif kualitatif untuk mendalami tingkat Analisis Data Sekunder Implementasi Kebijakan Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara melalui Analisis Kebutuhan Diklat guna terciptanya Reformasi Birokrasi dan Sumber Daya Manusia (SDM) yang Unggul Di Direktorat Jenderal Minyak Dan Gas Bumi. Peneliti berusaha mendapatkan gambaran dari keadaan yang berlangsung secara konkrit sehingga dapat memperoleh data yang akurat untuk menganalisa fenomena yang diamati. Secara keseluruhan implementasi kebijakan pengembangan kompetensi yang dilakukan oleh Direktorat Jenderal Minyak dan Gas melalui Analisis Kebutuhan Diklat ini telah berupaya untuk menghasilkan ASN yang berintegritas, kompeten, profesional, serta berkinerja tinggi sesuai dengan reformasi birokrasi di bidang SDM Aparatur.

ABSTRACT

The important role of HR is for the success of the organization and in accordance with the President's Vision and Mission for the Development of superior and Professional Human Resources, therefore training is needed as an effort to develop ASN competency in meeting the demands of their environment. As is done by the Directorate General of Oil and Gas in implementing policies related to the implementation of training which is also carried out with an analysis of training needs. The purpose of this research is to find out how the ASN competency development policy is implemented at the Directorate General of Oil and Gas, Ministry of Energy and Mineral Resources through an analysis of training needs as a form of bureaucratic reform and the creation of superior human resources.

Researchers used a qualitative descriptive research design to explore the level of secondary data analysis of the implementation of the Competency Development Policy for State Civil Servants through Training Needs Analysis in order to create superior bureaucratic reform and human resources (HR) at the Directorate General of Oil and Gas. Researchers try to get a concrete picture of the situation so that they can obtain accurate data to analyze the observed phenomena. Overall, the implementation of the competency development policy carried out by the Directorate General of Oil and Gas through the Training Needs Analysis has attempted to produce ASN who have integrity, competence, professionalism and high performance in accordance with bureaucratic reform in the field of human resource personnel.

This is an open access article under the [CC BY-SA](#) license.



Corresponding Author:

Name: Sheren Arifathyani
Institution: Universitas Sultan Ageng Tirtayasa
Email: sherenarifathyani@gmail.com

1. PENDAHULUAN

Peningkatan Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu kunci keberhasilan pembangunan Nasional. Hal ini dapat disadari oleh manusia sebagai Subyek dan Obyek dalam pembangunan, mengingat hal tersebut pembangunan SDM diarahkan agar benar benar mampu dan memiliki etos kerja yang produktif, terampil, kreatif, disiplin dan profesioanal, salah satu upaya yang dilakukan dalam meningkatkan kualitas SDM Aparatur melalui Pengembangan Kompetensi diantaranya melalui Diklat sejalan dengan hal tersebut dan mengacu pada Peraturan Pemerintah Nomor 101 tahun 2000 tentang Diklat Jabatan Pegawai Negeri Sipil bahwa pelaksanaan Diklat Aparatur merupakan bagian Integral dari Pendayaagunaan Apartur Negara. Oleh karena itu Diklat alat tercapainya daya guna dan hasil guna pelaksanaan tugas-tugas umum Pemerintah dan Pembangunan.

Dengan adanya perubahan undang-undang Peraturan Kepegawaian menjadi Undang-undang Aparatur Sipil Negara merupakan komitmen Pemerintah melaukukan reformasi kebijakan managemen ASN yang dikeluarkan Undang-undang No. 5 tahun 2014 demi tuntutan nasional dan tantangan global, peraturan pemerintah tentang Aparatur Sipil Negara, sumber daya manusia menjadi salah satu aspek yang penting dan berharga bagi suatu institusi. Oleh karena itu, sumber daya manusia harus dikelola dengan baik terutama dalam perencanaan dan evaluasi untuk meningkatkan keahlian atau kualitasnya demi mencapai tujuan organisasi. Salah satu hal menjadi ciri dari perubahan ini adalah penggunaan merit system dalam pengembangan sumber daya manusianya. Konsep merit system ini memiliki landasan dan kejelasan mengenai kualifikasi, kompetensi, kinerja, dan keadilan yang berkesinambungan pada sumber daya manusia. Perubahan yang terjadi mengenai adanya penggunaan merit system merupakan suatu reformasi birokrasi dalam bidang sumber daya manusia ASN dimana diharapkan dapat menghasilkan ASN yang

berintegritas, berkinerja tinggi, profesional dan tentunya memiliki kompetensi agar kualitas sumber daya manusia ASN dapat meningkat. Pengembangan kompetensi ASN juga berhubungan dengan indeks profesionalitas ASN yang ada di Direktorat Jenderal Migas dimana dalam pengukuran indeks profesionalitas ASN menggunakan komponen kompetensi pegawai-pegawainya.

