

---

## Analisis Kebutuhan Pengembangan Kompetensi Manajerial Melalui Penilaian Kompetensi Pada Jabatan Fungsional Tertentu Provinsi Sulawesi Selatan

Ana Fitriani<sup>1</sup>, Pratiwi Halik<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Makassar

<sup>2</sup>UPT Penilaian Potensi dan Kompetensi Badan Kepegawaian Daerah Prov. Sulsel

E-mail: anafitriani@unismuh.ac.id<sup>1</sup>, wie165@gmail.com<sup>2</sup>

---

### Article History:

Received: 12 Januari 2023

Revised: 19 Januari 2023

Accepted: 29 Januari 2023

**Keywords:** Needs Analysis,  
Competency Development,  
Competency Assessment

***Abstract:** A certain functional is one of the ASN that has a role in carrying out functional services based on certain expertise and skills. Managerial competence refers to the regulation of PANRB Number 38 of 2017 which states that every ASN is required to have 8 managerial competencies and 1 social-cultural. In addition, certain functional have the right to develop competencies at least 20JP/year, so entitled to receive the necessary training to improve their competencies. The purpose of this research is to identify appropriate training needs in improving certain functional competence. Data collection in this study was carried out by measuring through the assessment center method to assess the managerial competence. The data were then processed using descriptive statistical analysis. The number of participants was 157 people who came from certain functional positions within the Province of South Sulawesi. Based on the results of this study, it was found that all of the certain functional had not reached the competency standard in accordance with the specified requirements. It is expected that functional positions can develop their competencies by participating in training programs for optimize their competencies to complete the task.*

---

## PENDAHULUAN

Aparatur Sipil Negara adalah pegawai pemerintahan (birokrat) yang bertugas untuk menjalankan segala urusan administrasi dan manajemen pemerintahan serta melayani kepentingan masyarakat. Terdapat beberapa penggolongan jabatan pada ASN, salah satunya adalah Jabatan Fungsional Tertentu (JFT). Jabatan Fungsional Tertentu merupakan jabatan karier Aparatur Sipil Negara yang diduduki oleh pegawai yang memiliki keterampilan dan keahlian sehingga lebih mengedepankan profesional.

Jabatan Fungsional Tertentu adalah sekelompok jabatan yang berisi fungsi dan tugas berkaitan dengan pelayanan fungsional yang berdasarkan pada keahlian dan keterampilan tertentu sesuai dalam Pasal 1 Angka 11 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Pengertian ini dipakai dalam beberapa peraturan yang mengatur jabatan fungsional khususnya untuk peraturan yang ditetapkan setelah berlakunya Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang

---

Aparatur Sipil Negara.

Jabatan Fungsional Tertentu merupakan jabatan yang diduduki oleh ASN dibedakan oleh 2 kategori yaitu:

1. Jabatan Fungsional Keahlian adalah jabatan fungsional kualifikasi profesional dengan tugas yang dilandasi oleh penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi dibidang keahliannya yang didasarkan atas disiplin ilmu yang bersangkutan dan/atau berdasarkan sertifikasi yang setara dengan keahlian dan ditetapkan berdasarkan akreditasi tertentu.
2. Jabatan Fungsional Keterampilan adalah jabatan fungsional teknisi atau penunjang profesional yang pelaksanaan tugas dan fungsinya dengan menggunakan prosedur dan teknik kerja tertentu serta dilandasi penguasaan pengetahuan teknis di satu bidang ilmu pengetahuan atau lebih berdasarkan sertifikasi yang ditentukan.

Pada masing-masing kategori tersebut memiliki 4 jenjang jabatan yaitu Pemula, Terampil, Mahir dan Penyelia pada kategori keterampilan serta Ahli Pertama, Ahli Muda, Ahli Madya dan Ahli Utama pada kategori keahlian.

Jabatan Fungsional Tertentu merupakan ASN yang menjadi faktor sentral penggerak roda pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia. Kompetensinya juga diukur menggunakan Kamus Kompetensi. Kamus Kompetensi adalah kumpulan kompetensi yang meliputi nama kompetensi, definisi kompetensi, deskripsi dan level kompetensi serta indikator perilaku. Kamus kompetensi banyak dikenal sebagai materi yang digunakan dalam pengarahannya bagi para calon peserta *assessment*. Sesuai Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara, kompetensi jabatan yang harus dimiliki oleh setiap Aparatur Sipil Negara (ASN) adalah kompetensi manajerial dan kompetensi sosial kultural.

