

**PELAKSANAAN PROGRAM ANALISIS
KEBUTUHAN DIKLAT (AKD) DALAM
MENGEMBANGKAN KOMPETENSI
PEGAWAI NEGERI SIPIL (PNS)**

(Studi pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang)

SKRIPSI

Diajukan untuk Menempuh Ujian Sarjana Pada Fakultas Ilmu Administrasi
Universitas Brawijaya

LELIANUSTI SIPAHUTAR

NIM. 13503010111168



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ADMINISTRASI PUBLIK
PRODI ILMU ADMINISTRASI PUBLIK**

MALANG

2017

MOTTO

“Kesulitan adalah tanda tujuan sudah didepan mata”

Pencobaan-pencobaan yang kamu alami ialah pencobaan-pencobaan biasa, yang tidak melebihi kekuatan manusia. Sebab Allah setia dan karena itu Ia tidak akan membiarkan kamu dicobai melampaui kekuatanmu. Pada waktu kamu dicobai Ia akan memberikan kepadamu jalan ke luar, sehingga kamu dapat menangungunya. ~ 1 Korintus 10:13

“Bukan soal bisa atau tidak tetapi MAU MEMULAI atau tidak”

“Jangan menyerah! Dalam Sgala perkara Tuhan Rencana yang lebih besar dari semua yang terfikirkan”

LEMBAR PERSEMBAHAN

Puji dan Syukur saya ucapkan kepada Bapak Tuhan Yesus Kristus yang selalu setia mendengar curhatku, senantiasa memberkati dan memberikan semangat serta kekuatan yang luar biasa.

Karya ini saya persembahkan untuk :

1. *Bapak dan mama tercinta, Bapak Ramli Sipahuta dan Mama Marintar Marintan Simatupang. Terimakasih atas kasih sayang, dukungan, motivasi, dan doa yang senantiasa terpanjatkan untukku. Tidak ada orang tua sehebat engkau Bapak dan Mama. Terimakasih telah menjadi pahlawan terhebat dalam hidupku, Terimakasih untuk kasih Tuhan yang kutemukan dalam Bapak Mama.*
2. *Kakak, Abang, dan Adikku. Kak Mutiara Christina Sipahutar, bang Freddy Irwando Sipahutar, pudan Mayson Widodo Sipahutar. Terimakasih buat setiap doa dan harapan yang kalian taruh buatku yang semakin memotivasi aku untuk segera lulus. I love you Guys*
3. *Almamaterku Universitas Brawijaya*

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul :Pelaksanaan Program Analisis Kebutuhan Diklat (AKD)
dalam Mengembangkan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil
(PNS) (Studi Pada Badan Kepegawaian Daerah Kota
Malang)

Disusun Oleh : Lelianusti Sipahutar

NIM : 135030101111168

Fakultas : Ilmu Administrasi

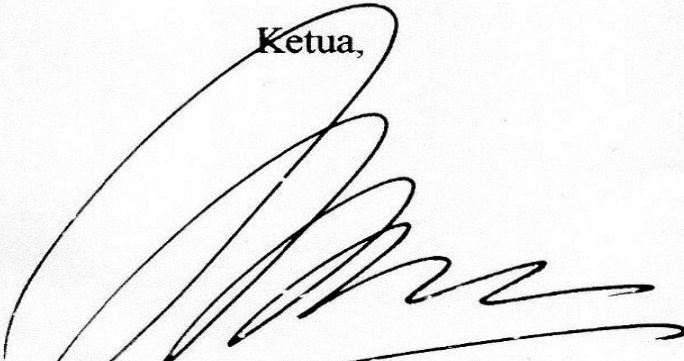
Jurusan : Administrasi Publik

Malang, 28 Februari 2017

Komisi Pembimbing

Ketua,

Anggota,



Dr. Mochamad Makmu, MS
NIP. 19511028 198003 1 002



Nurjati Widodo, S.AP, M.AP
NIP. 201201830129100 1

TANDA PENGESAHAN MAJELIS PENGUJI

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi, Fakultas Ilmu Administrasi
Universitas Brawijaya, pada:

Hari : Kamis

Tanggal : 13 April 2017

Pukul : 09.00 WIB

Skripsi atas nama : LELIANUSTI SIPAHUTAR

Judul : Pelaksanaan Program Analisis Kebutuhan Diklat (AKD) Dalam
Mengembangkan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil (PNS) Studi Pada
Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang

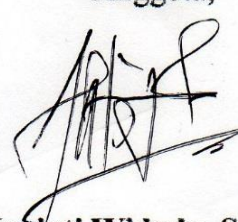
MAJELIS PENGUJI

Ketua,



Dr. Mochamad Makmur, MS
NIP. 19511028 198003 1 002

Anggota,



Nurjati Widodo, S.AP, M.AP
NIP. 201201831291001

Anggota,



Riyanto, Dr. M.Hum
NIP. 19600430 198601 1 001

Anggota,



Dr. Alfi Haris Wapto, S.AP., M.AP., MMG
NIP. 19810601 200501 1 005

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, didalam naskah skripsi yang berjudul **“Pelaksanaan Program Analisis Kebutuhan Diklat (AKD) dalam Mengembangkan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil (PNS) (Studi Pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang)** tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut sumber kutipan dalam daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan Pasal 70).

Malang, 28 Februari 2017



Lelianusti Sipahutar

RINGKASAN

Leli Anusti Sipahutar, 2017, **Pelaksanaan Program Analisis Kebutuhan Diklat (AKD) Dalam Mengembangkan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil (PNS)** (Studi Pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang). Skripsi. 1) Dr.Mochamad Makmur, MS, 2) Nurjati Widodo S.AP., M.AP, 175 Halaman + xvii

Penelitian ini dilakukan dalam rangka pembenahan kualitas sumber daya manusia Pegawai Negeri Sipil yang ada di birokrat saat ini termasuk diantaranya dalam hal pembinaan melalui program diklat. Analisis Kebutuhan Diklat merupakan program penyelenggaraan kegiatan dimana berkaitan erat dengan perencanaan suatu diklat. Pemerintah Kota Malang melalui BKD Kota Malang melaksanakan program Analisis Kebutuhan Diklat dengan tujuan agar diklat yang akan dilaksanakan efektif dan tepat sasaran. Target atas keberhasilan pelaksanaan diklat merupakan parameter keberhasilan demi mewujudkan Pegawai Negeri Sipil yang berkompeten.

Program Analisis Kebutuhan Diklat pada dasarnya telah tertuang dalam peraturan Lembaga Administrasi Negara (LAN) sebagai salah satu syarat pelaksanaan diklat kepegawaian. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara telah mengamanatkan agar setiap Pegawai Negeri Sipil bekerja dengan penuh tanggung jawab dan mandiri yang menjadi dasar perlunya pengembangan kompetensi Pegawai Negeri Sipil. Peningkatan kompetensi Pegawai Negeri Sipil menjadi salah satu syarat mencapai reformasi birokrasi.

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Studi dilakukan di BKD Kota Malang. Penelitian dilakukan dengan mengaitkan antara sumber-sumber yang diantaranya ialah wawancara terhadap informan, olah dokumen, dan pengamatan langsung. Teknik analisis data menggunakan 3 tahap yaitu kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan program Analisis Kebutuhan Diklat (AKD) yang dilaksanakan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang sudah berjalan sesuai peraturan yang berlaku dan telah sesuai dengan teori pelaksanaan AKD yaitu analisis pada level organisasi, level jabatan atau pekerjaan, dan level individu. Analisis Kebutuhan Diklat dilakukan dengan penajakan langsung melalui lembar isian atau kuisioner yang diedarkan kepada seluruh Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Kota Malang melalui staf kepegawaian di masing-masing SKPD. Hasil dari penajakan diperoleh data masih banyak kebutuhan-kebutuhan diklat yang sebelumnya tidak terpikirkan untuk dipertimbangkan sebagai pokok masalah diklat.

Kata Kunci : Pelaksanaan Program, Analisis Kebutuhan Diklat (AKD)

SUMMARY

Lelianusti Sipahutar, 2017, **Implementation Of Training Needs Analysis Program In Developing Competencies Of Civil Servants**, (Studies in Badan Kepegawaian Daerah of Malang City. Essay. 1) Dr. Mochamad Makmur, MS, 2) Nurjati Widodo S.AP., M.AP, 175 Pages + xvii

This research was conducted in order to reform the quality of civilian personnel resources that exist in today's bureaucrats including in terms of development through education and training programs. Training Needs Analysis is organizing a program of activities which is closely related to the planning of education and training. Malang city Government through the BKD of Malang City implement planning programs with the aim of training can be achieved with the implementation of effective and targeted. Target on the successful implementation of education and training is a success parameter for realizing a competent personnel resources.

Training Need Analysis program had basically been stipulated in the regulations of Lembaga Administrasi Negara (LAN) as one of requirements the implementation of personnel training. ASN Act No.5 of 2014 has mandated that civilian officials can work with full responsibility and independence on which the need for development of competencies of civil servants. Improving the competence of the civilian apparatus becomes a requirement for bureaucratic reform.

This research used descriptive method whit kualitative approach. The research was studied in BKD Malang City. The research conducted by linking sources that is interview, processing document, and direct observation. The technique data analysis used 3 (three) phases that is data condensation, data display, and conclusion.

The result of this research showed that implementation of Training Needs Analysis program by BKD Malang City was running by the rule and appropriated with Training Needs Analysis namely analysis at the organizational level, job analysis, and personnel analysis. Training Needs Analysis program is done with direct assessment through the medium of a spreadsheet, or a questionnaire that was circulated to all employess through staff personnel Malang each SKPD. Result of the assessment data obtained are still many needs that were previously unthinkable training to be considered as subject matter training.

Keywords: Implementation Of The Program, Training Needs Analysis (AKD)

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Esa, yelah melimpahkan rahmatnya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Pelaksanaan Program Analisis Kebutuhan Diklat (AKD) dalam Mengembangkan Potensi Pegawai Negeri Sipil (PNS) Studi Pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang”

Skripsi ini merupakan tugas akhir yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar sarjana Ilmu Administrasi Publik Pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terimakasih kepada yang terhormat:

1. Bapak Prof. Dr. Bambang Supriyono, MS selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya
2. Bapak Dr. Choirul Saleh, M.Si selaku ketua jurusan Administrasi Publik Fakultas Ilmu Administrasi
3. Ibu Dr. Lely Indah Mindarti, M.Si, selaku Ketua Prodi Ilmu Administrasi Publik Fakultas Ilmu Administrasi
4. Bapak Dr. Mochamad Makmur, M.S selaku Ketua Komisi Pembimbing skripsi penulis
5. Bapak Nurjati Widodo, S.AP, M.AP selaku Anggota Komisi Pembimbing skripsi penulis
6. Ibu Dr. Anita Sukmawati selaku Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang
7. Ibu Ir. Enny Handayani, M.Si selaku Sekretaris Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang
8. Bapak Bagus Pambudi, S.Sos, M.Si selaku Kasubid Pendidikan dan Pelatihan
9. Ibu Zainab S.Sos, M.Si selaku Kasubid Teknis dan Fungsional
10. Bapak Bimantoro Yuhandani Wirawan, S.Stp selaku Pengelola Bidang Diklat
11. Seluruh jajaran Sub Bidang Pendidikan dan Pelatihan dan Sub Bidang Teknis dan Fungsional
12. Kedua orang tua saya yang sangat saya cintai Bapak Ramli Sipahutar dan Ny.Marintan Simatupang yang selalu setia memberikan semangat doa dan juga dukungan materil.

13. Kakak saya Mutiara Christina Sipahutar, Abang saya Freddy Irvando Sipahutar dan Siappudan kami Mayson Widodo Sipahutar
14. Khusus kepada sahabat terkasih saya Ondi (Alimron Corlam Kosdin Simorangkir) yang selalu setia memberikan semangat dan motivasi terhadap saya sejak awal memasuki kuliah sampai menyelesaikan skripsi ini.
15. Seluruh teman teman angkatan 2013, kakak-kakak, adik-adik PMK Immanuel yang selalu memberikan doa dan dukungan terhadap saya
16. “Antisocialsocialclub” (Renti, Meisy, Yuni, Santo, Rikardo, Joshua, dan Rolen) yang selalu memberikan tawa disaat lelah
17. “Om and the Gank” (Wiwid, Ave, Harun, Fachri, dan Wafi) yang selalu hadir dalam setiap moment berharga
18. Genk Magang Squad “ABG Bohay” (Yulia, Cendana, Dani) yang menjadi motivasi untuk menyelesaikan skripsi ini
19. Sahabat SMP “LDR” (Asih, Lidya, Rotua, Nani) yang setia menjadi tempat curhsat dan sumber semangat
20. Sahabat “Tut Girl” (Ayu Grace, Poppy, Yunita, Suci, Tridesly) yang selalu memberikan doa dan dukungan untuk mengejar target
21. Seluruh pihak yang telah membantu tersusunnya skripsi ini yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu

Demi kesempurnaan skripsi ini, saran dan kritik yang sifatnya membangun sangat diharapkan. Semoga karya skripsi ini bermanfaat dan dapat memberikan sumbangan yang berarti bagi pihak yang membutuhkan.

Malang, 25 Februari 2017

Penulis

DAFTAR ISI

MOTTO	ii
LEMBAR PERSEMBAHAN	iii
TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI	iv
TANDA PENGESAHAN	v
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI	vi
RINGKASAN.....	vii
SUMMARY.....	viii
KATA PENGANTAR.....	ix
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR.....	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Masalah.....	10
C. Tujuan Penelitian	11
D. Manfaat Penelitian	11
E. Sistematika Penulisan	12

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

A. Administrasi Publik	14
1. Definisi Administrasi	16
2. Definisi Publik.....	16
3. Definisi Administrasi Publik	16
B. Administrasi Kepegawaian Negara.....	18
1. Konsep Administrasi Kepegawaian Negara.....	18
2. Pegawai Negeri Sipil	20
C. Konsep Program.....	22
1. Definisi Program.....	22
2. Pelaksanaan Program.....	24
D. Manajemen Sumber Daya Manusia	27
1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia	27
2. Pengertian Pengembangan SDM Pegawai Negeri Sipil.....	32
3. Tujuan Pengembangan SDM Aparatur Sipil	33
E. Konsep Analisis Kebutuhan Diklat.....	34
1. Pengertian Analisis Kebutuhan Diklat	34
2. Tujuan Analisis Kebutuhan Diklat	36
3. Manfaat Analisis Kebutuhan Diklat	37
4. Tahapan Analisis Kebutuhan Diklat.....	39

5. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pelaksanaan Analisis Kebutuhan Diklat	40
--	----

BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian.....	47
B. Fokus Penelitian.....	48
C. Lokasi dan Situs Penelitian.....	50
D. Jenis dan Sumber Data	51
E. Teknik Pengumpulan Data	53
F. Instrumen Penelitian.....	57
G. Analisis Data.....	57

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum.....	61
1. Lokasi Penelitian, Profil Kota Malang	61
2. Situs Penelitian, Profil Badan Kepegawaian daerah (BKD) Kota Malang	64
a. Sejarah Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang.....	64
b. Visi dan Misi BKD Kota Malang.....	65
1) Visi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang.....	65
2) Misi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang.....	66
3) Struktur Organisasi, Tugas Pokok dan Fungsi (Tupoksi) Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang.....	66
B. Penyajian Data Fokus Penelitian	83
1. Pelaksanaan Program Analisis Kebutuhan Diklat (AKD) dalam Mengembangkan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil (PNS) di BKD Kota Malang	83
a. Tahap Konseptualisasi	86
b. Tahap Studi Kelayakan	94
c. Tahap Desain	101
d. Tahap Persiapan Pelaksanaan	117
2. Faktor Pendukung dan Penghambat Program Analisis Kebutuhan Diklat (AKD) dalam Mengembangkan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil (PNS) di BKD Kota Malang	119
a. Faktor Pendukung.....	119
b. Faktor Penghambat	127
C. Pembahasan.....	134
1. Pelaksanaan Program Analisis Kebutuhan Diklat (AKD) dalam Mengembangkan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil (PNS) di BKD Kota Malang.....	134
a. Tahap Konseptualisasi	140
b. Tahap Studi Kelayakan	144
c. Tahap Desain	148
d. Tahap Persiapan Pelaksanaan	159

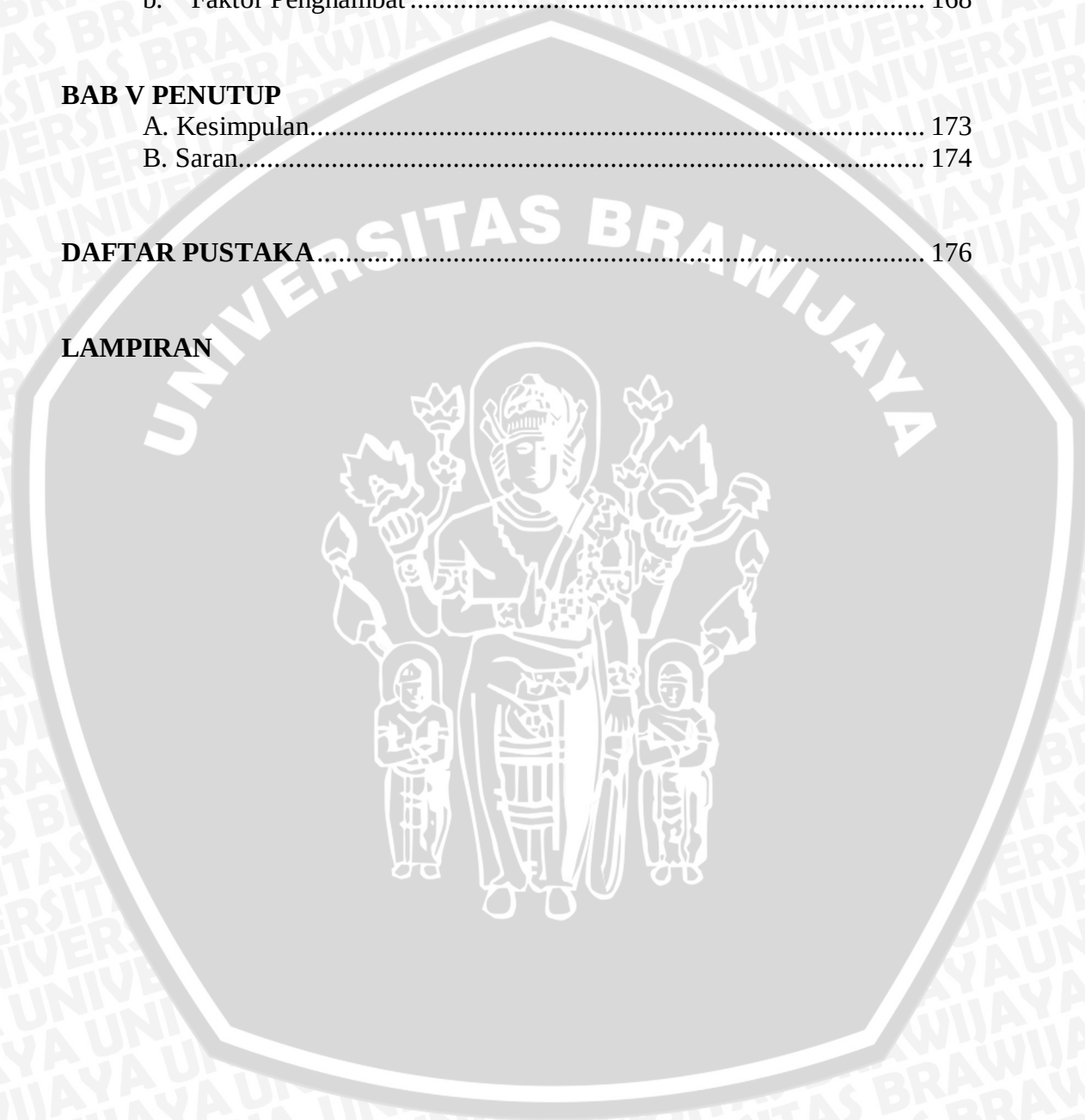
2. Faktor Pendukung dan Penghambat Program Analisis Kebutuhan Diklat (AKD) dalam Mengembangkan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil (PNS) di BKD Kota Malang	161
a. Faktor Pendukung.....	162
b. Faktor Penghambat	168

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan.....	173
B. Saran.....	174

DAFTAR PUSTAKA.....	176
----------------------------	------------

LAMPIRAN



DAFTAR TABEL

No	Judul	Halaman
1.	Jabatan Pelaksana dan Golongan Pegawai Negeri Sipil di BKD Kota Malang.....	81
2.	Susunan Panitia Pelaksana Penyusunan Program Analisis Kebutuhan Diklat di Lingkungan Pemerintah Kota Malang Tahun 2016	95
3.	Jadwal Pelaksanaan Program Analisis Kebutuhan Diklat (AKD) Kota Malang	99
4.	Hasil Pendataan Atas Program Analisis Kebutuhan Diklat SKPD se-Kota Malang	107
5.	Faktor Pendukung dan Penghambat Program Analisis Kebutuhan Diklat dalam Mengembangkan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil (PNS) di BKD Kota Malang	162



DAFTAR GAMBAR

No	Judul	Halaman
1.	Alur Analisis Data Kualitatif	6
2.	Geografis Kota Malang	62
3.	Struktur Organisasi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang	67
4.	Organisasi Kerja Analisa Kebutuhan Diklat Kota Malang 2016.....	97
5.	Tahapan Pelaksanaan Program Analisis Kebutuhan Diklat	102
6.	Alur Pelimpahan Formulir Kuisioner AKD Bagi Pegawai Negeri Sipil	103
7.	Lembar Isian Indikator Penghambat Pada Bidang masing-masing di Setiap SKPD	104
8.	Lembar Analisa Tugas dan Fungsi	105
9.	Lembar Isian Pemetaan Kompetensi	106
10.	Faktor-Faktor Penyebab Keterbatasan Partisipasi Pegawai Negeri Sipil ...	131



DAFTAR LAMPIRAN

1. Pedoman Wawancara
2. Dokumentasi Wawancara
3. Surat Keterangan Pelaksanaan Penelitian
4. Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang Nomor: 188.48/155/35.73.403./2016 Tentang Pembentukan Panitia Pelaksana Penyusunan Analisa Kebutuhan Diklat di Lingkungan Kota Malang
5. Kerangka Acuan Kerja (KAK) Analisa Kebutuhan Diklat (AKD) Kota Malang
6. Rekapitulasi Pegawai Negeri Sipil Di Lingkungan Pemerintah Kota Malang, Berdasarkan Golongan dan Jenis Kelamin, Keadaan Bulan: Desember 2016



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Perkembangan otonomi daerah dewasa ini, menganut sistem pemerintahan yang berdasarkan desentralisasi dimana pemerintah daerah merupakan salah satu unsur pendukung pembangunan negara dengan kewenangan yang diprioritaskan kepada masing-masing daerah. Pembagian kewenangan atau otonomi daerah diatur dalam Undang-Undang Pemerintah Daerah Nomor 23 Tahun 2014 yang menyatakan bahwa “Otonomi Daerah adalah hak, wewenang, dan kewajiban daerah otonom untuk mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan dan kepentingan masyarakat setempat dalam sistem Negara Kesatuan Republik Indonesia”. Otonomi daerah menuntut pemerintah daerah agar lebih peduli dalam mengatur dan mengelola daerah masing-masing. Sebagaimana dikemukakan oleh Widjaja bahwa otonomi adalah penyerahan urusan pemerintah kepada pemerintah daerah yang bersifat operasional dalam rangka sistem birokrasi pemerintahan (Widjaja, 2004:21-22). Artinya pemerintah pusat memberikan kesempatan yang luas bagi pemerintah daerah dalam menyelenggarakan pemerintah dan pembangunannya, termasuk kepada daerah Kabupaten/Kota seperti meningkatkan peranan dan kewenangan Kabupaten/Kota yang bersifat operasional dan berhubungan langsung dengan kegiatan masyarakat sesuai dengan titik berat pelaksanaan otonomi.

Dalam mewujudkan pembangunan daerah secara nyata dalam sistem pemerintahan yang terdesentralisasi seperti saat ini, tentu tidak terlepas dari

berbagai hambatan dan permasalahan. Salah satu upaya yang dapat dilakukan untuk mengatasi berbagai macam permasalahan dan hambatan yang menyebabkan sistem penyelenggaraan pemerintah yang tidak berjalan dengan baik dan perlu adanya pembaharuan, yaitu dengan pengembangan kompetensi di tubuh penyelenggara pemerintahan, yaitu Pegawai Negeri Sipil. Dilaksanakannya pengembangan Aparatur Sipil Negara (ASN) yang salah satunya adalah Pegawai Negeri Sipil dalam rangka mewujudkan kualitas PNS yang kompeten dibidangnya. Pengembangan kompetensi yang diharapkan karena PNS sebagai profesi yang dituntut berlandas pada prinsip sesuai kompetensi yang diperlukan dengan bidang tugasnya (Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara pasal 3 poin d).

Untuk mewujudkan PNS yang berdaya guna dan berhasil guna, maka diperlukan pegawai yang memiliki kompetensi yang memadai sehingga dapat mengemban tugas umum pemerintah dan pembangunan nasional. Pendayagunaan tersebut tentu berkaitan dengan bagaimana kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) dari PNS untuk ikut berperan dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi pemerintah di daerah. Dalam Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian dijelaskan bahwa:

“Kelancaran penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan nasional sangat tergantung pada kesempurnaan aparatur negara khususnya Pegawai Negeri. Karena itu, dalam rangka mencapai tujuan pembangunan nasional yakni mewujudkan masyarakat madani yang taat hukum, berperadaban, modern, demokratis, makmur, adil dan bermoral tinggi, diperlukan Pegawai Negeri yang merupakan unsur aparatur negara yang bertugas sebagai abdi masyarakat yang harus menyelenggarakan pelayanan secara adil dan merata kepada masyarakat dengan dilandasi kesetiaan, dan ketaatan kepada Pancasila dan Undang-undang 1945.”

Pengelolaan aparatur sipil bertujuan untuk menghasilkan PNS yang profesional, memiliki etika profesi, bebas dari intervensi politik, bebas korupsi, kolusi dan nepotisme. Berbagai tugas, fungsi dan tanggung jawab pemerintah akan efektif apabila ditunjang dengan Sumber Daya Manusia (SDM) yang produktif sehingga dapat mewujudkan kinerja yang efektif, efisien dan rasional. Sejalan dengan pendapat tersebut, dalam mewujudkan otonomi bagi daerah agar memiliki keleluasaan dalam penyelenggaraan pemerintah daerah, maka Widjaja mengungkapkan bahwa, “tanpa sumber daya manusia yang mempunyai kemampuan tinggi (profesional) misi lembaga tidak akan dapat dilaksanakan dengan baik. (Widjaja, 2004:16). Untuk itu kualitas SDM perlu mendapatkan perhatian yang serius.

Langkah yang dapat ditempuh untuk mewujudkan misi pemerintah yaitu SDM dengan kapasitas yang memadai, diperlukan reformasi aparatur sipil secara menyeluruh, salah satunya dengan pengembangan kompetensi. Pengembangan tersebut diawali dengan reformasi dan pembenahan di dalam tubuh PNS tersebut. Reformasi tersebut pada dasarnya menginginkan peran lebih dari pemerintah untuk melakukan pembenahan dalam birokrasi yang dimulai dengan pengembangan dan pelatihan PNS. Seperti yang dikemukakan Rozi (2000:5), budaya yang melekat dalam manajemen SDM aparatur sipil dimasa lalu yang berpola sentralistis harus berubah menuju perencanaan desentralistis, menggeser pendekatan pembangunan sektoral harus pula berubah menjadi spasial.

Berlakunya Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah merupakan langkah awal dalam mewujudkan misi tersebut, dimana

pemerintah daerah tidak bergantung pada pemerintah pusat. Pemerintah daerah memiliki kebebasan dalam pengelolaan SDM aparatur sipilnya sebagai perwujudan penerapan prinsip desentralisasi. Suatu reformasi yang berkaitan dengan pelatihan dan pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) dalam manajemen harus memperhatikan SDM yang memiliki keterampilan dan pengetahuan dalam mengolah dan mengelola kekuatan yang dimilikinya (sumber-sumber yang tersedia), mengatasi kelemahan dan ancaman yang dihadapi, memanfaatkan peluang, meningkatkan kapasitas (*capacity building*) dan akuntabilitas (*accountability*). Untuk menyiapkan Sumber Daya Manusia (SDM) yang memiliki *knowledge*, *skill*, dan *attitude* yang unggul, manajemen SDM berfokus pada:

1. Profesionalisme dan akuntabilitas aktor lokal,
2. Tenaga profesional, manajer/eksekutif pembangunan baik pemerintah maupun swasta,
3. Peran masyarakat dalam membentuk persepsi positif terhadap pembangunan, berjiwa kreatif, inovatif, dan kerja keras (Mondy, 1995:62)

Kunci SDM berkualitas adalah bagaimana *stakeholder* dapat memberikan pengaruh dalam proses pengelolaan sumber daya manusia dalam suatu organisasi khususnya kinerja aparatur sipil birokrasi. Salah satu kunci sukses dalam memberikan pelayanan prima kepada masyarakat adalah dengan cara pemberdayaan aparatur sipil serta peningkatan kualitas penyelenggara daerah yang berkompeten. Adanya Manajemen SDM dalam Manullang M (200:17),

menguraikan bahwa, “manajemen sumber daya manusia atau manajemen personalia adalah seni atau ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan dan pengawasan dari sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang telah dilaksanakan terlebih dahulu”.

Berdasarkan kutipan diatas menunjukkan bahwa perkembangan suatu organisasi tidak luput dari unsur pegawainya. Hal tersebut termasuk dalam aspek kompetensi aparatur sipil. Manajemen SDM bertujuan untuk mewujudkan PNS yang berkompeten sebagai bagian dari reformasi birokrasi. Sehingga perlu mewujudkan PNS yang mampu dan wajib mengembangkan diri dan mempertanggungjawabkan kinerjanya. Berdasarkan Undang-undang Aparatur Sipil Negara nomor 5 tahun 2014, tujuan dari manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) dalam lingkup PNS adalah untuk menghasilkan pegawai yang profesional, bebas dari intervensi politik, memiliki nilai dasar dan etika profesi, bebas dari praktik keberadaan aparatur pemerintah selaku pelayan masyarakat dituntut untuk bekerja secara kompeten dan profesional dalam memenuhi tuntutan kebutuhan masyarakat. Sementara profesionalisme itu hanya bisa diwujudkan apabila suatu pemerintahan memiliki sumber daya yang berkualitas. Kenyataan menunjukkan masih banyak aspek-aspek kinerja PNS kurang mencerminkan kinerja PNS yang kurang baik. Hal itulah yang kemudian menjadi masalah, yang mana berkaitan dengan pelaksanaan atas manajemen Sumber Daya Manusia dalam lingkup aparatur sipil yang kurang memenuhi sasaran.

Secara umum kendala-kendala Pemerintah Daerah yang berkaitan dengan Sumber Daya Manusia menurut Anggoro (2007:16) adalah:

1. Kurangnya profesionalitas PNS,
2. Kurangnya Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas,
3. Tidak adanya penerapan *knowledge based competition*,
4. Pendekatan sistem yang tidak terintegrasi,
5. Kurangnya budaya *learning organization* berbasis *knowledge management*,
6. Manajemen pembangunan daerah yang bertumpu pada eksploitasi penggunaan sumber daya alam tanpa memikirkan Sumber Daya Manusia (SDM).

Oleh karena itu, SDM daerah merupakan salah satu hal vital yang harus diperhatikan guna tercapainya kesuksesan otonomi daerah. Bercermin dari permasalahan yang terjadi pada Pegawai Negeri Sipil daerah, pada dasarnya terkait tentang masalah kesenjangan antara kompetensi yang dimiliki oleh pegawai dengan kinerja yang diharapkan. Oleh sebab itu perlu diberlakukannya Pendidikan dan Pelatihan (Diklat). Diklat adalah penyelenggaraan proses belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan dalam melaksanakan tugas atau jabatan tertentu.

Permasalahan yang kemudian muncul adalah banyaknya jenis diklat yang diikuti pegawai tidak menjamin dapat meningkatkan kinerja pegawai jika diklat yang diikuti tidak sesuai dengan kebutuhan para pegawai sesuai dengan tugas dan fungsinya di dalam organisasi dengan kata lain diklat tersebut tidak tepat sasaran. Hal tersebut sangat merugikan baik bagi pegawai yang didiklatkan maupun bagi instansi terkait karena biaya dalam pelaksanaan diklat sangat banyak namun hasilnya tidak menunjukkan adanya peningkatan kinerja pegawai maupun pengetahuan dan sikap dari pegawai yang didiklatkan.

Sebagai langkah awal untuk merancang program pendidikan dan pelatihan dapat terlaksana secara efektif dan efisien maka perlu adanya program Analisis

Kebutuhan Diklat (AKD). Analisis Kebutuhan Diklat (AKD) adalah proses kegiatan yang bertujuan untuk menemukan adanya suatu kesenjangan dalam bentuk pengetahuan, ketrampilan maupun sikap dan perilaku pegawai pada suatu unit organisasi, kelompok kerja atau komunitas tertentu yang dapat ditingkatkan melalui diklat. Menurut Brown (2002:569) Analisis Kebutuhan Diklat merupakan “proses yang berkelanjutan pengumpulan data untuk menentukan apakah ada kebutuhan pelatihan yang dapat dikembangkan untuk membantu organisasi mencapai tujuannya” yang diterapkan oleh lembaga yang berwenang dalam hal ini merupakan tugas pokok dan fungsi Badan Kepegawaian Daerah.

Program Analisis Kebutuhan Diklat merupakan tahapan pertama dari perencanaan diklat yang bertujuan untuk mengidentifikasi masalah dan kebutuhan diklat. Dengan demikian, hasil Analisis Kebutuhan Diklat merupakan masukan utama dalam menentukan jenis diklat yang akan dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan pegawai agar menghasilkan diklat yang tepat sasaran. Pelaksanaan Analisis Kebutuhan Diklat pegawai Pemerintah Kota Malang sudah dilakukan berdasarkan peraturan yang berlaku yaitu Peraturan Pemerintah (PP) No 101 tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil dan keputusan Kepala Badan Kepegawaian Daerah Nomor: 188.48/155/ 35.73.403/ 2016 tentang Pembentukan Panitia Pelaksana Penyusunan Program Analisis Kebutuhan Diklat di Lingkungan Pemerintah Kota Malang Tahun 2016.

Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang merupakan lembaga teknis Pemerintah Kota Malang dibidang kepegawaian. Adapun Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang mempunyai tugas pokok melaksanakan kewenangan daerah

dibidang pengelolaan kepegawaian sesuai dengan kebijakan kepala daerah (Walikota). Untuk melaksanakan tugas tersebut Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang mempunyai fungsi antara lain merumuskan kebijakan teknis, dibidang pengelolaan kepegawaian, penyusunan dan pelaksanaan rencana strategis dan rencana kerja tahunan dibidang pengelolaan kepegawaian dan melaksanakan administrasi mutasi kepegawaian. Penetapan standar dan prosedur kesejahteraan PNS di lingkungan pemerintah Kota Malang dilaksanakan sesuai dengan peraturan yang berlaku, serta melaksanakan pendidikan dan pelatihan pegawai.

Dengan adanya otonomi daerah, Badan Kepegawaian Daerah memiliki otoritas untuk mengembangkan kompetensi Pegawai Negeri Sipil di daerah Kota Malang. Realisasi dan perencanaan pendidikan dan pelatihan dapat tercapai, dimana pendidikan dan pelatihan SDM aparatur sipil di daerah merupakan program yang diusung langsung oleh pemerintah daerah. Dalam hal ini merupakan tugas pokok dan fungsi dari BKD. Hal tersebut dikarenakan pemerintah daerah lebih mengetahui hal-hal apa yang menjadi kekurangan Pegawai Negeri Sipil di daerah. Sehingga dengan melaksanakan Analisis Kebutuhan Diklat, dalam hal ini Badan Kepegawaian Daerah dapat melakukan pengembangan aparturnya secara langsung pada setiap aparatur sehingga lebih tepat sasaran dan sesuai dengan kebutuhan. Misi dari badan Kepegawaian Daerah Kota Malang adalah meningkatkan pelayanan administrasi aparatur Pemerintah Daerah yang berkualitas. Pelaksanaan misi yang merupakan sasaran pengembangan Pegawai Negeri Sipil daerah diharapkan akan bermuara pada tergabungnya aparatur pemerintah yang berkualitas dan profesional dibidang

tugasnya dalam rangka mewujudkan penyelenggaraan pemerintahan yang baik (*Good Governance*) dan bersih dari praktek korupsi, kolusi dan nepotisme (*Clean Government*) . Untuk mencapai misi BKD yang berkaitan dengan kualitas aparatur, AKD merupakan strategi yang tepat untuk mewujudkan misi tersebut.

Dalam penelitian ini, peneliti mencoba melakukan penelitian secara langsung di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang yang berfokus pada Analisis Kebutuhan Diklat. Berdasarkan informasi BKD Kota Malang telah menerapkan Analisis Kebutuhan Diklat sejak tahun 2015 dan akan dilaksanakan secara rutin. Analisis Kebutuhan Diklat merupakan strategi yang dilaksanakan oleh BKD Kota Malang dalam mewujudkan program Diklat yang efektif dan tepat sasaran sesuai dengan kebutuhan masing-masing Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) yang ada di Kota Malang. Analisis Kebutuhan Diklat merupakan suatu hal yang perlu diterapkan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang karena dengan strategi ini perencanaan diklat lebih tepat sasaran karena lebih mengedepankan hal-hal yang menjadi kekurangan dan kebutuhan dalam hal kompetensi dari aparatur sipil daerah Kota Malang.

Dalam pelaksanaannya, proses Analisis Kebutuhan Diklat pegawai Pemkot Malang menemui beberapa permasalahan antara lain minimnya biaya, quisioner yang telah disebarkan tidak terisi lengkap, sulitnya pencermatan data pegawai yang jumlahnya sangat banyak, terkadang data yang diperoleh dari setiap instansi kurang akurat sehingga perlu dianalisis ulang oleh BKD, dan kurangnya tenaga ahli yang menguasai konsep Analisis Kebutuhan Diklat. Hal tersebut menyebabkan belum optimalnya pelaksanaan Analisis Kebutuhan Diklat Pegawai

Pemkot Malang yang dilaksanakan oleh Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Malang.

Zaenab Nimran sebagai Kepala Sub Bidang Teknis Fungsional bagian Diklat Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang mengatakan bahwa, pelaksanaan Analisis Kebutuhan diklat yang belum optimal akan berpengaruh pada hasil AKD yang akan dijadikan sebagai dasar dalam penentuan jenis diklat apa yang sesuai dengan kebutuhan individu maupun organisasi. Analisis kebutuhan Diklat dapat mengidentifikasi program diklat yang sesuai dengan kebutuhan peningkatan kompetensi PNS agar lebih profesional dalam melaksanakan tugas pokok dimasing-masing unit kerja. Atas dasar uraian di atas, maka peneliti tertarik melakukan penelitian dengan judul **“Pelaksanaan Program Analisis Kebutuhan Diklat dalam Mengembangkan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil (Studi pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang).**

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian dalam latar belakang penelitian ini maka masalah dalam penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana pelaksanaan program Analisis Kebutuhan Diklat (AKD) dalam mengembangkan kompetensi Pegawai Negeri Sipil (PNS) di BKD Kota Malang?
2. Apa faktor pendukung dan faktor penghambat pelaksanaan program Analisis Kebutuhan Diklat (AKD) dalam mengembangkan kompetensi Pegawai Negeri Sipil (PNS) di BKD Kota Malang?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah sebagaimana telah ditulis diatas maka penelitian ini bertujuan sebagai berikut:

1. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis pelaksanaan Analisis Kebutuhan Diklat dalam mengembangkan kompetensi Pegawai Negeri Sipil (PNS) oleh BKD Kota Malang
2. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis faktor pendukung dan faktor penghambat pelaksanaan program Analisis Kebutuhan Diklat dalam mengembangkan kompetensi Pegawai Negeri Sipil (PNS) di BKD Kota Malang

D. Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian telah diuraikan diatas, hasil penelitian ini diharapkan memberikan kegunaan sebagai berikut:

1. Manfaat Praktis
 - a. Bagi Pemerintah
Memberikan sumbangan pemikiran bagi pemerintah dalam upaya meningkatkan kompetensi dan kinerja Pegawai Negeri Sipil khususnya pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang.
 - b. Bagi Peneliti
Penelitian ini bermanfaat untuk menambah wawasan peneliti terkait masalah-masalah dalam pelaksanaan program Analisis Kebutuhan Diklat di Balai Kepegawaian Daerah Kota Malang dan sebagai syarat penyelesaian

tugas akhir skripsi di jurusan Ilmu Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya

2. Manfaat Teoritis

- a. Memberikan Kontribusi bagi pengembangan ilmu pengetahuan terutama kajian masalah-masalah dan teori dalam administrasi pemerintahan khususnya administrasi kepegawian.
- b. Memberikan informasi bagi peneliti berikutnya untuk mengandalkan penelitian lebih lanjut tentang permasalahan yang sama.

E. Sistematika Penulisan

Penyusunan skripsi ini dituangkan secara sistematis terdiri atas lima bab yang saling berhubungan dan menyangkut masalah pelaksanaan program Analisis Kebutuhan Diklat (AKD) dalam mengembangkan kompetensi Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, maka sistematika penulisannya disusun sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Dalam bab ini diuraikan mengenai latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika pembahasannya.

BAB II : KAJIAN PUSTAKA

Dalam bab ini diuraikan tentang teori-teori yang digunakan yang berkaitan dengan masalah yang diangkat dalam penelitian.

BAB III : METODE PENELITIAN

Dalam bab ini diuraikan tentang jenis-jenis penelitian yang digunakan, fokus penelitian, lokasi dan situs penelitian, sumber dan jenis data, instrumen penelitian dan analisis data.

BAB 1V : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Menyajikan hasil penelitian meliputi penyajian data fokus penelitian dan pembahasan data fokus penelitian yang diperoleh selama penelitian dan merupakan jawaban dari pertanyaan yang terdapat pada rumusan masalah.

BAB V : PENUTUP

Bab ini terdiri dari dua sub bab pokok yaitu kesimpulan dan saran. Kesimpulan merupakan garis besar dari hasil pembahasan yang ditarik berdasarkan permasalahan, teori dan analisis data. Sedangkan saran merupakan rekomendasi peneliti yang didasarkan pada ketidaksesuaian teori dengan kenyataan di lapangan dan diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Administrasi Publik

1. Definisi Administrasi

Menurut The Liang Gie dalam Sjamsuddin (2010:9), administrasi merupakan serangkaian kegiatan manusia yang kooperatif terdiri dari 8 (delapan) unsur yaitu: Organisasi, Manajemen, Komunikasi (Tata Hubungan), Informasi (Ketatausahaan), Personalia (Kepegawaian), Kekuasaan, Materi (Perbekalan), Hubungan Masyarakat. Administrasi diartikan sebagai kegiatan yang harus dilakukan oleh pejabat eksekutif dalam suatu organisasi yang bertanggungjawab dalam mengatur dan memajukan usaha kerjasama sekumpulan orang yang sengaja dibentuk untuk mencapai tujuan tertentu. Administrasi berasal dari kata *to administer* yang diartikan sebagai *to manage* (mengelola). Secara etimologis administrasi diartikan kegiatan yang berkaitan dengan pengelolaan informasi, manusia, harta benda yang berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Siagian dalam Syafri (2012:9), administrasi didefinisikan sebagai keseluruhan proses kerja sama dua orang atau lebih yang didasarkan atas rasionalitas tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Dengan kata lain, pengertian administrasi mencakup seluruh kegiatan dari pengaturan hingga pengurusan kelompok orang yang memiliki diferensiasi pekerjaan untuk mencapai tujuan yang sama. Seperti yang dikemukakan oleh White dalam Syafri (2012:9) “*Administration is a process common to all group effort, public or private, civil or military, large scale or small scale.*” (Menurutnya Administrasi merupakan

proses yang terdapat pada setiap usaha kelompok publik atau privat, sipil atau militer, skala besar atau kecil).

Menurut Gladden dalam Syafri (2012:9)

“The first step is to define administration as a general human activity operating, both inside and outside the public sphere throughout the community.” (Menurutnya langkah pertama adalah mendefinisikan administrasi sebagai aktivitas manusia yang bersifat umum yang dilaksanakan, baik di dalam maupun di luar lingkungan publik, di dalam masyarakat mana pun).

Administrasi merupakan suatu proses yang dinamis dan berkelanjutan yang digerakkan dalam rangka pencapaian tujuan dengan cara memanfaatkan secara bersama orang material melalui koordinasi dan kerjasama. Adapun mendefinisikannya kembali serta menginterpretasikan dan menggunakan tujuan organisasi sebagai tuntutan program dan pelayanan, mengamankan sumber daya keuangan, fasilitas, staf, dan berbagai bentuk dukungan yang lainnya., mengembangkan program dan pelayanan, mengembangkan struktur dan prosedur organisasi, menggunakan kepemimpinan dalam proses pembuatan kebijakan, pengembangan prosedur, dan prinsip-prinsip operasi, mengevaluasi program dan kepegawaian secara berkesinambungan dan membuat perencanaan serta melakukan penelitian, menggunakan kepemimpinan dalam proses perubahan yang dibutuhkan organisasi (Pasolong, 2007:56).

Administrasi dapat diartikan sebagai arahan, pemerintahan, kegiatan pelaksanaan, kegiatan pengarahan, penciptaan prinsip-prinsip pelaksanaan kebijakan publik, kegiatan melakukan analisis, menyeimbangkan dan mempresentasikan keputusan, pertimbangan-pertimbangan kebijakan, sebagai pekerjaan individual dan kelompok dalam menghasilkan barang dan jasa publik

dan sebagai arena bidang kerja akademik dan teoritik (Pasolong, 2007:56).

2. Definisi Publik

Istilah “publik” diartikan sebagai umum, orang banyak, masyarakat dan negara”. Pengertian Publik menurut Center dalam Syafri (2012:15) adalah “*A public is a collective noun for a group of individuals tied together by some common kinds of interest and sharing a sense of togetherness.*” (Menurutnya Publik adalah kelompok individu yang terikat oleh kepentingan bersama dan berbagai rasa atas dasar kebersamaan.)

Menurut Ensiklopedi Administrasi (Pariata Westra, Sutarto, dan Ibnu Syamsi, (ed) dalam syafri (2012:15) “Publik adalah sejumlah orang (yang tidak mesti berada dalam satu tempat) yang dipersatukan oleh kepentingan yang sama, yang berbeda dengan kelompok lain. Sedangkan menurut Young dalam Syafri (2012:14) yang dimaksud dengan publik adalah:

- 1) *People* (orang)
- 2) *The General body or totality of member of community, nation, or society* (keseluruhan anggota suatu komunitas, bangsa dan masyarakat).
- 3) *A non-contiguous and transitory mass individuals with a common or general interest* (kumpulan individu dalam kepentingan yang sama)

Berdasarkan beberapa pendapat diatas, unsur-unsur publik adalah:

- a. Adanya sejumlah manusia
- b. Adanya kepentingan bersama yang mengikat mereka
- c. Adanya perasaan bersatu karena adanya kepentingan tersebut

3. Definisi Administrasi Publik

Terminologi *public administration* berasal dari Amerika Serikat dan Inggris yang pada awalnya dialihbahasakan menjadi ilmu administrasi publik.

Jauh sebelumnya orang mempergunakan istilah-istilah ilmu pemerintahan untuk menyebut subjek ini, namun perlu diketahui bahwa ilmu pemerintahan tidak betul-betul sama dengan ilmu administrasi publik. Menurut Waldo dalam Syafri (2012:21) *“Public Administration is the organization and management of man and materials to achieve the purpose of government”* (Menurutnya Administrasi adalah organisasi dan manajemen manusia dan materi (peralatannya) untuk mencapai tujuan-tujuan pemerintah.”

Woodrow Wilson dalam Syafri (2012:2), *“Public Administration is the practical of business done as efficiently and as much in accord with the people’s taste and desired as possible. It is through administration that government responds to those needs of society that private initiative can not or will not supply”*. (Administrasi publik adalah urusan atau praktik urusan pemerintah karena tujuan pemerintah ialah melaksanakan pekerjaan publik secara efisien dan sejauh mungkin sesuai dengan selera dan keinginan rakyat. Dengan administrasi publik, pemerintah berusaha memenuhi kebutuhan masyarakat, yang tidak dapat atau tidak dipenuhi oleh privat/swasta. Sondang P. Siagian dalam Syafri (2012:25) administrasi publik didefinisikan sebagai “keseluruhan kegiatan yang dilakukan oleh seluruh pegawai pemerintah dari suatu negara dalam usaha mencapai tujuan negara”.

Jika diperhatikan, substansi sebagian besar definisi diatas sama., yaitu menyangkut kerja sama kelompok orang dalam lingkup organisasi negara (legislatif, eksekutif dan yudikatif) untuk mencapai tujuan negara melalui berbagai kebijakan dan program yang telah dirumuskan sebelumnya untuk

memenuhi kebutuhan masyarakat. Peningkatan kualitas pegawai pemerintah diarahkan agar mampu mendukung sistem administrasi negara yang didalamnya terkandung fungsi utama, yaitu fungsi penyelenggaraan pemerintahan, fungsi pembangunan dan fungsi pelayanan masyarakat. Sesuai ketentuan PP.No.101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil, yaitu meningkatkan pengetahuan, keahlian dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan struktural secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika PNS sesuai dengan kebutuhan instansinya, menciptakan pegawai yang mampu berperan sebagai pembahari dan perekat persatuan dan kesatuan bangsa, dan menetapkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan dan pemberdayaan masyarakat.

B. Adminitrasi Kepegawaian Negara

1. Konsep Administrasi Kepegawaian Negara

Administrasi Kepegawaian Negara (*Public Personal Administration*), adalah salah satu cabang dari Administrasi Negara yang membahas tentang persoalan Pegawai negara atau Pegawai Negeri Sipil (PNS). Henry dalam Thoha (2008:151), mengatakan bahwa Administrasi Kepegawaian Negara adalah pengurusan, peraturan dan atau manajemen tentang kebijakan publik untuk masyarakat luas dan beberapa pihak yang berkepentingan dalam birokrasi pemerintah. Selanjutnya definisi Administrasi Kepegawaian Negara menurut Abdurachman dalam Thoha (2008:151) adalah salah satu cabang dari pada Administrasi Negara yang bersangkutan dengan segala persoalan pegawai negara.

Amstrong dalam Thoha (2007:151), mendefenisikam *personel management* atau manajemen kepegawaian adalah:

- a. Bagaimana memperoleh, mengembangkan dan memberi motivasi kerja kepada pegawai yang diperlukan suatu organisasi untuk mencapai tujuan tersebut;
- b. Bagaimana mengembangkan suatu struktur dan iklim kerja , dan gaya manajemen organisasi agar diperoleh kerjasama dan komitmen dalam organisasi;
- c. Bagaimana mempergunakan skill dan kapasitas terbaik dari seluruh pegawai
- d. Bagaimana memenuhi tanggungjawab sosial dan hukum dari suatu organisasi kepada pegawainya, terutama dalam kondisi dan kualitas kerja yang diberikan kepada mereka;

Selanjutnya tujuan administrasi kepegawaian menurut Syuhadak dalam Thoha (2007:151) yaitu:

- a. Penggunaan tenaga kerja secara efektif dan efisien
- b. Menciptakan, mengembang suasana kerja dalam kerjasama, dan
- c. Mengusahakan perkembangan yang maksimal bagi masing-masing individu yang bekerjasama

Manajemen Pegawai Negeri Sipil perlu diatur secara menyeluruh, dengan menerapkan norma, standar dan prosedur yang beragam dan tetap dalam menerapkan formasi, pengadaan, pengembangan, penetapan gaji dan program kesejahteraan, serta pemberhentian yang merupakan unsur dalam manajemen pegawai negeri sipil pusat maupun pegawai negeri sipil daerah. Adanya keberagaman tersebut, diharapkan dapat diciptakan kualitas PNS yang beragam. Disamping memudahkan penyelenggaraan manajemen kepegawaian, manajemen yang beragam dapat pula mewujudkan perlakuan dan jaminan kepastian hukum bagi seluruh pegawai negeri.

2. Pegawai Negeri Sipil

Pegawai negeri sipil adalah Sumber Daya Manusia yang merupakan pemikir, perencana dan pelaksana berbagai kebijakan pemerintah, pembangunan dan pelayanan kemasyarakatan dalam rangka mencapai tujuan nasional. Menurut Kamus Umum Bahasa Indonesia “Pegawai” adalah “orang yang bekerja pada pemerintahan (perusahaan dan sebagainya)” sedangkan “Negeri” berarti Negara atau pemerintahan, jadi Pegawai Negeri Sipil adalah orang yang bekerja pada pemerintahan atau Negara. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara menjelaskan bahwa: “Pegawai Negeri Sipil yang selanjutnya disingkat PNS adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, diangkat sebagai Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) secara tetap oleh pejabat pembina kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintahan.”

Berdasarkan Undang-Undang No 43 Tahun 1999, tentang Pokok-Pokok Kepegawaian yang dimaksud dengan pegawai negeri adalah “Setiap warga Negara Republik Indonesia yang telah memenuhi syarat yang telah ditentukan, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan diserahi tugas dalam suatu jabatan negeri atau diserahi tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan Peraturan Pendang-Undangan yang berlaku”. Pegawai Negeri Sipil dikelompokkan menjadi 2 yaitu:

a. Pegawai Negeri Sipil Pusat

Pegawai Negeri Sipil pusat adalah pegawai yang gajinya dibebankan kepada Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) dan bekerja pada departemen, lembaga pemerintah non departemen, kesekretariatan

lembaga tertinggi/tinggi negara, instansi vertikal di daerah-daerah dan kepaniteraan pengadilan.

b. Pegawai Negeri Sipil Daerah

Pegawai Negeri Sipil Daerah adalah Pegawai Negeri Sipil Daerah Otonom (Provinsi, Kabupaten/Kota) yang gajinya dibebankan kepada Anggaran Pendapatan dan Belanja (APBD) daerah yang bersangkutan di luar instansi induk yang gajinya dibebankan pada instansi yang menerima bantuan.

Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagai profesi berlandaskan pada prinsip sebagai berikut: (Undang-Undang No. 5 Tahun 2014)

- a. Nilai dasar;
- b. Kode etik dan kode perilaku;
- c. Komitmen, integritas moral, dan tanggung jawab pada pelayanan publik;
- d. Kompetensi yang diperlukan sesuai dengan bidang tugasnya
- e. Kualifikasi akademik
- f. Jaminan perlindungan hukum dalam melaksanakan tugas; dan
- g. Profesionalitas jabatan.

Menurut Undang-Undang No 5 Tahun 2014 Pegawai Negeri Sipil (PNS) bertugas:

- a. Melaksanakan kebijakan publik yang dibuat oleh Pejabat Pembina Kepegawaian sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
- b. Memberikan pelayanan publik yang profesional dan berkualitas
- c. Mempererat persatuan dan kesatuan Negara Kesatuan Republik Indonesia

Pegawai Negeri Sipil (PNS) berperan sebagai perencana, pelaksana dan pengawas penyelenggaraan tugas umum pemerintahan dan pembangunan nasional melalui pelaksanaan kebijakan dan pelayanan publik yang profesional, bebas dari intervensi politik, serta bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme. Kelancaran pelaksanaan pemerintahan dan pembangunan nasional tergantung

pada kesempurnaan Pegawai Negeri Sipil. Karena Pegawai Negeri Sipil memiliki peran besar dalam penyelenggaraan dan pembangunan dalam rangka mencapai tujuan negara.

C. Konsep Program

1. Definisi Program

Program diartikan sebagai sebuah bentuk perencanaan yang dilaksanakan untuk menyelesaikan suatu masalah. Apabila program dihubungkan dengan pelaksanaan program, maka program dapat diartikan sebagai ataupun realisasi dari suatu kebijakan. Menurut Tjokrowinoto (1996:46), faktor-faktor yang mempengaruhi proses pelaksanaan program antara lain:

a. Sumber Daya Manusia

Dalam konteks pembangunan manusia, kearifan, inovasi dan daya kreasi manusia merupakan faktor penentu proses pembangunan. Guna mencapai hal tersebut, manusia menjadi motor penggerak pembangunan

b. Kemampuan implementator dilapangan

Kemampuan pegawai dikenali dari kemampuan Pegawai Negeri Sipil untuk menjangkau kelompok sasaran, meningkatkan kapasitas kelompok sasaran dalam mengembangkan pelayanan, mampu menyesuaikan antara output program dengan kebutuhan masyarakat dan membuat program guna memenuhi kebutuhan tersebut dengan memobilisasikan sumber daya yang ada untuk mendukung jalannya

program yang telah dirancang.

c. Hambatan instituonal

Berbagai takrif tentang program pembangunan dapat diketahui bahwa program bersifat alokatif dan diskriptif, program juga bersifat inovatif dan multifungsi.

Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh United Nations (1971) dalam (Zauhar,1993:2) bahwa: *“Programe is taken to mean a form of organized social activity with a specific objective, limited in space and time. It often consist of an interrelated group of projects and usually limited to one or more an going organizations and activities.”* (Menurutnya program bertujuan untuk memecahkan suatu masalah tertentu (*problem solving*). Untuk mencapai tujuan, maka para pengelola pembangunan harus mampu menyusun skala prioritas sehingga alokasi dan distribusi sumberdaya dapat dilaksanakan secara tepat. Agar fungsi tersebut dapat terlaksana dengan baik maka suatu program harus memiliki ciri-ciri:

- a. Tujuan yang dirumuskan secara jelas;
- b. Penentuan dari peralatan yang terbaik untuk mencapai tujuan;
- c. Suatu kerangka kebijaksanaan yang konsisten dana atau atau proyek-proyek yang saling berkaitan untuk mencapai tujuan program selektif mungkin;
- d. Pengukuran dengan ongkos-ongkos yang diperkirakan dan keuntungan-keuntungan yang diharapkan akan dihasilkan dari program tersebut;
- e. Hubungan dengan kegiatan-kegiatan lain dalam usaha pembangunan tidak berdiri sendiri;
- f. Berbagai upaya di bidang manajemen termasuk penyediaan tenaga, pembiayaan dan lain-lain untuk melaksanakan program tersebut (Zauhar, 1993:2)

Program-program pelatihan dirancang untuk menjembatani kesenjangan antara kompetensi yang dimiliki pekerja dan kompetensi yang diharapkan dimiliki

pekerja. Program pengembangan pegawai merupakan salah satu upaya pemecahan masalah dalam mengoptimalkan kinerja pegawai. Pelatihan berbasis kompetensi sangat diperlukan dalam pengembangan SDM (Pegawai Negeri Sipil), karena secara tradisi atau konvensional hanya menghasilkan peserta pelatihan memiliki “pengetahuan mengenai apa”. Sementara program pelatihan yang berbasis kompetensi memungkinkan peserta setelah selesai tidak sekedar mengerti, tetapi “dapat melakukan sesuatu” yang harus dikerjakan.

2. Pelaksanaan Program

Suatu perumusan kebijakan (program) selalu di iringi dengan suatu pelaksanaan program tersebut dilapangan. Betapapun baiknya suatu program tanpa pelaksanaan yang baik dan benar maka tidak akan banyak yang berarti. Suatu program hanyalah rencana bagus diatas kertas kalau tidak implementasikan dengan baik dan benar. Pelaksanaan bukanlah sekedar bersangkut paut dengan penjabaran keputusan-keputusan politik kedalam prosedur rutin melalui saluran-saluran birokrasi, melainkan lebih dari itu pelaksanaan menyangkut masalah konflik, keputusan dan siapa yang memperoleh apa dari suatu kebijakan. Oleh karena itu tidaklah terlalu salah jika dikatakan bahwa pelaksanaan merupakan aspek yang sangat penting suatu proses program.

Sebelum melaksanakan suatu program harus dilakukan perencanaan terlebih dahulu agar arah ataupun tujuan dari program tersebut dapat tercapai dengan baik. Zauhar (1993:4) membagi perencanaan kedalam beberapa tahap, yaitu:

- a. Tahap Konseptualisasi.

Tahap awal pengelolaan suatu program selalu dimulai dengan konseptualisasi dan indentifikasi. Dalam tahap konseptualisasi, ide yang telah terkonsep akan melalui proses yang panjang dan perlu ditindaklanjuti dalam bentuk pembicaraan resmi, yang akhirnya tertuang dalam bentuk usulan tertulis. Kegiatan ini dengan pra studi kelayakan..

b. Tahap Studi Kelayakan.

Tujuan dari studi kelayakan adalah untuk mengetahui sejauh mana konsep ide itu penting dan logis untuk dilaksanakan yang dapat dinilai dari efisiensi tenaga, waktu, dan biaya yang harus dikeluarkan dalam pelaksanaannya.

c. Tahap Desain.

Jika studi kelayakan sudah dianggap cukup, maka langkah selanjutnya adalah tahap desain. Di dalam desain inilah akan tergambar rincian yang lebih detail dari suatu program. Program harus memenuhi persyaratan antara lain teknis, ekonomis dan finansial, sosial dan politik.

d. Tahap Persiapan Pelaksanaan.

Dalam tahap persiapan pelaksanaan semua hal yang berhubungan dengan proses pelaksanaan suatu program perlu diperhitungkan. Seperti dalam hal sumber daya manusia yaitu kepegawaiannya, peralatan, perlengkapan, pendanaan, dan semua yang terkait dengan program tersebut.

Menurut Zauhar (1993:10), keberhasilan program sangat tergantung pada kerjasama dengan organisasi/instansi terkait dan juga dipengaruhi oleh keteladanan pemimpin program. Koordinasi dan konsistensi sangatlah penting dalam sebuah pelaksanaan program. Selain itu pembagian tugas dan tanggungjawab yang jelas merupakan salah satu hal yang perlu diperhatikan dalam pelaksanaan suatu program. Dengan adanya pembagian tugas maka akan mempermudah dalam hal koordinasi dalam pelaksanaan program tersebut.

Pelaksanaan suatu program perlu dilakukan *monitoring* agar suatu program mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Zauhar (1993:11) bahwa:

“*Monitoring* sebagai perangkat kegiatan yang dilakukan untuk mengikuti, mengamati dan melacak jalannya pelaksanaan program dan proyek pembangunan dengan menggunakan sistem pelaporan dan tujuan langsung ke lokasi agar memperoleh data dan informasi yang jelas serta menghimpun masalah yang ada untuk dijadikan alternatif pemecahan sebagai imput penyempurnaan”.

Hal-hal yang perlu di *monitoring* dalam melaksanakan suatu program adalah:

- a. Tujuan program meliputi sasaran yang ingin dicapai
- b. Tujuan fungsional meliputi hal-hal yang berkaitan dengan sumbangan atau dampak yang dihasilkan program bagi terciptanya tujuan.
- c. Keluaran atau *output* merupakan hasil akhir yang diperoleh dengan adanya program.
- d. *Input* yakni segala sumber baik manusia, mesin, dana dan metode dalam rangka pencapaian tujuan.
- e. Indikator yang diperlukan sebagai pengukuran tingkat keberhasilan.

Setelah proses *monitoring* dilakukan, tahap selanjutnya adalah evaluasi program. Zauhar (1993:16) mengartikan evaluasi sebagai proses pengukuran atau

pengenalan yang berusaha untuk menentukan mengapa kejadian dalam pelaksanaan tingkat keluaran belum atau tercapai. Selanjutnya Zauhar, menjelaskan tujuan pokok evaluasi adalah status akhir proyek yang akan menjadi landasan untuk meningkatkan kebijaksanaan tentang proyek atau program pembangunan berikutnya. Dalam artian bahwa evaluasi akan dijadikan sebagai acuan dan juga bahan rujukan dalam pengambilan keputusan dalam rangka untuk memperbaiki sebuah program.

D. Manajemen Sumberdaya Manusia

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Sedarmayanti (2001:19) bahwa: “Sumber daya manusia adalah tenaga kerja atau pegawai di dalam suatu organisasi yang mempunyai peran penting dalam mencapai keberhasilan”. Tjokrowinoto (1996:25) menyatakan bahwa: “Dalam konteks pembangunan manusia, kearifan, inovasi dan daya kreasi, manusia merupakan faktor penentu proses pembangunan. Guna mencapai hal tersebut, manusia menjadi motor penggerak pembangunan”

Faustino Cardoso (1995:1) menjelaskan bahwa:

“Sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya yang terdapat dalam organisasi, meliputi semua orang yang melakukan aktivitas. Secara umum sumber daya yang terdapat dalam suatu organisasi bisa dikelompokkan atas 2 macam yaitu sumber daya manusia (*human resources*) dan sumber daya non manusia (*non human resources*).

Secara keseluruhan sumber daya yang tersedia baik di organisasi publik maupun organisasi swasta sumber daya manusia lah yang paling menentukan keberhasilan suatu organisasi. Sumber daya manusia satu-satunya sumber daya

yang memiliki akal, perasaan, keinginan, kemampuan, pengetahuan, dorongan daya, dan karsa. Semua potensi sumber daya tersebut sangat berpengaruh terhadap pencapaian tujuan suatu organisasi. Bagaimana pun baiknya perumusan dan perencanaan tujuan suatu organisasi namun apabila tidak didukung dengan kemampuan Sumber Daya Manusia yang kurang mampu maka pekerjaan tidak dapat diselesaikan dengan tepat waktu.

Pegawai sebagai sumberdaya manusia (SDM) merupakan salah satu faktor yang penting dalam organisasi disamping faktor lain seperti modal, bahan baku dan sebagainya. Oleh karena itu, SDM harus dikelola dengan baik karena SDM dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi, sebagai salah satu fungsi dalam organisasi yang dikenal dengan manajemen sumber daya manusia (MSDM).

Manajemen sumber daya manusia sebenarnya merupakan gerakan pengakuan terhadap pentingnya unsur manusia sebagai sumber daya yang cukup potensial. Hasibuan (2008:10) memberikan definisi mengenai manajemen sumberdaya manusia adalah: "Ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat." Menurut Mangkunegara (2002:2) manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai: "Suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu (pegawai). Pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal di dalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu pegawai". Manajemen sumber daya manusia juga sering disebut dengan manajemen personalia menurut Hariandja

(2002:5) adalah: “Perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai tujuan organisasi dan masyarakat”. Sementara itu panggabean (2004:15) mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai: “Suatu proses yang terdiri atas perencanaan pengorganisasian, pimpinan, dan pengendalian kegiatan-kegiatan dengan analisis pekerjaan, evaluasi pekerjaan, pengadaan, pengembangan, kompetensi, promosi, dan pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Sunarto (2004:1) mendefinisikan bahwa: Manajemen sumber daya manusia sebagai pendekatan strategik dan koheren untuk mengelola aset paling berharga milik organisasi, orang-orang yang bekerja di dalam organisasi, baik secara individu ataupun kolektif, memberi sumbangan untuk mencapai sasaran organisasi.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, maka dapat diketahui bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan ilmu dan seni untuk melaksanakan fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, dan pengarahan atas aktivitas-aktivitas sumber daya manusia (personalia) yang meliputi pengadaan tenaga kerja, pengembangan dan pemeliharaan melalui fasilitas dan kebijaksanaan organisasi serta partisipasi dari masing-masing individu untuk pencapaian tujuan.

MSDM mempunyai tujuan untuk meningkatkan dukungan sumber daya manusia dalam usaha meningkatkan efektivitas organisasi dalam usahanya untuk mencapai tujuan. Sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi yang bersangkutan. Seperti yang dikemukakan oleh Hariandja (2002:3) bahwa tujuan MSDM yaitu: “Untuk meningkatkan dukungan sumberdaya manusia dalam usaha

meningkatkan efektivitas organisasi dalam rangka mencapai tujuan.”

Tujuan MSDM menurut Rivai (2005:8) adalah: “Meningkatkan kontribusi produktif orang-orang yang ada dalam perusahaan melalui sejumlah cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis, dan sosial.