Kondisi Aparatur Sipil Negara saat ini, dilihat dari kualitasnya masih terbilang rendah. Misalnya dalam kompetensi yang dimiliki ASN masih memiliki gap yang terlalu jauh. Hal ini terkait dengan tingkat pendidikan dan kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas kesehariannya. Pada tahun 2017, tercatat sekitar 4.475.997 ASN yang ada di Indonesia tetapi sekitar 64% diantaranya hanya memiliki kemampuan di bidang administrasi. Selain itu, dalam hal pembinaan kepegawaian juga tidak concern terhadap pengembangan kompetensi. Akibatnya, ASN pun tidak dapat berkembang dalam segi pengetahuan dan kompetensi (Lan.go.id, 2016). Maka dari itu, perlu ada upaya dari pemerintah dalam memperbaiki kualitas ASN agar menjadi ASN yang profesional untuk dapat terus dilakukan. Perbaikan tersebut juga didukung dengan adanya implementasi kebijakan dalam pengembangan kompetensi ASN di masing-masing instansi dan bagaimana instansi tersebut dapat mencapai target dalam upaya pengembangan kompetensi tersebut.

Pentingnya peran SDM bagi keberhasilan organisasi sehingga saat ini setiap organisasi berlomba dalam mengelola dan meningkatkan kualitas SDM yang dimilikinya. Pengelolaan ini dimulai dari adanya pengembangan kompetensi bagi ASN yang diperlukan mengingat adanya tuntutan lingkungan strategis seperti perkembangan teknologi, globalisasi, peningkatan daya saing, serta harapan masyarakat terhadap kinerja pemerintah yang terus berkembang sejalan dengan dinamika dan perkembangan masyarakat (Lan.go.id, 2018). Sebagaimana yang disebutkan dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara bahwa Pengembangan kompetensi tersebut merupakan hak ASN. Maka dari itu, salah satu upaya dalam mewujudkannya adalah dengan diklat (pendidikan dan latihan) yang terdiri dari perencanaan, pelaksanaan diklat serta evaluasi pasca diklat. Sama halnya dengan yang dilakukan di Direktorat Jenderal Minyak dan Gas Bumi, pelaksanaan diklat dibutuhkan untuk meningkatkan kompetensi, wawasan dan pengetahuan agar dapat mencetak pemimpin yang sesuai dengan nilai-nilai di Kementerian Energi Dan Sumber Daya Mineral.

Tercapainya target dan keberhasilan diklat, diperlukan analisis kebutuhan diklat. Hal ini termasuk dalam penentuan tujuan penyelenggaraan diklat, materi yang akan diperlukan pada diklat, penentuan peserta diklat yang akan dipanggil untuk pelaksanaan diklat dan hal lainnya yang dibutuhkan pada diklat. Jika pelaksanaan diklat tersebut sudah sesuai dengan analisis kebutuhan diklat, tentunya diklat tersebut akan memiliki mutu sesuai yang diharapkan. Analisis Kebutuhan Diklat (AKD) dapat menjadi suatu pedoman rancangan dalam membangun kegiatan diklat berdasarkan diskrepansi (kesenjangan) kompetensi serta dapat juga sebagai dasar bagi organisasi yang menyelenggarakan diklat untuk menentukan prioritas jenis diklat yang akan dilaksanakan. Adanya AKD tersebut pada akhirnya akan meningkatkan kinerja para pegawai sebagai peserta diklat dalam meningkatkan aspek sikap, pengetahuan, dan keterampilan sesuai dengan tuntutan bidang tugas yang dimilikinya.

Implementasi dari kebijakan untuk pengembangan kompetensi ASN dengan menganalisis kebutuhan diklat yang ada. Hal ini juga sejalan dengan adanya reformasi birokrasi yang dilakukan pada area sumber daya manusia yang bertujuan agar menghasilkan ASN yang berintegritas, kompeten, profesional, serta berkinerja tinggi, sebagai penulis dan Jabatan Fungsional Analis

Kepegawaian diharapkan mendapatkan pembelajaran terkait bagaimana implementasi kebijakan terkait diklat yang dilakukan di Direktorat Jenderal Minyak dan Gas Bumi dalam beradaptasi dalam lingkungan yang dinamis ini baik dari lingkungan internal maupun eksternal.

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Analisis Kebutuhan Diklat

Menurut Barbazette (2006) analisis kebutuhan merupakan the process of collecting information about an expressed or implied organizational need that could be met by conducting training. Definisi yang lain adalah menurut Stone (2011) analisis kebutuhan adalah “establishes what training is needed by whom, when and where so that training objectives can be established.” Berdasarkan dari dua definisi tersebut maka dapat diambil kesimpulan kalo analisis kebutuhan pendidikan dan pelatihan adalah sebuah proses untuk mengumpulkan informasi yang diperlukan tentang siapa, dimana dan bagaimana suatu diklat dapat dilakukan secara efektif.

Noe (2010) berpendapat dalam melakukan analisis kebutuhan pendidikan dan pelatihan, dapat dilakukan dengan menganalisis sebagai berikut:

1. *Organizational*

Kompetensi dan produktivitas pegawai pemerintah atau disebut Aparatur Sipil Negara (ASN) memegang peranan penting dalam kemajuan kinerja pemerintah. Dalam meningkatkan kompetensi ASN dapat dilakukan dengan Pelatihan, pendidikan, program pengembangan pegawai. Ketika mengidentifikasi kebutuhan pendidikan dan pelatihan ASN tidak terlepas dengan visi, misi, tujuan serta rencana-rencana kerja dari pemerintah. Noe menyatakan dalam analisis kebutuhan diklat, setiap organisasi mengidentifikasi apakah diklat itu membantu organisasi dalam mencapai tujuannya, apakah rekan kerja, manajer dan karyawan mendukung kegiatan pelatihan dan apakah sumber daya tersedia.