### **LANDASAN TEORI**

Kompetensi adalah kemampuan individu yang berkaitan dengan pengetahuan, perilaku, dan keterampilan untuk dapat melakukan sesuatu, khususnya dalam ranah pekerjaan. Setiap jabatan memiliki Standar Kompetensi Jabatan (SKJ) yang merupakan persyaratan kompetensi minimal yang harus dipenuhi oleh para pemangku jabatan dalam pelaksanaan tugas jabatannya. Sesuai dengan PP Nomor 17 Tahun 2020, terdapat 3 (tiga) jenis kompetensi yaitu Kompetensi Teknis, Kompetensi Manajerial dan Kompetensi Sosial-Kultural. Kompetensi manajerial dan sosial kultural seluruh Aparatur Sipil Negara merujuk pada Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Reformasi Birokrasi (Permen PAN RB) Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara.

Komara (2019) menyatakan bahwa kompetensi pegawai dapat dipahami sebagai sebuah kombinasi antara keterampilan, atribut personal, dan pengetahuan yang tercermin melalui perilaku kinerja yang dapat diamati, diukur, dan dievaluasi. Ada dua tipe hasil kajian kompetensi yaitu *soft competencies* dan *hard competencies*. *Soft competencies* adalah jenis kompetensi yang berkaitan erat dengan kemampuan mengelola pekerjaan, hubungan antar manusia, serta membangun interaksi dengan orang lain. Contoh *soft competencies* bagi para pegawai ASN adalah kepemimpinan, komunikasi, pelayanan publik, dan lain-lain. (Febrisoni et al., 2018) menyampaikan bahwa model alternatif terbaik dalam pemenuhan 20 JP per tahun bagi setiap ASN

Sesuai dengan Peraturan Menteri PAN RB Nomor 38 Tahun 2017, terdapat 8 kompetensi manajerial, yaitu 1) Integritas; 2) Kerjasama; 3) Komunikasi; 4) Orientasi Pada Hasil; 5) Pelayanan Publik; 6) Pengembangan Diri dan Orang Lain; 7) Mengelola Perubahan; dan 8) Pengambilan Keputusan, sementara untuk kompetensi sosial-kultural, yaitu 1) Perekat Bangsa. Selain itu, terdapat level jabatan yang harus dipenuhi oleh masing-masing Jabatan. Level 1 (*awareness*) untuk pelaksana & JFT keterampilan pemula. Level 2 (*basic*) untuk pejabat pengawas, JFT keterampilan

terampil dan mahir, serta JFT keahlian pertama. Level 3 (*intermediate*) untuk pejabat administrasi, JFT keterampilan penyelia dan JFT keahlian muda. Level 4 (*advance*) untuk JPT Pratama dan JFT keahlian madya. Level 5 (*expert*) untuk JPT Madya, JPT Utama dan JFT keahlian utama sebagaimana tabel di bawah ini.

**Tabel 1. Level Kompetensi Jabatan Fungsional Tertentu**

Level	Tingkat	Fungsional	
		JF Keahlian	JF Keterampilan
5	<i>Expert</i>	Utama	
4	<i>Advance</i>	Madya	
3	<i>Intermediate</i>	Muda	Penyelia
2	<i>Basic</i>	Pertama	Mahir
			Terampil/JF Pelaksana Lanjutan
1	<i>Awareness</i>		Pemula/JF Pelaksana

Kompetensi yang dimiliki oleh pemangku jabatan dapat dinilai oleh berbagai cara, salah satunya dengan menggunakan penilaian kompetensi. Penilaian kompetensi adalah proses sistematis dan terstandarisasi yang memberikan kesempatan pada peserta untuk menunjukkan kompetensi yang dimilikinya. Ketika terdapat kesenjangan antara kompetensi yang dimiliki dengan standar kompetensi jabatan yang didudukinya, perlu dilakukan pengembangan kompetensi baik berupa pendidikan maupun pelatihan yang bersifat klasikal atau non klasikal.

Pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, moral pegawai sesuai dengan kebutuhan jabatan. Tujuan pengembangan adalah untuk meningkatkan produktivitas kerja (Hasibuan, 2002) pengembangan didasarkan pada fakta bahwa seorang pegawai membutuhkan serangkaian pengetahuan, keahlian dan kemampuan yang berkembang agar dapat bekerja dengan baik dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Persiapan karir jangka panjang dari seorang pegawai untuk serangkaian posisi inilah yang dimaksud dengan pengembangan pegawai.

Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan atas Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian menyebutkan bahwa dalam rangka usaha mencapai tujuan nasional untuk mewujudkan masyarakat madani yang taat hukum, berperadaban modern, demokratis, makmur, adil dan bermoral tinggi, maka diperlukan ASN sebagai unsur aparatur negara yang bertugas sebagai abdi masyarakat dalam menyelenggarakan pelayanan secara adil dan merata, menjaga persatuan dan kesatuan bangsa dengan penuh kesetiaan kepada Pancasila dan Undang-undang Dasar 1945. Untuk itu, perlu diwujudkan ASN yang berkemampuan melaksanakan tugas secara profesional dan bertanggungjawab dalam menyelenggarakan tugas pemerintahan dan pembangunan, serta bersih dan bebas dari korupsi, kolusi dan nepotisme.

Pengembangan atau pembinaan kepegawaian menyangkut dua hal pokok yang melingkupinya, yakni: pengembangan dalam peningkatan kualitas sumber daya manusia dan pengembangan dalam peningkatan karier pegawainya (M. Irfan, 2002). Salah satu tahapan penting dalam pengembangan kemampuan ASN agar produktivitas meningkat adalah dengan memberikan pelatihan keterampilan sesuai dengan kebutuhan organisasi dan kompetensi ASN.

Analisis kebutuhan merupakan upaya mengidentifikasi jenis pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan ASN, agar memiliki kemampuan sesuai dengan jabatan dan fungsinya masing-masing. Analisis kebutuhan adalah langkah awal dalam siklus pengelolaan SDM yang diharapkan dapat meningkatkan kemampuan dan keterampilan seseorang sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya dalam organisasi.

Mangkunegara (2003) menyatakan analisis kebutuhan pengembangan adalah proses kajian

sistematis untuk mengumpulkan informasi, kemudian diolah dan dianalisis sebagai acuan untuk meningkatkan kompetensi pegawai melalui program pelatihan dan pengembangan. Tujuan analisis kebutuhan menurut Pangabean (2004) adalah untuk mengidentifikasi kemampuan khusus yang diperlukan guna meningkatkan kinerja organisasi dan kompetensi individu, menganalisis profil aparatur saat ini, memberikan rekomendasi jalur dan jenis pengembangan kompetensi yang tepat untuk setiap aparatur. Penilaian kompetensi dapat dijadikan sebagai sistem dan prosedur untuk mengidentifikasi, menilai, dan mengembangkan kompetensi ASN berdasarkan prinsip *right people in the right places at the right times*.

PKP2AI LAN (2018) mengungkapkan bahwa terdapat beberapa metode yang dapat dilakukan dalam penilaian kompetensi, diantaranya: *assessment center*, *self-assessment*, *assessment 360*, dialog antara atasan dan bawahan. Menurut Alvin Lum (2015) bahwa *assessment center* memiliki tingkat validitas yang tinggi karena menggunakan metode multi-assessor dan multi-simulasi dalam mengukur kompetensi tiap individu. Multi-assessor berarti dalam melakukan penilaian 1 orang asesi diamati lebih dari 1 asesor. Sedangkan multi simulasi berarti proses penilaian menggunakan beberapa simulasi dan instrumen penilaian sekaligus, sehingga didapatkan tingkat akurasi penilaian yang lebih tepat.

Analisis kebutuhan pengembangan kompetensi pada penelitian ini dilakukan dengan memperoleh informasi dari para aparatur dengan menggunakan multi simulasi. Kemudian informasi tersebut disandingkan dengan standar kompetensi jabatan yang harus dimiliki setiap aparatur. Apabila aparatur memiliki kesenjangan kompetensi maka akan diberikan saran pengembangan agar dapat memenuhi standar kompetensi tersebut. Dari saran tersebut, dilakukan analisis jenis pengembangan dan pelatihan yang sesuai dengan pegawai tersebut sesuai dengan unit dan level kompetensinya.