Secara lebih terinci Sunarto (2004:3) mengemukakan bahwa MSDM bertujuan:

- a. Organisasi mendapatkan mempertahankan tenaga kerja yang cakap, dan dipercaya dan memiliki motivasi tinggi seperti yang diperlukan;
- b. Meningkatkan dan memperbaiki kapasitas yang melekat pada manusia baik itu kontribusi, kemampuan dan kecakapan;
- c. Mengembangkan sistem kerja dengan kinerja tinggi meliputi prosedur perekrutan dan seleksi “yang teliti” sistem kompensasi dan insentif yang tergantung pada kinerja pengembangan manajemen serta aktivitas pelatihan yang terkait dengan pelatihan bisnis;
- d. Mengembangkan praktik manajemen berkomitmen tinggi yang menyadari bahwa karyawan adalah *stakeholder* dalam organisasi yang bernilai dan membantu mengembangkan iklim kerja sama dan kepercayaan bersama;
- e. Menciptakan iklim yang produktif dan harmonis dapat dipertahankan melalui asosiasi manajemen dengan karyawan;
- f. Lingkungan kerja sama tim dan fleksibilitas dapat berkembang;
- g. Membantu organisasi menyeimbangkan dan mengadaptasi kebutuhan *stakeholder*;

- h. Orang dinilai dan dihargai berdasarkan apa yang dinilai dan dicapai;
- i. Mengelola tenaga kerja, memperhitungkan perbedaan individu dan kelompok, dalam kebutuhan penempatan, gaya kerja dan aspirasi;
- j. Kesamanaan kesempatan tersedia untuk semua;
- k. Pendekatan etis untuk mengelola karyawan didasarkan pada perhatian, keadilan dan transparansi;
- l. Mempertahankan dan memperbaiki kesejahteraan fisik dan mental karyawan.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat diketahui tujuan-tujuan yang hendak dicapai dengan manajemen sumber daya manusia. Akhirnya manajemen sumberdaya manusia (MSDM) sebagai totalitas mencakup pula mengenai berbagai keuntungan dan hambatan/tantangan dalam melaksanakannya dengan kegiatan-kegiatan yang diprogramkan. Manajemen sumberdaya manusia merupakan suatu hal yang sangat penting bagi organisasi/instansi dalam mengelola, mengatur dan memanfaatkan pegawai sehingga dapat berfungsi secara produktif untuk tercapainya tujuan organisasi. Sumber daya manusia di organisasi perlu dikelola secara profesional agar terwujud keseimbangan antara kebutuhan pegawai dengan tuntutan kemampuan organisasi ataupun instansi terkait.

Selain manajemen sumber daya manusia, manajemen waktu juga merupakan hal yang harus diperhatikan organisasi/instansi dalam pencapaian tujuan. Menurut Lenan (2007:4):

“Pengertian manajemen waktu yakni menggunakan dan memanfaatkan waktu sebaik-baiknya, seoptimal mungkin melalui perencanaan kegiatan yang terorganisir dan matang. Dengan manajemen waktu seseorang dapat merencanakan dan menggunakan waktu secara efisien dan efektif sehingga

tidak menyia-nyiakan waktu dalam kehidupannya. Perencanaan ini bisa berupa jangka panjang, menengah dan pendek”

Dengan adanya manajemen waktu yang tepat, sangat membantu organisasi dalam mengembangkan instansinya. Karena dengan adanya manajemen waktu yang tepat menunjukkan rencana panjang sehingga dapat mempergunakan waktu secara efisien dan efektif.

2. Pengertian Pengembangan SDM Pegawai Negeri Sipil

Manusia sebagai faktor utama dalam mencapai tujuan sangat memerlukan perkembangan ilmu, *skill* dan lain-lain dalam setiap peradaban mereka. Manusia pada setiap peradaban memiliki perkembangan ilmu dan tahapan proses pemikiran yang berbeda-beda. Sebelum membahas mengenai perkembangan sumber daya manusia, peneliti ingin mengetengahkan arti penting pengembangan dalam kehidupan manusia. Menurut Malayu S.P Hasibuan (2002:69) adalah “suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan pelatihan”. Sedangkan menurut Pandojo dan Husnan (2007:77) pengembangan adalah “usaha-usaha untuk meningkatkan keterampilan maupun pengetahuan umum bagi karyawan agar pelaksanaan pencapaian tujuan lebih efisien”. Dalam pengertian ini maka istilah pengembangan mencakup pengertian pendidikan dan pelatihan yaitu sebagai sarana peningkatan keterampilan dan pengetahuan umum bagi pegawai.

Sehingga dapat disimpulkan sebuah pengembangan ialah segala kejadian dan upaya untuk memahami atau meningkatkan kecakapan, keahlian dan nilai-nilai baru serta keterampilan demi menunjang kehidupan manusia baik

organisasi maupun dalam komunitas bermasyarakat.

3. Tujuan Pengembangan SDM Pegawai Negeri Sipil

Pengembangan pegawai bertujuan dan bermanfaat bagi perusahaan atau instansi, pegawai maupun masyarakat. Menurut Hasibuan (2005:70) tujuan pengembangan pegawai adalah:

a. Produktivitas Kerja

Dengan pengembangan, produktivitas kerja karyawan akan meningkat kualitas dan kuantitasnya, karena *technical skill*, dan *managerial skill* karyawan akan semakain baik.

b. Efisiensi

Pengembangan pegawai bertujuan untuk meningkatkan efisien, tenaga, waktu dan biaya.

c. Pelayanan

Pengembangan bertujuan untuk meningkatkan pelayanan agar lebih baik. Pada intinya tujuan pengembangan Sumber Daya Manusia adalah untuk memperbaiki efektivitas dan efisiensi kerja mereka dalam melaksanakan dan mencapai sasaran program-program kerja yang telah ditetapkan oleh instansi yang bersangkutan.

Menurut Gibson (1997:104) tujuan pengembangan adalah memastikan keberhasilan organisasi dalam jangka waktu panjang, mempersiapkan pengganti yang kompeten, menciptakan tim efisiensi yang dapat bekerja dengan baik secara bersama-sama, dan memungkinkan setiap manajer menggunakan potensinya secara penuh. Pada dasarnya setiap organisasi baik instansi pemerintah maupun

swasta menginginkan tercapainya tujuan suatu organisasi. Pencapaian tujuan tersebut tentunya tidak lepas dari tindakan produktif yang dilakukan para pegawai. Untuk menghasilkan pegawai yang produktif tersebut tentunya dibutuhkan pengembangan Sumber Daya Manusia salah satunya dengan cara pendidikan dan pelatihan (Diklat). Dengan demikian jelas bahwa program pendidikan dan pelatihan sangat dibutuhkan pegawai terlebih dalam menghadapi era modren seperti saat ini.

E. Konsep Analisis Kebutuhan Diklat

1. Pengertian Analisis Kebutuhan Diklat

Sebelum membahas program Analisis Kebutuhan Diklat, peneliti memaparkan tentang diklat. Menurut Sumarsono (2009:12): “Pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu faktor penting dalam pengembangan SDM. Pendidikan dan pelatihan tidak hanya menambah pengetahuan, tetapi juga meningkatkan keterampilan bekerja, dengan demikian dapat meingkatkan produktivitas kerja.”

Menurut Dephutbun dan ITTO (2000:17):

“Analisis Kebutuhan Diklat adalah proses penentuan jenis diklat yang dibutuhkan oleh seorang pemegang jabatan atau pelaksana pekerjaan tiap jenis jabatan atau unit organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap dalam melaksanakan tugas yang efektif dan efisien”

Lembaga Administrasi Negara (2003:8) mendefinisikan penilaian kebutuhan pelatihan adalah “suatu proses yang sistematis dalam mengidentifikasi ketimpangan antara sasaran dengan keadaan nyata atau diskrepansi antara kinerja

nyata yang penyelesaiannya melalui pelatihan.”

Analisis Kebutuhan Diklat adalah merupakan serangkaian proses yang tersusun yang digunakan untuk menganalisis kesenjangan atau perbedaan antara standart kinerja (kinerja yang diharapkan) dengan kinerja nyata (realisasi kinerja) suatu organisasi ataupun individu SDM. Untuk menghasilkan diklat yang baik maka terlebih dahulu dilakukan Analisis Kebutuhan Diklat (AKD).

AKD bertujuan agar diklat yang dijalankan tepat sasaran antara peserta dengan program yang dijalankan. AKD adalah merupakan langkah awal perencanaan program diklat yang diperlukan untuk menemukan kesenjangan (*gap*) antara kompetensi yang dipersyaratkan dengan kompetensi yang dimiliki ASN dalam melaksanakan tugas dan jabartannya. AKD merupakan serangkaian kegiatan dalam rangka mengidentifikasi kompetensi yang masih kurang dikuasai dan perlu ditingkatkan/dibangun melalui diklat dengan mengidentifikasi substansi materi pokok (*Knowledge, Skill, Atitude*) yang relevan dan mendukung dalam pelaksanaan tugas setiap unit kerja di masing-masing komponen di lingkungan kerjanya.

Dengan kata lain, AKD merupakan proses untuk mengidentifikasi ketidakefektifan dan ketidakefisienan dalam pelaksanaan tugas/pekerjaan oleh pegawai. Secara umum, kesenjangan antara standart kompetensi SDM dengan kinerja SDM, menurut Siswanto diakibatkan (2005:214) oleh 3 kondisi yaitu:

- a. Seseorang tidak punya kesempatan untuk melakukan pekerjaan yang dimaksud
- b. Seseorang tidak mau melakukan pekerjaan yang dimaksud
- c. Seseorang tidak tahu cara melakukan atau tidak mampu melaksanakan pekerjaan yang dimaksud.

Apabila kondisi SDM pertama dan kedua menjadi penyebab kesenjangan antara kompetensi SDM dengan kinerja SDM, maka solusi yang tepat bukanlah diklat. Tetapi apabila kondisi yang ke 3 yang menjadi penyebab terjadinya kesenjangan tersebut, maka Analisa Kebutuhan Diklat adalah merupakan solusi yang tepat. Seperti yang dikemukakan oleh Purwadi (2001:62), Analisis Kebutuhan Diklat merupakan langkah yang tepat dalam:

- a. Mendesain program diklat yang sesuai dengan tujuan dan sasaran yang diinginkan;
- b. Menentukan program diklat yang tepat sehingga mampu memenuhi kebutuhan kompetensi SDM dari unit kerja pengguna diklat atau unit kerja yang memerlukan program diklat untuk SDMnya; dan
- c. Menghasilkan program diklat yang mampu merealisasi hasil penyelenggaraan diklat yang efektif (tepat guna) dan efisien (berhasil guna), proses identifikasi penyebab terjadinya ketidak efektifan dan ketidak efisienan dalam pelaksanaan tugas.

2. Tujuan Analisis Kebutuhan Diklat

Tujuan diadakannya analisis kebutuhan diklat adalah mencari atau mengidentifikasi kemampuan-kemampuan apa yang dibutuhkan oleh tenaga kerja dalam rangka menunjang kebutuhan organisasi. Untuk memperjelas analisis ini dilakukan *survey* pendataan kebutuhan (*need assessment*). Pada tahap ini menurut Notoadmojo (2003: 33-44) pada umumnya mencakup:

- a. Analisis Organisasi, menyangkut pertanyaan: dimana atau apakah yang diperlukan dan pelatihan dalam suatu organisasi? Setelah itu

dipertimbangkan bioaya, alat-alat yang dipergunakan. Aspek lain dari analisis organisasi adalah penentuan berapa banyak pegawai yang perlu dilatif unutk tiap-tiap klasifikasi pekerjaan.

- b. Analisis pekerjaan, antara lain menjawab pertanyaan: apa yang harus diajarkan atau diberikan dalam diklat sehingga pegawai mampu bekerja secara efektif. Tujuan utama analisis pekerjaan ini adalah dimana memberikan informasi kepada pegawai tentang tugas-tugas yang seharusnya dilakukan oleh pegawai.
- c. Analisis pribadi, yang menjawab pertanyaan: Siapa yang membutuhkan pendidikan dan pelatihan serta bentuk yang dibuat. Untuk itu perlu informasi mengenai pegawai.

3. Manfaat Analisis Kebutuhan Diklat

Manfaat utama dari pelaksanaan Analisis Kebutuhan Diklat adalah perencanaan program diklat yang efektif dan tepat sasaran. Hasil Analisis Kebutuhan Diklat bermanfaat sebagai dasar pengambilan keputusan, disamping memberi solusi/ arah, petunjuk tentang apa yang dilaksanakan bagaimana cara melaksanakan dan hasil apa yang diperoleh. Oleh karenanya kepada desainer Diklat perlu melaksanakan AKD terhadap suatu diklat karena persoalan utama dari suatu Diklat bukan tergantung pada sedikit banyaknya Diklat dilaksanakan tetapi terletak pada kualitas bobot dari Diklat itu sendiri.

Diklat Pegawai Negeri Sipil menjadi salah satu kunci dalam manajemen tenaga kerja di lingkup birokrasi, yang juga merupakan salah satu tugas dan tanggung jawab yang tidak dilaksanakan dengan sembarangan. Artinya, agar

efektivitas dan pendidikan terjamin, maka diperlukan penanganan yang serius baik dari segi sarana maupun prasarana sehingga meningkatkan keahlian dan prestasi kerja para Pegawai Negeri Sipil.

Manfaat dan dampak yang diharapkan dari penyelenggaraan diklat bagi pegawai dalam lingkup organisasi menurut Notoadmojo, (2003:44-47) yaitu:

a. Peningkatan Keahlian Kerja

Meningkatkan keahlian kerja tidak hanya terbatas melalui Diklat saja tetapi kebiasaan untuk melakukan tugas dan kebiasaan secara rutin pada setiap waktu dalam suatu tugas atau pekerjaan juga merupakan sarana positif untuk meningkatkan keahlian tenaga kerja.

b. Pengurangan Keterlambatan Tenaga Kerja

Berbagai alasan seringkali muncul dari tenaga kerja atas tindakan yang mereka lakukan meskipun seringkali alasan itu tidak masuk akal, misalnya keterlambatan kerja karena faktor tempat tinggal, gangguan lalu lintas di perjalanan dan sebagainya.

c. Peningkatan Produktivitas Kerja

Tujuan setiap organisasi adalah memperoleh tingkat produktivitas tinggi, setiap proses mengalami setiap peningkatan sesuai dengan yang diharapkan. Untuk memperoleh hal tersebut didukung beberapa faktor diantaranya adalah kondisi kerja para tenaga kerja. Apabila tenaga kerja tidak memiliki gairah dan semangat bekerja, tentu produktivitas kerja pun akan merosot atau rendah. Sebaliknya, apabila tenaga kerja memiliki semangat dan gairah kerja tinggi keluaran (produktivitas

kerja) akan tinggi pula.

d. Peningkatan kecakapan kerja

Perkembangan teknologi dan komputerisasi yang makin maju, menuntut tenaga kerja harus mampu menggunakannya. Untuk itu, tenaga kerja dituntut mengembangkan kemampuan dan kecakapan kerjanya baik secara manual maupun teknologi.

e. Meningkatkan Rasa Tanggung Jawab

Tanggung jawab yang dimaksud adalah kewajiban seorang tenaga kerja untuk melakukan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya sesuai dengan kemampuan masing-masing.

4. Tahapan Analisis Kebutuhan Diklat

Dalam pelaksanaannya, terdapat tiga karakteristik analisis kebutuhan diklat, yaitu: data harus menyajikan kondisi aktual si belajar dan orang-orang yang terkait baik kondisi saat ini maupun kondisi yang diharapkan; tidak ada analisis kebutuhan yang bersifat final dan lengkap dan ketimpangan seharusnya diidentifikasi dari produk dan bukannya mengenai proses. Berdasarkan karakteristik analisis kebutuhan diklat tersebut dapat diketahui bahwa kegiatan tersebut merupakan kegiatan yang berkelanjutan dari satu analisis kebutuhan ke analisis kebutuhan selanjutnya.

Kesinambungan proses analisis juga tergambarkan dalam langkah-langkah kegiatan yang dilaksanakan dalam pelaksanaan analisis kebutuhan diklat, yaitu: penyusunan rencana, identifikasi gejala masalah, penentuan lingkup perencanaan, identifikasi alat dan prosedur analisis, penentuan dan rumuskan kondisi sekarang,

tentukan kondisi yang diharapkan, pertemuan perbedaan pendapat, urutan kebutuhan dan teruskan penilaian untuk tetap *up to date*. Pada langkah kedelapan secara tegas dinyatakan untuk melakukan penilaian sehingga hasil yang diperoleh selalu tetap *up to date*. Langkah pelaksanaan yang disebutkan di atas, merupakan salah satu pilihan yang dapat diterapkan dalam pelaksanaan analisis kebutuhan diklat.

Hal lainnya yang terkait dengan pelaksanaan analisis kebutuhan diklat adalah tingkatan atau level pelaksanaan analisis kebutuhan diklat yang meliputi level organisasi, pekerjaan dan individu. Pada level organisasi, analisis ditujukan untuk melihat kelemahan umum yang terdapat pada organisasi. Misalnya unit atau bidang yang paling membutuhkan pelatihan berdasarkan kinerja yang dicapai. Analisis kebutuhan diklat pada level pekerjaan bertujuan untuk mengetahui jenis keterampilan, pengetahuan dan sikap yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas yang berkaitan dengan pekesrjaan tertentu. Misalnya, pekerjaan arsiparis membutuhkan jenis keterampilan, pengetahuan atau sikap apa saja sehingga pekerjaan arsiparis menjadi lebih baik. Selanjutnya, analisis kebutuhan diklat pada level individu bertujuan untuk mengetahui siapa diantara pegawai yang akan mengikuti diklat tertentu.

5. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pelaksanaan Analisis kebutuhan Diklat

Pelaksanaan adalah suatu proses yang berorientas untuk mewujudkan suatu tujuan yang telah dipilih dan diterapkan menjadi sebuah kenyataan, atau penerapan atau perencanaan ke dalam sebuah praktik. Namun, tidak semua

program yang diterapkan berjalan dengan lancar, pasti ada hambatan dalam penerapan tersebut. Menurut Dunclair dalam Wahab (2008:61) *implementation gap* merupakan suatu keadaan dimana suatu kebijakan akan adanya kemungkinan perbedaan antara apa yang diharapkan dengan apa yang dicapai.

Mondy (2008:212) mengemukakan bahwa pelaksanaan Analisis Kebutuhan Diklat dipengaruhi oleh beberapa faktor, sebagai berikut:

a. Dukungan Manajemen Puncak

Dukungan kepemimpinan dari atas sangat berguna agar program-program pelatihan dan pengembangan dapat berjalan dengan baik,

b. Komitmen Para Spesialis dan Generalis

Selain dukungan dari manajemen puncak, keterlibatan seluruh manajer baik spesialis maupun generalis sangat berpengaruh pada keberhasilan proses pelatihan dan pengembangan. Tanggung jawab utama pelatihan dan pengembangan merupakan tanggung jawab manajer lini, sedangkan para profesional pelatihan dan pengembangan hanya memberikan keahlian teknis.

c. Kemajuan Teknologi

Teknologi memberikan pengaruh yang sangat besar terhadap pelatihan dan pengembangan terutama penggunaan komputer dan internet yang secara dramatis mempengaruhi berjalannya fungsi-fungsi bisnis.

d. Kompleksitas Organisasi

Struktur organisasi juga berpengaruh terhadap proses pelatihan dan pengembangan. Struktur organisasi yang lebih datar karena lebih

sedikitnya level manajerial membuat tugas-tugas individu dan tim semakin diperluas dan diperkaya. Akibatnya para karyawan menghabiskan lebih banyak waktu untuk menjalankan pekerjaan dan tugas-tugas yang lebih kompleks daripada yang biasa dikerjakan sebelumnya.

e. Gaya Belajar

Meskipun banyak hal yang belum diketahui mengenai proses belajar, beberapa generalisasi yang dinukil dari ilmu-ilmu keperilakuan telah mempengaruhi cara perusahaan-perusahaan melaksanakan pelatihan. Beberapa contoh adalah sebagai berikut:

- Para pembelajar mengalami kemajuan dalam suatu bidang pembelajaran hanya sepanjang mereka membutuhkannya guna mencapai tujuan-tujuan mereka. Riset menunjukkan bahwa tanpa relevansi, makna, dan emosi yang melekat pada materi yang diajarkan, para pembelajar tidak akan belajar.
- Waktu terbaik untuk belajar adalah ketika pembelajaran ada gunanya. Persaingan global telah meningkatkan kebutuhan akan efisiensi secara dramatis. Salah satu cara hal tersebut mempengaruhi pelatihan dan pengembangan adalah kebutuhan pelatihan yang berbasis ketepatan waktu. *Just-in-time training* adalah pelatihan yang diberikan kapanpun dan di manapun pelatihan tersebut dibutuhkan.

- Bergantung pada jenis pelatihan, mungkin merupakan langkah bijaksana untuk memberi jeda di antara sesi-sesi pelatihan

Agar program pelatihan dan pengembangan dapat berhasil baik maka harus diperhatikan delapan faktor sebagai berikut (Dale Yorder dalam Moh. Asad 2000):

a. Individual Difference

Sebuah program diklat akan berhasil jika kita memperhatikan individual difference para peserta diklat. Perbedaan individu meliputi faktor fisik maupun psikis. Oleh karena itu dalam perencanaan program diklat harus memperhatikan faktor fisik seperti bentuk dan komposisi tubuh, dan fisik, kemampuan panca indera maupun faktor psikis seperti intelegensi, bakat, minat, kepribadian, motivasi, pendidikan para peserta diklat. Keberhasilan program diklat sangat ditentukan oleh pemahaman karakteristik peserta diklat terkait dengan individual difference.

b. Relation To Job Analysis

Untuk memberikan program diklat terlebih dahulu harus diketahui keahlian yang dibutuhkan. Dengan demikian program diklat dapat diarahkan atau ditujukan untuk mencapai keahlian tersebut. Suatu program diklat yang tidak disesuaikan dengan kebutuhan pasar kerja pada keahlian tertentu akan merugikan semua pihak baik masyarakat, industri maupun lembaga penyelenggara diklat itu sendiri.

c. *Motivation*

Motivasi adalah suatu usaha menimbulkan dorongan untuk melakukan

tugas. Sehubungan dengan itu, program diklat sebaiknya dibuat sedemikian rupa gara dapat menimbulkan motivasi bagi peserta. Penumbuhan motivasi itu sangat penting sehingga mampu mendorong peserta untuk mengikuti program diklat dengan baik dan mampu memberikan harapan lebih baik dibidang pekerjaan setelah berhasil menyelesaikan program diklat.

d. *Active Participation*

Didalam pelaksanaan program diklat harus diupayakan keaktifan peserta didalam setiap materi yang diajarkan. Pemilihan materi dan strategi pembelajaran yang tepat oleh para *trainer* sangat menentukan keberhasilan. Pemberian umpan balik kepada peserta pada setiap komunikasi maupun evaluasi akan semakin mengembangkan motivasi dan pengetahuan yang diperoleh. Penyusunan materi(kurikulum) yang berbasis kompetensi maupun berbasis luas dengan pengembangan aspek kecakapan hidup peserta menjadi kekuatan untuk menarik perhatian dan minat peserta diklat.

e. *Selection Of Trainess*

Program diklat sebaiknya ditujukan kepada mereka yang berminat dan menunjukkan bakat untuk dapat mengikuti program diklat. Oleh karena ini sangat penting dilakukan proses seleksi untuk pelaksanaan program dilakukan. Berbagai macam tes seleksi dapat dilakukan misalnya tes potensi akademik. Disamping itu adanya seleksi juga merupakan faktor perangsang untuk meningkatkan image peserta maupun penyelenggara diklat.

f. *Selection of Trainer*

Pemilihan pemateri/pengajar untuk penyampaian materi diklat harus

disesuaikan dengan kualifikasi yang dibutuhkan dan kemampuan mengajar. Seorang *trainer* yang cakap belum tentu dapat berhasil menyampaikan kepandaianya kepada orang lain. Oleh karena itu pengajar program diklat harus memiliki kualifikasi dalam bidang pengajaran dan mampu memilih strategi pembelajaran yang tepat dengan memperhatikan *individual difference* peserta diklat.

g. *Trainer Training*.

Kompetensi *trainer* juga perlu ditingkatkan. Untuk itu mengingat *trainer* menjadi ujung tombak dalam keberhasilan program diklat maka sebelum mengemban tanggung jawab untuk memberikan pelatihan maka para *trainer* harus diberikan pendidikan sebagai pelatih.

h. *Training Methods*

Metode yang digunakan dalam program diklat harus sesuai dengan jenis diklat yang diberikan. Strategi pembelajaran menjadi senjata utama dalam keberhasilan program diklat.

Berdasarkan analisis kebutuhan diklat sebagai sarana pengenalan pelanggan dan pengetahuan tentang faktor faktor yang mempengaruhi keberhasilan program diklat maka dapat dijadikan dasar penyusunan standar pelayanan (*excellent service*) di lembaga pendidikan dan pelatihan. Analisis kebutuhan diklat dapat dilakukan dengan wawancara, angket, kuesioner, analisis jabatan, observasi, dan lain-lain.

Faktor-faktor pendukung dan penghambat pelaksanaan program terlihat ketika penerapan sebuah program tersebut dilapangan. Jika suatu program kurang

atau tidak memenuhi target, berarti ada suatu faktor yang menghambat program tersebut. Sama halnya bila suatu program memenuhi target yang ditetapkan, berarti ada faktor yang mendorong program tersebut dalam pencapaian tujuan.



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Penelitian pada hakikatnya merupakan suatu upaya untuk menemukan kebenaran (Moleong, 2000:237). Penelitian merupakan suatu aktivitas yang berkelanjutan yang berasal dari minat untuk mengetahui suatu gejala atau fenomena dengan menggunakan suatu metode. Pemilihan metode penelitian yang sesuai dengan sasaran atau fokus penelitian sangat diperlukan sehingga penelitian yang dilakukan dapat mencapai sasaran yang diperlukan. Untuk menemukan jawaban terhadap suatu masalah, maka diperlukan suatu penelitian yaitu merupakan kegiatan yang teratur, terencana, dan sistematis dalam mencari jawaban atas suatu masalah.

Penelitian ini menggunakan model deskriptif dengan pendekatan kualitatif dengan alasan bahwa dalam penelitian ini peneliti ingin memberikan suatu gambaran atau mendeskripsikan mengenai program Analisis Kebutuhan Diklat Pegawai Negeri Sipil pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang dalam rangka peningkatan kompetensi pegawai. Melalui metode kualitatif, peneliti melakukan penjelajahan pada tahap awal. Selanjutnya, peneliti mulai melakukan pengumpulan data yang mendalam untuk menemukan gambaran terhadap pelaksanaan program Analisis Kebutuhan Diklat Pegawai Negeri Sipil pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang.

B. Fokus Penelitian

Fokus penelitian merupakan suatu lingkup permulaan yang dijadikan sebagai wilayah penelitian, sehingga peneliti memperoleh gambaran secara menyeluruh tentang situasi yang diteliti. Menurut Moleong (2014:12), “Fokus pada dasarnya adalah masalah yang bersumber dari pengalaman peneliti atau melalui pengetahuan yang diperolehnya melalui kepustakaan ilmiah ataupun kepustakaan lainnya”.

Moleong juga menjelaskan penelitian kualitatif menghendaki adanya batas dalam penelitian atas dasar fokus yang timbul sebagai masalah dalam penelitian. Hal tersebut disebabkan oleh dua hal yaitu batas menentukan kenyataan jamak yang kemudian mempertajam fokus dan penetapan fokus dapat lebih dekat bila dihubungkan oleh interaksi antara peneliti dengan fokus. Maka, penetapan fokus sebagai pokok masalah penelitian sangat penting dalam menemukan batas penelitian.

Fokus penelitian merupakan pokok permasalahan awal yang ditetapkan untuk diteliti. Penentuan fokus penelitian memudahkan dalam pengumpulan data dan dapat dikembangkan sesuai dengan keadaan tempat lokasi penelitian. Dalam hal ini, Analisis Kebutuhan Diklat dalam mengembangkan kompetensi Pegawai Negeri Sipil ialah:

1. Tahap-Tahap Pelaksanaan program Analisis Kebutuhan Diklat Pegawai Negeri Sipil Kota Malang yang merupakan proses perencanaan/perancangan Kebutuhan Diklat terdiri atas 4 yaitu:
 - a. Tahap Konseptualisasi
 - b. Tahap Studi Kelayakan

c. Tahap Design

d. Tahap Hasil

2. Faktor-faktor yang menjadi pendukung dan penghambat pelaksanaan Analisis Kebutuhan Diklat oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang:

a) Faktor Pendukung

1) Tingkat Kompetensi Pegawai Negeri Sipil

Kurangnya kompetensi Pegawai Negeri Sipil di lingkungan pemerintah Kota Malang sehingga memerlukan peninjauan melalui AKD.

2) Pemanfaatan Anggaran

Pemanfaatan anggaran agar lebih efektivitas dan efisiensi

3) Manajemen Peningkatan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil

Sesuai dengan Tugas Pokok dan Fungsi (TUPOKSI) dan merupakan salah satu misi dari BKD Kota Malang dalam melaksanakan pembinaan Pegawai Negeri Sipil.

b) Faktor Penghambat

1) Keterbatasan Partisipasi Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD)

Kurangnya partisipasi aktif beberapa SKPD dalam pengumpulan data

2) Pencairan Anggaran yang Tidak Tepat Waktu

Anggaran yang telah tersusun di APBD namun dalam pencairannya sering tidak tepat waktu

3) Keterbatasan Partisipasi Pegawai Negeri Sipil

Partisipan yang dimaksud adalah aparatur Sipil selaku responden dalam pelaksanaan program Analisis Kebutuhan Diklat

C. Lokasi dan Situs Penelitian

Lokasi penelitian adalah tempat dimana peneliti melakukan penelitian terhadap objek yang diteliti maka lokasi penelitian dilaksanakan di wilayah kerja pemerintah Kota Malang khususnya di Badan Kepegawaian Daerah. Adapun alasan pemilihan lokasi ini yaitu:

1. Kota Malang merupakan kota kedua dengan jumlah Pegawai Negeri Sipil terbanyak di Provinsi Jawa Timur dengan jumlah 9.863
2. Badan Kepegawaian Daerah kota Malang merupakan instansi yang bertugas untuk melakukan pembinaan aparatur Pemerintah Kota Malang
3. Badan Kepegawian Kota Malang tergolong instansi yang baru menerapkan program Analisis Kebutuhan Diklat (AKD) dan belum pernah dilakukan penelitian yang sama

Pengertian situs sendiri adalah menunjukkan dimana sebenarnya peneliti dapat menangkap keadaan dari obyek yang diteliti. Dalam hal ini situs penelitian adalah Bidang Pendidikan dan Pelatihan di Badan Kepegawian Daerah Kota Malang, untuk mengetahui proses pengembangan kompetensi pegawai dalam meningkatkan kompetensi sumber daya aparatur dalam pencapaian kinerja yang optimal.

D. Jenis dan Sumber Data

Sumber data utama dalam penelitian kualitatif menurut Lofland dan Lofland dalam Moleong, (2007:157) adalah “Kata-kata dan tindakan selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain.” Adapun jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Data Primer, yaitu data yang diperoleh secara langsung dari narasumber yang berhubungan langsung dengan obyek penelitian maupun permasalahan yang ada berupa kata-kata lisan. Sumber data primer dalam penelitian pelaksanaan program Analisis Kebutuhan Diklat (AKD) di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang adalah sumber data yang diperoleh secara langsung dari informan melalui kegiatan wawancara.
2. Data Sekunder, data yang diperoleh melalui dokumen atau data dan laporan yang melengkapi serta memperkaya sumber data primer. Sumber data sekunder dapat diperoleh melalui literatur, peraturan perundang-undangan, media massa, dokumen-dokumen dan arsip-arsip yang tersedia di lingkup Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang serta sumber-sumber lain yang berhubungan dengan obyek yang diteliti.

Sumber data adalah dari mana peneliti menemukan data yang diperoleh.

Sumber data diperoleh dari seseorang yang berkaitan dengan pelaksanaan permasalahan yang ada dan dapat menunjang penelitian ini, maka sumber datanya yaitu:

1. Informan

Adapun yang menjadi informan dalam penelitian pelaksanaan program Analisis Kebutuhan Diklat (AKD) di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Malang yaitu:

- a. Ibu Ir.Enny Handayani, M.Si selaku Sekretaris Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Malang
- b. Bapak Bagus Pambudi S.Sos, M.Si selaku Kepala Sub Bidang Pendidikan dan Pelatihan
- c. Ibu Zainab S.Sos, M.Si selaku Kepala Sub Bidang Teknis dan Fungsional
- d. Bapak Bimantoro Yuhandani Wirawan, S.Stp selaku pengelola bidang diklat

2. Dokumen

Dokumen dapat memuat buku referensi, jurnal, artikel, dan situs yang berkaitan dengan pelaksanaan program Analisis Kebutuhan Diklat (AKD) di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Malang. Adapun dokumen yang digunakan oleh peneliti adalah:

- a. Kerangka Kerja Acuan Pelaksanaan Program Analisis Kebutuhan Diklat (AKD) Kota Malang
- b. Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang Nomor:188.48/155/35.73.403/2015 tentang Pembentukan Panitia Pelaksana Penyusunan Analisis Kebutuhan Diklat Di Lingkungan Pemerintah Kota Malang Tahun 2016
- c. Laporan Akhir Pelaksanaan Program Analisis Kebutuhan Diklat Pemerintah Kota Malang Tahun 2016

d. Website resmi Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Malang: <http://bkd.malangkota.go.id/>

e. Jurnal dan buku-buku yang berkaitan dengan penelitian ini.

3. Peristiwa di lapangan

Peneliti melihat langsung fenomena-fenomena yang terjadi di lapangan yang berhubungan dengan objek penelitian dan kemudian dipadukan untuk mendukung hasil penelitian.

E. Teknik Pengumpulan Data

Permasalahan dalam penelitian ini dapat dijawab melalui data atau informasi akurat dari sumber-sumber yang dapat dipercaya. Sejalan dengan pendapat Sugiyono (2009:309) “teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling utama dalam penelitian, krena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data”. Adapun teknik yang digunakan dalam pengumpulan data yang relevan dengan obyek yang diteliti adalah:

1. Wawancara Langsung (Interview)

Menurut Esterberg dalam Sugiyono (2013:231) mengatakan bahwa, “Wawancara merupakan pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu”. Jadi, wawancara adalah teknik pengumpulan data dengan cara mengambil informasi dari sumber informasi secara langsung melalui tanya jawab kepada informan dan menyimpannya sebagai sebuah data.