2. *Task*

Analisis tugas adalah gambaran dari kegiatan pekerjaan, termasuk tugas yang dihasilkan oleh pegawai dan penge-tahuan, keterampilan dan kemampuan yang diperlukan untuk memenuhi tugas dan tanggung. Tugas adalah kegiatan kerja pegawai yang spesifik. Tugas meliputi KSAOs (Knowledge, skill, ability, and other considerations) jawabnya. Pengetahuan termasuk data-data dan prosedur. Keterampilan menandakan kompetensi dalam berkinerja. Kemampuan termasuk fisik dan kapasitas mental untuk berkinerja. Tugas adalah pekerjaan yang wajib dikerjakan oleh pegawai yang merupakan bagian atau kornponen dari suatu jabatan. Analisis hasil dalam sebuah deskripsi kegiatan pekerjaan termasuk tugas yang dikerjakan dan pengetahuan, keterampilan serta perilaku yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan (Noe, 2010). Analisis tugas juga merupakan proses menganalisis dan menggambarkan bagaimana pegawai melaksanakan tugas, mempertanggung-jawabkan, dan menjelaskan pekerjaan yang dilakukannya.

3. *Individuals*

Analisis pada individu dilakukan dalam mengidentifikasi pegawai mana saja yang membutuhkan pelatihan. Hal ini dikarenakan kemampuan dasar individu dapat membantu dalam mempersiapkan pegawai untuk melakukan diklat (Ilona, 2018). Setiap pegawai memiliki karakteristik tersendiri baik dari segi kemampuan, motivasi, dan perilaku dalam

mempelajari materi diklat. Materi diklat juga seharusnya dapat menyelaraskan dengan kebutuhan dari setiap pegawainya. Setelah itu, lingkungan pekerjaan akan memfasilitasi para pegawai dalam pembelajarannya.

2.2 Implementasi Kebijakan

Implementasi kebijakan menurut Van Meter dan Van Horn merupakan tindakan yang dilakukan baik oleh pemerintah maupun swasta secara individu atau kelompok yang dimaksudkan untuk mencapai tujuan. Proses implementasi akan dimulai jika sasaran atau tujuan sudah ditetapkan, telah tersusunnya program kegiatan dan ada dana yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan tersebut (Grindle, 1980). Selain itu, implementasi kebijakan menghubungkan antara tujuan kebijakan dan realisasinya dengan hasil kegiatan pemerintah. Implementasi kebijakan perlu dilakukan sebagai bukti bahwa proses implementasi kebijakan tersebut terdapat aksi, interaksi, dan reaksi yang mengakibatkan tekanan dan diikuti oleh tindakan tawar-menawar. Hal ini akan menghasilkan feedback untuk pembuat kebijakan sebagai masukan untuk perumusan kebijakan yang dilakukan setelahnya.

Terdapat beberapa faktor dalam keberhasilan implementasi kebijakan yaitu komunikasi, sumber daya, sikap pelaksana dan struktur organisasi, termasuk aliran kerja birokrasi. Komunikasi dalam hal ini menyangkut proses penyampaian informasi, kejelasan informasi dan konsistensi terhadap informasi yang disampaikan. Sumber daya termasuk dalam staf yang cukup baik dari segi jumlah maupun mutu, informasi yang diperlukan untuk pengambilan keputusan, kewenangan yang cukup dalam melaksanakan tugas, dan fasilitas yang dibutuhkan dalam pelaksanaan. Sikap pelaksana yang merupakan komitmen pelaksana terhadap program. Struktur birokrasi yang didasarkan pada standard operating procedure yang mengatur tata aliran pekerjaan dan pelaksana kebijakan.

Untuk mengukur keberhasilan implementasi dapat didasarkan pada tiga aspek (Ripley & Franklin, 1986), yaitu tingkat kepatuhan birokrasi terhadap birokrasi di atasnya sebagaimana diatur dalam undang-undang, adanya kelancaran rutinitas dan tidak adanya masalah, dan pelaksanaan serta dampak yang diinginkan dari semua program yang ada terarah. Selain itu, terdapat juga variabel dorongan dan paksaan pada tingkat pusat ditentukan oleh legitimasi dan kredibilitas. Sementara itu, dalam mengetahui variabel kapasitas pusat atau kapasitas organisasi dilihat melalui seberapa jauh organisasi yang melaksanakan kebijakan mampu memanfaatkan wewenang yang dimiliki, bagaimana hubungannya dengan struktur birokrasi yang ada serta bagaimana mengkoordinasikan berbagai sumber daya yang ada dalam organisasi maupun masyarakat.