Berdasarkan PP No 17 tahun 2020, setiap ASN berhak mengembangkan kompetensi paling sedikit 20 JP/tahun. Namun, aparatur dan organisasi harus mampu menentukan jenis pengembangan kompetensi yang diperlukan guna meningkatkan kompetensi aparatur dan kinerja organisasi agar lebih tepat sasaran. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengidentifikasi jenis program pelatihan dan pengembangan yang tepat bagi para pegawai dalam meningkatkan kompetensi manajerial dan sosio-kultural ASN sesuai dengan Permen PAN RB No. 38 tahun 2017 tentang standar kompetensi jabatan manajerial.

#### **METODE PENELITIAN**

Analisis kebutuhan pengembangan kompetensi ini dilakukan dengan menggunakan metode penilaian kompetensi (*assessment center*) terhadap 157 aparatur yang memiliki jabatan fungsional keahlian, yang terdiri atas 48 orang Jabatan Fungsional Keahlian Pertama, 90 orang Jabatan Fungsional Keahlian Muda, dan 19 orang Jabatan Fungsional Keahlian Madya.

Teknik pengumpulan data yang dilakukan adalah dengan menggunakan penilaian kompetensi dengan metode *Assessment Center* yang dilakukan secara sistematis dan terstandarisasi dengan melibatkan mulsi-asesi, multi-asesor, dan multi-simulasi guna memberikan kesempatan kepada asesi untuk menunjukkan kompetensi yang dimilikinya. Adapun tahapan pengukuran yang dilakukan adalah Psikotes, pemberian simulasi *problem analysis*, diskusi kelompok, dan wawancara. Hal tersebut juga sejalan dengan penilaian dan pemetaan manajerial dan sosial kultural yang dilakukan sejalan pada peraturan BKN Nomor 26 Tahun 2019 (Badan Kepegawaian Negara, 2019) tentang Pembinaan Penyelenggaraan Penilaian Kompetensi Pegawai Negeri Sipil.

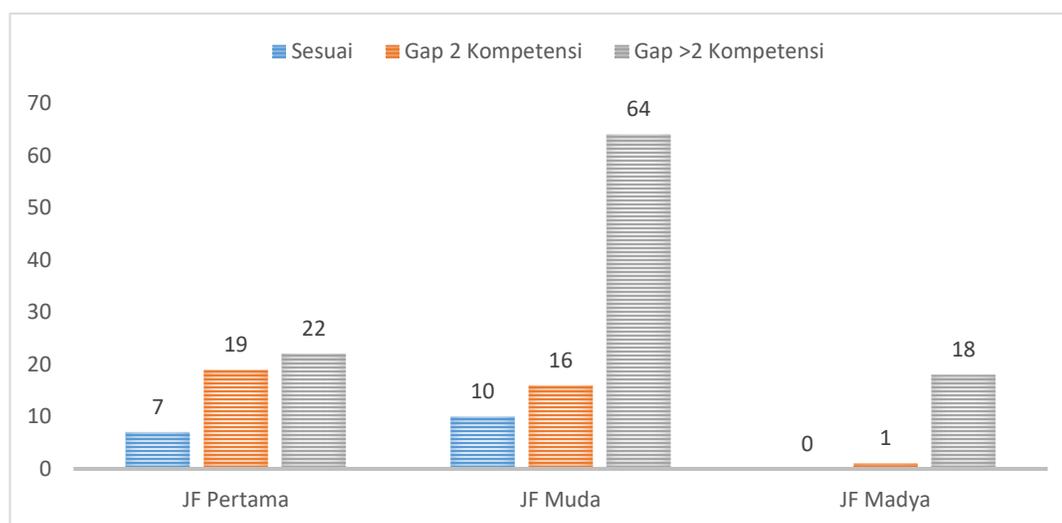
Setelah proses pengumpulan data dilakukan, selanjutnya dilakukan analisis data terhadap bukti-bukti yang telah diperoleh guna mendapatkan informasi mengenai level kompetensi dan gap/kesenjangan kompetensi yang dimiliki setiap aparatur. Pendekatan deskriptif analisis kualitatif dilakukan untuk menyusun rekomendasi saran pengembangan kompetensi yang tepat sesuai

---

dengan level kompetensi yang dipersyaratkan, sehingga dapat mengurangi gap/kesenjangan kompetensi pada masing-masing aparatur tersebut.