Esterberg dalam Sugiyono (2013:231) mengemukakan beberapa macam wawancara yaitu wawancara terstruktur, semisturktur dan tidak terstruktur. Pada

penelitian ini, peneliti menggunakan jenis wawancara semi terstruktur. Alasan peneliti menggunakan jenis wawancara ini agar peneliti mampu menentukan permasalahan secara lebih terbuka karena setiap informan wawancara diminta pendapat dan idenya. Adapun frekuensi dan durasi wawancara yang dilakukan oleh peneliti kepada informan adalah sebagai berikut:

- a. Ibu Ir.Enny Handayani, M.Si selaku Sekretaris Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Malang diwawancara sebanyak 1 kali yaitu pada tanggal 15 Januari 2017 di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang dengan durasi wawancara selama 30 menit hingga 45 menit setiap kali diwawancara.
- b. Bapak Bagus Pambudi S.Sos, M.Si selaku Kepala Sub Bidang Pendidikan dan Pelatihan sebanyak 1 kali yaitu pada tanggal 20 Januari 2017 di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang dengan durasi wawancara selama 30 menit hingga 45 menit setiap kali diwawancara
- c. Ibu Zainab S.Sos, M.Si selaku Kepala Sub Bidang Teknis dan Fungsional sebanyak 1 kali yaitu pada tanggal 12 Januari 2017 di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang dengan durasi wawancara selama 35 menit hingga 45 menit setiap kali diwawancara
- d. Bapak Bimantoro Yuhandani Wirawan, S.Stp selaku pengelola bidang diklat Pengamatan (Observasi) sebanyak 1 kali yaitu pada tanggal 25 Januari 2017 di Badan Kepegawaian Daerah Kota

Malang dengan durasi wawancara selama 30 menit hingga 45 menit setiap kali diwawancara

Berdasarkan frekuensi dan durasi wawancara di atas, jumlah seluruh informan yang diwawancara dalam penelitian dengan pelaksanaan program Analisis Kebutuhan Diklat (AKD) di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Malang adalah 4 orang. Dalam proses wawancara ini, alat bantu yang digunakan oleh peneliti adalah buku catatan, alat tulis, kamera dan perekam suara.

2. Observasi

Marshall dalam Sugiyono (2013:226) mengemukakan bahwa “Melalui observasi, peneliti belajar tentang perilaku dan makna dari perilaku tersebut”. Dua hal yang terpenting dalam observasi adalah proses-proses pengamatan dan ingatan. Jadi, observasi adalah suatu pengamatan secara langsung dengan sistematis terhadap gejala-gejala yang hendak diteliti.

Menurut Sanafiah Faisal dalam Sugiyono (2013:227), observasi digolongkan menjadi tiga yaitu observasi partisipatif, observasi terstruktur atau tersamar dan observasi tak berstruktur. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan observasi partisipatif pasif. Alasan peneliti menggunakan observasi partisipatif pasif karena peneliti hanya datang ketempat pelaksanaan program Analisis Kebutuhan Diklat namun tidak ikut terlibat dalam kegiatan tersebut.

Adapun yang menjadi objek observasi menurut Spradley dalam Sugiyono (2013:229) terdiri atas tiga komponen yaitu *place*, *actor* dan *activities*. Peneliti melaksanakan observasi di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Malang. Observasi dilakukan kepada semua aktor yang terlibat dalam pelaksanaan program Analisis Kebutuhan Diklat dan kegiatan yang diobservasi adalah

pelaksanaan program Analisis Kebutuhan Diklat. Dalam melakukan observasi, peneliti menggunakan alat bantu seperti buku catatan, alat tulis, kamera dan perekam suara.

3. Dokumentasi

Usman (2008:73) berpendapat bahwa, “Dokumentasi adalah teknik pengumpulan data dengan pengambilan data yang diperoleh melalui dokumen-dokumen. Sedangkan dokumen menurut Sugiyono (2013:240) adalah “Catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar atau karya-karya monumental seseorang”. Dalam dokumentasi, data dapat dikumpulkan dengan cara menulis, mencatat, melakukan *fotocopy*, memfoto dan penyalinan data-data yang berkaitan dengan permasalahan. Teknik dokumentasi merupakan pelengkap dari penggunaan metode observasi dan wawancara dalam penelitian kualitatif. Dalam penelitian ini, peneliti mengambil beberapa dokumentasi seperti:

- a. Kerangka Kerja Acuan Pelaksanaan Program Analisis Kebutuhan Diklat (AKD) Kota Malang.
- b. Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang Nomor:188.48/155/35.73.403/2015 tentang Pembentukan Panitia Pelaksana Penyusunan Analisis Kebutuhan Diklat Di Lingkungan Pemerintah Kota Malang Tahun 2016
- c. Laporan Akhir Pelaksanaan Program Analisis Kebutuhan Diklat Pemerintah Kota Malang Tahun 2016.

F. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah alat yang digunakan untuk memperoleh atau menggunakan data dalam rangka memecahkan masalah dan mencapai tujuan penelitian. Instrumen penunjang yang digunakan oleh peneliti adalah:

1. Peneliti sendiri atau dengan bantuan orang lain merupakan alat pengumpul data utama. Jadi dalam hal ini peneliti sendiri merupakan instrumen penelitian, yaitu dalam pengumpulan data yang berhubungan dengan topik penelitian.
2. *Interview guide* (pedoman wawancara) adalah serangkaian pertanyaan yang hendak diajukan kepada pihak-pihak yang menjadi sumber data untuk mendapatkan data primer. Selain itu ada buku catatan lapangan (*fieldnote*) yaitu buku yang digunakan untuk mencatat informasi dari lapangan.
3. Alat penunjang lain seperti: alat tulis, buku catatan (*fieldnote*) serta alat-alat dokumentasi seperti *camera* dan *handphone*.

G. Analisis Data

Analisis data merupakan bagian yang sangat penting dalam suatu penelitian karena melalui proses ini data yang telah dikumpulkan dapat berarti dan bermakna yang sangat berguna dalam memecahkan masalah dalam penelitian. Pada penelitian ini analisis data yang digunakan adalah analisis secara deskriptif kualitatif. Metode analisis deskriptif kualitatif merupakan metode analisis data

dengan memberikan penggambaran beserta penjelasan yang sistematis dan akurat berdasarkan data dan fakta yang diperoleh dilapang mengenai hubungan antara fenomena-fenomena yang terjadi dilapang (Singarimbun dan Effendi, 1987). Analisis data deskriptif kualitatif dimaksudkan untuk memberikan gambaran terhadap data yang diperoleh, baik primer maupun sekunder. Analisa data dilakukan dengan mengorganisasika data, menjabarkannya ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang dipelajari, dan membuat kesimpulan yang dapat diceritakan kepada orang lain.

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian adalah model interaktif. Menurut Miles, Huberman dan Saldana (2014:14), analisis terdiri dari empat alur yaitu:

1. Kondensasi Data

Dalam tahap ini data yang diperoleh peneliti dari lapangan dicatat dalam uraian atau laporan yang terperinci dan lengkap, kemudian dilakukan proses pemilihan, pemusatan perhatian, memilih hal-hal yang pokok dan penyederhanaan data kasar yang muncul dari catatan tertulis dilapangan. Kegiatan dalam kondensasi data merupakan suatu bentuk analisis yang menggolongkan, mengambil data yang pokok dan penting dan mengorganisasikan data sedemikian rupa sehingga dapat ditarik kesimpulan akhirnya.

2. Penyajian Data

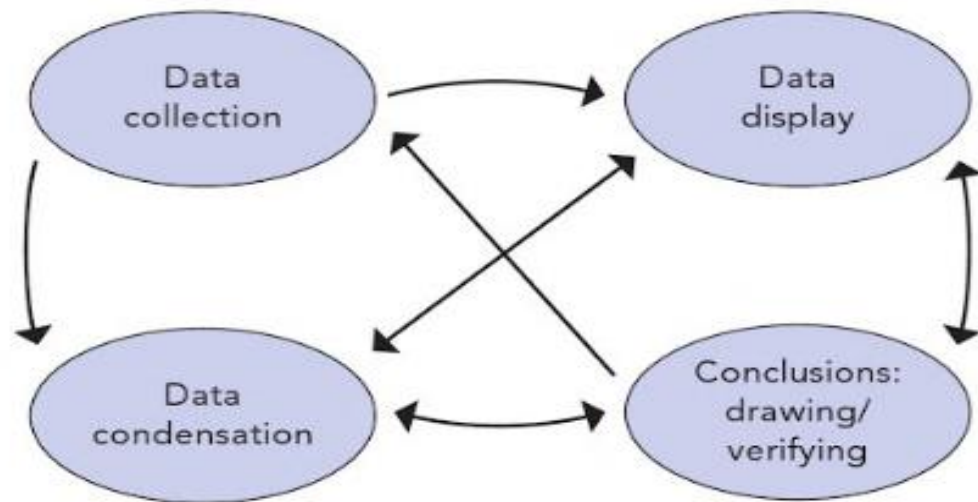
Setelah melakukan kondensasi data, langkah selanjutnya adalah melakukan penyajian data. Penyajian data dilakukan agar memudahkan

peneliti untuk melihat gambaran secara keseluruhan atau bagian-bagian tertentu dari peneliti sehingga peneliti dapat merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami. Oleh karena itu, dalam penelitian ini peneliti menyajikan data dalam bentuk deskripsi dan analisis.

3. Menarik Kesimpulan atau Verifikasi

Dalam penelitian kualitatif, penarikan kesimpulan dilakukan secara terus-menerus sepanjang proses penelitian. Penarikan kesimpulan bukan sesuatu yang berlangsung linear, melainkan merupakan suatu siklus yang interaktif, karena menunjukkan adanya kemauan yang sungguh-sungguh untuk memahami dan mendapatkan gambaran dan pengertian yang mendalam, komprehensif, yang rinci mengenai suatu masalah sehingga dapat melahirkan suatu kesimpulan yang induktif.

Berdasarkan uraian analisa tersebut, maka dalam penyajian data dan penulisan skripsi ini merujuk pada poin-poin seperti telah dijelaskan sebelumnya, sehingga diharapkan dalam proses penyusunan penelitian bisa lebih terarah. Uraian analisa diatas dapat digambarkan ke dalam bagan yang terlihat pada Gambar 1:



Gambar 1 : Alur Analisis Data Kualitatif
 Sumber : Miles, Huberman, dan Saldana (2014:14)



BAB IV

PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum

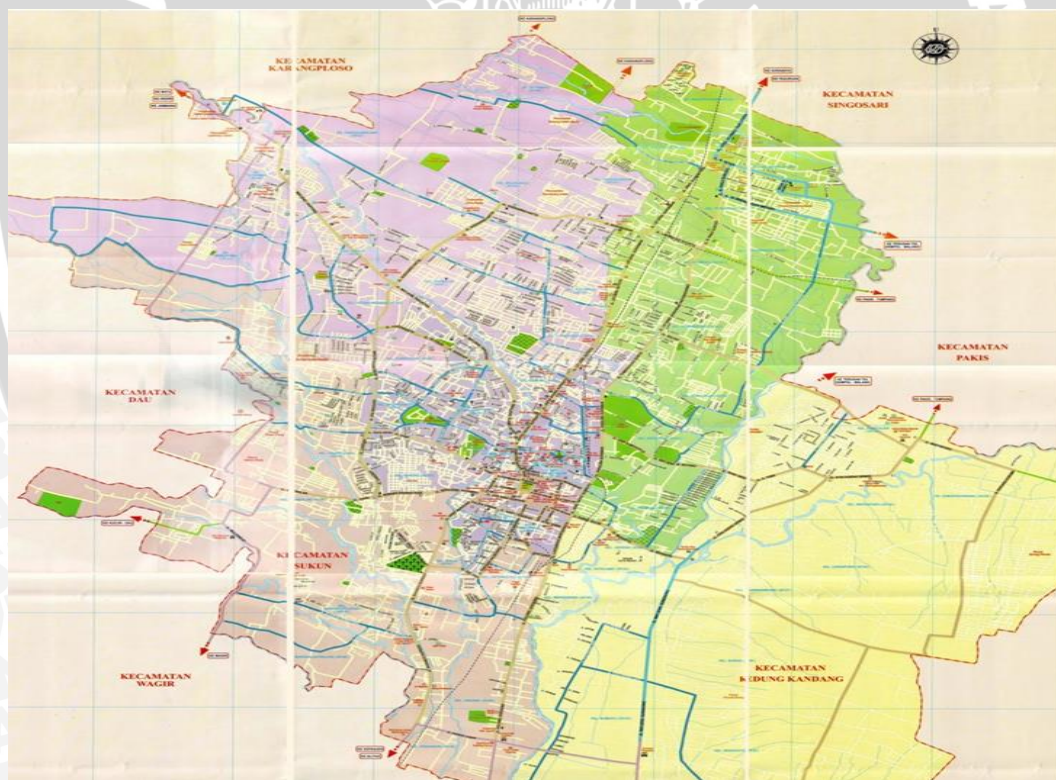
Gambaran umum mengenai lokasi pelaksanaan penelitian dan situs penelitian akan dijelaskan sebagai berikut:

1. Lokasi Penelitian, Profil Kota Malang

Malang adalah sebuah kota yang terletak di Provinsi Jawa Timur, Indonesia. Kota ini terletak 90 km sebelah selatan Surabaya dan merupakan kota terbesar di kedua di Jawa Timur setelah Surabaya, serta merupakan salah satu kota terbesar di Indonesia menurut jumlah penduduk. Kota Malang yang terletak di dataran tinggi yaitu pada ketinggian antara 440 - 667 meter diatas permukaan air laut, merupakan salah satu kota tujuan pariwisata karena keindahan alamnya yang dikelilingi pegunungan. Letak kota Malang berada di tengah-tengah wilayah Kabupaten Malang dan secara astronomis terletak $112,06^{\circ}$ - $112,07^{\circ}$ Bujur Timur dan $7,06^{\circ}$ - $8,02^{\circ}$ Lintang Selatan, dengan batas wilayah sebagai berikut:

- Sebelah Utara: Kecamatan Singosari dan Kecamatan Karangploso, Kabupaten Malang
- Sebelah Timur: Kecamatan Pakis dan Kecamatan Tumpang, Kabupaten Malang
- Sebelah Selatan: Kecamatan Tajinan dan Kecamatan Pakisaji, Kabupaten Malang
- Sebelah Barat: Kecamatan Wagir dan Kecamatan Dau, Kabupaten Malang

Kota Malang juga dikelilingi beberapa pegunungan besar, di antaranya adalah pegunungan Bromo-Tengger (berkisar 2.700 m dpl); Gunung Semeru (3.676 m dpl); Gunung Arjuno (3.339 m dpl); Gunung Butak (2.868 m dpl); Gunung Kawi (2.551 m dpl); Gunung Anjasmoro (2.277 m dpl); serta Gunung Panderman (2.045 m dpl). Gunung Semeru merupakan gunung tertinggi di Pulau Jawa. Selain itu, kota Malang juga dilalui salah satu sungai terpanjang di Indonesia serta terpanjang kedua di Pulau Jawa setelah Bengawan Solo, yaitu Sungai Brantas yang mata airnya terletak di lereng Gunung Arjuno di sebelah barat laut kota.



Gambar 2 : Geografis Kota Malang
Sumber: malangkota.go.id

Secara *administrative* Kota Malang merupakan wilayah di Propinsi Jawa Timur yang terdiri dari 5 (lima) wilayah kecamatan dan 57 desa. Mencakup luas wilayah 110,06 km² dengan perincian sebagai berikut:

- a. Kecamatan Klojen dengan luas 8,83 km², terbagi menjadi 89 RW dan 674 RT
- b. Kecamatan Kedungkandang dengan luas 39,89 km², terbagi menjadi 110 RW dan 822 RT.
- c. Kecamatan Blimbing dengan luas 17,77 km², terbagi menjadi 123 RW dan 4880 RT.
- d. Kecamatan Sukun dengan luas 20,97 km²; terbagi menjadi 86 RW dan 820 RT; dan
- e. Kecamatan Lowokwaru dengan luas 22,60 km² terbagi menjadi 118 RW dan 739 RT.

Kota Malang merupakan kota kedua di Provinsi Jawa Timur yang memiliki jumlah Pegawai Negeri Sipil terbanyak. Dalam menjalankan roda pemerintahan, Pada tahun 2016 jumlah pegawai di Wilayah Kota Malang berjumlah 9.634 dan ditahun 2017 terjadi perubahan terhadap jumlah pegawai menjadi 7.854. Berdasarkan data yang diperoleh, pegawai negeri sipil diwilayah Kota Malang mayoritas berada pada Golongan III yang berjumlah 3.123 khususnya golongan III/a dengan jumlah 912. Berdasarkan jenis kelamin, jumlah pegawai laki-laki lebih banyak dibandingkan perenpuan. Dimana pegawai laki-laki berjumlah 4024 dan perempuan berjumlah 3830. (Lampiran 6. Rekapitulasi Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Kota Malang berdasarkan

berdasarkan Golongan dan jenis Kelamin).

2. Situs Penelitian, Profil Badan Kepegawian Daerah (BKD) Kota Malang

a. Sejarah Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang

Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang mulai terbentuk sejak diberlakukannya Undang Undang Nomor 22 tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah dan Peraturan Pemerintah Nomor 25 Tahun 2000 tentang Kewenangan Pemerintah dan Pemerintah Propinsi, yang menyebabkan kewenangan Pemerintah Kota Malang semakin bertambah besar dan berdampak pada kelembagaan organisasi Perangkat Daerah Kota Malang, sehingga adanya perubahan struktur organisasi perangkat daerah salah satunya perangkat daerah yang diberi kewenangan di bidang kepegawaian yaitu dengan ditetapkannya Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang melalui Peraturan Daerah Nomor 10 Tahun 2000.

Seiring dengan diterbitkannya Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2003 tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah, maka kelembagaan Badan Kepegawaian Daerah mengalami perubahan dari 1 sekretariat dan 4 bidang menjadi 1 bagian dan 3 bidang berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 6 Tahun 2004 tentang Pembentukan, Kedudukan, Tugas Pokok, Fungsi dan Struktur Organisasi Badan dan Kantor sebagai Lembaga Teknis Pemerintah Kota Malang terdiri atas Unsur Pimpinan yaitu Kepala Badan; Unsur Sekretariat yang dipimpin oleh seorang Kepala Bagian Tata Usaha terdiri dari Sub Bagian Keuangan dan Penyusunan Program dan Sub Bagian Umum; Unsur Pelaksana terdiri dari Bidang Perencanaan dan Pembinaan Pegawai terdiri dari Sub Bid. Formasi dan Informasi

Pegawai dan Sub Bid. Pembinaan dan Pemberhentian. Bidang Mutasi terdiri dari Sub Bid. Kepangkatan dan Sub Bid. Jabatan; Bidang Pendidikan dan Pelatihan terdiri dari Sub Bid. Teknis Fungsional dan Sub Bid. Struktural serta Kelompok Jabatan Fungsional.

b. Visi dan Misi BKD Kota Malang

1) Visi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang

Visi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang adalah “MENJADIKAN APARATUR PEMERINTAH YANG BERKUALITAS DAN PROFESIONAL GUNA Mendukung Pelayanan Publik Yang Prima” Adapun maksud dari visi Badan Kepegawaian Daerah adalah:

- Aparatur Pemerintah adalah Pegawai Negeri Sipil yang bekerja di lingkungan Pemerintah Kota Malang.
- Berkualitas yang berarti memiliki kemampuan dan kemahiran dalam melaksanakan tugas berdasarkan ilmu pengetahuan dan pengalaman serta berpegang teguh pada kode etik profesi, memiliki *self control* dan berorientasi pada mutu/kualitas kinerja dengan cara kerja yang efisien, efektif dan ekonomis, memiliki kepekaan yang tinggi (*high responsibility*) terhadap kepentingan masyarakat (*public interest*) dan masalah-masalah masyarakat (*public affairs*) serta bertanggung jawab (*accountability*).
- Profesional yang berarti melakukan pekerjaan yang benar-benar sesuai dengan keahlian atau keterampilan dan komitmen kerja yang dimiliki.

- Pelayanan Publik adalah pemberian pelayanan dasar dan pelayanan lainnya yang merupakan kepentingan masyarakat banyak.

2) Misi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang

Untuk merealisasikan visi Badan Kepegawaian menjadi kegiatan nyata yang secara langsung dapat dirasakan manfaatnya diperlukan sebuah wahana yang dapat menjembatani dalam bentuk rumusan sebagai berikut:

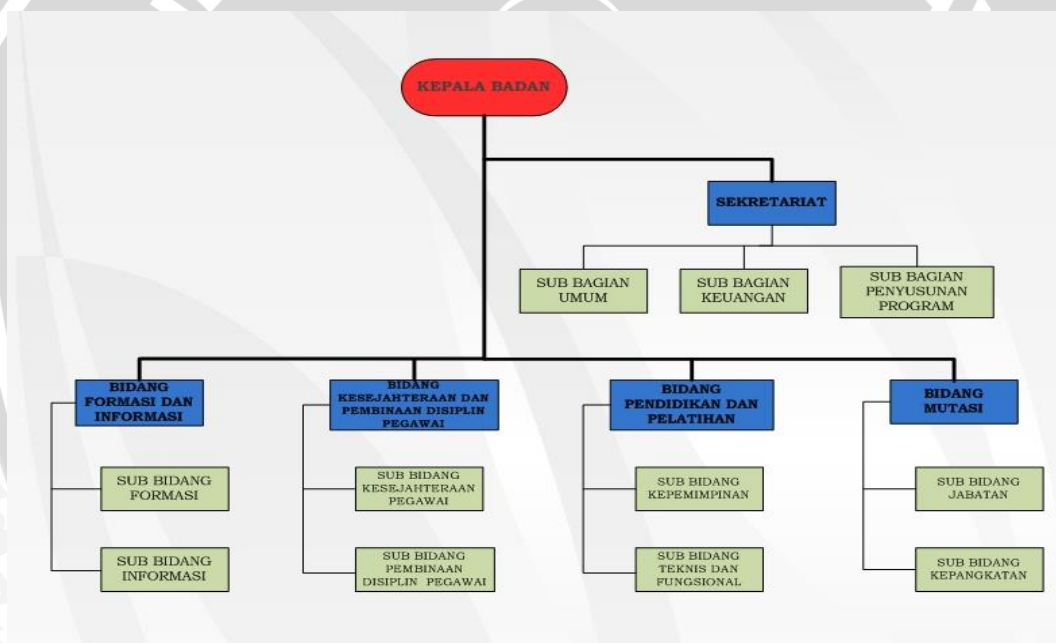
- a. Mewujudkan Administrasi Kepegawaian yang akuntabel dan transparan;
- b. Meningkatkan kualitas SDM Aparatur;
- c. Meningkatkan Pengelolaan kepegawaian.

3) Struktur Organisasi, Tugas Pokok dan Fungsi (Tupoksi) Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang

Susunan Organisasi Badan Kepegawaian Daerah terdiri dari:

- a. Kepala Badan;
- b. Sekretariat, terdiri dari:
 - 1) Subbagian Penyusunan Program;
 - 2) Subbagian Keuangan;
 - 3) Subbagian Umum.
- c. Bidang Mutasi, terdiri dari:
 - 1) Subbidang Kepangkatan;
 - 2) Subbidang Jabatan.
- d. Bidang Formasi dan Informasi, terdiri dari:
 - 1) Subbidang Formasi dan Pengadaan Pegawai;

- 2) Subbidang Informasi Kepegawaian.
- e. Bidang Kesejahteraan dan Pembinaan Disiplin Pegawai, terdiri dari:
 - 1) Subbidang Kesejahteraan Pegawai;
 - 2) Subbidang Pembinaan Disiplin Pegawai.
- f. Bidang Pendidikan dan Pelatihan, terdiri dari:
 - 1) Subbidang Teknis dan Fungsional;
 - 2) Subbidang Kepemimpinan.
- g. Kelompok Jabatan Fungsional.



Gambar 3 : Struktur Organisasi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang
Sumber: www.bkdmalangkota.go.id

Dalam penjabarannya Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang memiliki masing-masing tugas pokok dan fungsi sebagai berikut:

1) Kepala Badan

Kepala Badan mempunyai tugas menyelenggarakan tugas pokok dan fungsi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3, mengkoordinasikan dan

melakukan pengendalian internal terhadap unit kerja di bawahnya serta melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Walikota sesuai tugas dan fungsinya.

2) Sekretariat

Sekretariat melaksanakan tugas pokok pengelolaan administrasi umum meliputi penyusunan program, ketatalaksanaan, ketatausahaan, keuangan, kepegawaian, urusan rumah tangga, perlengkapan, kehumasan dan keputakaan serta kearsipan. Untuk melaksanakan tugas pokok sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Sekretariat mempunyai fungsi:

- a. Penyusunan Rencana Strategis (Renstra) dan Rencana Kerja (Renja);
- b. Penyusunan Rencana Kerja Anggaran (RKA);
- c. Penyusunan dan pelaksanaan Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA) dan Dokumen Perubahan Pelaksanaan Anggaran (DPPA);
- d. Penyusunan Penetapan Kinerja (PK);
- e. Pelaksanaan administrasi dan pembinaan kepegawaian;
- f. Pelaksanaan pembelian/pengadaan atau pembangunan aset tetap berwujud yang digunakan dalam rangka penyelenggaraan tugas pokok dan fungsi;
- g. Pelaksanaan administrasi keuangan dan pembayaran gaji pegawai;
- h. Pelaksanaan verifikasi Surat Pertanggungjawaban (SPJ) keuangan;
- i. Pengkoordinasian pelaksanaan Standar Pelayanan Minimal (SPM);

j. Penyusunan dan pelaksanaan Standar Pelayanan Publik (SPP) dan Standar Operasional dan Prosedur (SOP);

k. Pelaksanaan Sistem Pengendalian Intern (SPI);

3) Subbagian Penyusunan Program

Sub bagian Penyusunan Program melaksanakan tugas pokok penyusunan program, evaluasi dan pelaporan. Untuk melaksanakan tugas pokok Sub bagian Penyusunan Program mempunyai fungsi:

a. Penyusunan Rencana Strategis (Renstra) dan Rencana Kerja (Renja);

b. Penyusunan Rencana Kerja Anggaran (RKA);

c. Penyusunan dan pelaksanaan Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA) dan Dokumen Perubahan Pelaksanaan Anggaran (DPPA);

d. Penyusunan Penetapan Kinerja (PK);

e. Penyusunan laporan dan dokumentasi pelaksanaan program dan kegiatan;

f. Penyusunan laporan penerapan dan pencapaian Standar Pelayanan Minimal (SPM);

g. Penyusunan dan pelaksanaan Standar Pelayanan Publik (SPP) dan Standar Operasional dan Prosedur (SOP);

4) Subbagian Keuangan

Subbagian Keuangan melaksanakan tugas pokok pengelolaan anggaran dan administrasi keuangan. Untuk melaksanakan tugas pokok, Subbagian Keuangan mempunyai fungsi:

- a. Pelaksanaan Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA) dan Dokumen Perubahan Pelaksanaan Anggaran (DPPA);
- b. Pelaksanaan penatausahaan keuangan;
- c. Pelaksanaan verifikasi Surat Pertanggungjawaban (SPJ) keuangan;
- d. Penyusunan dan penyampaian laporan penggunaan anggaran;
- e. Penyusunan dan penyampaian laporan keuangan semesteran dan akhir tahun;
- f. Penyusunan administrasi dan pelaksanaan pembayaran gaji pegawai;

5) Subbagian Umum

Subbagian Umum melaksanakan tugas pokok pengelolaan administrasi umum meliputi ketatalaksanaan, ketatausahaan, kepegawaian, urusan rumah tangga, perlengkapan, kehumasan dan kepastakaan serta kearsipan. Untuk melaksanakan tugas pokok, Subbagian Umum mempunyai fungsi:

- a. Pelaksanaan Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA) dan Dokumen Perubahan Pelaksanaan Anggaran (DPPA);
- b. Pelaksanaan ketatausahaan, ketatalaksanaan dan kearsipan;
- c. Pelaksanaan administrasi kepegawaian;
- d. Pelaksanaan kehumasan, keprotokolan dan kepastakaan;
- e. Pelaksanaan urusan rumah tangga;
- f. Pelaksanaan pembelian/pengadaan atau pembangunan aset tetap berwujud yang akan digunakan dalam rangka penyelenggaraan

tugas pokok dan fungsi;

- g. Pelaksanaan pemeliharaan barang milik daerah yang digunakan dalam rangka penyelenggaraan tugas pokok dan fungsi;

6) Bagian Mutasi

Bidang Mutasi melaksanakan tugas pokok pengelolaan mutasi, penempatan dan promosi pegawai. Untuk melaksanakan tugas pokok sebagaimana dimaksud, Bidang Mutasi mempunyai fungsi:

- a. Perumusan dan pelaksanaan kebijakan teknis Bidang pengelolaan mutasi, penempatan dan promosi pegawai;
- b. Pengumpulan dan pengolahan data dalam rangka perencanaan teknis pengelolaan mutasi, penempatan dan promosi pegawai;
- c. Penyusunan perencanaan dan pelaksanaan program di bidang pengelolaan mutasi, penempatan dan promosi pegawai;
- d. Pelaksanaan mutasi, penempatan dan promosi pegawai;
- e. Pelaksanaan pemrosesan kenaikan pangkat dan gaji berkala pegawai;
- f. Pelaksanaan pemrosesan pengangkatan CPNS menjadi PNS;
- g. Pelaksanaan pelantikan dan sumpah jabatan pejabat struktural dan fungsional;
- h. Pelaksanaan sumpah/janji PNS;
- i. Pelaksanaan penjagaan data mutasi pegawai;
- j. Pelaksanaan pemrosesan penilaian angka kredit jabatan fungsional;
- k. Pelaksanaan analisa dan pertimbangan kenaikan pangkat dan

kenaikan gaji berkala pegawai;

- l. Pelaksanaan pemrosesan penundaan/penurunan pangkat dan penundaan gaji berkala pegawai;
- m. Pengelolaan penempatan pegawai sesuai dengan kompetensinya;
- n. Pelaksanaan mutasi jabatan;
- o. Pelaksanaan evaluasi mutasi, penempatan dan promosi pegawai;
- p. Penyiapan bahan dalam rangka pemeriksaan dan tindak lanjut hasil pemeriksaan;

7) Subbidang Kepangkatan

Subbidang Kepangkatan melaksanakan tugas pokok pengelolaan mutasi kepangkatan pegawai. Subbidang Kepangkatan mempunyai fungsi:

- a. Penyiapan bahan perumusan dan pelaksanaan kebijakan teknis bidang pengelolaan mutasi kepangkatan pegawai;
- b. Penyiapan bahan penyusunan perencanaan dan pelaksanaan program di bidang pengelolaan mutasi kepangkatan pegawai;
- c. Penyiapan pelaksanaan mutasi kepangkatan pegawai yang meliputi kenaikan pangkat;
- d. Penyiapan pemrosesan kenaikan, penundaan dan penurunan pangkat serta kenaikan dan penundaan gaji berkala pegawai;
- e. Penyiapan bahan penjagaan data mutasi kepangkatan pegawai;

8) Subbidang Jabatan

Subbidang Jabatan melaksanakan tugas pokok pengelolaan mutasi

jabatan, penempatan dan promosi pegawai. Subbidang Jabatan mempunyai fungsi:

- a. Penyiapan bahan perumusan dan pelaksanaan kebijakan teknis bidang pengelolaan mutasi jabatan, penempatan dan promosi pegawai;
- b. Penyiapan bahan penyusunan perencanaan dan pelaksanaan program di bidang pengelolaan mutasi jabatan, penempatan dan promosi pegawai;
- c. Pengumpulan dan pengolahan data sebagai pertimbangan penempatan pegawai;
- d. Penyiapan pengelolaan penempatan pegawai sesuai dengan kompetensinya;
- e. Penyiapan pemrosesan pengangkatan Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) menjadi Pegawai Negeri Sipil (PNS);
- f. Penyiapan data sebagai pertimbangan promosi pegawai;
- g. Penyiapan bahan penjagaan data mutasi pegawai;

9) Bidang Formasi dan Informasi Pegawai

Bidang Formasi dan Informasi Pegawai melaksanakan tugas pokok pengelolaan kegiatan kepegawaian di bidang kebutuhan pegawai, pengadaan dan penempatan Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) dan pengelolaan dokumentasi dan informasi kepegawaian sebagai bahan penyusunan perencanaan kebutuhan pegawai. Bidang Formasi dan Informasi Pegawai mempunyai fungsi:

- a. Perumusan dan pelaksanaan kebijakan teknis Bidang Formasi dan Informasi Pegawai;
- b. Pengumpulan dan pengolahan data dalam rangka perencanaan teknis Formasi dan Informasi Pegawai;
- c. Penyusunan perencanaan dan pelaksanaan program di bidang formasi dan Informasi Pegawai;
- d. Penyusunan formasi pegawai berdasarkan analisa kebutuhan pegawai dan penyediaan pegawai sesuai jabatan yang diperlukan dengan memperhatikan norma, standar dan prosedur yang ditetapkan;
- e. Penyelenggaraan kegiatan pengadaan pegawai sesuai dengan formasi yang tersedia;
- f. Penyusunan bezetting pegawai;
- g. Pemeliharaan berkas/file pegawai;
- h. Pengumpulan, pengolahan dan penyajian data pegawai;
- i. Penyiapan pengelolaan sistem informasi kepegawaian;
- j. Pelaksanaan dokumentasi data pegawai;
- k. Penyusunan daftar urut kepangkatan;

10) Subbidang Formasi dan Pengadaan Pegawai

Subbidang Formasi dan Pengadaan Pegawai melaksanakan tugas pokok penyusunan formasi dan pengadaan pegawai. Untuk melaksanakan tugas pokok tersebut, Subbidang Formasi dan Pengadaan Pegawai mempunyai fungsi:

- a. Penyiapan bahan perumusan dan pelaksanaan kebijakan teknis bidang Formasi dan Pengadaan Pegawai;
- b. Penyiapan bahan penyusunan perencanaan dan pelaksanaan program di bidang Formasi dan Pengadaan Pegawai;
- c. Pengumpulan dan pengolahan data dalam rangka perencanaan program dan kegiatan formasi dan pengadaan pegawai;
- d. Penghimpunan dan pengolahan data untuk penyusunan formasi pegawai;
- e. Penyusunan budgeting pegawai;
- f. Penyelenggaraan kegiatan analisa kebutuhan pegawai;
- g. Penyiapan pelaksanaan rekrutmen pegawai;
- h. Penyelesaian pengangkatan CPNS;

11) Subbidang Informasi Kepegawaian

Subbidang Informasi Kepegawaian melaksanakan tugas pokok pengelolaan dokumentasi dan informasi kepegawaian. Untuk melaksanakan tugas pokok tersebut, Subbidang Informasi Kepegawaian mempunyai fungsi:

- a. Penyiapan bahan perumusan dan pelaksanaan kebijakan teknis bidang Informasi Kepegawai;
- b. Penyiapan bahan penyusunan perencanaan dan pelaksanaan program di bidang pengelolaan dokumentasi dan informasi kepegawaian;
- c. Pengumpulan bahan dan penyusunan Daftar Urut Kepangkatan

(DUK) sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;

- d. Pemeliharaan dan pengembangan database sistem informasi kepegawaian dalam rangka pelayanan data pegawai serta penjagaan keamanan jaringan dan data base pegawai;

12) Bidang Kesejahteraan dan Pembinaan Disiplin

Bidang Kesejahteraan dan Pembinaan Disiplin melaksanakan tugas pokok pengelolaan kesejahteraan pegawai, pemberhentian/pensiun pegawai dan melakukan pembinaan disiplin pegawai. Untuk melaksanakan tugas tersebut, Bidang Kesejahteraan dan Pembinaan Disiplin mempunyai fungsi:

- a. Perumusan dan pelaksanaan kebijakan teknis Bidang Kesejahteraan dan Pembinaan Disiplin;
- b. Pengumpulan dan pengolahan data dalam rangka perencanaan teknis pengelolaan kesejahteraan, pemberhentian dan pembinaan disiplin pegawai;
- c. Penyusunan perencanaan dan pelaksanaan program di bidang Kesejahteraan dan Pembinaan Disiplin;
- d. Pengumpulan dan pengolahan data dalam rangka perencanaan program dan kegiatan pengelolaan kesejahteraan, pemberhentian dan pembinaan disiplin pegawai;
- e. Pelaksanaan pengelolaan kesejahteraan pegawai;
- f. Pelaksanaan pembinaan disiplin pegawai;

13) Subbidang Kesejahteraan Pegawai

Subbidang Kesejahteraan Pegawai melaksanakan tugas pokok pengelolaan dan pemrosesan kesejahteraan pegawai. an Pegawai.