2.3 Reformasi Birokrasi

Reformasi birokrasi merupakan suatu langkah perubahan besar dalam paradigma dan tata kelola pemerintahan dalam menghadapi berbagai tantangan pada abad ke 21. Hal penting dalam pelaksanaan reformasi birokrasi adalah terwujudnya pemerintahan yang bersih dan bebas dari KKN, peningkatan kualitas pelayanan publik, serta peningkatan kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi. Apabila reformasi birokrasi berhasil, maka hal tersebut dapat mengurangi setiap penyalahgunaan kewenangan publik oleh pejabat di instansi yang bersangkutan. Oleh karena itu, diperlukan revisi dan membangun berbagai

regulasi, memodernkan berbagai kebijakan dan praktek manajemen pemerintah, serta penyesuaian tugas dan fungsi instansi pemerintah dengan paradigma dan peran yang baru.

Pelaksanaan reformasi birokrasi harus mampu untuk mendorong perbaikan serta peningkatan kinerja birokrasi pemerintah di pusat maupun daerah. Kinerja tersebut akan meningkat jika ada motivasi yang kuat secara keseluruhan. Motivasi muncul jika setiap kegiatan atau program yang dilakukan menghasilkan *output*, *outcome* serta manfaat yang lebih baik lagi dari tahun ke tahun serta adanya sistem *reward* dan *punishment* yang secara konsisten dilakukan. Selain itu, pelaksanaan reformasi birokrasi disertai juga adanya *monitoring* dan evaluasi secara periodik dan melembaga. Hal ini bertujuan dalam pencegahan adanya penyimpangan dan sebagai koreksi apabila ada kesalahan atau penyimpangan arah.

Terdapat delapan area perubahan yang menjadi target dari reformasi birokrasi meliputi keseluruhan aspek pada manajemen pemerintahan serta hasil yang diharapkan seperti yang dapat dilihat pada Tabel 1 di bawah ini.

Tabel 1. Area Perubahan pada Reformasi Birokrasi

Area	Hasil yang diharapkan
Organisasi	Organisasi yang tepat fungsi dan tepat ukuran (<i>right sizing</i>)
Tatalaksana	Sistem, proses dan prosedur kerja yang jelas, efektif, efisien, terukur dan sesuai dengan prinsip-prinsip <i>good governance</i>
Sumber Daya Manusia Aparatur	SDM apatur yang berintegritas, netral, kompeten, <i>capable</i> , profesional, berkinerja tinggi dan sejahtera
Peraturan Perundang-undangan	Regulasi yang lebih tertib, tidak tumpang tindih dan kondusif
Pengawasan	Meningkatnya penyelenggaraan pemerintahan yang bersih dan bebas KKN
Akuntabilitas	Meningkatnya kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi
Pelayanan Publik	Pelayanan prima sesuai kebutuhan dan harapan masyarakat
Budaya Kerja Aparatur (<i>culture set dan mind set</i>)	Birokrasi dengan integritas dan kinerja yang tinggi

Sumber : Sugiharto, 2011

3. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif. Mengacu pada Sekaran (2000:125-127) dan Nazir (2003: 54), sebuah studi deskriptif dilaksanakan untuk menilai dan menggambarkan karakteristik dari variabel-variabel yang diamati dalam sebuah situasi. Menurut Sugiono (2002:17), metode kualitatif adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati dengan menggunakan instrumen penelitian. Irawan (2006: 5) mengistilahkan penelitian kualitatif dengan terdiri dari variabel dependen atau proses implementasi, dan variabel independen atau mudah tidaknya masalah dikendalikan. Jenis data untuk keperluan analisis terdiri dari data primer dan data sekunder yang diperoleh melalui beberapa teknik pengumpulan data, yaitu pengamatan (observasi), interview, dan teknik dokumentasi. Tujuan penelitian kualitatif pada umumnya mencakup informasi tentang fenomena utama yang di eksplorasi dalam penelitian, partisipasi penelitian, dan lokasi penelitian. Silvernman (dalam Mulyadi, 2001:156) mengatakan bahwa salah

satu ciri penelitian kualitatif adalah bahwa tidak ada hipotesis yang spesifik pada saat penelitian dimulai, hipotesis justru dibangun selama tahap-tahap penelitian, setelah diuji atau dikonfrontasikan dengan data yang diperoleh peneliti selama penelitian tersebut. Tujuan dari penelitian deskriptif ini adalah untuk membuat deskriptif atau gambaran secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antara fenomena yang diselidiki. Peneliti memakai desain penelitian deskriptif kualitatif untuk mendalami tingkat Analisis Data Sekunder Implementasi Kebijakan Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara melalui Analisis Kebutuhan Diklat guna terciptanya Reformasi Birokrasi dan Sumber Daya Manusia (SDM) yang Unggul Di Direktorat Jenderal Minyak Dan Gas Bumi. Peneliti berusaha mendapatkan gambaran dari keadaan yang berlangsung secara konkrit sehingga dapat memperoleh data yang akurat untuk menganalisa fenomena yang diamati.