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Analisis kebutuhan pelatihan dan pengembangan kompetensi dilakukan dengan membandingkan kompetensi riil yang dimiliki aparatur saat ini dengan standar kompetensi yang dipersyaratkan sesuai dengan jenjang jabatannya. Oleh karena itu, dengan diidentifikasinya gap kompetensi maka dapat direncanakan jenis pelatihan yang dibutuhkan sesuai dengan unit dan level kompetensinya. Adapun hasil penilaian kompetensi dari masing-masing jabatan fungsional keahlian dapat dilihat sebagai berikut:



**Gambar 1. Sebaran Hasil Penilaian Kompetensi**

Berdasarkan grafik di atas, diperoleh bahwa sebanyak 17 orang aparatur telah memiliki kompetensi yang sesuai dengan syarat kompetensi jabatannya, 36 orang aparatur memiliki kesenjangan sampai dengan 2 kompetensi, dan sebanyak 104 orang memiliki kesenjangan kompetensi lebih dari 2 kompetensi. Adapun rincian kesenjangan kompetensi aparatur berdasarkan jabatan dan level kompetensi tergambar dari tabel di bawah ini:

**Tabel 2. Kesenjangan Kompetensi Aparatur Berdasarkan Jenjang Jabatan**

Jabatan	Kompetensi								
	Integritas	Kerjasama	Komunikasi	Orientasi Pada Hasil	Pelayanan Publik	Pengembangan Diri dan Orang Lain	Mengelola Perubahan	Pengambilan Keputusan	Perekat Bangsa
JF Pertama	12	7	8	10	8	25	26	20	1
JF Muda	43	39	17	40	41	55	49	44	20
JF Madya	16	13	10	17	19	16	19	18	14
<b>Total (orang)</b>	<b>71</b>	<b>59</b>	<b>35</b>	<b>67</b>	<b>68</b>	<b>96</b>	<b>94</b>	<b>82</b>	<b>35</b>
<b>%</b>	<b>45%</b>	<b>38%</b>	<b>22%</b>	<b>43%</b>	<b>43%</b>	<b>61%</b>	<b>60%</b>	<b>52%</b>	<b>22%</b>

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan kesenjangan kompetensi yang paling tinggi dimiliki

oleh jabatan fungsional keahlian adalah kompetensi Pengembangan Diri dan Orang Lain sebanyak 96 orang, Mengelola Perubahan sebanyak 94 orang, Pengambilan Keputusan sebanyak 82 orang, Integritas sebanyak 71 orang, Pelayanan Publik sebanyak 68 orang, Orientasi pada Hasil sebanyak 67 orang, Kerjasama sebanyak 59 orang, Komunikasi sebanyak 59 orang, dan Perekat Bangsa sebanyak 35 orang.

## **PEMBAHASAN**

Salah satu bentuk program pengembangan pegawaidilakukan melalui program pendidikan dan pelatihan pelatihan. Menurut Smith (dalam Rifai, 2018)) *training is a planned process to modify attitude, knowledge, skill behavior through learning experience to achieve effective performance in activity or range of activities*. Pelatihan adalah proses terencana untuk mengubah sikap/prilaku, pengetahuan dan keterampilan melalui pengalaman belajar untuk mencapai kinerja yang efektif dalam sebuah kegiatan atau sejumlah kegiatan. Patty (2020) pelatihan dimaksudkan untuk meningkatkan keterampilan pegawai baik secara horizontal maupun vertical. Secara horizontal berarti memperluas keterampilan jenis pekerjaan yang diketahui, sedangkan vertical memperdalam satu bidang tertentu.