Subbidang Kesejahteraan Pegawai mempunyai fungsi:

- a. Penyiapan bahan perumusan dan pelaksanaan kebijakan teknis bidang Kesejahteraan Pegawai;
- b. Penyiapan bahan penyusunan perencanaan dan pelaksanaan program di bidang Kesejahteraan Pegawai;
- c. Pelaksanaan pengelolaan dan pemrosesan kesejahteraan pegawai termasuk perubahan pemberian tunjangan keluarga;
- d. Pelaksanaan pengelolaan administrasi pemberian penghargaan pegawai antara lain Satyalancana Karya Satya;

14) Subbidang Pembinaan Disiplin Pegawai

Subbidang Pembinaan Disiplin Pegawai melaksanakan tugas pokok pembinaan dan konseling bagi pegawai yang mempunyai masalah dan melakukan tindak indiscipliner. Subbidang Pembinaan Disiplin Pegawai mempunyai fungsi:

- a. Penyiapan bahan perumusan dan pelaksanaan kebijakan teknis bidang Pembinaan Disiplin Pegawai;
- b. Penyiapan bahan penyusunan perencanaan dan pelaksanaan program di bidang Pembinaan Disiplin Pegawai;
- c. Pengumpulan dan pengolahan data dalam rangka pelaksanaan program dan kegiatan pembinaan dan konseling bagi pegawai yang mempunyai masalah dan melakukan tindak indiscipliner;

- d. Pelaksanaan pengelolaan dan evaluasi data presensi pegawai;
- e. Pelaksanaan presensi apel pagi di lingkungan Sekretariatm Daerah;
- f. Pelaksanaan bimbingan dan konseling pegawai bermasalah;
- g. Pelaksanaan koordinasi dan klarifikasi permasalahan pegawai dengan SKPD;
- h. Pengelolaan data dan tindak lanjut pelanggaran disiplin pegawai;
- i. Pemrosesan penyelesaian Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3);

15) Bidang Pendidikan dan Pelatihan

Bidang Pendidikan dan Pelatihan melaksanakan tugas pokok perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan serta pengembangan kualitas pegawai. Bidang Pendidikan dan Pelatihan mempunyai fungsi:

- a. Perumusan dan pelaksanaan kebijakan teknis Bidang pendidikan dan pelatihan serta pengembangan kualitas pegawai
- b. Pengumpulan dan pengolahan data dalam rangka perencanaan program kegiatan pendidikan dan pelatihan, teknis fungsional serta pengembangan kualitas pegawai;
- c. Perencanaan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan serta pengembangan kualitas pegawai.
- d. Penghimpunan dan studi peraturan perundang-undangan, pedoman dan petunjuk teknis serta bahan lain yang berhubungan dengan

- e. diklat dan pengembangan kualitas pegawai;
- f. Pelaksanaan analisis kebutuhan pendidikan dan pelatihan serta pengembangan kualitas pegawai;
- g. Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan serta pengembangan kualitas pegawai, baik melalui pelaksanaan, pengiriman atau upaya lainnya;

16) Subbidang Teknis dan Fungsional

Subbidang Teknis dan Fungsional melaksanakan tugas pokok perencanaan dan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan teknis dan fungsional. Subbidang Teknis dan Fungsional mempunyai fungsi:

- a. Penyiapan bahan perumusan dan pelaksanaan kebijakan teknis bidang perencanaan dan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan teknis dan fungsional;
- b. Penyiapan bahan penyusunan perencanaan dan pelaksanaan program di bidang perencanaan dan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan teknis dan fungsional;
- c. Pengumpulan dan pengolahan data kebutuhan pendidikan dan pelatihan teknis dan fungsional
- d. Pelaksanaan koordinasi dalam penyusunan rencana penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan teknis dan fungsional serta pengembangan kualitas pegawai dengan dinas/instansi terkait;

17) Subbidang Kepemimpinan

Subbidang Kepemimpinan melaksanakan tugas pokok perencanaan

Subbidang Kepemimpinan mempunyai fungsi:

- a. Penyiapan bahan perumusan dan pelaksanaan kebijakan teknis bidang perencanaan dan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan teknis dan fungsional;
- b. Penyiapan bahan penyusunan perencanaan dan pelaksanaan program di bidang perencanaan dan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan teknis dan fungsional;
- c. Pengumpulan dan pengolahan data kebutuhan pendidikan dan pelatihan kepemimpinan (Diklat PIM);
- d. Pelaksanaan koordinasi dalam penyusunan rencana penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan kepemimpinan (Diklat PIM);
- e. Penyiapan bahan rapat/koordinasi penyusunan rencana penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan kepemimpinan (Diklat PIM);

Untuk menunjang pelaksanaan tugas dan fungsi tersebut, Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang memiliki Pegawai Negeri Sipil berjumlah 54 orang. Berikut merupakan perincian sumber daya manusia pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang.

Tabel 1: Jabatan Pelaksana dan Golongan Pegawai Negeri Sipil di BKD Kota Malang

Sumber: BKD Kota Malang

JABATAN	NAMA	NIP	GOL
Kepala Badan Kepegawaian Daerah	Drs. SUBKHAN	19680408 198809 1 001	IV/b
Sekretaris	Ir. ENY HANDAYANI, M.Si	19691020 199602 2 002	IV/a
Kepala Sub Bagian Sungram	SRI UMIASIH, SE	19700303 198903 2 001	III/d
Pemroses Penyusunan Program	NURUL YAHDI ALHAQ, A.Md	19860301 200903 1 002	II/d
Kepala Sub Bagian Keuangan	FITRI KURNIANA A, S.Si	19691230 200312 2 004	III/d
Bendahara Pengeluaran	YOGA PANDU WASKITA, S.IP	19910825 201206 1 002	III/a
Pengelola Administrasi Keuangan	YUDI WINARNO	19780708 200501 1 012	II/b
Penata Laporan Keuangan	APRILIYANA DWI ALITANTI, S.STP	19920429 201507 2 001	III/a
Kepala Sub Bagian Umum	WAHYU ARIYANTO, S.STP	19830716 200112 1 003	III/c
Penata Laksana Administrasi Kepegawaian	RAMDHANI ADHY PRADANA, S.STP	19930308 201507 1 001	III/a
Pengelola Adminstrasi Barang dan Jasa	GABRIELLA AYU FAJAR TITAHING WIDI, S.AP	19910929 201503 2 002	III/a
Pengadministrasi Surat	AGUS SUPRIANTO	19820828 201212 1 002	II/a
Pengadministrasi Surat	MISDI	19670318 200112 1 002	II/b
Pengadministrasi Umum	MOH. SUBUR	19651007 199403 1 011	II/b
Pengadministrasi Umum	SUPARDI	19680510 199403 1 012	II/b
Pengadministrasi Umum	ANDY WARDHANA	19820311 201407 1 002	I/c
Kepala Bidang Mutasi	Drs. BAMBANG EDDY IRAWAN, M.Si	19600527 198603 1 015	IV/a
Kepala Sub Bidang Jabatan	HENDRO MARTONO, S.AP	19740617 199602 1 003	III/c
Pemroses Mutasi Kepegawaian	IKA CAHYANI, S.Sos.	19870704 201001 2 019	III/b
Pengolah Data Jabatan	JUNAEDI ASMARA, A.Md	19870227 201001 1 011	II/d
Pengelola Urusan Administrasi Jabatan Fungsional	WULAN WIDYANINGTIAS, A.Md.	19880916 201001 2 022	II/d
Kepala Sub Bidang Kepangkatan	AGUS SUNKONO, SH	19610810 198403 1 013	III/d
Pemroses Kenaikan Pangkat dan Gaji Berkala	ARY ISDORIA, SE	19690327 198903 2 007	III/b

Pemroses Kenaikan Pangkat dan Gaji Berkala	ACHMAD WIDYA PRASETYO, SE	19750509 201001 1 009	III/b
Pemroses Kenaikan Pangkat dan Gaji Berkala	HANIFAH, SE	19690927 200312 2 005	III/a
Pengolah Kenaikan Pangkat dan Kenaikan Gaji Berkala	BENNY IRAWAN, S.STP	19920320 201507 1 002	III/a
Kepala Bidang Pendidikan dan Pelatihan	BAGUS PAMBUDI, S. Sos., M.Si	19760303 200212 1 008	III/d
Kepala Sub Bidang Kepemimpinan			
Pengadministrasi Umum	ANDIKA ARIF SANJAYA	19790220 201407 1 003	I/c
Kepala Sub Bidang Teknis dan Fungsional	ZAINAB, S.Sos, M.Si	19640330 198803 2 004	III/d
Pemroses Administrasi Diklat	SISWO ADI, SH	19771125 200312 1 007	III/a
Penelaah Kebutuhan Diklat Pegawai	BIMANTORO YUHANDANI IRAWAN, S.STP	19940204 201507 1 002	III/a
Analisis Diklat	FIKA INDRIASARI, S.I.Kom	19870226 201503 2 001	III/a
Kepala Bidang Kesejahteraan dan Pembinaan Disiplin	Dra. Psi. LATIFAH HANUN	19640824 198501 2 001	IV/a
Kepala Sub Bidang Pembinaan Disiplin Pegawai	Ir. ROOS ASRI RATNA WIDJAJA, M.AP	19690620 199803 2 003	IV/a
Pemroses Administrasi Disiplin Pegawai	IKA KUSUMANING W., SH	19850729 200903 2 008	III/b
Pengelola Kinerja Pegawai	IMADUDDIN	19770318 199803 1 005	III/a
Kepala Sub Bidang Kesejahteraan Pegawai	HARTATI, SE., M.Si	19670729 199603 2 004	IV/a
Pengadministrasi Umum	SILVIA ANDRIANI, SE	19751122 199901 2 001	III/c
Penata Usaha Kesejahteraan Pegawai	DWI SUSIANTI	19760416 199602 2 002	III/b
Pemroses Pembuatan Karis/Karsu dan Cuti	YOYOK SUTIKNO, SE	19700918 201407 1 001	III/a
Pemroses Pemberhentian dan Pensiun	FAISAL AMNAN, A.Md.	19820906 201001 1 017	II/d
Pengelola Sistem Kinerja Pegawai	BAYU PUTRA UTAMA, A.Md	19860608 200903 1002	II/d
Kepala Bidang Formasi dan Informasi	SRI ATIKA WIDOWATI, SH., MM	19650417 199703 2 002	IV/a
Kepala Sub Bidang Formasi dan Pengadaan Pegawai	FERRY ANDRIONO, ST, M.Si	19790801 200312 1 003	III/d
Analisis Formasi dan Kebutuhan Pegawai	ELZI LEONARDO P. S.AP	19820710 200604 1 021	III/c
Analisis Formasi dan Kebutuhan Pegawai	DWI SULIS SETIOWATI, A.Md.	19841210 201001 2 026	II/d
Kepala Sub Bidang Informasi Kepegawaian	BAGUS WINARNO, S.Kom	19730210 200112 1 004	III/d
Pengelola Data PNS dan PTT	DODI AGUS SETIADI	19640805 199303 1 010	III/b

Pengelola Data PNS dan PTT	ENGGAR ARI WAHYUNINGTYAS, A.Md	19881106 201101 2 004	II/d
Pengelola Sistem Informasi Kepegawaian	MOCHAMAD ARSYAD, A.Md	19860202 201001 1 008	II/d
Pengelola Arsip Kepegawaian	AGUS BOGO ISWONO	19650918 199003 1 006	II/d
Pengelola Arsip Kepegawaian	JULIA SAVITRI, A.Md.	19850707 201001 2 031	II/d
Pengelola Arsip Kepegawaian	NUROHMAN	19750710 200604 1 030	II/b

B. Penyajian Data dan Fokus Penelitian

1. Pelaksanaan Program Analisis Kebutuhan Diklat dalam Mengembangkan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil (PNS) di BKD Kota Malang

Diberlakukannya otonomi daerah, yang menganut sistem pemerintahan yang berasaskan desentralisasi telah memberikan ruang gerak yang luas kepada pemerintah daerah untuk mengelola dan mengatur sendiri urusan pemerintahan dan kepentingan masyarakatnya. Adanya otonomi daerah mendorong pemerintah daerah untuk membangun dan memajukan daerah masing-masing. Dalam mewujudkan pembangunan daerah secara nyata dalam sistem pemerintahan yang terdesentralisasi seperti saat ini, tentu tidak terlepas dari permasalahan. Berbagai macam permasalahan dan hambatan yang mengakibatkan sistem pemerintah tidak berjalan dengan baik, perlu ditata ulang dan diperbaharui salah satunya dengan terwujudnya pengembangan kompetensi di tubuh penyelenggara pemerintahan, yakni Pegawai Negeri Sipil. Upaya pengembangan kompetensi pegawai dapat dilakukan dengan pemberian diklat yang tepat sasaran. Untuk menghasilkan diklat yang tepat sasaran tersebut, sejak tahun 2015 Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang melaksanakan program Analisis Kebutuhan Diklat.

Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang sebagaimana diatur dalam keputusan Kepala Badan Kepegawaian Daerah Nomor: 188.48/155/35.73.403/2016 tentang Pembentukan Panitia Pelaksana Penyusunan Analisis Kebutuhan Diklat di Lingkungan Pemerintah Kota Malang Tahun 2016, menimbang bahwa Analisis Kebutuhan Diklat merupakan langkah awal dari perencanaan program diklat yang diperlukan untuk menemukan dan mengenali kesenjangan antara kompetensi yang dipersyaratkan dengan kompetensi yang dimiliki oleh Pegawai Negeri Sipil dalam melaksanakan tugas jabatannya. Analisa Kebutuhan Diklat bertujuan untuk mengenali indikator kebutuhan pelatihan sehingga program kediklatan yang dihasilkan sesuai dengan kebutuhan kompetensi pegawai. Untuk mengetahui jenis kebutuhan diklat maka diperlukan Penyusunan Analisis Kebutuhan Diklat Tahun 2016. Seperti yang disampaikan oleh Ibu Ir. Enny Handayani, M.Si selaku Sekretaris BKD Kota Malang, yaitu:

“Sebenarnya program Analisis Kebutuhan Diklat pada awalnya dirancang untuk mengurangi kesenjangan antara kemampuan atau kompetensi yang dimiliki pegawai dengan kompetensi yang seharusnya dimiliki sesuai dengan jabatannya. Analisis Kebutuhan diklat dirancang untuk mengetahui jenis diklat apa yang paling tepat untuk meningkat kompetensi pegawai”.

(Wawancara 15 Januari 2017)

Hal ini juga dipertegas oleh Ibu Zainab S.Sos, M.Si selaku Kepala Sub

Bidang Teknis dan Fungsional yaitu:

“Program Analisis Kebutuhan Diklat sendiri hadir karena kami melihat kesenjangan antara kompetensi pegawai dengan posisi atau jabatan yang diemban pegawai. Analisis Kebutuhan Diklat diharapkan dapat mengidentifikasi diklat apa yang dibutuhkan tiap pegawai pada tiap SKPD. Misalnya saja sekretariat daerah mengalami masalah masih rendahnya pemahaman dan keterampilan tentang perencanaan dan pelaksanaan program dan kegiatan dapat menyebabkan dampak terhadap program pemerintah kurang nyata dan tidak sesuai kebutuhan riil. Dengan demikian dibutuhkan pelatihan yang tepat untuk meningkatkan kompetensi SDM pegawai yang menangani perencanaan dan pelaksanaan program, yaitu

Diklat Pemantapan Perencanaan dan Pelaksanaan Program dan Rencana Kerja.” (Wawancara 12 Januari 2017)

Secara umum program Analisis Kebutuhan Diklat di definisikan sebagai suatu program yang merupakan proses pengumpulan dan analisis data dalam rangka mengidentifikasi bidang-bidang atau faktor-faktor apa saja yang ada di dalam instansi yang perlu ditingkatkan atau diperbaiki agar kinerja pegawai dan produktivitas instansi menjadi meningkat. Tujuan dari kegiatan ini adalah untuk memperoleh data akurat tentang apakah ada kebutuhan untuk menyelenggarakan diklat. Mengingat bahwa diklat pada dasarnya diselenggarakan sebagai sarana untuk menghilangkan atau setidaknya mengurangi *gap* (kesenjangan) antara kinerja yang ada saat ini dengan kinerja standard atau yang diharapkan untuk dilakukan oleh si pegawai, maka dalam hal ini program Analisis Kebutuhan Diklat merupakan alat untuk mengidentifikasi *gap* yang ada tersebut dan melakukan analisis apakah *gap* tersebut dapat dikurangi atau dihilangkan melalui suatu diklat. Selain itu dengan program Analisis Kebutuhan Diklat maka pihak penyelenggara diklat dapat memperkirakan manfaat-manfaat apa saja yang bisa didapatkan dari suatu pelatihan, baik bagi partisipan sebagai individu maupun bagi instansi.

Program Analisis Kebutuhan Diklat merupakan tugas yang diamanatkan kepada BKD Kota Malang sebagaimana diatur di dalam peraturan Lembaga Administrasi Negara (LAN). Didalam keputusan kepala BKD memberikan penjabaran berkaitan dengan pelaksanaan program Analisis Kebutuhan Diklat. Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya bahwa program Analisis Kebutuhan Diklat merupakan langkah awal dari perencanaan program diklat. Dalam

melaksanakan suatu program, harus dilakukan perencanaan terlebih dahulu agar tujuan dari program tersebut dapat tercapai dengan baik. Sebagaimana disampaikan oleh Kepala Sub Bidang Teknis dan Fungsional, Ibu Zainab S.Sos, M.Si beliau menuturkan:

“Sebelum melaksanakan suatu program, tentunya kita membuat perencanaan ataupun formulasi terlebih dahulu. Perencanaan ini bertujuan agar program yang akan dilaksanakan nantinya benar-benar bermanfaat dan tepat sasaran. Perencanaan program Analisis Kebutuhan Diklat melalui 4 tahapan yaitu tahap konseptualisasi, tahap studi kelayakan, tahap desain, dan tahap persiapan pelaksanaan (Akhir)” (Wawancara tanggal 12 Januari 2017)

Berikut adalah penjelasan lebih lanjut mengenai pelaksanaan program Analisis Kebutuhan Diklat yang merupakan proses perencanaan program diklat:

a. Tahap Konseptualisasi

Tahap Konseptualisasi merupakan proses pembuatan konsep dan proses identifikasi suatu masalah. Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, konsep program Analisis Kebutuhan Diklat muncul dari kesenjangan antara kinerja yang ada saat ini dengan kinerja standard atau yang diharapkan untuk dilakukan oleh pegawai. Melihat kondisi tersebut Badan Kepegawaian daerah Kota Malang merasa memerlukan program Analisis Kebutuhan Diklat yang diharapkan mampu mengidentifikasi diklat yang sesuai dengan kebutuhan agar mampu meningkatkan kompetensi pegawai. Seperti yang disampaikan oleh Ibu Zainab S.Sos, M.Si selaku Kepala Sub Bidang Teknis dan Fungsional bahwa:

“Begini mbak, pada awalnya kami melakukan identifikasi masalah apa yang menyebabkan kurangnya kinerja dari pegawai. dan ternyata setelah melakukan identifikasi, kami menemukan kesenjangan antara kemampuan pegawai dengan jabatannya. Kesenjangan ini menumbuhkan berbagai permasalahan baru. Oleh karena itu perlu dilakukan suatu tindakan yang mampu mengatasi masalah tersebut. Salah satu solusinya yaitu dengan

pemberian diklat”(Wawancara 12 Januari 2017)

Selain karena kesenjangan kompetensi pegawai, masalah lain juga diungkapkan oleh Ibu Ir.Enny Handayani, selaku Sekretaris Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang berikut ini:

“Jadi mbak, selama ini BKD selaku instansi pemerintah yang salah satu tugasnya adalah memberikan pendidikan dan pelatihan kepada pegawai telah melakukan berbagai jenis pendidikan dan pelatihan baik secara teknis maupun fungsional. Namun pendidikan dan pelatihan yang didapat oleh pegawai bersifat general dan dirasa tidak sesuai dengan apa yang dibutuhkan. Misalnya salah satu SKPD membutuhkan diklat A, tetapi yang diberikan diklat B. Jadinya diklat yang diberikan tidak tetap sasaran dan tidak memberikan pengaruh apa-apa terhadap kinerja pegawai”. (Wawancara 15 Januari 2017)

Dari wawancara tersebut, peneliti menyimpulkan bahwa proses pengidentifikasian masalah oleh BKD Kota Malang adalah:

1. Adanya kesenjangan antara kompetensi pegawai dengan kinerja yang diharapkan.
2. Pemberian diklat yang tidak tepat sasaran.

Untuk mengatasi permasalahan tersebut lahirlah konsep Analisis Kebutuhan Diklat. Program Analisis Kebutuhan Diklat (AKD) merupakan suatu hal yang sangat penting untuk dilakukan, karena ini merupakan tahap awal tercapainya pelaksanaan diklat yang optimal. Program Analisis Kebutuhan Diklat (AKD) dilakukan untuk melihat dan mengetahui kesenjangan kemampuan yang dimiliki pegawai dengan kemampuan yang dibutuhkan oleh pegawai tersebut dalam melakukan tugas dan fungsinya dalam organisasi.

Langkah paling utama dan pertama dalam penyusunan rancang bangun suatu program diklat adalah kegiatan Analisis Kebutuhan Diklat (AKD) atau *Training Needs Assessment* (TNA). Program Analisis kebutuhan diklat memiliki

kaitan erat dengan perencanaan diklat. Perencanaan yang paling baik didahului dengan Identifikasi Kebutuhan lapangan (IKL). Kebutuhan pendidikan dan pelatihan dapat dilihat dari hasil IKL, data dari hasil IKL diolah dan dituangkan dalam AKD, baru dibuatkan bahan kurikulum pelatihan dengan membandingkan antara tingkat pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan yang diharapkan (sebagaimana terlihat pada misi, fungsi dan tugas) dengan pengetahuan dan kemampuan yang senyatanya dimiliki oleh pegawai. (Laporan Hasil Pelaksanaan AKD Pemerintah Kota Malang Tahun 2016)

Dalam suksesnya pelaksanaan diklat perlu diawali dengan adanya identifikasi kebutuhan pendidikan dan pelatihan apa yang dibutuhkan baik oleh pegawai maupun oleh organisasi. Sehingga apabila sudah diidentifikasi terlihat diklat apa yang dibutuhkan oleh pegawai. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan Kepala Bidang Pendidikan dan Pelatihan, Bapak Bagus Pambudi S.Sos, M.Si bahwa:

“Pada dasarnya mbak, AKD dilaksanakan agar diklat yang dilaksanakan memang adalah diklat yang dibutuhkan oleh setiap pegawai. Dengan diklat yang tepat, diharapkan pegawai memiliki kompetensi yang dibutuhkan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi jabatan yang diduduki. Khususnya diklat-diklat teknis yang tentunya dahulu tidak didapatkan ketika dalam masa pendidikan. Misalnya saja diklat aset yang diberikan kepada pegawai di dinas keuangan. Diklat pengelolaan aset dirasa perlu diberikan kepada pegawai yang berada di dinas tersebut karena selama menempuh pendidikan dahulu mereka tidak mendapatkan pelatihan tersebut”. (Wawancara 20 Januari 2017)

Setelah melakukan identifikasi masalah, dilanjutkan dengan penentuan maksud dan tujuan. Berdasarkan Laporan Akhir Pelaksanaan Analisis Kebutuhan Diklat 2016, maksud dari program Analisis Kebutuhan Diklat (AKD) Kota Malang adalah mengarah pada analisis mengenai;

1. Ketepatan Analisis Kebutuhan Diklat terhadap kesenjangan kompetensi yang ingin dicapai
2. Kemampuan memahami fenomena menurunnya kinerja
3. Untuk mengetahui tingkat pengetahuan, keahlian ketrampilan dan sikap pegawai pemerintah Kota Malang terkait dengan kebutuhan diklat bagi pegawai di lingkungan Pemerintah Kota Malang.

Tujuannya adalah;

1. Mengidentifikasi masalah kesenjangan dalam organisasi terkait diklat yang paling tepat dan yang di harapkan;
2. Mengevaluasi kinerja pegawai Pemerintah Kota Malang terkait dengan kebutuhan pendidikan dan pelatihan;
3. Menyusun kebutuhan pendidikan dan pelatihan bagi pegawai pemerintah Kota Malang berdasarkan jenjang organisasi, struktural dan individu.

Sasaran dari pelaksanaan program Analisis Kebutuhan diklat seperti yang disampaikan oleh Bapak Bagus Pambudi S.Sos, M.Si selaku Kepala Bidang Pendidikan dan Pelatihan, bahwa:

“Yang jadi sasaran program AKD ini itu seluruh Pegawai Negeri Sipil (PNS) disemua SKPD yang berada dikota Malang mbak. Di malang sendiri terdapat 46 SKPD dan sekitar 9.634 pegawai. Tetapi kami hanya memberikan diklat kepada PNS non guru saja”. (Wawancara 20 Januari 2017)

Berdasarkan Laporan Akhir Pelaksanaan Analisis Kebutuhan Diklat 2016, 46 (empat puluh enam) SKPD yang menjadi sasaran dari Analisis Kebutuhan Diklat tersebut adalah:

1. Bagian Pemerintahan

2. Bagian Hukum
3. Bagian Organisasi
4. Bagian Humas
5. Bagian Pembangunan
6. Bagian Perekonomian & Usaha Daerah
7. Bagian Kesejahteraan Rakyat
8. Bagian Kerjasama & Penanaman Modal
9. Bagian Umum
10. Dinas Kebudayaan & Pariwisata
11. Dinas Koperasi & UKM
12. Dinas Pekerjaan Umum, Perumahan dan Pengawasan Bangunan
13. Dinas Pasar
14. Dinas Kebersihan & Pertamanan
15. Dinas Sosial
16. Dinas Kepemudaan & Olahraga
17. Dinas Kesehatan
18. Dinas Pendidikan
19. Dinas Komunikasi & Informatika
20. Dinas Pertanian
21. Dinas Perhubungan
22. Dinas Perindustrian & Perdagangan
23. Dinas Ketenagakerjaan & Transmigrasi
24. Dinas Pendapatan Daerah

25. Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil
26. Inspektorat
27. Badan Perencanaan Pembangunan Daerah
28. Badan Kepegawaian Daerah
29. Badan Keluarga Berencana Pemberdayaan Masyarakat
30. Badan Kesatuan Bangsa & Politik
31. Badan Lingkungan Hidup
32. Badan Pelayanan dan Perijinan Terpadu
33. Badan Penanggulangan Bencana Daerah
34. Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah
35. Satuan Polisi Pamong Praja
36. Kantor Perpustakaan dan Arsip Daerah
37. Kantor Ketahanan Pangan
38. Rumah Sakit Umum Daerah
39. Sekretariat KPU
40. Sekretariat DPRD
41. Sekretariat Korpri
42. Kecamatan Sukun
43. Kecamatan Lowokwaru
44. Kecamatan Kedungkandang
45. Kecamatan Blimbing
46. Kecamatan Klojen

Berdasarkan Laporan Akhir Pelaksanaan Analisis Kebutuhan Diklat 2016, manfaat pelaksanaan program Analisis Kebutuhan Diklat (AKD) Kota Malang adalah:

1. Menghasilkan rencana Diklat sesuai dengan kebutuhan
2. Sebagai dasar yang kuat dalam menyusun program diklat yang tepat
3. Menumbuhkan motivasi peserta dalam mengikuti Diklat agar sesuai dengan minat dan kebutuhan.
4. Sebagai pedoman SKPD dalam merancang bangun program diklat.
5. Sebagai masukan bagi SKPD untuk tindak lanjut kegiatan dan menentukan prioritas program peningkatan sumber daya pegawai pemerintah Kota Malang.

Seperti yang disampaikan oleh Bapak Bagus Pambudi S.Sos, M.Si selaku Kepala Bidang Pendidikan dan Pelatihan bahwa:

“Manfaat utama dari pelaksanaan program AKD untuk mengidentifikasi jenis diklat yang dibutuhkan oleh pegawai itu sendiri mba. Sehingga mempermudah kami selaku pelaksana untuk merancang program diklat yang tepat sasaran. Pegawai yang dikirimkan untuk mengikuti diklat juga sudah sesuai dengan kriteria yang tercantum dalam Peraturan Walikota Malang Nomor 36 Tahun 2008 Tentang Sistem dan Prosedur Tetap Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Kota Malang (Wawancara 20 Januari 2017).

Setelah melalui proses panjang yang dimulai dari penentuan konsep, identifikasi masalah, maksud dan tujuan, sasaran, serta manfaatnya, konsep tersebut tertuang dalam pembicaraan resmi berupa regulasi yaitu Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang Nomor 188.48/155/35.73.403/2016 tentang Pembentukan Panitia Pelaksana Penyusunan Analisa Kebutuhan Diklat di Lingkungan Pemerintah Kota Malang Tahun 2016.

Selain itu pelaksanaan program Analisis Kebutuhan Diklat yang dilaksanakan oleh Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Malang diatur dalam:

1. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara;
2. Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2015 ;
3. Peraturan Pemerintah RI Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil;
4. Peraturan Pemerintah Nomor 79 Tahun 2015 Tentang Pedoman Pembinaan dan Pengawasan Penyelenggaraan Pemerintah Daerah;
5. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 2 Tahun 2013 tentang pedoman pengembangan sistem pendidikan dan pelatihan berbasis kompetensi di lingkungan Kementerian Dalam Negeri dan Pemerintahan daerah;
6. Keputusan Lembaga Administrasi Negara Nomor 5 Tahun 2003 Tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Teknik Analisis Kebutuhan Diklat (Taining Needs assesment/ TNA);
7. Peraturan Daerah Kota Malang Nomor 7 Tahun 2012 tentang Organisasi dan Tata Kerja Inspektorat, Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Dan Lembaga Teknis Daerah;
8. Peraturan Daerah Nomor 10 Tahun 2015 Tentang Anggaran Pendapatan Dan Belanja Daerah Tahun 2016;
9. Peraturan Walikota Nomor 36 Tahun 2008 Tentang Sistem Dan Prosedur Tetap Penyelenggaraan Pendidikan & Pelatihan Pegawai Negeri Sipil Di Lingkungan Pemerintah Kota Malang;
10. Peraturan Walikota Nomor 89 Tahun 2015 Tentang Penjabaran Anggaran Pendapatan Dan Belanja Daerah Tahun 2016; (Laporan Akhir Pelaksanaan Analisis Kebutuhan Diklat 2016)

Seperti yang diutarakan oleh Bapak Bagus Pambudi S.sos, M.si selaku Kepala

Bidang Pendidikan dan pelatihan bahwa:

“Emm jadi mba, dalam ketika konsep sudah matang, dimana dimulai dari penentuan konsep, kemudian dilanjutkan dengan mengidentifikasi masalahnya, dan menentukan maksud dan tujuan dari program tersebut yang mana adalah Analisis Kebutuhan Diklat. Selain itu juga ditentukan juga sasaran dari AKD sendiri itu siapa yaitu 46 SKPD tadi dan kemudian kita menentukan apasih yang jadi manfaat dari pelaksanaan AKD itu sendiri. Nah, kalau semuanya udah jelas baru deh dituangin dalam bentuk regulasi yaitu Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang Nomor 188.48” (Wawancara 20 Januari 2017)

Hal senada juga disampaikan oleh Ibu Zainab S.Sos, M.Si selaku Kepala Sub Bidang Teknis dan fungsional bahwa:

“Jadi mbak, awalnya penentuan konsep AKD dimulai dari kami melihat masalah yang ada dilapangan dan kemudian kami melakukan identifikasi terkait masalah tersebut dalam hal ini berkaitan dengan dengan mengapa program ini dibutuhkan, apa maksud dan tujuannya, siapa saja yang akan menjadi sasarannya, dan apa manfaat apa yang akan didapatkan dari program ini nantinya. Dan ketika semua ini telah terjawab maka step terakhir adalah menuangkannya dalam bentuk kebijakan” (Wawancara 12 Januari 2017)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, peneliti mengambil kesimpulan bahwa tahap konseptualisasi program Analisis Kebutuhan Diklat yang dilaksanakan oleh BKD kota Malang dimulai dengan penentuan konsep dari program Analisis Kebutuhan Diklat itu sendiri, pengidentifikasian masalah, penentuan maksud dan tujuan, penentuan sasaran, dan manfaat yang didapatkan dari program Analisis Kebutuhan Diklat ini. Bisa dikatakan bahwa konsep program Analisis Kebutuhan Diklat sudah berjalan dengan baik.

b. Tahap Studi Kelayakan

Setelah melakukan tahap konseptualisasi, tahap selanjutnya adalah tahap studi kelayakan. Pada tahap ini mengetahui apakah program memang dianggap penting untuk dilaksanakan dilihat dari segi efisiensi dari tenaga, waktu dan juga biaya yang akan dikeluarkan untuk melaksanakan program tersebut. Pentingnya program Analisis Kebutuhan Diklat erat kaitannya dengan penyusunan program-program Pendidikan dan Pelatihan sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan oleh Pegawai Negeri Sipil. Kelancaran dan keberhasilan program pendidikan dan pelatihan sangat erat kaitannya dengan program Analisis Kebutuhan Diklat karena dengan program ini maka menghasilkan diklat yang benar-benar dibutuhkan oleh

pegawai.

Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Malang mempunyai tanggung jawab yang besar terkait permasalahan kepegawaian yang terjadi di Pemkot Malang. Bidang Pendidikan dan Pelatihan Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Malang membentuk tim untuk melaksanakan program Analisis Kebutuhan Diklat.. Sesuai dengan Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang Nomor: 188.48/155/35.73.403/2016 tentang Pembentukan Panitia Pelaksanaan Penyusunan Analisis Kebutuhan Diklat di Lingkungan Pemerintah Kota Malang Tahun 2016, tim pelaksana program Analisis Kebutuhan Diklat adalah sebagai berikut:

Tabel 2: Susunan Panitia Pelaksana Penyusunan Program Analisis Kebutuhan Diklat di Lingkungan Pemerintah Kota Malang Tahun 2016
Sumber: Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Malang

Pengarah	1. Sekretaris Daerah Kota Malang 2. Asisten Administrasi Umum Sekda Kota Malang
Penanggung Jawab	Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang
Pelaksana a. Ketua b. Sekretaris c. Anggota	Sekretaris Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang Kepala Bidang pendidikan dan Pelatihan Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang Seluruh Jajaran Staf Bidang Diklat (10 orang)

Dalam pelaksanaan program Analisis Kebutuhan Diklat pegawai Pemkot Malang, Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Malang menjalin kerjasama dengan semua instansi di Pemkot Malang dan juga menggandeng tim Analisis Kebutuhan Diklat (AKD) yang berasal dari Badan Diklat Provinsi Jawa Timur

yang diketuai oleh Bapak Ramlianto. Sesuai dengan pernyataan Bapak Bagus Pambudi S.Sos, M.Si selaku kepala Bidang Pendidikan dan pelatihan, yang mengatakan bahwa:

“Jadi dalam pelaksanaan AKD sendiri itu tim dari BKD khususnya Bidang Pendidikan dan Pelatihan menjalin kerjasama dengan Badan Diklat Provinsi Jatim mbak di Surabaya. Kami hanya bisa menjalin kerjasama dengan badan diklat milik pemerintah, untuk swasta tidak diperkenankan mbak karena ada ketentuan yang mengatur. Badan Diklat ini nantinya berperan sebagai konsultan dan juga sebagai narasumber. Biasanya yang menjadi pemateri itu Bapak Ramlianto selaku Ketua Badan Diklat Provinsi Jawa Timur. Badan diklat ini juga membantu kami dalam menganalisis diklat apa yang paling dibutuhkan oleh pegawai dan menentukan skala prioritas pengadaan diklat” (Wawancara 20 Januari 2017)

Dalam proses pelaksanaan program Analisis Kebutuhan Diklat yang menggandeng Badan Diklat Provinsi Jawa Timur, terdapat kualifikasi Tenaga Ahli. Sesuai dengan Kerangka Acuan Kerja (KAK) Analisis Kebutuhan Diklat Kota Malang, kualifikasi yang dimaksud adalah:

a. *Team Leader*

Sekurang-kurangnya Magister Psikologi (S2/ sederajat) dengan pengalaman profesional dalam bidang yang relevan dengan pekerjaan minimal selama 4 (empat) tahun.

b. *Ahli Manajemen*

Sekurang-kurangnya Magister Manajemen (S2/ sederajat) dengan pengalaman profesional dalam bidang yang relevan dengan pekerjaan selama 4 (empat) tahun.

c. *Ahli Training*

Sekurang-kurang Sarjana Psikologi (S1/ sederajat) dengan pengalaman profesional dalam bidang yang relevan dengan pekerjaan selama 4

(empat) tahun.

d. Asisten Tenaga Ahli

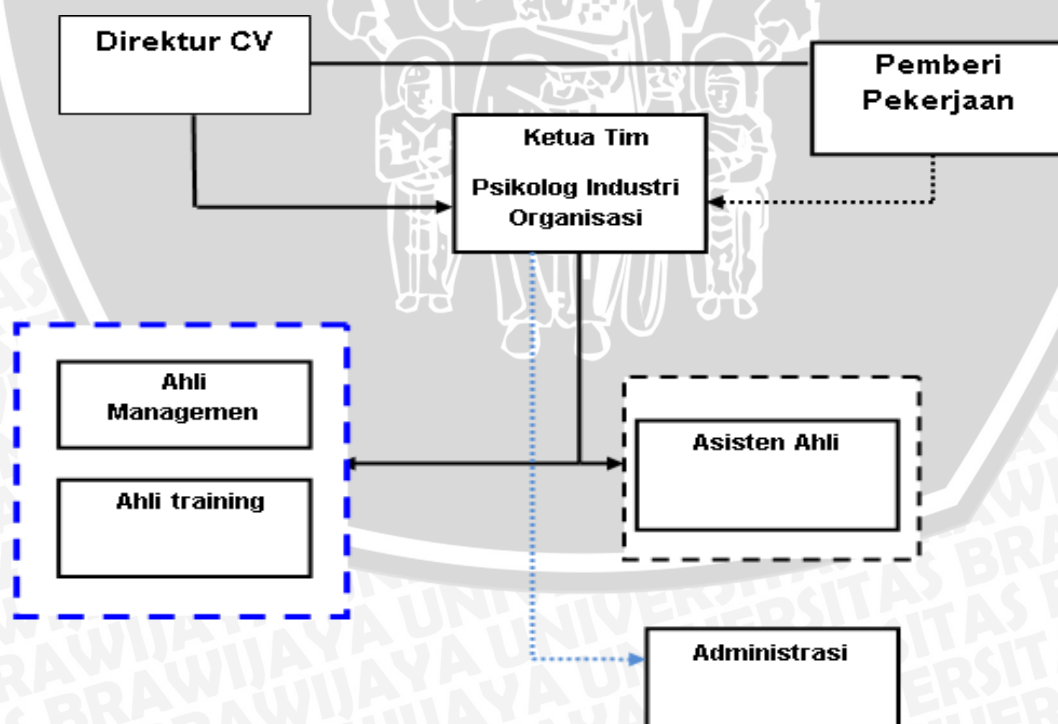
Sekurang–kurang Sarjana psikologi (S1/ sederajat) dengan pengalaman profesional dalam bidang yang relevan dengan pekerjaan selama 1 (satu) tahun.

e. Adminsitrasi

Sekurang–kurang lulusan SMK dengan pengalaman profesional dalam bidang yang relevan

f. Komputer

Sekurang–kurang lulusan SMK dengan pengalaman profesional dalam bidang yang relevan dengan pekerjaan selama 1 (satu) tahun.dengan pekerjaan selama 1 (satu) tahun



Gambar 4 : Organisasi Kerja Analisa Kebutuhan Diklat Kota Malang 2016
Sumber: BKD Kota Malang

Pada gambar tersebut dapat dilihat bahwa Pihak Konsultan (Badan Diklat Pemprov Jatim) berada satu garis dengan Pihak Pemberi Pekerjaan dan garis putus-putus lurus yang menghubungkan keduanya merupakan garis kordinatif. Artinya bahwa, antara pimpinan Pihak Konsultan dengan Pimpinan Pemberi Pekerjaan diharapkan selalu berkoordinasi dalam rangka kelancaran pelaksanaan pekerjaan. Pihak Konsultan menyerahkan tanggung jawab pekerjaan kepada salah seorang ahli untuk memimpin tim (ketua tim). Ketua Tim yang dibantu oleh tenaga ahli dan asisten tenaga ahli, dan personil pendukung ini, diharapkan mampu berkolaborasi dengan Pihak Pemberi Pekerjaan, dimana hubungan antara keduanya bersifat konsultatif yang ditandai dengan garis panah terputus putus. Sedangkan hubungan antara Ketua Tim dan Tenaga Ahli serta anggota tim lainnya adalah bersifat komando dan konsultatif. Pelaksanaan program Analisis kebutuhan Diklat mengacu pada Kerangka Kerja Acuan (KAK) Pelaksanaan Analisa Kebutuhan Diklat Kota Malang. Adapun jadwal pelaksanaan program Analisa Kebutuhan Diklat sebagai berikut:

Tabel 3: Jadwal Pelaksanaan Program Analisis Kebutuhan Diklat (AKD) Kota Malang

Sumber: Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Malang

No	Kegiatan	Bulan 1				Bulan 2				Bulan 3				Bulan 4			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Persiapan																
2	Presentasi Laporan Pendahuluan																
3	Revisi Laporan Pendahuluan																
4	Pengumpulan data																
5	Analisis																
6	Presentasi Laporan Antara																
7	Presentasi Laporan Akhir																
8	Revisi Laporan Akhir																
9	Konsultasi Substansi																
10	Cetak buku																

Waktu pelaksanaan program Analisa Kebutuhan Diklat Kota Malang adalah 2 (dua) bulan kalender atau 60 (enam puluh) hari kalender. Jangka waktu pelaksanaan program tersebut dirasa cukup memadai. Pembuatan *Schedule* pekerjaan bertujuan agar program AKD dapat dimonitoring progres pekerjaannya secara periodik sehingga target pekerjaan dapat tercapai dengan memuaskan Dengan kualifikasi perencanaan yang memenuhi standar teknis. Sejak tahun 2015 pelaksanaan program Analisis Kebutuhan Diklat dilakukan secara kontinu.

Jika dilihat dari segi efisiensi biaya tentu program Analisa Kebutuhan Diklat sangat efisien. Karena pelatihan yang dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Jadi biaya yang tidak sedikit yang dikeluarkan tidak menjadi sia-sia. Pelaksanaan program Analisis Kebutuhan Diklat membutuhkan anggaran sekitar 49.500.000,- yang seluruhnya berasal dari Anggaran Pendapatan

Belanja Daerah (APBD) Kota Malang. Seperti yang dikemukakan oleh Ibu Zainab S.Sos, M.si selaku Kepala Sub Bidang Teknis dan Fungsional, bahwa:

“Pelaksanaan program AKD ini tentu sangat efisien mbak. Baik dilihat dari segi waktu pelaksanaan, tenaga dan juga biayanya. Karena dengan AKD kita dapat membuat jadwal yang jelas untuk pelaksanaannya dan juga tidak akan mengganggu pegawai untuk melakukan kinerja. Sebelum adanya AKD, kami terkadang terlambat mengetahui program diklat apa yang ditawarkan oleh Badan Diklat. Ini berdampak pada pemilihan pegawai yang akan mengikuti diklat itu. Terkadang banyak diklat yang diikuti oleh pegawai padahal tidak sesuai dengan kebutuhannya. Nah ini akan merugikan pegawai karena kehilangan waktu untuk bekerja. Demikian juga dalam pelaksanaan, waktunya efisien karna jadwal yang dibuat mendorong kami untuk kejar target. Biaya juga sangat efisien karena diklat yang dilaksanakan benar-benar berdasarkan kebutuhan jadi mengurangi pemborosan anggaran mbak.” (Wawancara 20 Januari 2017)

Pernyataan yang sama juga disampaikan oleh Bapak Bagus Pambudi

S.Sos, M.Si selaku Kepala Sub Bidang Teknis dan Fungsional, yaitu:

“Program AKD sendiri dijalankan memang untuk mengefisienkan anggaran mbak. Sebelumnya kan banyak diklat yang dilaksanakan tetapi tidak sesuai dengan kebutuhan. Padahal diklat itu membutuhkan biaya yang tidak sedikit. Nah dengan adanya AKD kami merasa penggunaan anggran akan lebih efektif dan efisien. Kalau dilihat dari sisi tenaga kerja kami juga merasa ini efisien karena AKD dilaksanakan oleh tim BKD sendiri yang sudah terlebih dahulu diberikan pembekalan oleh Badan Diklat. Waktu pelaksanaan juga efisien karena sudah ada jadwal untuk pemberian diklat tersebut” (Wawancara 20 Januari 2017)

Berdasarkan hasil wawancara diatas, peneliti menarik kesimpulan bahwa program Analisis Kebutuhan Diklat (AKD) yang dilaksanakan oleh Badan Kepegawian Daerah (BKD) Kota Malang layak untuk dilaksanakan. Program Analisis Kebutuhan Diklat dianggap penting dan logis untuk dilaksanakan karena program ini dinilai efisien dalam hal tenaga, waktu dan biaya yang dikeluarkan. Oleh karena itu program Analisis Kebutuhan Diklat dilanjutkan ketahap desain.

c. Tahap Desain

Setelah melakukan tahap studi kelayakan, dilanjutkan dengan tahap desain.

Tahap desain merupakan tahap penggambaran detail suatu program, dimana program tersebut harus memenuhi persyaratan teknis, ekonomis finansial dan sosial politik. Dilihat dari segi teknis pelaksanaan, proses pelaksanaan program Analisis Kebutuhan Diklat sebagaimana diutarakan oleh bapak Bimantoro Yuhandani Wirawan, S.Stp bahwa:

“Untuk teknis pelaksanaan AKD sendiri mbak,sebelum melaksanakan AKD tentunya terlebih dahulu mempersiapkan hal-hal yang berkaitan dengan pelaksanaan nantinya. Misalnya menyiapkan kuisisioner yang akan disebarakan ketiap SKPD, persiapan tempat yang akan digunakan untuk melakukan sosialisasi AKD ataupun pelaksanaan nantinya dan kami tentunya mempersiapkan jadwal kegiatan pelaksanaan AKDnya mbak. Trus kalo persiapannya sudah matang lanjut kami akan menyebarkan kuisisioner ke tiap SKPD untuk diisi. Nah dari sini kami mengumpulkan data tentang apa yang menjadi masalah ditiap SKPD. Setelah itu tim akan menganalisis data yang telah dikumpulkan tadi. Dari data tersebut akan dihasilkan pemecahan masalah tadi terkait rekomendasi diklat apa yang akan dijalankan. Perekomendasian tersebut akan ditinjau kembali dalam rapat yang dilakukan oleh tim. Dalam rapat itu juga terdapat tim konsultan analisis kebutuhan diklat” (Wawancara 25 Januari 2017)

Pernyataan tersebut didukung oleh data yang diperoleh melalui Laporan Akhir Pelaksanaan Analisis Kebutuhan Diklat 2016 bahwa tahapan pelaksanaan program Analisis Kebutuhan Diklat adalah sebagai berikut:



Gambar 5 : Tahapan Pelaksanaan Program Analisis Kebutuhan Diklat
Sumber: Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang

Program Analisis Kebutuhan Diklat dilaksanakan dalam 3 tahap yaitu:

1. Analisis Organisasi
2. Analisis Pekerjaan
3. Analisis Pribadi

Adapun proses pengumpulan data yang dilakukan mengacu pada langkah-langkah diatas menggunakan media kuisiomer dengan alur pelimpahannya sebagai berikut



Gambar 6 : Alur Pelimpahan Formulir Kuisioner AKD Bagi Pegawai Negeri Sipil
 Sumber: *Data Diolah berdasarkan Laporan Akhir Pelaksanaan Analisis Kebutuhan Diklat 2016*

Fokus utama untuk menghasilkan diklat yang tepat sasaran adalah langkah penjabakan yang dilakukan dengan melalui lembar isian yang disebarakan pada seluruh SKPD yang ada dipemerintah Kota Malang. Lembar isian kuisioner dimana pada intinya diinstruksikan untuk menjabarkan tentang kendala yang dihadapi di dalam lingkungan pekerjaan. Hasil dari kuisioner yang disebarakan kepada seluruh pegawai tersebut maka kemudian menjadi acuan untuk mengetahui tingkat kompetensi pegawai dan tindakan apa yang perlu diambil untuk menanggulangi kendala yang dihadapi oleh sebagian besar Pegawai Negeri Sipil. Beberapa form yang disebarakan sebagai berikut:

FAKTOR PENGHAMBAT	
Instansi	
Bidang/Bagian/Sub Bidang/Sub Bagian	
Petunjuk Pengisian:	
1. Faktor Penghambat adalah keadaan yang dirasakan sebagai hambatan dalam pelaksanaan tugas yang disebabkan karena iklim organisasi yang tidak mendukung pelaksanaan tugas dalam jabatan. 2. Isilah pada tempat yang disediakan sesuai dengan keadaan atau pendapat Bapak/Ibu yang sebenarnya.	
Faktor-Faktor Penghambat Dalam Pelaksanaan Tugas dan Pemecahannya	
FAKTOR-FAKTOR PENGHAMBAT	UPAYA PEMECAHAN

Gambar 7 : Lembar Isian Indikator Penghambat Pada Bidang Masing-masing di Setiap SKPD
Sumber: BKD Kota Malang

Formulir pertama adalah Lembar isian indikator penghambat pada masing-masing SKPD. Dalam *form* tersebut terdapat kolom dimana diinstruksikan pada setiap bidang atau bagian pada instansi pemerintah SKPD untuk mengisi hal yang berkenaan dengan faktor-faktor apa saja yang menjadi penghambat dalam bekerja. Faktor penghambat diartikan sebagai keadaan yang dirasakan sebagai hambatan dalam melaksanakan tugas yang disebabkan karena keadaan organisasi yang tidak mendukung pelaksanaan tugas dalam jabatan. Didalam kolom formulir tersebut

juga diisi dengan bagaimana solusi atau upaya pemecahan masalah yang ditawarkan oleh bidang dari instansi tersebut.

ANALISIS TUGAS, FUNGSI, dan URAIAN TUGAS/KOMPETENSI			
Instansi		:	
Bidang/Bagian/Sub Bidang/Sub Bagian		:	
NO	TUGAS	FUNGSI	URAIAN TUGAS/KOMPETENSI
1	2	3	4

Cara pengisian:

1. Kolom (2), Tugas diisi dengan Tugas Bidang/Bagian/Sub Bidang/Sub Bagian sesuai PERDA/PERBUP/KEPBUP
2. Kolom (3), Fungsi diisi dengan Bidang/Bagian/Sub Bidang/Sub Bagian sesuai PERDA/PERBUP/KEPBUP
3. Kolom (4), Uraian Tugas / Kompetensi diisi dari uraian tugas masing-masing Bidang/Bagian/Sub Bidang/Sub Bagian serta diuraikan sesuai urutan kompetensi

Gambar 8: Lembar Analisa Tugas dan Fungsi
Sumber: BKD Kota Malang

Formulir kedua ialah mengenai lembar isian dimana diisi dengan analisis tugas dan fungsi beserta dengan uraian tugas dan kompetensi yang dibutuhkan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Bimantoro Yuhandani Wirawan,

S.Stp selaku pengelola bidang diklat, beliau mengatakan bahwa:

“manfaat formulir lembar analisis tugas dan fungsi ini nantinya untuk mengetahui tentang apa saja yang menjadi tugas dan fungsi dari setiap bidang SKPD terkait beserta dengan uraiannya. Formulir ini juga menjadi hal pokok/dasar yang harus dimiliki dan dijalankan oleh setiap bidang dalam SKPD sesuai dengan peraturan pemerintah daerah yang ada” (Wawancara 25 Januari 2017)

PEMETAAN KOMPETENSI					
Instansi : Bidang/Bagian/Sub Bidang/Sub Bagian :					
No	URAIAN TUGAS/KOMPETENSI	KATEGORI			KET
		<i>Menguasai</i>	<i>Cukup Menguasai</i>	<i>Tidak Menguasai</i>	
	2	3	4	5	6
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					

Keterangan : Kolom 3,4 dan 5 silahkan berikan tanda $\sqrt{}$ sesuai dengan kategori

Gambar 9 : Lembar Isian Pemetaan Kompetensi
Sumber: BKD Kota Malang

Formulir ketiga adalah mengenai pemetaan kompetensi. Formulir pemetaan kompetensi ialah formulir yang disediakan kolom untuk diisi/ dituliskan dengan tingkat penguasaan pegawai di organisasi pemerintah terkait sesuai dengan bidang masing-masing. Didalam formulir pemetaan kompetensi tersebut tersedia kolom tentang uraian tugas beserta dengan bagaimana tingkat penguasaannya (menguasai, cukup menguasai, tidak menguasai). Formulir tersebut diisi oleh masing-masing pegawai yang direkapitulasi dalam satu lembar formulir.

Setelah ketiga formulir diisi, maka diperoleh data tentang hambatan-hambatan apa saja yang menjadi kendala dalam menjalankan tugas dan fungsi sesuai dengan bidang masing-masing. Selain itu juga merupakan penyimpulan

atas ada atau tidaknya kekurangan penguasaan sesuai dengan kompetensi Pegawai Negeri Sipil dibidang masing-masing. Dari ketiga formulir ini menghasilkan kebutuhan pendidikan dan pelatihan apa saja yang sebenarnya paling dibutuhkan oleh tiap-iap pegawai pada tiap SKPD. Berikut adalah hasil kebutuhan diklat yang diperoleh berdasarkan peninjauan dengan media kuisioner oleh BKD Kota Malang kepada seluruh Pegawai Negeri Sipil diseluruh SKPD sekota Malang.

Tabel 4: Hasil Pendataan Atas Program Analisis Kebutuhan Diklat SKPD se-Kota Malang

Sumber: Bidang Pendidikan dan Pelatihan

NO	SKPD	Usulan Diklat
1	Sekretariat Bagian Pemerintahan	Diklat Perencanaan dan Penyusun Program
	Sekretariat Bagian Pemerintahan	Diklat Manajemen Pemerintahan
2	Sekretariat Bagian Hukum	Diklat pengelolaan Keuangan Daerah
	Sekretariat Bagian Hukum	Diklat Arsiparis
	Sekretariat Bagian Hukum	Diklat Perancangan Perundang-Undangan
	Sekretariat Bagian Hukum	Diklat Pranata Komputer
3	Sekretariat Bagian Organisasi	Diklat Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja
	Sekretariat Bagian Organisasi	Diklat Penyusunan Standart Kompetensi
	Sekretariat Bagian Organisasi	Pelatihan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015
	Sekretariat Bagian Organisasi	Diklat Kearsipan
4	Sekretariat Bagian Humas	Pelatihan Dasar Fotografi dan Videografi Dokumentasi
	Sekretariat Bagian Humas	Diklat Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah
	Sekretariat Bagian Humas	Diklat Jurnalistik
5	Sekretariat Bagian Pembangunan	Diklat Keahlian Pengadaan Barang dan Jasa
	Sekretariat Bagian Pembangunan	Diklat Pengelolaam Kegiatan (Manajemen Proyek)
	Sekretariat Bagian Pembangunan	Pelatihan Penyusunan Spesifikasi dan HPS

NO	SKPD	Usulan Diklat
	Sekretariat Bagian Pembangunan	Diklat Jabatan Fungsional Pengadaan Barang/Jasa Tingkat Pertama
	Sekretariat Bagian Pembangunan	Diklat Fungsional Pengadaan Barang/Jasa Tingkat Muda
	Sekretariat Bagian Pembangunan	Diklat Fungsional Pengadaan Barang/Jasa Tingkat Madya
6	Sekretariat Bagian Perekonomian dan Usaha Daerah	Diklat Monitoring dan Evaluasi
	Sekretariat Bagian Perekonomian dan Usaha Daerah	Diklat Statistika Dasar
	Sekretariat Bagian Perekonomian dan Usaha Daerah	Diklat Operator Komputer
7	Sekretariat Bagian Kesejahteraan Rakyat	Pelatihan dan Pengelolaan Website
	Sekretariat Bagian Kesejahteraan Rakyat	Diklat Pengelolaan Arsip
	Sekretariat Bagian Kesejahteraan Rakyat	Diklat Operator Komputer
8	Sekretariat Bagian Kerjasama dan Penanaman Modal	Pelatihan Penyetoran Pajak Elektronik (E-Billing)
	Sekretariat Bagian Kerjasama dan Penanaman Modal	Pelatihan Bahasa Inggris Bidang Investasi
	Sekretariat Bagian Kerjasama dan Penanaman Modal	Diklat Jaringan Komputer
9	Sekretariat Bagian Umum	Diklat Penatausahaan Aset
10	Dinas Kebudayaan dan Pariwisata	Diklat Hospitality & Courtesy
	Dinas Kebudayaan dan Pariwisata	Diklat Manajemen Event Tingkat Dasar
	Dinas Kebudayaan dan Pariwisata	Diklat Ppns
	Dinas Kebudayaan dan Pariwisata	Diklat Permuseuman dan Benda Cagar Budaya
	Dinas Kebudayaan dan Pariwisata	Diklat Manajemen Event
11	Diklat Koperasi & UKM	Diklat Manajemen Pemasaran Bagi UKM
	Diklat Koperasi & UKM	Pelatihan Business Plan
	Diklat Koperasi & UKM	Diklat Kewirausahaan Berbasis IT

NO	SKPD	Usulan Diklat
	Diklat Koperasi & UKM	Pelatihan Audit Koperasi
	Diklat Koperasi & UKM	Pelatihan Studi Kelayakan Usaha Koperasi
	Diklat Koperasi & UKM	Diklat Akuntansi Koperasi
	Diklat Koperasi & UKM	Diklat Pengawasan Bangunan
	Diklat Koperasi & UKM	Diklat Kebinamargaan
	Diklat Koperasi & UKM	Diklat Pengadaan Barang/Jasa
12	Dinas Pekerjaan Umum, Perumahan dan Pengawasan Bangunan	Diklat Pengawasan Bangunan
	Dinas Pekerjaan Umum, Perumahan dan Pengawasan Bangunan	Diklat Kebinamargaan
	Dinas Pekerjaan Umum, Perumahan dan Pengawasan Bangunan	Diklat Pengadaan Barang/Jasa
13	Dinas Pasar	Diklat Bendahara Pengeluaran
	Dinas Pasar	Diklat Pengadaan Barang/Jasa
	Dinas Pasar	Diklat Operator Komputer
14	Dinas Kebersihan dan Pertamanan	Diklat Manajemen Informasi dan Kehumasan
	Dinas Kebersihan dan Pertamanan	Diklat Manajemen Keprotokolan
	Dinas Kebersihan dan Pertamanan	Diklat Analisa Kebutuhan Pegawai dan Analisa Beban Kerja
	Dinas Kebersihan dan Pertamanan	Diklat Pengelolaan Barang Daerah berbasis Komputerisasi
	Dinas Kebersihan dan Pertamanan	Diklat Administrasi Surat Menyurat Berbasis Komputer
	Dinas Kebersihan dan Pertamanan	Diklat Administrasi Surat Menyurat Berbasis Komputer
	Dinas Kebersihan dan Pertamanan	Diklat Administrasi Surat Menyurat Berbasis Komputer
	Dinas Kebersihan dan Pertamanan	Diklat Administrasi Keuangan Berbasis Komputer
	Dinas Kebersihan dan Pertamanan	Diklat Administrasi Kepegawaian Berbasis Komputer
	Dinas Kebersihan dan Pertamanan	Diklat Perencanaan dan Pengelolaan Data Berbasis Komputer
15	Dinas Sosial	Diklat Pekerja Sosial
	Dinas Sosial	Diklat Assessment Psikotik
	Dinas Sosial	Diklat Operator Komputer
16	Dinas Kesehatan	Pelatihan Midwifery Update

NO	SKPD	Usulan Diklat
	Dinas Kesehatan	Diklat Asuhan Persalinan Normal
	Dinas Kesehatan	Diklat Jabatan Fungsional Perawat Ahli
	Dinas Kesehatan	Diklat PPGDOEN
	Dinas Kesehatan	Diklat Pengembangan Media Kesehatan
	Dinas Kesehatan	Diklat District Food Inspector
	Dinas Kesehatan	Diklat Pengelolaan Obat
	Dinas Kesehatan	Pelatihan Kalibrasi Fasilitas Kesehatan
	Dinas Kesehatan	Pelatihan Bcls, Btls, dan Gels
17	Dinas Pendidikan	Diklat Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja
	Dinas Pendidikan	Pelatihan Penilaian Prestasi dan SKP
	Dinas Pendidikan	Diklat Keuanagan Bagi Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah
	Dinas Pendidikan	Diklat Barang/Jasa
	Dinas Pendidikan	Diklat Perpajakan
	Dinas Pendidikan	Pelatihan Sistem Penggajian PNS
	Dinas Pendidikan	Diklat Perhitungan Angka Kredit
	Dinas Pendidikan	Diklat Pengawas Sekolah
	Dinas Pendidikan	Diklat Administrasi dan Sarana Sekolah
	Dinas Pendidikan	Pelatihan Operator PPDB
	Dinas Pendidikan	Diklat Pengelolaan Pendidikan PAUD
	Dinas Pendidikan	Pelatihan Kurikulum 2013
	Dinas Pendidikan	Bimtek Operator Pendataan Peserta Ujian Nasional
	Dinas Pendidikan	Diklat Pelaporan Dana BOS
	Dinas Pendidikan	Diklat Penyusunan Renstra
	Dinas Pendidikan	Diklat pengelolaan Keuangan Daerah
	Dinas Pendidikan	Diklat Penyusunan Data Program
	Dinas Pendidikan	Diklat Penyusunan Lakip
18	Dinas Komunikasi dan Informatika	Diklat Administrasi Sistem Linux
	Dinas Komunikasi dan Informatika	Diklat Ethical Hacking & Perimeter Defense
	Dinas Komunikasi dan Informatika	diklat Manajemen Traffic (Mikrotik)
19	Dinas Pertanian	Diklat Statistika Tingkat Dasar
	Dinas Pertanian	Diklat Peningkatan Kompetensi Penyuluh Pertanian
	Dinas Pertanian	Diklat Penyusunan Dokumen perencanaan dan Program

NO	SKPD	Usulan Diklat
	Dinas Pertanian	Diklat Manajemen Pengelolaan Barang Daerah
20	Dinas Perhubungan	Diklat AMDAL
	Dinas Perhubungan	Diklat PKB Bagi Kepala UPT
	Dinas Perhubungan	Diklat Penguji Kendaraan Bermotor Tingkat Dasar
	Dinas Perhubungan	Diklat Penguji Kendaraan Bermotor Lanjutan PKBL III
	Dinas Perhubungan	Diklat Administrasi PKB
	Dinas Perhubungan	Diklat Teknis Alat Pemberi Isyarat Lalu Lintas Terkoordinasi
	Dinas Perhubungan	Diklat Penilai Analisis Dampak Lalu Lintas
21	Dinas Perindustrian dan Perdagangan	Diklat Sistem Industri I dan II
	Dinas Perindustrian dan Perdagangan	Diklat Penera Tingkat Ahli
	Dinas Perindustrian dan Perdagangan	Diklat Uji Kompetensi Penera 2016
	Dinas Perindustrian dan Perdagangan	Diklat ISO 17025
	Dinas Perindustrian dan Perdagangan	Diklat Manajemen Operasional Kemetologian
	Dinas Perindustrian dan Perdagangan	Diklat Pengujian Pompa Ukur Bbm
	Dinas Perindustrian dan Perdagangan	Diklat Komputer Tingkat Dasar
	Dinas Perindustrian dan Perdagangan	Diklat Perakitan Komputer
	Dinas Perindustrian dan Perdagangan	Diklat Komputer Jaringan
22	Dinas Ketenagakerjaan & Transmigrasi	Diklat Pengadaan Barang/Jasa
	Dinas Ketenagakerjaan & Transmigrasi	Diklat Dasar Fungsional Pengantar Kerja
23	Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil	Diklat Pendaftaran Penduduk Bagi Pengawas
	Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil	Diklat Pengelolaan Dokumen Capil
	Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil	Diklat Pengelolaan Siak bagi Pengawas
	Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil	Diklat Pendaftaran Penduduk Bagi Pelaksana

NO	SKPD	Usulan Diklat
	Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil	Diklat Pendaftaran Penduduk Bagi Administrator
	Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil	Diklat Pengelolaan Siak Bagi Pelaksana
	Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil	Diklat Pencatatan Sipil Bagi Pengawas dan Pelaksana
24	Inspektorat	Diklat Penjenjangan Auditor Muda
	Inspektorat	Diklat Audit Investigasi
25	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	Diklat Fungsional Perencana Pertama
	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	Diklat Fungsional Penata Ruang
	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	Diklat Penyusunan Renstra
	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	Diklat Analisis Jabatan
	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	Diklat Metode Penelitian
	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	Diklat Penatausahaan Aset
	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	Diklat Kearsipan
26	Badan Kepegawaian Daerah	Training of Trainer
	Badan Kepegawaian Daerah	Diklat Manajemen Of Training
	Badan Kepegawaian Daerah	Diklat Kearsipan
	Badan Kepegawaian Daerah	Diklat Tata Naskah Dinas
	Badan Kepegawaian Daerah	Diklat Pelayanan Publik
	Badan Kepegawaian Daerah	Diklat Protokol
	Badan Kepegawaian Daerah	Diklat Pranata Komputer
27	Badan Keluarga Berencana Pernerdayaan Masyarakat	Diklat Komputer
	Badan Keluarga Berencana Pernerdayaan Masyarakat	Diklat Pengadaan Barang dan Jasa
28	Badan Kesatuan Bangsa & Politik	Pelatihan Dasar intelegen
29	Badan lingkungan Hidup	Diklat AMDAL A,B, dan C
30	Badan Penanggulangan Bencana Daerah	Diklat Manajemen Kepemimpinan Organisasi
	Badan Penanggulangan Bencana Daerah	Diklat Manajemen Proyek Infrastruktur
	Badan Penanggulangan Bencana Daerah	Diklat Adminnistrasi Perkantoran

