



## Membangun Optimalisasi Kompetensi Aparatur Sipil Negara Melalui Penerapan *Training Need Analysis*

Anadya Ayuningtias<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Indonesia

### Abstract

Received: 08 Agustus 2024

Revised: 17 Agustus 2024

Accepted: 22 Agustus 2024

*Reformasi manajemen ASN menjadi salah satu capaian strategis pemerintah saat ini. Manajemen ASN dengan mengutamakan kompetensi harus diterapkan dalam rangka meningkatkan kapasitas dan kinerja aparatur. Permasalahan mengenai kompetensi ASN di antaranya sistem kinerja hingga produktivitas aparatur sehingga perlu opsi penyelesaian di antaranya penyelesaian mendasar ialah mengenai pola pikir dan pola budaya kerja para aparatur dan penyelesaian teknis dengan penerapan manajemen kinerja, Analisis Kebutuhan Diklat, sistem rekrutmen dan seleksi berbasis kompetensi, dan pengembangan suksesi manajemen talenta di tiap instansi pemerintah dalam birokrasi..*

**Keywords:** *Kompetensi, Manajemen, Aparatur Sipil Negara.*

(\*) Corresponding Author: [anadyayuningtias@gmail.com](mailto:anadyayuningtias@gmail.com)

**How to Cite:** Ayuningtias, A. (2024). Membangun Optimalisasi Kompetensi Aparatur Sipil Negara Melalui Penerapan *Training Need Analysis*. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 10(15), 246-252. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13770710>

## PENDAHULUAN

Dalam satu dekade terakhir Pemerintah telah menyusun adanya program Reformasi Birokrasi. Reformasi birokrasi sebagai tahap awal dan perencanaan mengenai birokrasi ideal yang ingin dicapai di masa depan sebagai kekuatan dalam mencapai cita-cita dan tujuan bangsa. Reformasi birokrasi berkaitan dengan upaya melakukan sebuah perubahan besar dalam paradigma dan tata kelola pemerintahan Indonesia. Kondisi umum birokrasi di Indonesia masih jauh dari kata ideal. Salah satu permasalahannya ialah dari sisi sumber daya manusia aparatur yang belum kompeten secara maksimal. Dalam rangka mendukung pengembangan reformasi birokrasi yang profesional sesuai dengan visi, misi, dan tujuan yang telah ditentukan, maka reformasi manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) menjadi suatu kebutuhan. ASN merupakan salah satu bagian penting dalam penyelenggaraan birokrasi dan pemerintahan di Indonesia. Berangkat dari Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2023 yang mana tercantum bahwa salah satu capaian strategis yang ingin dicapai ialah dalam Reformasi Manajemen ASN. Reformasi yang dilakukan tidak hanya mencakup pada peningkatan kapasitas para aparatur, tetapi juga pada peningkatan kinerja serta penguatan budaya kerja aparatur. Manajemen ASN menjadi salah satu hal krusial dan penting dalam pengelolaan pemerintahan yang berperan dalam membantu dan mendukung para ASN dalam realisasi proses dan kinerja mereka sebagai pegawai pemerintah.

Reformasi birokrasi yang salah satunya ialah bidang manajemen sumber daya aparatur mengharuskan adanya paradigma baru dalam pengelolaan atau

perubahan dari sistem maupun perspektif lama yang memfokuskan pada hak serta kewajiban individu sebagai aparatur beralih ke pembaharuan sistem dan perspektif yang memfokuskan pada pengembangan SDM aparatur secara strategis. Adapun pengembangan manajemen sumber daya manusia aparatur secara strategis ini diperkenalkan melalui sistem merit, kompetensi aparatur, hingga pelaksanaan penilaian kinerja dan evaluasi kinerja.