Pendidikan dan pelatihan pegawai memberi kontribusi pada peningkatan produktivitas, efektifitas dan efisiensi organisasi. Pendidikan dan pelatihan bagi pegawai harus diberikan secara berkala agar setiap pegawai terpelihara kompetensinya untuk peningkatan kinerja organisasi. Oleh karena ini program pelatihan harus mendapat perhatian melalui perencanaan kebutuhan diklat bagi pegawai setiap pegawai. Rifai (2008) menyatakan pelatihan biasanya terfokus usaha peningkatan kinerja pegawai melalui penyediaan pembelajaran keahlian-keahlian khusus atau membantu mereka mengoreksi kelemahan-kelemahan dalam kinerja mereka. Pengembangan pegawai di luar tempat kerja pada umumnya dilakukan dalam bentuk pelatihan. Pelatihan (*training*) adalah proses sistematis perubahan perilaku para pegawai dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan-tujuan organisasi atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan, dan perilaku yang spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan (Pulungan, 2021).

Ilona (2018) secara garis besar mengemukakan pendekatan pengembangan pegawai melalui pendidikan dan pelatihan yaitu *off the job* dan *on the job training*. Program pelatihan pada umumnya dilakukan melalui metode *off the job training* yaitu pendekatan pelatihan di luar tempat kerja yang memberikan kesempatan pada pegawai untuk keluar dari rutinitas pekerjaan dan berkonsentrasi dalam mempelajari sesuatu yang berkaitan dengan pekerjaan. Sedangkan, pendekatan *on the job training* adalah pendekatan pelatihan yang diberikan ditempat kerja.

Analisis Kebutuhan Diklat merupakan bagian awal dari perencanaan program diklat yang diperlukan untuk menjembatani kesenjangan antara kompetensi yang dipersyaratkan dengan kompetensi yang dimiliki oleh pengelola kepegawaian dalam melaksanakan tugas jabatannya. Analisis Kebutuhan Diklat merupakan bagian awal dari perencanaan program diklat yang diperlukan untuk menjembatani kesenjangan antara kompetensi yang dipersyaratkan dengan kompetensi yang dimiliki oleh pengelola kepegawaian dalam melaksanakan tugas jabatannya (PERKA BKN No.17 tahun 2011).

Prioritas pengembangan kompetensi dapat dilakukan berdasarkan kompetensi yang memiliki persentasi tertinggi di antara kompetensi lainnya, yaitu kompetensi Pengembangan Diri dan Orang Lain, Mengelola Perubahan, dan Pengambilan Keputusan merupakan kompetensi prioritas yang perlu ditingkatkan kompetensinya. Selanjutnya, perlu untuk dilakukan analisis kesenjangan kompetensi dengan melakukan proses identifikasi akar masalah dari masing-masing unit kompetensi.

ASN yang memiliki kesenjangan pada kompetensi kerja sama perlu adanya peningkatan peran

---

dan partisipasi dalam anggota tim, menghargai satu sama lain, meningkatkan hubungan dan kepekaan sosial dengan rekan kerja, melakukan kegiatan yang berinteraksi dengan orang lain. Kemudian, pegawai yang memiliki kesenjangan pada kompetensi komunikasi memerlukan peningkatan dalam berkomunikasi secara lisan, berkomunikasi secara efektif dan asertif, menyampaikan informasi dan gagasan secara tepat, serta menjadi mediator dalam penyelesaian konflik dalam tim. Sedangkan, pegawai yang memiliki kesenjangan pada kompetensi orientasi pada hasil perlu peningkatan kemampuan dalam membuat prioritas, sistematika, ketelitian dalam tugas, bertanggung jawab dalam penyelesaian pekerjaan, menetapkan target dan rencana tugas/kegiatan, berkerja sesuai dengan standar yang ditetapkan. Para pegawai yang memiliki kesenjangan pada kompetensi pelayanan publik perlu adanya peningkatan rasa berempati dan bekerja sesuai dengan standar pelayanan yang telah ditetapkan. Para ASN yang memiliki kesenjangan pada kompetensi pengembangan diri dan orang lain perlu adanya peningkatan kemauan dalam mempelajari sistem/keterampilan/peralatan kerja baru, meningkatkan kepercayaan dan aktualisasi diri, berani menerima tantangan baru. Para ASN yang memiliki kesenjangan pada kompetensi mengelola perubahan perlu peningkatan kemampuan dalam beradaptasi terhadap perubahan. Para ASN yang memiliki kesenjangan pada kompetensi pengambilan keputusan perlu adanya peningkatan dalam kemampuan dalam berpikir konseptual dan analitis, memecahkan permasalahan dengan tools manajemen, dan mengambil dan menganalisis risiko. Terakhir, para ASN yang memiliki kesenjangan pada kompetensi perekat bangsa perlu adanya peningkatan kemampuan dalam kepekaan sosial, peduli terhadap orang lain, menghargai perbedaan dan toleransi.