NO	SKPD	Usulan Diklat
	Badan Penanggulangan Bencana Daerah	Diklat Manajemen Sumberdaya Manusia
	Badan Penanggulangan Bencana Daerah	Diklat Migitasi Bencana
	Badan Penanggulangan Bencana Daerah	Diklat Pelatihan Teknis Akuntansi
	Badan Penanggulangan Bencana Daerah	Diklat Penatausahaan Barang Milik Daerah
	Badan Penanggulangan Bencana Daerah	Diklat Pemetaan Wilayah
	Badan Penanggulangan Bencana Daerah	Diklat Manajemen Aset
31	Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah	Diklat Pengelolaan Barang Daerah
	Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah	Diklat Penyusunan RKBU
	Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah	Diklat Pengelolaan Server Jaringan Komputer
	Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah	Diklat Perbendaharaan
	Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah	Diklat Penatausahaan Aset Daerah
32	Satuan Polisi Pamong Praja	Diklatsar Polisi Pamong Praja
	Satuan Polisi Pamong Praja	Diklat Manajemen PNS
	Satuan Polisi Pamong Praja	Diklat Administrasi Barang Milik Negara/Daerah
	Satuan Polisi Pamong Praja	Diklat Teknik Komunikasi Massa
	Satuan Polisi Pamong Praja	Diklat Bendahara
	Satuan Polisi Pamong Praja	Diklat Administrasi Keuangan
	Satuan Polisi Pamong Praja	Diklat Kearsipan
	Satuan Polisi Pamong Praja	Diklat Negosiator
33	Kantor Perpustakaan dan Arsip Daerah	Diklat Calon Pustakawan Tingkat Ahli
	Kantor Perpustakaan dan Arsip Daerah	Diklat Teknis Pengelolaan Perpustakaan
	Kantor Perpustakaan dan Arsip Daerah	Tot Perpustakaan
	Kantor Perpustakaan dan Arsip Daerah	Diklat Tim Penilai Jabatan Fungsional Pustakawan
	Kantor Perpustakaan dan Arsip Daerah	Diklat Pengangkatan Arsiparis Terampil
	Kantor Perpustakaan dan Arsip Daerah	Diklat Arsiparis Ahli

NO	SKPD	Usulan Diklat
	Kantor Perpustakaan dan Arsip Daerah	Diklat Pengelolaan Perpustakaan
	Kantor Perpustakaan dan Arsip Daerah	Diklat Analisis Jabatan
	Kantor Perpustakaan dan Arsip Daerah	Diklat Penyusunan Program
	Kantor Perpustakaan dan Arsip Daerah	Diklat Bendahara
34	Kantor Ketahanan Pangan	Diklat Analisis Ketahanan Pangan
	Kantor Ketahanan Pangan	Diklat Advanced Cardio Life Support (ACLS)
	Kantor Ketahanan Pangan	Diklat ECG
	Kantor Ketahanan Pangan	Diklat General Emergency Liife Support (GELS)
	Kantor Ketahanan Pangan	Diklat Advanced Neurologic Life Support
	Kantor Ketahanan Pangan	Diklat Dasar Pengendalian Pencegahan Infeksi
	Kantor Ketahanan Pangan	Diklat USG
	Kantor Ketahanan Pangan	Dikat ICU
	Kantor Ketahanan Pangan	Diklat Basic Surgical Structure
	Kantor Ketahanan Pangan	Diklat Internal Medicine Emergency Life Support
	Kantor Ketahanan Pangan	Diklat Manajemen Bangsak
	Kantor Ketahanan Pangan	Diklat Perawat Ahli
	Kantor Ketahanan Pangan	Diklat Clinical Instructure
	Kantor Ketahanan Pangan	Diklat PPGD
	Kantor Ketahanan Pangan	Diklat PPGDON
	Kantor Ketahanan Pangan	Diklat Instrumen
	Kantor Ketahanan Pangan	Pelatihan Anastesi
	Kantor Ketahanan Pangan	Diklat K3
	Kantor Ketahanan Pangan	Pelatihan Penanganan Bahan Beracun Berbahaya
	Kantor Ketahanan Pangan	Diklat Disaster Managemen
	Kantor Ketahanan Pangan	Diklat Keselamatan Pasien Rumah Sakit
	Kantor Ketahanan Pangan	Diklat Perawatan Luka dan Luka Bakar
	Kantor Ketahanan Pangan	Diklat Manajemen TB dan HIV/AIDS
	Kantor Ketahanan Pangan	Pelatihan Infeksi Menular Seksual (IMS)
	Kantor Ketahanan Pangan	Pelatihan Morbus Hansen
	Kantor Ketahanan Pangan	Pelatihan Konselor
	Kantor Ketahanan Pangan	Diklat Asuhan Persalinan Normal
36	Sekretarist Komisi	Diklat Pengadaan Barang/jasa

NO	SKPD	Usulan Diklat
	Pemilihan Umum	
	Sekretarist Komisi Pemilihan Umum	Diklat Administrasi Kepegawaian
	Sekretarist Komisi Pemilihan Umum	Diklat Bendahara Barang
	Sekretarist Komisi Pemilihan Umum	Diklat Pejabat Pengelola Informasi dan Dokumentasi
37	Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah	Diklat Pengelolaan APBD
	Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah	Diklat Pengadaan Barang/Jasa
	Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah	Diklat Statistika
	Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah	Diklat Penatausahaan Kearsipan
	Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah	Diklat Pengelolaan Barang Milik Daerah
38	Kecamatan Sukun	Diklat Pengadaan Barang/Jasa
	Kecamatan Sukun	Diklat Komputer
	Kecamatan Sukun	Diklat Resepsionis
	Kecamatan Sukun	Diklat Literasi Informasi
39	Kecamatan Lowokwaru	Diklatb Komputer Tingkat Dasar
40	Kecamatan Kedungkandang	Diklat Statistik
	Kecamatan Kedungkandang	Diklat Bendahara
41	Kecamatan Klojen	Diklat Penyusunan Program
	Kecamatan Klojen	Diklat Penyusunan Lakip
	Kecamatan Klojen	Diklat Penyusunan Rencana Kerja
	Kecamatan Klojen	Diklat Perencanaan Pembangunan
	Kecamatan Klojen	Diklat Pelayanan Publik

Data diatas berhasil dikumpulkan oleh BKD Kota Malang dengan kontribusi seluruh SKPD yang ada dikota Malang kurang lebih selama kurun waktu 4 minggu. Berdasarkan data tersebut maka selanjutnya BKD Kota Malang melakukan pengolahan data dan penentuan skala prioritas atas kebutuhan diklat.

Dalam hal ekonomis dan finansial, sumber pendanaan dari program Analisis Kebutuhan Diklat (AKD) dibebankan pada Anggaran Pendapatan dan

Belanja Daerah (APBD) Kota Malang tahun 2016. Dengan anggaran sebesar Rp 49.500.000,-. Sebagaimana diutarakan oleh Bapak Bimantoro Yuhandani Wirawan, S.Stp selaku Pengelola Bidang Diklat, bahwa:

“Untuk pendanaan sendiri, AKD sepenuhnya dibiayai oleh APBD Kota Malang mbak. Dari pelaksanaan pertama yaitu tahun 2015 anggaran untuk AKD juga tetap sama hampir 50 juta. Penggunaan anggarannya mulai dari tahap persiapan sampai pada pelaksanaan dan juga pembuatan laporannya. Sejauh ini dengan anggaran segitu program AKD bisa berjalan dengan baik mbak” (Wawancara 25 Januari 2017)

Hal senada juga disampaikan oleh Ibu Ir.Enny Handayani, M.Si selaku Sekretaris BKD. Beliau megatakan bahwa:

“Pelaksanaan program Analisis Kebutuhan Diklat ini dibiayai bersarkan Anggaran Pendapatan dan Belanja atau biasanya disingkat APBD mbak. Total anggarannya sendiri sekitar 50juta untuk sekali pelaksanaan AKD. Anggaran tersebut dikelola oleh kami tim pelaksana AKD. Anggaran itu untuk membiayai seluruh kegiatan AKD mulai dari tahap persiapan misalnya ngeprint kuisisioner untuk disebarkan ketiap SKPD, menyewa gedung, menyewa tenaga konsultan/pemateri dan sebagainya sampai pada pembuatan laporan pelaksanaannya” (Wawancara 15 Januari 2017)

Program Analisis Kebutuhan Diklat merupakan program yang telah memenuhi persyaratan sosial dan politik. Maksudnya adalah dimana program Analisis Kebutuhan Diklat dilaksanakan berdasarkan dasar hukum pelaksanaanya yaitu Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara dan juga Keputusan Lembaga Administrasi Negara Nomor 5 Tahun 2003 tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan (DIKLAT) Teknik Analisis Kebutuhan Diklat (*Training Needs Assesment/ TNA*). Seperti yang disampaikan oleh Bapak Bimantoro Yuhandani Wirawan, S.Stp selaku Pengelola Bidang Diklat bahwa:

“Analisis Kebutuhan Diklat ini pada dasarnya telah melalui tahap sosial dan politik mbak. Terlihat jelas bahwa dasar-dasar pelaksanaan dan juga teknis pelaksanaan program AKD sendiri telah diatur dalam UU No 5

Tahun 2014 dan juga Perlan No 5 Tahun 2003. Jadi setiap kerangka kerja mulai dari persiapan atau perencanaan sampai kepada pelaksanaan sudah diatur dalam keputusan LAN. Misalnya saja dalam penentuan konsultan, sesuai dengan keputusan LAN tersebut menyatakan bahwa konsultan hanya bisa berasal dari instansi pemerintah saja yakami harus mengikutinya.” (Wawancara 20 Januari 2017)

Pernyataan diatas juga diperkuat oleh Ibu Ir. Enny Handayani , M.Si selaku Sekretaris Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Malang, yaitu:

“Seperti yang sudah tercantum dalam Kerangka Kerja Acuan (KAK) yang sudah kami buat, pelaksanaan program Analisis Kebutuhan Diklat ini mengacu pada UU ASN dan juga PerLAN tentang pedoman penyelenggaraan DIKLAT mbak. UU ASN mengatakan bahwa Pegawai Negeri Sipil wajib mengembangkan dirinya dan keputusan LAN mengatakan bahwa setiap Pegawai Negeri Sipil (PNS) wajib mengikuti DIKLAT dalam rangka mengembangkan kompetensinya. Keputusan LAN itulah yang menjadi pedoman kami dalam merancang dan melaksanakan program AKD.” (Wawancara 15 Januari 2017)

Berdasarkan data dan hasil wawancara diatas peneliti menyimpulkan bahwa tahap design program Analisis Kebutuhan Diklat sudah baik. Karena program Analisis Kebutuhan Diklat telah memenuhi persyaratan baik dari sisi teknis yang sudah rapi, ekonomis dan finansial yang jelas dan juga sosial politik dimana pelaksanaan memang didasarkan pada peraturan yang berlaku. Setelah desain yang matang maka selanjutnya memasuki tahap akhir.

d. Tahap Persiapan Pelaksanaan (Akhir)

Setelah program memenuhi persyaratan teknis, ekonomi dan finansial dan juga sosial politik maka tahap selanjutnya adalah tahap persiapan pelaksanaan. Tahap persiapan pelaksanaan dikatakan juga sebagai *check list* .Dalam tahap ini melihat apakah setiap hal yang berkaitan dengan pelaksanaan program nantinya telah lengkap dan siap baik dalam hal sumberdaya pelaksana, peralatan, perlengkapan dan juga pendanaan.

Seperti yang telah disampaikan dalam tahap-tahap sebelumnya yaitu tahap konseptualisasi, tahap studi kelayakan, dan tahap desain dapat dilihat bahwa program Analisis Kebutuhan Diklat telah matang dan siap untuk dilaksanakan. Dalam hal sumberdaya manusia, pelaksanaan program Analisis Kebutuhan Diklat yang dilaksanakan oleh tim dari Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Malang menjalin kerjasama dengan konsultan yang berasal dari Badan Diklat Provinsi Jawa Timur memiliki kompetensi yang memadai dalam pelaksanaan program Analisis Kebutuhan Diklat. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan dari Ibu Enny Handayani, M.Si selaku Sekretaris Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Malang, yaitu:

“Jadi mbak, tim pelaksana AKD kan berasal dari pegawai BKD sendiri khususnya seluruh staff Sub Bidang DIKLAT, dan saya sendiri sebagai ketua pelaksana AKD tahun 2016. Kami juga tidak bekerja sendiri tapi didampingi oleh tim Badan Diklat Prov Jatim. Menurut saya tim AKD sendiri sudah berkompeten. Karena pada dasarnya mereka telah mengerti esensi dan teknis dari pelaksanaan AKD itu sendiri. Sebelum kami terjun lapangan dalam pelaksanaan AKD, kami juga diberikan sosialisasi pentingnya AKD dan bagaimana teknis pelaksanaannya oleh Badan Diklat Provinsi Jatim. Dengan adanya sosialisasi tersebut semakin menambah pengetahuan pegawai pelaksana dan juga dapat meningkatkan kompetensi mereka”. (Wawancara 15 Januari 2017)

Sarana dan prasarana yang digunakan dalam pelaksanaan program Analisis Kebutuhan Diklat antara lain alat tulis kantor, komputer, printer, dan ruang pertemuan. Dalam pelaksanaan program Analisis Kebutuhan Diklat (AKD) sebagaimana dijelaskan oleh Bapak Bapak Bagus Pambudi, S.Sos, M.Si selaku Kepala Bidang Pendidikan dan Pelatihan , beliau menyatakan bahwa:

“Sarana dan prasarana dalam pelaksanaan program Analisis Kebutuhan Diklat secara umum tidak mengalami kendala. Dengan kata lain segala persiapan yang dibutuhkan untuk menunjang pelaksanaan sebagaimana yang telah direncanakan telah terpenuhi. Sarana dan prasarana yang

dibutuhkan seperti komputer, alat tulis, printer dan juga tentunya gedung untuk pelaksanaan diklat nantinya, dan semua itu dipersiapkan oleh pegawai/tim pelaksana dari BKD sendiri” (Wawancara 20 Januari 2017)

Pendanaan program Analisis Kebutuhan Diklat seperti yang telah dijelaskan sebelumnya berasal dari Anggaran Pendapatan Belanja Daerah (APBD) Kota Malang sebesar Rp49.500.000,-.

Berdasarkan hasil wawancara yang dihimpun oleh peneliti menunjukkan bahwa tahap persiapan pelaksanaan program Analisis Kebutuhan Diklat memang telah siap untuk dilaksanakan sesuai dengan yang direncanakan. Dapat dilihat dari sumberdaya manusia yang berkompeten, sarana prasarana yang tersedia, dan juga sumber pendanaan yang jelas.

2. Faktor Pendukung dan Penghambat Program Analisis Kebutuhan Diklat dalam Mengembangkan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil (PNS) di BKD Kota Malang

Pelaksanaan program Analisis Kebutuhan Diklat diinisiasi oleh Badan Kepegawaian Daerah (BKD) dalam mengetahui dan merencanakan secara matang program pendidikan dan pelatihan terhadap Pegawai Negeri Sipil (PNS) dilingkungan pemerintah daerah Kota Malang. Dalam realisasinya, kegiatan AKD tentu diiringi pula beberapa faktor-faktor baik pendukung maupun penghambat dimana diantaranya ialah sebagai berikut:

a. Faktor Pendukung

Sebagaimana dihimpun oleh peneliti secara lansung dilapangan melalui wawancara dengan pihak terkait di organisasi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, ada beberapa faktor pendukung atau penunjang yang menjadi alasan kuat

dilaksanakannya program Analisis Kebutuhan Diklat (AKD), berdasarkan hasil wawancara yang ditujukan kepada Kepala Sub Bidang Teknis dan Fungsional, Ibu Zainab S.Sos, M.si, beliau menyampaikan bahwa:

“Ada empat hal yang mendukung pelaksanaan program Analisis Kebutuhan Diklat dan memang dianggap sangat perlu untuk dilakukan, antara lain adanya dukungan dari pimpinan kami yaitu Bapak Subkhan selaku Kepala BKD saat itu, dan juga motivasi yang tinggi dari pegawai untuk mengikuti program AKD. Karena ya mereka mereka merasa sangat membutuhkan diklat yang tepat selain itu banyak juga diklat yang dilaksanakan dalam rangka kenaikan jabatan mbak. Selain itu badan diklat yang memberikan materi diklat juga berkompeten dan faktor terakhir yaitu adanya peningkatan teknologi yang menuntut pegawai untuk meng *upgrade* kemampuan dirinya agar dapat menyeimbangi perkembangan teknologi. (Wawancara 12 Januari 2017)

1) Dukungan Pemimpin

Kepemimpinan yang profesional dan berkualitas merupakan kunci dalam peningkatan sebuah organisasi atau lembaga. Pemimpin mempunyai peran penting dan sentral dalam memajukan dan menjalankan organisasi. Pemimpin menentukan arah sebuah lembaga, selain itu pemimpin juga berperan besar dalam penciptaan kondisi lembaga. Kepemimpinan merupakan suatu kegiatan dalam membimbing suatu kelompok sedemikian rupa sehingga tercapailah tujuan kelompok tersebut. Kepemimpinan yang baik dalam suatu organisasi sangat mendukung keberhasilan proses dari suatu program. Program yang berjalan dengan baik tentunya tidak lepas dari cara pemimpin dalam memimpin pelaksanaan program itu pula.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh peneliti, pelaksanaan program Analisis Kebutuhan Diklat sangat didukung oleh pimpinan Badan Kepegawiaan Daerah yaitu Bapak Subkhan selaku Kepala BKD Kota Malang.

Program Analisis Kebutuhan Diklat dirasa perlu untuk menghasilkan diklat yang efektif dan tepat sasaran guna meningkatkan kompetensi Pegawai Negeri Sipil. Salah satu wujud dukungan beliau adalah dengan mengeluarkan keputusan Kepala Badan Kepegawaian Daerah Nomor: 188.48/155/ 35.73.403/ 2016 tentang Pembentukan Panitia Pelaksana Penyusunan Program Analisis Kebutuhan Diklat di Lingkungan Pemerintah Kota Malang Tahun 2016.

Dengan adanya keputusan tersebut juga menjadi pedoman dan acuan bagi pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang dalam melaksanakan program analisis kebutuhan diklat. Seperti yang disampaikan oleh Kepala Sub Bidang Teknis dan Fungsional, Ibu Zainab S.Sos, M.Si, menyatakan bahwa:

“program Analisis Kebutuhan Diklat memang merupakan program yang wajib dilakukan sesuai dengan keputusan LAN Nomor 5 Tahun 2013. Bapak Subkhan selaku Kepala BKD Kota Malang memiliki tanggung jawab untuk melakukan program tersebut. Selain merupakan salah satu tanggung jawab, Kepala BKD juga merasa perlunya peningkatan kompetensi Pegawai Negeri Sipil di wilayah Kota Malang. Untuk mendukung jalannya program tersebut pimpinan BKD mengeluarkan surat keputusan Kepala Badan Kepegawaian Daerah Nomor: 188.48/155/ 35.73.403/ 2016 tentang Pembentukan Panitia Pelaksana Penyusunan Program Analisis Kebutuhan Diklat di Lingkungan Pemerintah Kota Malang Tahun 2016 yang didalamnya berisikan tentang gambaran rencana kerja AKD dan juga siapa saja yang akan melaksanakan program tersebut.” ((Wawancara 12 Januari 2017)

Hal senada juga disampaikan oleh Bapak Bagus Pambudi S.Sos, M.Si selaku Kepala Bidang Pendidikan dan Pelatihan. Beliau menyatakan bahwa:

“jadi mbak, salah satu alasan pendukung dari program Analisis Kebutuhan Diklat ini adalah adanya dukungan dari pimpinan kami yaitu Bapak Subkhan. Beliau adalah kepala BKD Kota Malang. Dukungan yang diberikan yaitu dalam bentuk keputusan Kepala Badan Kepegawaian Daerah Nomor: 188.48/155/ 35.73.403/ 2016

tentang Pembentukan Panitia Pelaksana Penyusunan Program Analisis Kebutuhan Diklat di Lingkungan Pemerintah Kota Malang Tahun 2016. Beliau juga berperan sebagai penanggung jawab program Analisis Kebutuhan Diklat. Dalam pelaksanaannya beliau juga selalu memberikan arahan agar program AKD berjalan sesuai dengan visi dan misi dari BKD. Dukungan lain yang diberikan adalah sebelum melaksanakan program AKD, kami terlebih dahulu di *briefing* tentang AKD. Agar sebagai pelaksana kami benar-benar mengerti maksud dan tujuan pelaksanaan AKD itu mbak. Kami juga menjalin kerjasama yang baik dalam melaksanakan program AKD salah satunya dengan diskusi dengan Bapak Subkhan tentang teknis pelaksanaan AKD dan juga tentang narasumber yang akan memberikan materi dalam diklat nantinya.” (Wawancara 20 Januari 2017)

Dari hasil wawancara tersebut peneliti menyimpulkan bahwa peran pemimpin sangat penting dalam pelaksanaan program. Dukungan pemimpin dapat memotivasi pegawai yang bertugas untuk melaksanakan program Analisi Kebutuhan Diklat sesuai dengan visi dan misi yang telah ditetapkan. Selain membuat keputusan untuk teknis pelaksanaan program Analisis Kebutuhan Diklat, Bapak Subkhan selaku Kepala Badan Kepegawaian daerah juga memberikan dukungan dengan memberikan pengarahan terlebih dahulu kepada tim yang akan melaksanakan program Analisis Kebutuhan Diklat agar penyelenggara benar-benar mengerti maksud dan tujuan dari program tersebut.

2). Motivasi Peserta Analisis Kebutuhan Diklat

Motivasi merupakan unsur yang penting untuk meningkatkan kompetensi pegawai dalam menghasilkan kinerja yang optimal, karena motivasi merupakan keadaan dalam pribadi seseorang yang dapat mendorong individu untuk melakukan sesuatu guna mencapai tujuan tertentu. Faktor motivasi inilah yang menentukan kelancaran program instansi dalam pencapaian serta visi, misi secara menyeluruh sehingga disini sangat diperlukan adanya perpaduan antara

motivasi pegawai terhadap kebutuhan instansi agar kinerja pegawai dapat meningkat dan pada gilirannya nanti akan berpengaruh pada pencapaian tujuan organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh peneliti dilapangan menunjukkan bahwa motivasi Pegawai Negeri Sipil dalam mengikuti program Analisis Kebutuhan Diklat sangat tinggi. Motivasi tersebut dipengaruhi oleh beberapa hal antara lain: dengan adanya Analisis Kebutuhan Diklat, program diklat yang dilaksanakan dirasa benar-benar efektif karena diklat yang diikuti sesuai dengan kebutuhan. Selain itu dengan mengikuti diklat hasil dari program Analisis Kebutuhan Diklat dapat menambah wawasan pegawai, sehingga dapat meningkatkan kinerja dan produktivitas pegawai terkhusus bagi pegawai yang pindah jabatan. Diklat dirasa sangat penting karena menambah penegetahuan baru yang berpengaruh pada kualitas kerja. Seperti yang disampaikan oleh Bapak Bimantoro Yuhandani Wirawan, S.Stp selaku pengelola bidang diklat. Beliau menyampaikan bahwa:

“menurut kami motivasi pegawai dalam mengikuti program AKD tergolong tinggi mbak. Terlihat dari partisipasi pegawai yang mengikuti diklat setelah adanya AKD sejak tahun 2015 meningkat. Pada tahun 2015 jumlah pegawai yang mengikuti diklat berjumlah 400 peserta dan pada tahun 2016 menjadi 530 peserta. Kami juga beberapa kali sempat bertanya kepada pegawai yang mengikuti diklat melalui program AKD, apakah program AKD dirasa bermanfaat atau tidak. Mayoritas pegawai merasa program AKD sangat efektif sehingga memotivasi mereka untuk mengikuti program AKD. Karena diklat yang diikuti sesuai dengan kebutuhan sehingga tidak buang-buang waktu. Apalagi bagi pegawai yang baru naik jabatan hal ini tentu sangat bermanfaat bagi mereka. Sehingga motivasi PNS di kota Malang salah satu faktor yang mendukung program AKD ini tetap berjalan mbak.” (Wawancara 25 Januari 2017)

Hal serupa juga diungkapkan oleh Ibu Ir. Enny Handayani, M.Si

selaku sekretaris Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang seperti berikut ini:

“motivasi pegawai menjadi salah satu pendukung pelaksanaan program AKD mbak. Karena kami melihat antusias dari pegawai dalam pelaksanaan AKD. Motivasi paling terlihat dari kemauan pegawai untuk meningkatkan kapasitas mereka terkhusus dibidang teknis yang mana pengetahuan tersebut tidak didapatkan saat menempuh pendidikan. Nah hal ini yang menjadi motivasi utama pegawai untuk mengikuti program AKD. Karena hasil akhir dari mengikuti program diklat nantinya adalah peningkatan kinerja.” (Wawancara 15 Januari 2017)

Dari Kutipan wawancara diatas peneliti mengambil kesimpulan bahwa motivasi dari pegawai yang yang menjadi sasaran dan peserta program Analisis Kebutuhan Diklat tergolong tinggi. Pernyataan tersebut dibuktikan dengan peningkatan jumlah pegawai yang mengiuti diklat yang dihasilkan dari program Analisis Kebutuhan Diklat sejak tahun 2015 ketahun 2016. Hal ini yang menjadi salah satu faktor pendukung dari pelaksanaan Analisis Kebutuhan Diklat, dimana program Analisis Kebutuhan Diklat memang dirasa penting untuk dilaksanakan.

3). Kemampuan Sumber Daya Pelaksana (*Trainer*)

Dalam pelaksanaan pelatihan tentunya tidak terlepas dari peran mentor, pemateri ataupun *trainer*. *Trainer* merupakan posisi yang penting dalam suksesnya pengembangan dan peningkatan kompetensi pegawai. Pada prakteknya, keberhasilan suatu pelatihan dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain: materi pelatihan, kompetensi *trainer*, serta metode yang digunakan oleh *trainer*. Namun yang paling dominan adalah kompetensi *trainer* tersebut. Kompetensi *trainer* meliputi, kesesuaian latar belakang pendidikan, pengalaman dalam memberikan pelatihan serta pengalaman dalam melaksanakan materi pelatihan tersebut. Hal

tersebut sesuai dengan informasi yang disampaikan oleh Bapak Bagus Pambudi S.Sos, M.Si selaku Kepala Bidang Pendidikan dan Pelatihan berikut ini:

“Dalam melaksanakan program Analisis Kebutuhan Diklat, semua pegawai khusus nya dibidang diklat selaku pelaksana program AKD diberikan arahan atau *briefing* terlebih dahulu agar kami benar-benar mengerti maksud dan tujuan pelaksanaan AKD ini dan dalam teknis pelaksanaannya nanti tidak bingung. Sesuai dengan keputusan LAN pemberi materi untuk pelaksanaan diklat di daerah dibantu oleh badan diklat provinsi dalam hal ini kami menjalin kerja sama dengan badan diklat provinsi Jawa Timur yang diketuai oleh Bapak Ramlianto. Kemampuan dari pelaksana diklat dan juga pemateri atau *trainer* dalam program AKD ini kami rasa sudah baik. Karena dalam pelaksanaan program AKD sejak 2 tahun terakhir tidak ada kendala yang berarti. *Trainer* yang berasal dari badan diklat provinsi juga sangat menguasai materi yang akan disampaikan sehingga pegawai yang menerima pelatihan tersebut mengerti akan pembelajaran yang disampaikan sehingga akan meningkatkan kompetensi pegawai. Dalam memberikan materi, *trainer* biasanya berlatar belakang pendidikan sesuai dengan latar belakang pendidikan. Misalnya untuk memberikan materi tentang aset, pemateri berasal dari sarjana ekonomi. Selain itu pemateri juga merupakan pegawai yang berpengalaman dalam melaksanakan materi yang dilaksanakan. Pemberian materi disampaikan dengan teori dan juga praktek, sehingga benar-benar membantu pegawai untuk cepat mengerti. Selain itu pemateri (*trainer*) tersebut terbuka atas setiap pertanyaan-pertanyaan yang disampaikan oleh peserta diklat sehingga sangat membantu pegawai dalam membantu pegawai untuk mengerti setiap hal yang ingin mereka ketahui.” (Wawancara 20 Januari 2017)

Dari kutipan wawancara tersebut, peneliti dapat mengambil kesimpulan bahwa *trainer* atau pemateri dalam diklat yang dihasilkan melalui program Analisis Kebutuhan Diklat merupakan pegawai yang berkompeten. Karena *trainer* merupakan pegawai yang berpengalaman dibidangnya dan memiliki latar belakang pendidikan sesuai dengan materi atau diklat yang dilaksanakan. Pegawai Badan Kepegawaian Daerah selaku pelaksana juga juga memiliki kompetensi yang baik dalam melaksanakan program Analisis Kebutuhan Diklat karena sebelum terjun lapangan pegawai terlebih dahulu diberikan

breefing.

4). Kemajuan teknologi

Dalam kehidupan sosial dewasa ini, ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK) terus berkembang dan mengalami banyak perubahan di berbagai bidang kehidupan. Hal tersebut dapat berpengaruh pada cara, metode kinerja dan alat yang dipergunakan akan mengalami perubahan. Disisi lain, secara kualitatif dan kuantitatif beban kinerja pemerintah dapat pula berubah, bertambah, dan berkembang. Kinerja pegawai Pegawai Negeri Sipil diganti dengan metode baru yang menuntut berbagai penyesuaian dalam pelaksanaannya. Kondisi seperti ini harus diimbangi dengan pendidikan dan pelatihan (Diklat) bagi pegawai Negeri sipil, sehingga mereka dapat melaksanakan tugas secara maksimal dengan prinsip-prinsip yang profesional. Adanya kemajuan informasi dan teknologi, memungkinkan adanya jabatan baru sehingga diperlukan penambahan atau peningkatan kemampuan yang diperlukan oleh jabatan tersebut. Seperti yang diungkapkan oleh Ibu Zainab S.Sos, M.Si selaku Kepala Sub Bidang Teknis dan Fungsional, bahwa:

“perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi menuntut pegawai untuk meningkatkan komopetensinya. Banyak pekerjaan dan pelayanan publik yang telah dilakukan dengan menggunakan teknologi atau berbasis online. Contoh simpel saja untuk pembuatan KTP saja sudah erbasis online. Untuk dapat melayani masyarakat secara maksimal tentu pegawai haruus mengerti dong cara mengoperasikan komputer dan sebagainya. Oelh karena itu kemajuan teknologi menjadi salah satu faktor pendukung untuk melaksanakan program Analisis Kebutuhan Diklat. Karena melalui program ini menghasilkan program-program diklat yang dapat meningkatkan kompetensi pegawai khususnya dibidang teknis yaitu penguasaan teknologi dan informasi misalnya seperti komputer.” (Wawancara 12 Januari 2017)

Selain ibu Zainab, Bapak Bimantoro Yuhandani Wirawan, S.Stp selaku pengelola bidang diklat juga mengatakan bahwa:

“salah satu faktor pendukung pelaksanaan program Analisis Kebutuhan Diklat ini adalah perkembangan teknologi mbak. Seperti kita tahu perkembangan IPTEK menuntut pegawai juga meleak teknologi agar dapat menjalankan tugas secara maksimal. Misalnya saja BKD Kota Malang sudah menerapkan e-SKP (elektronik Standar Kinerja Pegawai) yang digunakan untuk mengukur kinerja pegawai setiap harinya. Program ini sebenarnya belum digunakan oleh semua SKPD mbak. Tapi rencananya tahun ini akan segera disosialisasikan. Nah untuk melaksanakan tugas tersebut tentu pegawai harus mampu mengoperasikan komputer. Oleh karena itu diperlukan diklat yang dapat membantu pegawai dalam meningkatkan kompetensi pengoperasian komputer. Diklat tersebut bisa diperoleh melalui program Analisis Kebutuhan Diklat”

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, peneliti menarik kesimpulan bahwa perkembangan teknologi merupakan salah satu faktor pendukung pelaksanaan program Analisis Kebutuhan Diklat yang dilaksanakan oleh BKD Kota Malang. Karena perkembangan teknologi harus diikuti dengan perkembangan kemampuan pegawai dalam mengoperasikannya. Banyaknya tugas dan pekerjaan yang harus dilaksanakan dengan menggunakan teknologi dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, menjadi alasan utama pegawai mengembangkan kompetensinya dengan pendidikan dan pelatihan yang dapat diperoleh dari program Analisis Kebutuhan Diklat.

b. Faktor penghambat

Selain faktor pendukung, dalam penyelenggaraan suatu program kebijakan juga memiliki beberapa faktor penghambat. Beberapa faktor penghambat yang menjadi kendala sebagaimana disampaikan oleh Bapak Bagus Pambudi, S.Sos, M.Si selaku Kepala Bidang Pendidikan dan Pelatihan

adalah sebagai berikut:

“Kalau faktor penghambatnya sejauh ini mungkin ada tiga mbak. Yang pertama itu keterbatasan partisipasi dari SKPD. ada beberapa SKPD yang masih kurang aktif dalam mengembalikan setiap kuisioner yang sudah kita kasih. Kalo yang kedua ya, anggarannya mbak. Jadi gini, kita memang mendapat bantuan anggaran dari Pemkot hanya saja ada masalah di pencairan dananya. Karena kendala ini terkadang kita menggunakan kas sendiri untuk menutupi anggaran. Kalo yang terakhir sih menurut saya dari pegawai kita yang mengikuti program AKD. Ya, cukup disayangkan masih ada teman-teman pegawai yang bersikap apatis terhadap program ini, begitu mbak”. (Wawancara pada tanggal 20 Januari 2017).

Berdasarkan kutipan wawancara diatas, peneliti dapat mengambil kesimpulan bahwa faktor penghambat dalam mengembangkan kompetensi pegawai negeri sipil di BKD Kota Malang adalah sebagai berikut:

1) Keterbatasan Partisipasi Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD)

Peran dari tiap SKPD sangat diperlukan untuk mendukung terlaksananya program Analisis Kebutuhan Diklat yang baik. Dimana peran utama SKPD yaitu menjadi jembatan antara pegawai atau objek analisis dengan tim Analisis Kebutuhan Diklat yang berasal dari Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang. Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya bahwa setiap Kepala Bidang disetiap SKPD memiliki tanggung jawab untuk menyebarkan kuisioner kepada setiap pegawai dibidang tersebut untuk diketahui masalah yang dihadapi pegawai dalam pelaksanaan tugasnya.