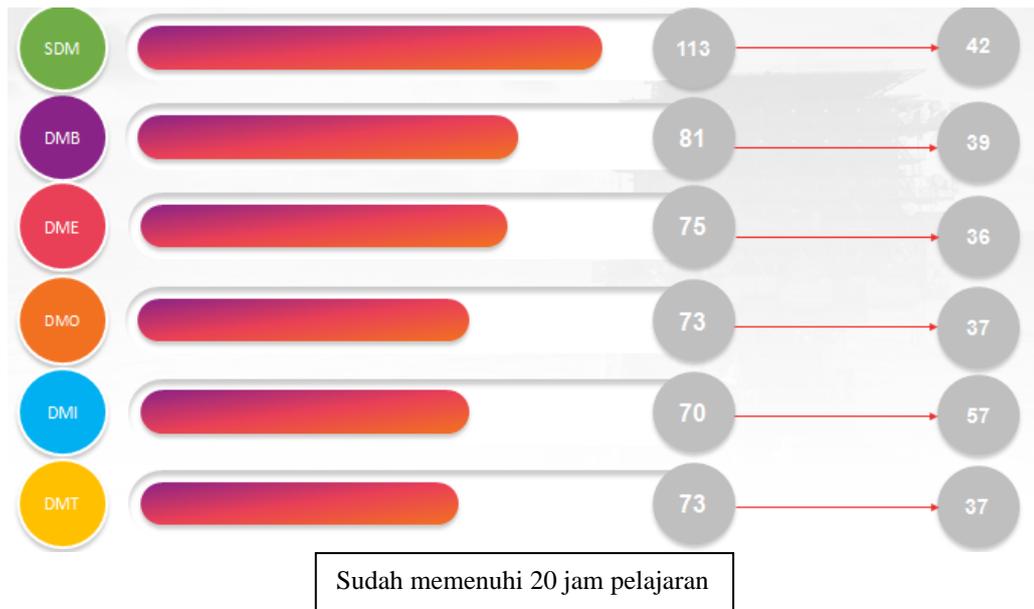
4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Diklat (Pendidikan dan latihan) merupakan salah satu cara dalam memperbaiki kemampuan kerja ASN. Hal ini dikarenakan masih banyaknya kesenjangan antara kompetensi yang dipersyaratkan dalam melakukan tugas pada suatu jabatan dengan kompetensi yang ada pada pengelolaan kepegawaian. Tentunya agar dapat mengetahui kebutuhan akan jenis diklat yang dibutuhkan untuk setiap pegawai, maka perlu untuk dilakukan analisis kebutuhan diklat. Untuk melihat implementasi kebijakan pengembangan kompetensi ASN melalui analisis kebutuhan diklat, dapat dilakukan dengan menganalisis beberapa hal yaitu :

4.1 *Organizational*

Untuk mengidentifikasi kebutuhan pendidikan dan pelatihan dalam pengembangan kompetensi ASN, tentunya tidak terlepas dari visi dan misi serta rencana-rencana kerja yang telah ditetapkan oleh organisasi dalam hal ini adalah Direktorat Jenderal Minyak dan Gas Bumi. Selain itu, kebutuhan diklat yang ada pada level organisasi dilakukan dengan mengidentifikasi masalah-masalah kinerja pada Direktorat Jenderal Minyak dan Gas Bumi. Masalah-masalah tersebut dapat digali dari berbagai laporan mengenai apakah organisasi itu dapat menjalankan tugas pokok dan fungsinya seperti yang telah diamanatkan dalam peraturan atau tidak (Ilona, 2018). Hal ini juga berhubungan dengan faktor komunikasi yang ada menyangkut proses penyampaian informasi, kejelasan informasi dan konsistensi terhadap informasi yang disampaikan. Maka dari itu, salah satu hal yang perlu dilakukan adalah dengan wawancara serta diskusi dengan Direktorat Jenderal Migas agar mendapatkan gambaran mengenai kondisi industri migas saat ini dan bagaimana tantangan ke depannya. Komunikasi yang dilakukan dengan pimpinan organisasi ini penting dalam menentukan kebutuhan diklat serta agar mendapatkan dukungan dari pimpinan.

Selanjutnya, sumber daya seperti waktu, keahlian, biaya dan lainnya juga dibutuhkan sebagai syarat dilakukannya diklat. Hal tersebut sesuai dengan pengembangan sumber daya ASN yang mewajibkan ASN untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan dengan minimal 20 jam setiap tahunnya. Pada pegawai yang ada di Direktorat Jenderal Migas, masih ada beberapa ASN yang belum memenuhi 20 jam pelajaran setiap tahunnya seperti yang ada pada Gambar 2 di bawah ini.



Gambar 2. Pegawai Direktorat Jenderal Migas yang Memenuhi 20 Jam Pelajaran Pada tahun 2019

Pada Gambar 2 disebutkan bahwa dari total 113 pegawai yang ada pada unit Sekretariat Direktorat Jenderal Migas (SDM), baru 42 pegawai yang sudah memenuhi 20 jam pelajaran. Untuk di unit Direktorat Pembinaan Program (DMB) dari total 81 pegawai, baru 39 pegawai yang sudah memenuhi 20 jam pelajaran. Pada unit Direktorat Pembinaan Usaha Hulu (DME), baru 36 pegawai yang sudah memenuhi 20 jam pelajaran dari total 75 pegawai. Lalu, untuk unit Direktorat Pembinaan Usaha Hilir (DMO), dari total 73 pegawai baru 37 pegawai yang sudah memenuhi 20 jam pelajaran. Pada unit Direktorat Perencanaan dan Pembangunan Infrastruktur (DMI), baru 57 pegawai yang sudah memenuhi 20 jam pelajaran dari total 70 pegawai. Sementara itu, untuk unit Direktorat Teknik dan Lingkungan, baru 57 pegawai yang sudah memenuhi 37 jam pelajaran dari total 73 pegawai (Direktorat Jenderal Migas, 2020).