Kesenjangan kompetensi tersebut terjadi karena profil dari masing-masing pegawai yang beragam diantaranya: kemampuan/keterampilan, jabatan yang diduduki, kualifikasi Pendidikan, usia, sikap, motivasi kerja, dan kepuasan kerja pegawai. Ada beberapa strategi yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kompetensi pegawai tersebut seperti rotasi/mutasi jabatan dan pelatihan secara klasikal maupun non-klasikal. Adapun jalur pengembangan kompetensi yang dapat dilakukan untuk meningkatkan level kompetensi pegawai tersebut diantaranya: *coaching*, mentoring, pelatihan, magang, *couselling*, dan *job enrichment*. Dari hasil analisis kesenjangan kompetensi dan analisis akar masalah maka dapat diberikan rekomendasi jenis pelatihan yang tepat untuk para pegawai sesuai dengan unit kompetensi dan level kompetensi yang harus dipenuhi sebagai berikut:

**Tabel 3. Rekomendasi Jenis Pelatihan**

Unit Kompetensi	Jumlah Pegawai	Saran Pengembangan	
		Klasikal	Non Klasikal
Pengembangan Diri dan Orang Lain	96	1. Diklat Pengembangan Diri dan Profesionalisme Pegawai Negeri Sipil 2. <i>Coaching for High Performance with GROW Method</i> 3. <i>Maintaining Self Peak Performance with NLP</i>	Pemberian tugas membentuk tim dan berperan aktif baik sebagai ketua maupun anggota
Mengelola Perubahan	94	Diklat Adaptabilitas	Program pengembangan profesional
Pengambilan Keputusan	68	Diklat Pengambilan Keputusan Efektif dan Kreatif	Pembinaan di tempat kerja

Integritas	71	1. Diklat Integritas dan Wawasan Kebangsaan 2. <i>Bussiness Ethique and Integrity Training</i> 3. <i>Personal Engagement by Aligning Vision and Core Values</i>	Pembinaan di tempat kerja
Pelayanan Publik	68	1. Diklat Pelayanan Publik untuk Instansi Pemerintah 2. Diklat Pelayanan Publik, Keprotokolan, dan Table Manner 3. <i>How to Win Friends and Influence People</i>	Memberikan penugasan terkait pemberian pelayanan kepada pelanggan
Orientasi pada Hasil	67	1. Pelatihan Kerja Berpikir Inovatif 2. Diklat Peningkatan Kinerja Organisasi Melalui Pembelajaran	Mentorship
Kerjasama	59	1. Diklat Pengembangan Tim Kerja 2. Diklat Peningkatan Kompetensi di Instansi Lain/Diklat Kerjasama	Perluasan pekerjaan
Komunikasi	35	1. Diklat Pengembangan Kepemimpinan Melalui Komunikasi Publik yang Efektif Bagi Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama 2. Pelatihan Komunikasi Efektif 3. Pelatihan Pengembangan Kepribadian dan Komunikasi	Memberikan penugasan untuk dapat menyampaikan ide dan pendapatnya di depan umum
Perekat Bangsa	35	1. Diklat Kompetensi Fungsional dan Sosial Kultural 2. <i>Interpersonal Skill for Better Outcome</i>	Mentorship

## KESIMPULAN

Berdasarkan uraian-uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa analisa kebutuhan pengembangan dan pelatihan penting untuk dilakukan guna mengetahui kapasitas pada masing-masing aparatur di lingkup kerjanya. Penting pula untuk dilakukan penilaian kompetensi untuk mengetahui dan mengidentifikasi kesenjangan kompetensi yang dimiliki oleh masing-masing aparatu. Jika ASN memiliki kesenjangan kompetensi dapat dilakukan pengembangan kompetensi sesuai dengan kebutuhannya agar dapat lebih tepat dalam mengikutsertakan ASN dalam program pelatihan dan pengembangan. Selain itu, setiap ASN berhak mendapatkan pelatihan paling sedikit 20 JP. Dengan adanya analisis kebutuhan pengembangan kompetensi tersebut, ASN dapat mengikuti jenis pelatihan sesuai dengan kesenjangan kompetensi yang dimiliki sesuai rekomendasi dari penelitian ini. Akibatnya, pengembangan kompetensi melalui pelatihan tersebut lebih tepat sasaran dan manfaat