## **TINJAUAN TEORI**

### **Manajemen Aparatur Sipil Negara**

Aparatur Sipil Negara dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara atau dikenal juga dengan UUASN didefinisikan sebagai istilah untuk profesi Pegawai Negeri Sipil atau pegawai pemerintahan pada instansi pemerintah yang terbagi atas dua jenis pegawai yakni Pegawai Negeri Sipil dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja yang disingkat PPPK dengan kontrak kerja pada jangka waktu tertentu. Dalam melaksanakan perannya, Aparatur Sipil Negara memiliki beberapa tugas dan tanggung jawab yakni sebagai pelaksana, perencana, dan pengawas dalam tugas-tugas berkaitan dengan pemerintahan, pelaksanaan kebijakan, pelayanan publik untuk mencapai pembangunan nasional. Undang-Undang Aparatur Sipil Negara (UUASN) juga mengatur mengenai manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) yang bertujuan untuk menciptakan pengelolaan ASN yang menghasilkan pegawai aparatur yang profesional, bersih dari politik kotor seperti praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme, serta menjalankan kinerja dengan prinsip-prinsip etika kepegawaian. Adapun penyelenggaraan manajemen Aparatur Sipil Negara berlandaskan pada asas kepastian hukum yang mengedepankan peraturan perundang-undangan, asas profesionalitas dengan mengedepankan kode etik serta regulasi dalam peraturan perundang-undangan, asas proporsionalitas dengan mengedepankan harmonisasi antara hak dan kewajiban sebagai pegawai, asas keterpaduan mengedepankan sistem pengelolaan pegawai yang terpadu di lingkup nasional, asas delegasi dengan pendelegasian pada pelaksanaan wewenang, asas netralitas yakni tiap individu pegawai tidak berpihak pada kepentingan siapapun, asas akuntabilitas dengan mengedepankan pertanggungjawaban pada publik, asas efektif dan efisien dengan pelaksanaan tugas sesuai dengan target dan tujuan yang disusun secara tepat waktu, asas keterbukaan dengan penyelenggaraan yang terbuka pada masyarakat, asas nondiskriminatif dengan tidak ada perbedaan SARA, asas persatuan dan kesatuan sebagai pegawai Aparatur Sipil Negara, asas keadilan dan kesetaraan dengan mengedepankan kesamaan dan kesempatan yang setara, dan asas kesejahteraan yakni terkait peningkatan kualitas hidup pegawai Aparatur Sipil Negara. Dalam penyelenggaraan manajemen Aparatur Sipil Negara meliputi beberapa hal diantaranya penyusunan dan penetapan kebutuhan pegawai, pengadaan pegawai, pangkat dan jabatan, pengembangan karier, pola karier, promosi, mutasi, penilaian kinerja, penggajian dan tunjangan, penghargaan, disiplin, pemberhentian, jaminan pensiun dan jaminan hari tua, serta perlindungan.

### **Kompetensi Sumber Daya Manusia pada Aparatur Sipil Negara**

Kompetensi didefinisikan sebagai rangkaian kombinasi terdiri dari penguasaan pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dimiliki oleh individu berkaitan dengan kapasitasnya dalam pelaksanaan tugas dan pekerjaan dengan baik.

Menurut McClelland dalam Rivai (2010:299), kompetensi merupakan karakteristik mendasar dari individu yang secara langsung mempengaruhi atau memprediksikan, kinerja yang sangat baik. Kaitannya dengan kompetensi Aparatur Negeri Sipil yakni penguasaan pada cakupan aspek teknis, interpersonal, etika, serta orientasi pada pelayanan publik. Robert L. Katz pada tahun 1970-an mengemukakan bahwa setiap manajer membutuhkan minimal tiga keterampilan dasar yaitu: Keterampilan konseptual (*conceptional skill*), Keterampilan berhubungan dengan orang lain (*humanity skill*) dan Keterampilan teknis (*technical skill*).

Kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) telah diatur dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara. Dalam peraturan tersebut terdapat beberapa kompetensi yang harus dipenuhi sebagai Aparatur Sipil Negara atau pegawai ASN, mencakup kompetensi teknis, kompetensi manajerial dan kompetensi sosial kultural. Kompetensi teknis pada pegawai ASN meliputi pengetahuan, sikap, keterampilan yang dapat dilihat serta dikembangkan mendasar pada bidang teknis jabatannya. Biasanya dalam kompetensi teknis tertentu misalnya berkaitan teknologi (IT) maupun teknis lainnya. Kompetensi Manajerial yakni kompetensi berkaitan dengan kerja sama, komunikasi, pelayanan publik, pengembangan diri, serta pengambilan keputusan. Kompetensi ini terkait erat dengan tugas-tugas manajerial dalam suatu posisi atau jabatan. Terakhir, kompetensi sosial kultural yakni terkait dengan pengetahuan dan keterampilan dalam beradaptasi dengan masyarakat atau publik yang berkaitan erat dengan nilai, budaya, dan etika dalam bermasyarakat. Penetapan standar kompetensi ini bertujuan untuk mewujudkan kompetisi kondusif dalam karier individu sebagai Aparatur Negeri Sipil serta berguna dalam pengembangan karier masing-masing individu dalam tiap jenjangnya yang akan mewujudkan manajemen sumber daya manusia pada sektor publik dan pemerintahan yang lebih terarah dan efisien serta efektif.

## **METODE**

Jenis penelitian ini adalah *literature review* yang merupakan analisis yang berisikan tentang uraian teori sebuah hasil penelitian, temuan dan juga bahan dalam kegiatan penelitian. Melalui *literature review*, tim penulis melakukan sejumlah upaya dengan membaca beberapa literatur, mendalami, memberi kritik dan membahas literatur tersebut. Tim peneliti menggunakan metode *systematic mapping study*, yang mana metode penulisan penelitian dilatarbelakangi oleh beberapa tingkatan yang tersistematis dan terstruktur. Penentuan ragam literatur dilaksanakan secara objektif dan tidak didasarkan oleh kepentingan peneliti dan pengetahuan pribadi. Studi literatur berfokus pada permasalahan manajemen sumber daya manusia pada Aparatur Sipil Negara dengan referensi berasal dari Google Scholar dan LIB UI dengan kata kunci -Kompetensi-, -Manajemen-, -Aparatur Sipil Negara-.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Permasalahan Kompetensi ASN**

Permasalahan terdahulu mengenai sistem kepegawaian yang tertutup dan berbasis karier tidak dapat memacu peningkatan kapasitas aparatur. Rendahnya

mobilitas vertikal maupun horizontal juga turut memperburuk pengembangan kapasitas aparatur. Oleh karena itu, diperlukan pengembangan sistem kepegawaian yang terbuka dan berbasis pada kompetensi. Keberadaan UU ASN telah menjadi basis hukum yang memadai untuk menunjang profesionalisme ASN yang mana terdapat aturan mengenai penerapan meritokrasi, pembentukan KASN dengan perannya dalam pengawasan sistem merit, aturan mengenai hubungan antara Pejabat Politik dengan Pejabat Karier, dan perekrutan PPPK untuk jabatan yang memerlukan keahlian. Selain itu, UU ASN tersebut juga mengatur mengenai hak pegawai memperoleh pengembangan diri, salah satunya Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Pegawai. Dalam PP Nomor 11/2017 mencantumkan definisi pengembangan kompetensi sebagai upaya dalam rangka memenuhi kebutuhan kompetensi ASN melalui standar kompetensi jabatan dan rencana pengembangan karier. Berkaitan dengan kompetensi pegawai ASN, mendasar dari pernyataan Badan Kepegawaian Negara terdapat sekitar 35 persen ASN Indonesia tidak punya kompetensi dan berkinerja buruk (malas bekerja) atau dikenal istilah *deadwood* atau kayu mati. Terdapat pengelompokan tipe pekerja dilihat dari kompetensi, yakni:

1. Tipe *Star* yakni pekerja dengan kompetensi dan performa kinerja tinggi
2. Tipe *Workhorse* yakni pekerja dengan kompetensi tinggi tetapi malas bekerja
3. Tipe *Trainee* yakni pekerja dengan kompetensi rendah tetapi mau belajar
4. Tipe *Deadwood* yakni pekerja tidak memiliki kompetensi dan malas bekerja