Upaya pemenuhan 20 jam pelajaran ini juga mempengaruhi Indeks Profesionalitas ASN yang ada di Direktorat Jenderal Migas. Salah satu dalam pengukuran indeks profesionalitas ASN adalah kompetensi dimana digunakan untuk mengukur data atau informasi mengenai penilaian kinerja yang dilakukan berdasarkan perencanaan kinerja pada tingkat individu dan tingkat unit atau organisasi dengan memperhatikan target, capaian, hasil, dan manfaat yang dicapai serta perilaku pegawai. Pengukuran dalam bidang kompetensi ini sebesar 40 % dari keseluruhan pengukuran. Riwayat pengembangan kompetensi ini termasuk diklat kepemimpinan, diklat fungsional dan diklat teknis. Oleh karena itu, dalam memenuhi 20 jam pelajaran per tahun untuk setiap pegawai ini patut untuk terus diupayakan agar dapat pula meningkatkan indeks profesionalitas ASN yang ada di Direktorat Jenderal Migas.

Selain masalah waktu dan tawaran diklat yang terbatas dikarenakan adanya pembatasan peserta diklat yang ditawarkan BPSDM Kementerian ESDM, dalam pelaksanaan diklat tersebut juga diperlukan biaya. Hal ini juga sesuai dengan proses implementasi pada kebijakan yang akan dimulai jika sasaran atau tujuan sudah ditetapkan, telah tersusunnya program kegiatan dan ada dana yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan tersebut (Grindle, 1980). Pagu anggaran pun ditetapkan untuk kegiatan Analisis Kebutuhan Diklat Bidang Migas berdasarkan DIPA unit Direktorat Jenderal

Minyak dan Gas Bumi yang telah disusun setiap tahunnya. Anggaran tersebut dialokasikan untuk beberapa mata anggaran yaitu pengembangan SDM Pegawai melalui Penyertaan Diklat baik diklat Kepemimpinan, Fungsional dan teknis, perjalanan dinas dalam rangka Koordinasi atau studi banding, *Assesment* dan lain-lain.

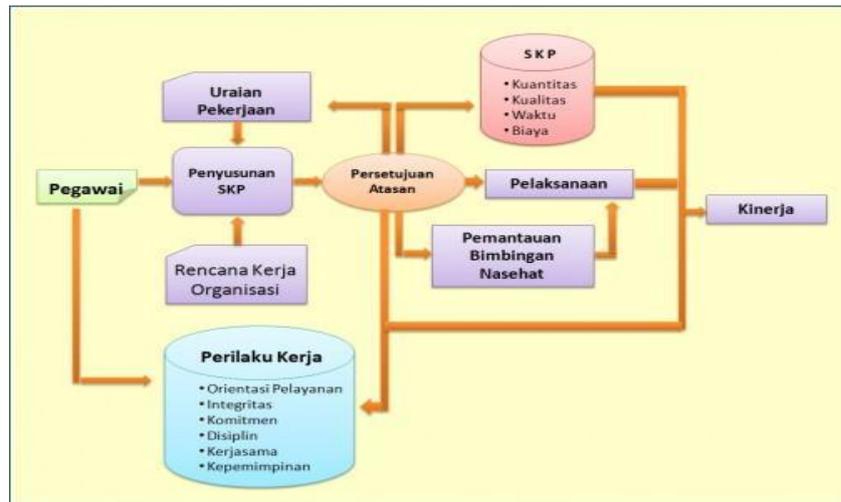
4.2 Task

Analisis tugas merupakan gambaran dari kegiatan pekerjaan, termasuk tugas yang dihasilkan oleh pegawai serta pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang diperlukan dalam memenuhi tugas dan tanggung jawabnya. Pada analisis tugas ini dapat dilakukan dengan adanya observasi langsung untuk mengamati kompetensi dan kinerja pegawai untuk melakukan tugas-tugasnya di Direktorat Jenderal Migas. Selain itu, dapat juga menganalisis kesenjangan kinerja baik secara individu, bagian, atau organisasi secara keseluruhan. Teknik ini umumnya menggunakan berbagai laporan tentang kinerja organisasi yang sudah ada. Seperti yang ada pada pelaksanaan analisis kebutuhan diklat yang menentukan model dan standar kompetensi sebagai langkah untuk menentukan model kompetensi, standar, dan aspek elemen kompetensi yang akan dijadikan acuan dalam proses pengumpulan data dan analisis data .

Selain itu, analisis tugas ini dapat ditemukan dari adanya penilaian prestasi kerja pegawai yang terdiri dari Sasaran Kerja Pegawai (SKP) dan perilaku kerja pegawai. Penilaian prestasi ini dilakukan bertujuan dalam menjamin objektivitas pembinaan pegawai di Direktorat Jenderal Migas yang dilakukan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja. Penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil diarahkan sebagai pengendalian perilaku kerja produktif yang disyaratkan untuk mencapai hasil kerja yang disepakati dan bukan penilaian atas kepribadian seseorang Pegawai Negeri Sipil. Pada pembinaan yang dilakukan untuk pegawai tersebut sebagai upaya dalam pengembangan ASN berdasarkan prestasi kerja. Salah satu pembinaan yang dilaksanakan adalah melalui diklat.