untuk peningkatan kompetensi pegawai dan kinerja organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian, seluruh jabatan fungsional keahlian yang mengikuti pengukuran kompetensi ini, sebagian besar peserta belum mampu memenuhi semua unit kompetensi. Kesenjangan kompetensi bisa saja disebabkan beberapa hal diantaranya: kemampuan/keterampilan, jabatan yang diduduki, kualifikasi pendidikan, usia, sikap, motivasi kerja, dan kepuasan kerja pegawai. Adapun pengembangan kompetensi yang diperlukan yaitu pelatihan yang berkaitan dengan kompetensi Pengembangan Diri dan Orang Lain, Mengelola Perubahan, Pengambilan Keputusan, Integritas, Pelayanan Publik, Orientasi pada Hasil, Kerjasama, Komunikasi, dan Perikat Bangsa. Terkait dengan adanya kesenjangan kompetensi tersebut, maka dirasa perlu untuk memberikan program pelatihan dan pengembangan dengan strategi yang sesuai dan tepat agar dapat meningkatkan kompetensi dan kapasitas pada ASN dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya.

### **DAFTAR REFERENSI**

- Badan Kepegawaian Negara. (2019). Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 26 Tahun 2019 tentang Pembinaan Penyelenggaraan Penilaian Kompetensi Pegawai Negeri Sipil.
- Fathurrochman, Irwan (2017). Pengembangan Kompetensi Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Curup Melalui Metode Pendidikan dan Pelatihan. *Jurnal Manajer Pendidikan 11 (21)*, 120-129.
- Febrisoni, F., Provinsi, P., Barat, K., Sumber, B. P., Provinsi, D. M., & Barat, K. (2018). Pengembangan Model Strategi Pemenuhan Jam Wajib Pengembangan Kompetensi Bagi Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Provinsi Kalimantan Barat. *Civil Service 11*, 20–32.
- Hasibuan, Malayu S.P. (2007). Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi. PT. Bumi Aksara. Jakarta
- Iiona, Vetty (2018). Analisis Kebutuhan Diklat di Pemerintahan. *Civic Service*, 12 (1), 23-31
- Irfan, Muhlis (2002). Efektivitas Diklat Struktural Bagi Pegawai Negeri Sipil (Post Training Evaluation). Puslitbang BKN. Jakarta.
- Komara, E. (2019). Kompetensi Profesional Pegawai ASN (Aparatur Sipil Negara) di Indonesia. *Kompetensi Profesional Pegawai ASN (Aparatur Sipil Negara) Di Indonesia*, 4(1), 73– 84.
- Mangkunegara, A.P. (2003). Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. PT Refika Aditama. Bandung
- Panggabean, S.M. (2004). Manajemen Sumber Daya Manusia. Ghalia Indonesia. Bogor.
- Patty, Richard (2020). Kesesuaian Kompetensi Pegawai dengan Kompetensi Jabatan pada BPSDMD Provinsi Papua Barat. *Jurnal Lingkar Widayaiswara*. 07 (04), 51-60.
- PKP2I LAN (2018). Laporan Kajian, Penyusunan Pedoman Umum Pengembangan Kompetensi Teknis Jabatan Fungsional di Instansi Pemerintah. LAN. Bandung
- Pulungan, Zainul (2021). Analisis Kebutuhan Pengembangan Kompetensi Manajerial. *Jurnal AgriWidya 2 (2)*, 101-113).
- Rifai, A., Idris, A., & Surya, I. (2018). Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Peningkatan Kompetensi Aparatur Sipil Negara di Sekretariat Daerah Kota Samarinda. 6(2), 1001–1012.
- \_\_\_\_\_. Peraturan Kepala BKN Nomor 17 tahun 2011 tentang Pedoman Pelaksanaan Analisis Kebutuhan Pendidikan Dan Pelatihan Teknis Manajemen Pegawai Negeri Sipil