Mengacu pada data assesmen ASN yang dikumpulkan BKN, menurut keterangan Pelaksana Tugas (PLT) Kepala BKN, Bima Haria Wibiasana, terdapat hanya 11,52 persen ASN Indonesia yang termasuk ke dalam tipe *Star* dan sekitar 35 persen masuk ke dalam tipe *Deadwood*. Adapun ketimpangan antara tipe tertinggi dengan tipe terendah berdasarkan kompetensi ini perlu ditindaklanjuti dan dicari penyelesaiannya. Selain itu, salah satu faktor yang menunjang kompetensi dan kinerja ialah usia. Adapun komposisi ASN Indonesia yakni masih didominasi dengan rentang usia 51-60 yang memiliki jumlah sebanyak 1.474.283, sedangkan ASN usia 21-30 memiliki jumlah 342.422 (Statistik Aparatur Sipil Negara oleh BKN per Desember 2022). Perbandingan yang jomplang antara ASN berusia tua dengan muda salah satunya disebabkan *zero growth*, yakni kebijakan perekrutan pegawai yang disamakan dengan pegawai yang berhenti sehingga mengakibatkan terhambatnya regenerasi Aparatur Sipil Negara.

Dicantumkan pada pasal 69 ayat (1) UU No. 5/2014 tentang ASN mengenai kompetensi yang mana meliputi kompetensi teknis, kompetensi manajerial dan kompetensi sosial kultural. Isu mengenai kompetensi ASN juga perlu diawali dari hal paling dasar yakni mengenai pola pikir dan pola budaya yang tertanam dalam tata cara kerja ASN. Diperlukan adanya perubahan pola pikir ASN mulai dulunya ingin dilayani berubah dengan tugasnya sebagai pelayan publik atau masyarakat, perubahan dalam pola budaya kerja yang semula dianggap seolah makan gaji buta serta tidak disiplin. menjadi pola budaya yang inovatif, kreatif, dan berdedikasi, serta sistem tata kelola yang semula birokratis prosedural menjadi basis pelanggan.

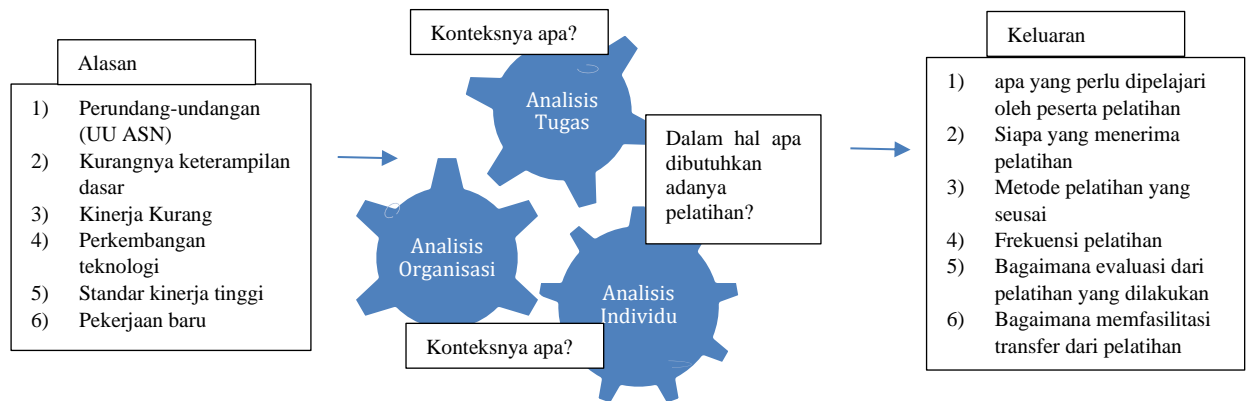
#### **Pentingnya *Training Need Analysis* dalam Peningkatan Kompetensi ASN**