Sasaran Kerja Pegawai merupakan rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh pegawai. Penilaian pencapaian SKP terdiri dari tiga hal yaitu:

1. Penilaian dilakukan dengan cara membandingkan antara realisasi kerja dengan target dari aspek kuantitas, kualitas, waktu dan/atau biaya, dikalikan dengan bobot kegiatan.
2. Jika realisasi kerja melebihi dari target maka capaian SKP dapat lebih dari 100 (seratus).
3. Jika SKP tidak tercapai yang diakibatkan oleh faktor di luar kemampuan individu PNS, maka penilaian didasarkan pada pertimbangan kondisi penyebabnya.



Gambar 3. Alur Penilaian Prestasi Kerja

Alur dalam membuat SKP dilakukan dengan adanya penetapan bidang prestasi pegawai yang dilakukan oleh pejabat penilai. Setelah itu ditetapkan, maka dapat tercipta kesepakatan antara pejabat penilai dengan pegawai yang terdiri dari kegiatan tugas jabatan, berdasarkan pada rincian tugas, tanggung jawab dan wewenang jabatan sesuai yang ditetapkan dalam struktur dan tata kerja organisasi; angka kredit, akumulasi nilai dari butir-butir kegiatan yang harus dicapai dalam rangka pembinaan karier; dan ada target, harus ditetapkan target yang akan diwujudkan secara jelas, meliputi aspek kuantitas, kualitas, waktu, dan biaya. Setelah terjadi kesepakatan, maka pejabat penilai dapat menentukan kesepakatan tersebut disetujui atau tidak disetujui. Kesepakatan yang telah disetujui oleh Pejabat Penilai akan di tanda tangani. Melalui SKP tersebut, dapat pula dijadikan sebagai dasar untuk melakukan analisis kebutuhan diklat karena dapat melihat seberapa besar kemampuan pegawai untuk memenuhi target sesuai dengan tugas, wewenang dan tanggung jawab yang dimilikinya.

4.3 Individuals

Pada analisis individu berkaitan dengan pegawai yang berada di organisasi yang membutuhkan pendidikan dan pelatihan di bidang-bidang tertentu. Ini juga dikaitkan dengan bagaimana kinerja individu dalam menjalankan tugas, wewenang dan tanggung jawab sesuai dengan jabatan yang dimilikinya. Kinerja individu tersebut nanti akan dibandingkan dengan kinerja standar yang telah ditetapkan oleh Direktorat Jenderal Migas. Analisis individu tersebut dapat diperoleh melalui wawancara, kuesioner dan lainnya. Pada analisis kebutuhan diklat ini, dalam analisis individu dilakukan menyusun instrumen kuesioner yang terdiri dari berbagai pernyataan atau pertanyaan sebagai alat untuk mengumpulkan data. Lalu, kuesioner tersebut disebarkan kepada responden yang sudah ditentukan sebelumnya misalnya untuk jabatan tertentu yang ada di salah satu unit Direktorat Jenderal Migas. Setelah itu, melakukan wawancara untuk mendapatkan informasi tambahan dan mengklarifikasi informasi yang diberikan oleh responden.

Pertanyaan yang umumnya diajukan dalam wawancara untuk Analisis Kebutuhan Diklat misalnya seperti :

1. Jelaskan tugas dan fungsi di lingkungan Unit Kerja Bapak/Ibu.
2. Jelaskan permasalahan yang terjadi dalam pelaksanaan tugas fungsi tersebut.

3. Jelaskan kompetensi dan diklat yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan di Unit Kerja Bapak/Ibu.

Dalam wawancara yang dilakukan tersebut isinya mengenai bagaimana pemahaman individu terhadap tugas atau pekerjaan yang dimilikinya. Individu sebagai pegawai dalam suatu instansi juga harus paham apa saja masalah yang timbul dalam pekerjaannya dan bagaimana penyelesaiannya. Tentu saja pegawai juga harus mengetahui kompetensi apa saja yang dibutuhkan dalam pekerjaannya, sehingga hal tersebut menunjukkan bahwa ia paham dan mampu menguasai kompetensi yang harus dimiliki tersebut.

5. KESIMPULAN

Adanya perubahan undang-undang serta peraturan pemerintah tentang Aparatur Sipil Negara, sumber daya manusia menjadi salah satu aspek yang penting dan berharga bagi suatu institusi. Sebagaimana yang disebutkan dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara bahwa Pengembangan kompetensi tersebut merupakan hak ASN. Maka dari itu, salah satu upaya dalam mewujudkannya adalah dengan diklat (pendidikan dan latihan). Pada tercapainya target dan keberhasilan diklat, maka diperlukan pula adanya analisis kebutuhan diklat. Analisis Kebutuhan Diklat (AKD) dapat menjadi suatu pedoman rancangan dalam membangun kegiatan diklat berdasarkan diskrepansi (kesenjangan) kompetensi serta dapat juga sebagai dasar bagi organisasi yang menyelenggarakan diklat untuk menentukan prioritas jenis diklat yang akan dilaksanakan.

Pada AKD dapat dilakukan dengan menganalisis tiga hal yaitu dari segi organizational, task, dan individuals. Pada segi organizational, Direktorat Jenderal Minyak dan Gas Bumi telah berupaya dalam memenuhi 20 jam pelajaran (JP) kepada setiap pegawainya untuk meningkatkan indeks profesionalitas aparaturnya, walaupun baru sebagian pegawainya yang sudah memenuhi 20 JP. Untuk segi task, dapat ditemukan dari adanya penilaian prestasi kerja pegawai yang terdiri dari Sasaran Kerja Pegawai (SKP) dan perilaku kerja pegawai. Penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil diarahkan sebagai pengendalian perilaku kerja produktif yang disyaratkan untuk mencapai hasil kerja yang disepakati dan bukan penilaian atas kepribadian seseorang Pegawai Negeri Sipil. Pada analisis kebutuhan diklat ini, dalam analisis individuals dilakukan menyusun instrumen kuesioner yang terdiri dari berbagai pernyataan atau pertanyaan sebagai alat untuk mengumpulkan data. Wawancara yang dilakukan tersebut isinya mengenai bagaimana pemahaman individu terhadap tugas atau pekerjaan yang dimilikinya. Jadi, secara keseluruhan implementasi kebijakan pengembangan kompetensi yang dilakukan oleh Direktorat Jenderal Minyak dan Gas melalui Analisis Kebutuhan Diklat ini telah berupaya untuk menghasilkan ASN yang berintegritas, kompeten, profesional, serta berkinerja tinggi sesuai dengan reformasi birokrasi di bidang SDM Aparatur.

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, Michael. (1988). *A Handbook of Human Resource Management*. London : Kogan page.
- Barbazette, Jean. (2006). *Training Need Assessment*. USA: Pfeiffer
- Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia ESDM. (2020). *Konsep Dasar Analisis Kebutuhan Diklat*. Jakarta : Author.
- Dessler, Gary. (2003). *Human Resource Management*. 10th Edition. New Jersey : Prentice Hall
- Direktorat Jenderal Migas. (n.d). *Analisis Kebutuhan Diklat*. Jakarta : Author.

- Direktorat Jenderal Migas. (n.d). Analisis Kebutuhan Diklat Bagi Pengelola Penyelenggaraan Diklat. Jakarta : Author.
- Direktorat Jenderal Migas. (2017). Draft Analisis Kebutuhan Diklat 2017. Jakarta : Author.
- Direktorat Jenderal Migas. (2019). Identifikasi Kebutuhan Pendidikan dan Pelatihan. Jakarta : Author.
- Esdm.go.id. (2020). *Tingkatkan Kompetensi dan Wawasan,m Ditjen Migas Selenggarakan Diklat Leadership*. 3 Juli 2020. <https://www.esdm.go.id/id/berita-unit/direktorat-jenderal-minyak-dan-gas-bumi/tingkatkan-kompetensi-dan-wawasan-ditjen-migas-selenggarakan-diklat-leadership>
- Grindle, Merilee S. (1980). *Politics and Poicy Implementation in The Third World*. New Jersey : Princeton University Press.
- Ilna, Vetty. (2018). Analisis Kebutuhan Diklat di Pemerintahan. *Civil Service Vol. 12, No.1, pp 23 – 31*.
- Lan.go.id. (2016). Kompetensi ASN Masih Hadapi Sejumlah Permasalahan. 3 Juli 2020. <http://lan.go.id/id/berita-lan/kompetensi-asn-masih-hadapi-sejumlah-permasalahan>.
- Lan.go.id. (2019). Setiap PNS Berhak Dapat Pengembangan Kompetensi. 3 Juli 2020. <http://lan.go.id/id/2016-01-05-13-26-55/berita/setiap-pns-berhak-dapat-pengembangan-kompetensi>
- Mondy, R. Wayne & Mondy, Judy Bandy. (2014). *Human Resource Management*. 13th Edition. New York : Pearson.
- Noe, R. A. (2010). *Employee Training and Development*. New York: McGraw- Hill/Irwin.
- Ngindana, Rispa & Hermawan, Romy. (2019). Analisis Kebutuhan Diklat Pegawai Negeri Sipil Berbasis Kesenjangan Kerja Unit Kerja di Lingkungan Pemerintah. *Jurnal Inovasi Ilmu Sosial dan Politik, Vol 1, No. 1, pp 1-11*.
- Prasojo, Eko. (2014). Undang-Undang Aparatur Sipil Negara : Membangun Profesionalisme Aparatur Sipil Negara. *Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS, Vol. 8, No. 1*.
- Ripley, Rendal B & Franklin, Grace A. (1986). *Policy Implementation and Bureaucracy*. Chicago : Dorsey Press.
- Setiadiputra, Raden Y P. (2017). Urgensi Program Pengembangan Kompetensi SDM Secara Berkesinambungan di Lingkungan Instansi Pemerintah. *Jurnal SAWALA Vol 5, No 1, pp 16-22*.
- Sugiharto, Gatot. (2011). Reformasi Birokrasi Menuju Pemerintahan Kelas Dunia Tahun 2025. *Jurnal Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, Edisi I, Tahun I*.