*Training Need Analysis* merupakan proses sistematis yang bertujuan untuk melakukan identifikasi mengenai pelatihan yang dibutuhkan oleh pegawai yang selanjutnya dilakukan penyusunan terkait implementasi pelatihannya itu. Menurut

saya, keberadaan *training need analysis* ini diperlukan terutama di organisasi sektor publik. Tentu *training need analysis* ini berkaitan dengan upaya untuk meningkatkan kompetensi, kapasitas, dan kualitas sumber daya manusia pada organisasi yang diharapkan dapat membawa peningkatan positif terhadap kinerjanya. Pada konteks organisasi sektor publik terdapat program Pendidikan dan Pelatihan Pegawai ASN yang dikenal juga dengan istilah Diklat Pegawai ASN. Adapun penyelenggaraan Diklat Pegawai ASN ini bertujuan untuk upaya peningkatan mutu, kemampuan, keahlian, dan ketrampilan dari pegawai ASN untuk mencapai daya guna dan hasil guna sebesar-besarnya yakni pegawai ASN yang profesional dan memiliki kompetensi tinggi sehingga dapat menjalankan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif dan efisien. Namun, di sisi lain dalam pengimplementasiannya sering kali Diklat Pegawai ASN ini justru malah belum berjalan menghasilkan hasil yang positif, hanya sebagai prosedur formal melalui kurikulum program pembelajaran, dan materi. Hal itu menimbulkan adanya alternatif berupa perlunya pemilihan jenis atau tipe dari Diklat Pegawai ASN yang didasarkan pada kebutuhan (*training need analysis*) atau disebut juga dengan Analisis Kebutuhan Diklat (AKD). Analisis Kebutuhan Diklat melalui pemberian pelatihan sesuai kebutuhan dapat merealisasikan tujuan organisasi publik secara efektif. Analisis pelatihan pada konsep *training need analysis* dapat mengacu pada tiga hal kebutuhan yakni

- berdasarkan kebutuhan tugas (*task-based analysis*) yakni didasari dari tugas di posisi tertentu pada organisasi sektor publik. Melihat pada tugas dan tanggung jawab pada posisi atau jabatan tertentu yang kemudian dianalisis kebutuhan keterampilannya pada posisi itu yang kemudian disusun ke dalam bentuk jenis pelatihan, dalam *task analysis* ini juga bisa disusun dalam bentuk kurikulum sebagai standar pelatihan. Jadi, melalui analisis pada tugas di posisi tertentu sehingga bisa dirumuskan jenis-jenis pelatihannya dimana posisi pada organisasi sektor publik memiliki tugas (*jobdesk*) berbeda satu sama lain sehingga kebutuhan pelatihannya pun juga berbeda. Contoh penerapan misalnya posisi atau biro sumber daya manusia dalam organisasi sektor publik memerlukan pelatihan berkaitan dengan pengelolaan SDM (*human capital management*), tentu hal itu berbeda dengan posisi keuangan (*finance*) yang akan mencondongkan pada pelatihan berbasis keuangan misalnya pengauditan, pelaporan keuangan, akuntansi, akuntansi, dan lain-lain.
- berdasarkan kebutuhan individu (*person-based analysis*) yakni didasari pada level kompetensi dari individu dalam organisasi sektor publik. Analisis dilakukan mulai dari melihat kekurangan dan pengembangan apa yang dibutuhkan oleh individu tersebut dan kemudian ditentukan jenis pelatihan yang sesuai. Contoh penerapannya misal individu yang menjabat pada jabatan struktural kepala biro dimana memerlukan beberapa kompetensi dasar seperti komunikasi, berpikir kritis, *decision making skill*, *management skill*, dan lain-lain. Tetapi individu tersebut masih kurang dalam penyusunan manajemen strategis sehingga masih memerlukan pelatihan-pelatihan yang kemudian disusun pelatihan pada individu tersebut terkait dengan manajemen.
- berdasarkan kebutuhan organisasi (*organizational-based analysis*) yakni berkaitan dengan analisis pada kebutuhan organisasi dalam perkembangannya yang dinamis dan serta kebutuhan untuk merespons suatu hal seiring dengan

perkembangan zaman. Meskipun pada dasarnya organisasi sektor publik cenderung stagnan dibandingkan organisasi sektor privat yang orientasinya pasar sehingga sangat dinamis. Namun, organisasi sektor publik tetap perlu beradaptasi mengingat kebutuhan dan kepentingan publik yang banyak rupa dan variasi. Contoh penerapan yakni kebutuhan organisasi sektor publik untuk beralih pada diterapkannya tata kelola berbasis digital (e-governance) sehingga perlu diadakan pelatihan mengenai kebutuhan, mekanisme, tata cara penggunaan teknologi digital secara menyeluruh pada suatu organisasi publik atau instansi.



Sumber: (Noe, 2010) Diolah

Pada pengembangan kompetensi ASN, mendasar pada UU ASN terdapat program Pendidikan dan Pelatihan Pegawai ASN yang dikenal juga dengan istilah Diklat Pegawai ASN. Adapun penyelenggaraan Diklat Pegawai ASN ini bertujuan untuk upaya peningkatan mutu, kemampuan, keahlian, dan ketrampilan dari pegawai ASN untuk mencapai daya guna dan hasil guna sebesar-besarnya yakni pegawai ASN yang profesional dan memiliki kompetensi tinggi sehingga dapat menjalankan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif dan efisien.

## KESIMPULAN

Dapat disimpulkan bahwasanya pendidikan dan pelatihan dalam organisasi sektor publik telah ada melalui Diklat Pegawai. Adapun sebelum terlaksananya Diklat Pegawai diperlukan Analisis Kebutuhan Diklat (AKD) yang mana berbasis pada *Training Need Analysis*. AKD menjadi tahap pertama dari perencanaan program diklat yang diperlukan untuk menjembatani kesenjangan antara kompetensi yang dipersyaratkan dengan kompetensi yang dimiliki oleh pengelola kepegawaian dalam melaksanakan tugas jabatannya<sup>1</sup>. Analisis ini penting agar pelatihan yang dilakukan bisa berjalan efektif dan efisien yang berdampak positif bagi perkembangan dan peningkatan produktivitas serta kinerja baik dari organisasi maupun individu yang mengikuti pelatihan (pelatihan yang dilakukan tidak terbuang sia-sia). Struktur, tugas, dan tanggung jawab yang kompleks dalam organisasi sektor publik sangat memerlukan adanya *training need analysis* agar pelatihan yang diberikan lebih terarah dan tepat sasaran dimana terbagi atas tiga

<sup>1</sup> PERKA BKN No.17 tahun 2011

jenis yakni berdasarkan kebutuhan tugas, kebutuhan individu, dan kebutuhan organisasi.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

Dwiyanto, Agus. 2015. *Reformasi Birokrasi Kontekstual*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.

Ilna, Vetty. (2018). Analisis Kebutuhan Diklat Pemerintah. *Civil Service Journal*, 12(1), 23-31. Kadarisman, Muh. (2018). *Manajemen Aparatur Sipil Negara*. Depok: PT RajaGrafindo Persada.

Lembaga Administrasi Negara. 2022. Pengembangan ASN sebagai Pemenuhan Kesejahteraan ASN. <https://lan.go.id/?p=9939>

Pusat Pengembangan dan Pemberdayaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan Bisnis dan Pariwisata Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. (2020). Laporan Training Need Analysis (TNA) untuk Pengembangan Kompetensi Pegawai PPPTK Bisnis dan Pariwisata. [p4tkbispar.kemdikbud.go.id](https://p4tkbispar.kemdikbud.go.id)

Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 Tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara.

Peraturan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara

Republika. 2022. BKN: 35 ASN Kinerjanya Seperti Deadwood, <https://news.republika.co.id/berita/rffb5q384/bkn-35-persen-asn-kinerjanya-seperti-deadwood>

Sadik, Machmudin. 2022. Problematika Kompetensi Sumber Daya Pegawai Negeri Sipil. <https://mediaindonesia.com/opini/475779/problematika-kompetensi-sumber-daya-pegawai-negeri-sipil>

Sudrayano, Bambang. 2015. *Akuntabilitas Birokrasi di Indonesia*. Yogyakarta: Penerbit Deepublish