Menurut Bapak Bimantoro Yuhandani Wirawan S.Stp selaku Pengelola Bidang Diklat, beliau menyatakan:

“Permasalahan yang sering muncul dalam pelaksanaan AKD adalah adanya beberapa SKPD yang sangatt sulit dalam pengembalian kuisionernya mbak, tidak semua sih hanya beberapa saja. Biasanya kami memberikan rentan waktu 1-2 minggu untuk pengumpulan data. Dan terkadang sampai batas waktu yang ditentukan SKPD tersebut

belum juga mengembalikan lembar kuisioner. Padahal kami sangat membutuhkan data tersebut untuk masuk ketahap analisis. Sering kali kami harus turun tangan kelapangan untuk menjemput langsung data tersebut. Beberapa pegawai ada yang belum mengisi sama skali kuisioner tersebut dan karena dijemput akhirnya pegawai asal isi saja. Nah ini kan nantinya akan menyebabkan hasil AKD yang kurang akurat". (Wawancara 25 Januari 2017)

Berdasarkan kutipan wawancara diatas, peneliti mengambil kesimpulan bahwa salah satu faktor penghambat pelaksanaan program Analisis Kebutuhan Diklat adalah Keterbatasan Partisipasi Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD). Hal tersebut menjadi kendala yang berarti dalam pelaksanaan program Analisis Kebutuhan Diklat karena kurang aktifnya partisipasi beberapa SKPD dalam pengumpulan data yang nantinya memperlambat pelaksanaan program Analisis Kebutuhan Diklat. Pengumpulan data menjadi kunci dalam menentukan diklat yang diselenggarakan bagi setiap pegawai. karena setelah pengumpulan data dilanjutkan dengan analisis kebutuhan oleh tim Badan Kepegawaian daerah Kota Malang bekerja sama dengan Badan Diklat Provinsi Jawa Timur.

2) Pencairan Anggaran yang Tidak Tepat Waktu

Selain Keterbatasan Partisipasi Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD), faktor penghambat lainnya adalah pencairan anggaran yang tidak tepat waktu. Seperti yang diketahui, anggaran merupakan salah satu faktor yang menentukan keberhasilan untuk tujuan suatu program, sehingga perlu adanya persiapan anggaran yang dilakukan sejak awal untuk menghindari adanya permasalahan yang muncul ketika suatu program tersebut sudah dilaksanakan. Selain itu juga perencanaan dan penggunaan biaya anggaran juga harus dilakukan dengan tepat berdasarkan prioritas. Untuk itu, pencairan anggaran yang tidak tepat

waktu dapat menghambat pelaksanaan program Analisis Kebutuhan Diklat seperti yang diungkapkan oleh Ibu Ir.Enny Handayani, M.Si sebagai berikut:

“Anggaran yang digunakan untuk pelaksanaan Analisis Kebutuhan Diklat berasal dari Anggaran Belanja Pendapatan daerah (APBD) yang jumlahnya sekitar kurang dari 50 juta mbak. Dalam kenyataannya selama ini anggaran tersebut cukup untuk melaksanakan program AKD. Namun yang menjadi permasalahannya adalah pencairan anggaran yang tidak tepat waktu mbak. Untuk menyiasati agar program AKD tetap dapat berjalan untuk sementara kami harus menggunakan kas dari BKD. Karena yang menjadi program kami bukan hanya AKD saja, terkadang juga dana AKD digunakan untuk kegiatan yang dianggap lebih penting atau prioritas. Karena itu untuk sementara diklat yang telah dirancang berdasarkan AKD harus ditunda pelaksanaannya”. (Wawancara pada tanggal 15 Januari 2017)

Berdasarkan kutipan wawancara diatas, peneliti mengambil kesimpulan bahwa jumlah anggaran bukan menjadi permasalahan utama dalam pelaksanaan program Analisis Kebutuhan Diklat, tetapi pencairan anggaran yang tidak tepat waktu tersebut menyebabkan pelaksanaan program Analisis Kebutuhan Diklat harus menggunakan dana dari kas BKD sendiri.

3) Keterbatasan Partisipasi Pegawai Negeri Sipil

Selain dua faktor penghambat diatas, faktor penghambat selanjutnya adalah adanya keterbatasan partisipasi pegawai. Seperti yang diketahui, bahwa penyelenggaraan suatu program berhasil apabila ada *feedback* yang baik dari penerima program. Untuk itu, partisipasi dari Pegawai Negeri Sipil yang ada di tiap-tiap SKPD pemerintah Kota Malang sangat dibutuhkan agar pelaksanaan program Analisis Kebutuhan Diklat dapat berjalan dengan baik. Berdasarkan hasil wawancara dengan Pengelola Bidang Diklat Bapak Bimantoro Yuhandani Wirawan, beliau menyatakan bahwa:

“Sebenarnya kami (BKD Kota Malang) sebagai penyelenggara kegiatan diklat kepegawaian termasuk dalam program Analisis kebutuhan Diklat menginginkan peran aktif dari seluruh partisipan yang adalah seluruh PNS yang berada diwilayah Kota Malang. Peran aktif yang dimaksud dimana seluruh PNS bisa diajak kerja sama dalam memberikan timbal balik atas program-program kepegawaian yang telah dirancang oleh BKD, agar nantinya bisa mendukung kami untuk mewujudkan SDM pegawai yang berkualitas dan profesional. Akan tetapi dalam perjalanannya masih ada saja hal-hal yang menghambat seperti masalah pemahaman PNS tentang AKD, PNS yang kurang aktif dalam memberikan kontribusinya, dan karena sebagian PNS belum bisa menjelaskan kekurangan kinerja mereka masing-masing itu dalam hal apa.” (Wawancara 15 Januari 2017)

Adanya keterbatasan partisipasi Pegawai Negeri Sipil dipengaruhi oleh beberapa hal sebagai berikut:



Gambar 10 : Faktor-Faktor Penyebab Keterbatasan Partisipasi Pegawai Negeri Sipil

Sumber: Olahan Peneliti (2017)

- a) Ketidakpahaman Pegawai Negeri Sipil terhadap sosialisasi Program Analisis Kebutuhan Diklat

Penyampaian sosialisasi program Analisis Kebutuhan Diklat yang tidak disampaikan secara penuh oleh delegasi dari instansi atau SKPD terkait membuat sosialisasi tersebut tidak berjalan efektif. Hal ini menyebabkan edaran yang diberikan oleh Badan Kepegawaian Daerah tidak dapat ditangkap atau dipahami secara maksimal oleh Pegawai Negeri Sipil yang terhimpun dalam SKPD tertentu. Hal tersebut juga dinyatakan oleh Kepala Sub Bidang Teknis dan Fungsional Ibu Zainab S.Sos, M.Si berikut ini:

“Jadi mbak dalam pelaksanaan AKD sendiri kami mengadakan sosialisai terlebih dahulu. Nah sosialisasi tersebut diikuti oleh delegasi pegawai setiap SKPD. Yang menjadi permasalahannya adalah beberapa delegasi pegawai yang mengikuti sosialisasi tersebut kurang memahami AKD ini baik dari maksud, tujuan dan juga sistemnya. Hal itu menyebabkan pegawai tersebut tidak bisa menyampaikan hasil sosialisasi kepada rekan pegawai lainnya secara maksimal dan ini menjadikan sosialisasi AKD tidak berjalan efektif” (Wawancara 12 Januari 2017)

b) Kurang aktifnya Pegawai Negeri Sipil dalam memberikan masukan

Kekurangan yang dimaksud ialah kekurangan dalam hal tidak adanya peran serta yang membangun dalam arti memberi masukan kepada penyelenggara AKD dimana dalam hal ini merujuk pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang. Hal tersebut diperlukan agar kedepannya program AKD dapat berjalan secara lebih baik dan terselenggara secara berkala sesuai dengan kebutuhan. Sebagai tambahan, Ibu Ir.Enny Handayani, M.Si selaku Sekretaris Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Malang, beliau menyatakan bahwa:

“Kami (BKD Kota Malang) selaku tim pelaksana AKD tidak menutup diri untuk setiap kritik, saran dan masukan yang disampaikan oleh pegawai dalam pelaksanaan AKD. Hal ini sangat kami butuhkan agar kami tahu bagaimana hasil kinerja kami dan sebagai sumber informasi untuk kami mengetahui apakah program ini dirasa efektif atau belum”. (Wawancara 15 Januari 2017)

- c) Ketidapahaman Pegawai Negeri Sipil terhadap kekurangan kompetensi masing-masing

Apabila dianalogikan dengan sistem pembelajaran di sekolah, maka yang lebih mengetahui kelemahan dan kelebihan dari siswa dikelas ialah guru yang mengajar. Hal tersebut dikarenakan guru lebih memahami materi mata pelajaran yang diajarkan sehingga dengan metode ujian atau kuis dapat menjadi parameter yang membuat guru dapat mengetahui siapa saja yang pandai dalam materi yang disajikan dan siapa yang tidak. Hal tersebut juga berlaku kepada setiap kepala bidang sebagai pemimpin SKPD. Seorang pemimpin yang baik harusnya mampu mengetahui setiap kekurangan yang dimiliki oleh Pegawai Negeri Sipil dan membantu setiap Pegawai Negeri Sipil untuk meningkatkan kompetensi mereka. Hal ini sesuai dengan pernyataan Kepala Bidang Pendidikan dan Pelatihan Bapak Bagus Pambudi S.Sos, M.Si bahwa:

“Dasar utama, para pegawai harus memahami apa yang dinamakan dengan istilah SKP. SKP adalah singkatan dari Standart Kerja Pegawai. SKP merupakan urain tugas dan tanggung jawab pegawai yang harus sesuai dengan tugas pokok dan fungsi dari pekerjaannya sebagai PNS. Dalam SKP pasti ada kelemahan dan kelebihanannya., tetapi untuk itu SKP tidak untuk ditakuti atau dirisaukan, sehingga dengan kata lain apabila PNS ingin mengetahui kelemahan masing-masing, setidaknya harus memahami terlebih dahulu SKP pada bidang dimana dia ditempatkan. Kinerja pegawai dilihat ketika ada *monitoring* dan evaluasi. Dari situ Kepala Bidang tiap SKPD dapat melihat kinerja pegawai yang baik ataupun kurang. Nah disini juga dibutuhkan peran Kepala Bidang untuk membantu pegawai yang kinerjanya kurang dalam meningkatkan kompetensi mereka.”. (Wawancara 20 Januari 2017)

Berdasarkan pengaruh keterbatasan partisipasi Pegawai Negeri Sipil diatas, peneliti mengambil kesimpulan bahwa pemahaman tiap-tiap Pegawai

Negeri Sipil di seluruh SKPD yang tersebar di jajaran pemerintah daerah Kota Malang haruslah menjadi perhatian. Hal tersebut dikarenakan program Analisis Kebutuhan Diklat merupakan program dari Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang yang menuntut adanya partisipasi aktif dari seluruh pegawai yang menjadi objek analisis. Bentuk partisipasinya dituangkan melalui penyebaran form atau lembar isian yang ditujukan kepada seluruh pegawai pemerintah Kota Malang. Untuk kemudian diisi dengan kekurangan apa saja yang menjadi kendala bagi pegawai untuk menjalankan fungsi sesuai dengan bidangnya oleh personal masing-masing.

C. Pembahasan

1. Pelaksanaan Program Analisis Kebutuhan Diklat dalam Mengembangkan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil (PNS) di BKD Kota Malang

Pegawai Negeri Sipil (PNS) merupakan salah satu aset daerah yang dapat menjalankan roda pemerintahan kearah yang lebih baik dalam penyelenggaraan daerah dan pembangunan dan memiliki andil besar dalam reformasi birokrasi. Pegawai Negeri Sipil di Kota Malang terdiri dari 9.634, yang merupakan modal Kota Malang yang harus selalu dijaga dengan baik, dikembangkan, dan dihargai. Manajemen sumber daya Pegawai Negeri Sipil merupakan salah satu bagian penting dari pengelolaan pemerintahan daerah yang bertujuan untuk membantu dan mendukung seluruh sumber daya manusia Pegawai Negeri Sipil Daerah untuk merealisasikan seluruh potensi mereka sebagai pegawai pemerintah dan sebagai

warga negara dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Hal ini sesuai dengan teori Mangkunegara (2002:2), yang menyatakan bahwa:

“Manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai: “Suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu (pegawai). Pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal di dalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu pegawai”.

dan didukung oleh teori Sunarto (2004:1), yang menyatakan bahwa:

“Manajemen sumber daya manusia sebagai pendekatan strategik dan koheren untuk mengelola aset paling berharga milik organisasi, orang-orang yang bekerja di dalam organisasi, baik secara individu ataupun kolektif, memberi sumbangan untuk mencapai sasaran organisasi.”

Dalam rangka mewujudkan reformasi birokrasi dibutuhkan manajemen kepegawaian yang menekankan pada pengembangan sumber daya manusia secara strategis. Menurut Pandojo dan Husnan (2007:77) pengembangan adalah “usaha-usaha untuk meningkatkan keterampilan maupun pengetahuan umum bagi karyawan agar pelaksanaan pencapaian tujuan lebih efisien”.

Dalam pengertian ini maka istilah pengembangan mencakup pengertian pendidikan dan pelatihan yaitu sebagai sarana peningkatan keterampilan dan pengetahuan umum bagi pegawai atau pengembangan kompetensi pegawai. Diklat adalah merupakan salah satu kunci dari manajemen sumber daya Pegawai Negeri Sipil. Sama halnya dengan pendapat Sumarsono (2009:12) yang menyatakan bahwa:

“Pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu faktor penting dalam pengembangan SDM. Pendidikan dan pelatihan tidak hanya menambah pengetahuan, tetapi juga meningkatkan keterampilan bekerja, dengan demikian dapat meningkatkan produktivitas kerja.”

Langkah utama dan pertama dalam penyusunan rancang bangun suatu program Pendidikan dan Pelatihan adalah program Analisis Kebutuhan Diklat (AKD). Menurut Menurut Dephutbun dan ITTO (2000:16), “Analisis Kebutuhan Diklat adalah proses penentuan jenis diklat yang dibutuhkan oleh seorang pemegang jabatan atau pelaksana pekerjaan tiap jenis jabatan atau unit organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap dalam melaksanakan tugas yang efektif dan efisien”. Sedangkan Lembaga Administrasi Negara (2003:8) mendefinisikan penilaian kebutuhan pelatihan adalah: “suatu proses yang sistematis dalam mengidentifikasi ketimpangan antara sasaran dengan keadaan nyata atau diskrepansi antara kinerja nyata yang penyelesaiannya melalui pelatihan.”

Berdasarkan pendapat tersebut, peneliti menarik kesimpulan bahwa program Analisis Kebutuhan Diklat memiliki kaitan erat dengan perencanaan pendidikan dan pelatihan. Perencanaan yang paling baik didahului dengan identifikasi kebutuhan. Kebutuhan pendidikan dan pelatihan dapat dilihat dengan membandingkan antara tingkat pengetahuan dan kemampuan yang diharapkan (sebagaimana terlihat pada misi, fungsi, dan tugas) dengan pengetahuan dan kemampuan senyatanya dimiliki oleh pegawai.

Kepegawaian Daerah Kota Malang sebagai salah satu perangkat daerah yang memiliki tanggung jawab untuk meningkatkan kapasitas Pegawai Negeri Sipil di wilayah Kota Malang terkhusus dalam pemberian Pendidikan dan Pelatihan (DIKLAT), telah merancang dan melaksanakan suatu program yang menghasilkan pendidikan dan pelatihan yang efektif dan tepat sasaran.

Pelaksanaan program tersebut dilatarbelakangi dengan adanya permasalahan kesenjangan atau *gap* antara kompetensi Pegawai Negeri Sipil terhadap tugas dan fungsi yang seharusnya dilaksanakan dan juga banyaknya pelaksanaan diklat yang tidak tepat sasaran. Melihat kenyataan tersebut Badan Kepegawaiaan Daerah Kota Malang merasa perlu melaksanakan program Analisis Kebutuhan Diklat (AKD) yang diharapkan dapat menghasilkan diklat yang tepat sasaran guna mengembangkan ataupun meningkatkan kompetensi Pegawai Negeri Sipil. Sesuai dengan teori Purwadi (2001:62) yang menyatakan bahwa:

“Analisis Kebutuhan Diklat merupakan langkah yang tepat dalam:

- a. Mendesain program diklat yang sesuai dengan tujuan dan sasaran yang diinginkan;
- b. Menentukan program diklat yang tepat sehingga mampu memenuhi kebutuhan kompetensi SDM dari unit kerja pengguna diklat atau unit kerja yang memerlukan program diklat untuk SDMnya; dan
- c. Menghasilkan program diklat yang mampu merealisasi hasil penyelenggaraan diklat yang efektif (tepat guna) dan efisien (berhasil guna), proses identifikasi penyebab terjadinya ketidak efektifan dan ketidak efisienan dalam pelaksanaan tugas.”

Menurut Notoadmojo (2003:44-47) Manfaat dan dampak yang diharapkan dari penyelenggaraan diklat bagi pegawai dalm lingkup organisasi

- a. Peningkatan Keahlian Kerja

Meningkatkan keahlian kerja tidak hanya terbatas melalui Diklat saja tetapi kebiasaan untuk melakukan tugas dan kebiasaan secara rutin pada setiap waktu dalam suatu tugas atau pekerjaan juga merupakan sarana positif untuk meningkatkan keahlian tenaga kerja.

- b. Pengurangan Keterlambatan Tenaga Kerja

Berbagai alasan seringkali muncul dari tenaga kerja atas tindakan yang mereka lakukan meskipun seringkali alasan itu tidak masuk akal,

misalnya keterlambatan kerja karena faktor tempat tinggal, gangguan lalu lintas di perjalanan dan sebagainya.

c. Peningkatan Produktivitas Kerja

Tujuan setiap organisasi adalah memperoleh tingkat produktivitas tinggi, setiap proses mengalami setiap peningkatan sesuai dengan yang diharapkan. Untuk memperoleh hal tersebut didukung beberapa faktor diantaranya adalah kondisi kerja para tenaga kerja. Apabila tenaga kerja tidak memiliki gairah dan semangat bekerja, tentu produktivitas kerja pun merosot atau rendah. Sebaliknya, apabila tenaga kerja memiliki semangat dan gairah kerja tinggi keluaran (produktivitas kerja) tinggi pula.

d. Peningkatan kecakapan kerja

Perkembangan teknologi dan komputerisasi yang makin maju, menuntut tenaga kerja harus mampu menggunakannya. Untuk itu, tenaga kerja dituntut mengembangkan kemampuan dan kecakapan kerjanya baik secara manual maupun teknologi.

e. Meningkatkan Rasa Tanggung Jawab

Yang dimaksud dengan tanggung jawab disini adalah kewajiban seorang tenaga kerja untuk melakukan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya sesuai dengan kemampuan masing-masing.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh peneliti, Program Analisis Kebutuhan Diklat (AKD) yang dilaksanakan oleh Badan Kepegawaian Daerah

Kota Malang tahun 2016, telah menghasilkan diklat yang efektif dan tepat sasaran. Hal tersebut dilihat dari peningkatan keahlian pegawai setelah mengikuti diklat terkhusus pelayanan teknis sehingga mendukung pengembangan kompetensi pegawai yang berdampak pada peningkatan keahlian kerja pegawai. Selain itu dengan adanya diklat yang dihasilkan melalui program Analisis Kebutuhan Diklat dapat meningkatkan produktivitas kerja pegawai, karena diklat yang dihasilkan sesuai dengan kebutuhan pegawai yang mengikuti, sehingga sangat mendukung terhadap produktivitas kerja. Kecakapan kerja dan peningkatan tanggung jawab juga merupakan manfaat dan dampak dari program Analisis Kebutuhan Diklat serta merupakan alasan Badan Kepegawaian Daerah merasa perlu melaksanakan program Analisis Kebutuhan Diklat. Perkembangan teknologi harus didukung dengan pengembangan pegawai sehingga meningkatkan rasa tanggung jawab pegawai terhadap tugas dan kewajiban kerja yang telah diserahkan.

Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya bahwa program Analisis Kebutuhan Diklat memiliki kaitan erat dengan perencanaan pendidikan dan pelatihan. Dalam melaksanakan program Analisis Kebutuhan Diklat, terlebih dahulu harus melakukan perencanaan yang baik sehingga arah ataupun tujuan dari program dapat tercapai dengan baik. Sesuai dengan pendapat Zauhar (1993:4) membagi perencanaan suatu program kedalam empat tahap. Sesuai dengan teori tersebut, Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang dalam melaksanakan program Analisis Kebutuhan Diklat (AKD) untuk menghasilkan diklat yang efektif dan

tepat sasaran dalam rangka mengembangkan kompetensi Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Kota Malang melalui tahap-tahap sebagai berikut:

a. Tahap Konseptualisasi

Salah satu tahap dalam perencanaan sebuah program adalah tahap konseptualisasi. Menurut Zauhar (1993:4-5) tahap konseptualisasi adalah:

“Tahap awal pengelolaan suatu program selalu dimulai dengan konseptualisasi dan indentifikasi. Dalam tahap konseptualisasi, ide yang telah terkonsep akan melalui proses yang panjang dan perlu ditindaklanjuti dalam bentuk pembicaraan resmi, yang akhirnya tertuang dalam bentuk usulan tertulis. Kegiatan ini dengan pra studi kelayakan.”

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh peneliti, peneliti mengambil kesimpulan bahwa Badan Kepegawayaan Daerah Kota Malang telah melakukan salah satu tahap dalam perencanaan program yaitu tahap konseptualisasi sesuai dengan teori yang disampaikan oleh Zauhar (1993:4-5). Hal tersebut dibuktikan dengan perencanaan program Analisis Kebutuhan Diklat dimulai dengan penentuan konsep dari program Analisis Kebutuhan Diklat itu sendiri. Penentuan konsep program Analisis Kebutuhan Diklat tersebut dapat dilakukan melalui:

1. Pengidentifikasian masalah

Dalam melakukan konseptualisasi suatu program, identifikasi masalah menjadi bagian yang penting. Proses identifikasi masalah membahas tentang latar belakang perlunya suatu program dan mengetahui apa saja permasalahan yang dihadapi sehingga dibutuhkan program yang dapat membantu pemecahan masalah tersebut. Setelah melakukan identifikasi masalah perencanaan program sehingga akan memudahkan untuk mengkonsep program tersebut.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh peneliti proses pengidentifikasian masalah pada program Analisis Kebutuhan Diklat di BKD Kota Malang adalah adanya kesenjangan kompetensi pegawai dengan kinerja pegawai yang seharusnya. Misalnya terdapat Pegawai Negeri Sipil yang ditempatkan di bagian keuangan aset, namun latar belakang pendidikannya tidak sesuai dengan jabatan yang diduduki. Hal ini tentu saja mempengaruhi kinerja pegawai. Oleh karena itu pegawai tersebut membutuhkan diklat melalui program Analisis kebutuhan Diklat.

Masalah lainnya adanya masih banyak penyelenggaraan diklat yang tidak tepat sasaran. Sebelum adanya program Analisis Kebutuhan Diklat banyak program diklat yang dilaksanakan tidak berdasarkan kebutuhan Pegawai Negeri Sipil. Contohnya beberapa pegawai dari Dinas Kebersihan yang mengikuti diklat bendahara pengeluaran. Pelaksanaan diklat ini tidak tepat sasaran karena seharusnya yang mengikuti diklat tersebut adalah Dinas Pasar. Adanya ketidaktepatan sasaran diklat ini menyebabkan pemborosan anggaran dan juga tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kompetensi kinerja PNS.

2. Penentuan maksud dan tujuan

Selain proses identifikasi masalah, penentuan maksud dan tujuan suatu program juga merupakan suatu bagian yang penting. Karena dengan adanya maksud dan tujuan yang jelas dari suatu program dapat mempermudah suatu organisasi mencapai visi misinya. Selain itu penentuan maksud dan tujuan juga sesuai dengan teori salah satu ciri-ciri program yang baik oleh Zauhar (1993:2) menyatakan bahwa: “tujuan dari suatu program harus dirumuskan secara jelas.”

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh peneliti pelaksanaan program Analisis Kebutuhan Diklat di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang memiliki maksud dan tujuan yang jelas. Adapun maksud dari program Analisis Kebutuhan Diklat adalah:

- a. Ketepatan Analisis Kebutuhan Diklat terhadap kesenjangan kompetensi yang ingin dicapai
- b. Kemampuan memahami fenomena menurunnya kinerja
- c. Untuk mengetahui tingkat pengetahuan, keahlian ketrampilan dan sikap pegawai pemerintah Kota Malang terkait dengan kebutuhan diklat bagi pegawai di lingkungan Pemerintah Kota Malang.

Tujuannya adalah;

- a. Mengidentifikasi masalah kesenjangan dalam organisasi terkait diklat yang paling tepat dan yang di harapkan;
 - b. Mengevaluasi kinerja pegawai Pemerintah Kota Malang terkait dengan kebutuhan pendidikan dan pelatihan;
 - c. Menyusun kebutuhan pendidikan dan pelatihan bagi pegawai pemerintah Kota Malang berdasarkan jenjang organisasi, struktural, dan individu.
3. Sasaran dan manfaat yang didapatkan dari program Analisis Kebutuhan Diklat.

Setelah proses identifikasi masalah, penentuan maksud dan tujuan kemudian dilanjutkan dengan proses penentuan sasaran dan manfaat yang diperoleh Pegawai Negeri Sipil melalui program Analisis Kebutuhan Diklat. Yang

menjadi sasaran program Analisis Kebutuhan Diklat Kota Malang adalah seluruh Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Setiap SKPD pemerintah Kota Malang antara lain:

- a. Seluruh Bagian Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Malang;
- b. Seluruh Badan dan Kantor Pemerintah Kota Malang;
- c. Seluruh Dinas Pemerintah Kota Malang;
- d. Seluruh Kecamatan Pemerintah Kota Malang .

Dengan adanya penentuan sasaran program yang tepat akan menghasilkan sebuah program yang tepat guna pula, baik bagi Pegawai Negeri Sipil maupun organisasi dalam hal ini adalah Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang sebagai pelaksana program. Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, yang menjadi sasaran untuk mengikuti diklat yang dihasilkan melalui program Analisis Kebutuhan Diklat adalah seluruh Pegawai Negeri Sipil di wilayah Kota Malang. Dalam mengikuti program diklat, pegawai yang dikirimkan masing-masing SKPD telah memenuhi kriteria pegawai yang mengikuti diklat baik teknis, fungsional, maupun prajabatan sesuai dengan Peraturan Walikota Malang Nomor 36 Tahun 2008 Tentang Sistem dan Prosedur Tetap Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Kota Malang. Oleh karena itu sasaran dari pelaksanaan program Analisis Kebutuhan Diklat sudah tepat dan sesuai kebutuhan.

Pelaksanaan program Analisis Kebutuhan Diklat memberikan manfaat yang baik kepada seluruh Pegawai Negeri Sipil. Dengan adanya manfaat yang baik bagi Pegawai Negeri Sipil maka menghasilkan peningkatan kompetensi Pegawai Negeri Sipil Tersebut. Adapaun manfaat program Analisis Kebutuhan Diklat bagi Pegawai Negeri Sipil telah dijelaskan dalam penyajian data.

4. Pembentukan Regulasi

Proses terakhir dalam tahap konseptualisasi adalah pembentukan regulasi. Dengan adanya regulasi yang jelas membantu pelaksana program dalam hal ini Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang dalam melaksanakan program yang telah dirancang sebelumnya. Adanya regulasi menjadi pedoman penentuan arah dan tujuan serta jaminan program tersebut. Adapun regulasi dalam pelaksanaan program Analisis Kebutuhan Diklat di wilayah Kota Malang yaitu Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang Nomor 188.48/155/35.73.403/2016 tentang Pembentukan Panitia Pelaksana Penyusunan Analisa Kebutuhan Diklat Di Lingkungan Pemerintah Kota Malang Tahun 2016.

b. Tahap Studi Kelayakan

Setelah melakukan tahap konseptualisasi, dilanjutkan dengan tahap studi kelayakan. Tahap Studi kelayakan melihat apakah suatu program layak untuk dilaksanakan. Sesuai dengan teori tahapan perencanaan program oleh Zauhar (1993:5-7) yang menyatakan bahwa, Tujuan dari studi kelayakan adalah untuk mengetahui sejauh mana konsep ide itu penting dan logis untuk dilaksanakan yang dapat dinilai dari efisiensi tenaga, waktu, dan biaya yang harus dikeluarkan dalam pelaksanaannya.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh peneliti, peneliti mengambil kesimpulan bahwa program Analisis Kebutuhan Diklat merupakan program yang layak untuk dilaksanakan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang sesuai dengan teori yang disampaikan oleh Zauhar (1993:5-7). Hal ini dikarenakan dalam perencanaan program, penentuan studi kelayakan program Analisis Kebutuhan Diklat dinilai melalui:

1. Efisiensi tenaga

Penentuan layak tidaknya suatu program untuk dilaksanakan, efisiensi tenaga merupakan salah satu bagian yang penting. Efisiensi tenaga berkaitan dengan sumberdaya manusia ataupun aktor yang menjadi pelaksanaan suatu program dan apa yang menjadi tugasnya. Sumber daya memiliki peranan yang penting dalam pelaksanaan suatu program karena pelaksanaan program tidak akan berhasil apabila tidak didukung dengan sumber daya yang cukup kualitas dan kuantitasnya. Seperti yang dikemukakan oleh Sedarmayanti (2001:19) bahwa: “Sumber daya manusia adalah tenaga kerja atau pegawai di dalam suatu organisasi yang mempunyai peran penting dalam mencapai keberhasilan”. Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi proses pelaksanaan program. Sesuai dengan teori Tjokrowinoto (1996:25) menyatakan bahwa: “Dalam konteks pembangunan manusia, kearifan, inovasi dan daya kreasi, manusia merupakan faktor penentu proses pembangunan. Guna mencapai hal tersebut, manusia menjadi motor penggerak pembangunan”

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh peneliti, sesuai dengan Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang Nomor: 188.48/155/35.73.403/2016 tentang Pembentukan Panitia Pelaksana Penyusunan Analisis Kebutuhan Diklat di Lingkungan Pemerintah Kota Malang Tahun 2016, sumber daya manusia pelaksana program Analisis Kebutuhan Diklat adalah pegawai dari Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang khususnya Bidang Diklat. Seperti yang telah disampaikan dalam penyajian data sebelumnya, pelaksanaan program Analisis Kebutuhan Diklat menjalin kerjasama dengan Badan Diklat

Provinsi Jawa Timur. Berdasarkan kualitas dan kuantitas sumber daya pelaksana, program Analisis Kebutuhan Diklat layak untuk dilaksanakan.

2. Waktu pelaksanaan

Setelah memiliki sumberdaya manusia yang memadai maka proses selanjutnya adalah penentuan waktu pelaksanaan program. Penentuan waktu berkaitan dengan manajemen waktu dan merupakan bagian yang sangat penting dalam menentukan kelayakan suatu program. Karena dengan adanya manajemen waktu yang tepat suatu program, maka nantinya dapat menilai apakah pelaksanaan program memiliki progress atau tidak. Hal tersebut sesuai dengan teori Leman (2007:4) yang mengatakan bahwa:

“Pengertian manajemen waktu yakni menggunakan dan memanfaatkan waktu sebaik-baiknya, seoptimal mungkin melalui perencanaan kegiatan yang terorganisir dan matang. Dengan manajemen waktu seseorang dapat merencanakan dan menggunakan waktu secara efisien dan efektif sehingga tidak menyia-nyikan waktu dalam kehidupannya. Perencanaan ini bisa berupa jangka panjang, menengah dan pendek”

Sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti, perencanaan waktu dalam rangka melaksanakan program Analisis Kebutuhan Diklat yang diemban oleh Badan Kepegawaian daerah Kota Malang telah melakukan manajemen waktu yang baik. Terbukti dengan sudah adanya susunan jadwal pelaksanaan program Analisis Kebutuhan Diklat yang disampaikan melalui Kerangka Acuan Kerja (KAK)i Program Analisis Kebutuhan Diklat. Berdasarkan tabel jadwal pelaksanaan yang telah disampaikan dalam penyajian data, dapat dilihat bahwa design waktu pelaksanaan program Analisis Kebutuhan Diklat sudah terorganisir dan matang.hal tersebut dibuktikan dengan adanya progress kegiatan yang dilakukan setiap minggunya. Pelaksanaan program Analisis Kebutuhan Diklat

membutuhkan waktu 2 (dua) bulan kalender atau 60 (enam puluh) hari kalender dimulai dari tahap persiapan sampai pada penyusunan laporan. Peneliti mengambil kesimpulan bahwa dilihat dari waktu pelaksanaan, program Analisis Kebutuhan Diklat layak untuk dilaksanakan.

3. Biaya Pelaksanaan

Proses terakhir dalam studi kelayakan adalah melihat berapa jumlah biaya atau anggaran yang dibutuhkan untuk pelaksanaan program. Anggaran merupakan suatu rencana yang telah disusun secara sistematis, dimana meliputi seluruh kegiatan organisasi yang dinyatakan dalam unit kesatuan moneter yang berlaku untuk jangka waktu atau periode tertentu. Anggaran juga merupakan perencanaan sejumlah uang yang akan dihabiskan dalam melaksanakan suatu program.

Penentuan jumlah anggaran merupakan bagian terpenting dalam melaksanakan suatu program. Karena tanpa adanya perencanaan anggaran ataupun biaya yang jelas dapat menghambat pelaksanaan program nantinya. Dalam pelaksanaan suatu program, anggaran berkaitan dengan kecukupan modal atau investasi untuk menjamin terlaksananya program tersebut, sebab tanpa adanya dukungan anggaran yang memadai, program tidak dapat berjalan efektif dalam mencapai tujuan dan sasaran. Selain itu penentuan anggaran/biaya pelaksanaan sesuai dengan teori salah satu ciri-ciri program yang baik oleh Zauhar (1993:2) menyatakan bahwa: “pengukuran dengan ongkos-ongkos yang diperkirakan dan keuntungan-keuntungan yang diharapkan akan dihasilkan dari program tersebut”

Telah dijelaskan sebelumnya bahwa dalam hal legalitas anggaran program Analisis Kebutuhan Diklat sudah sesuai dimana telah diatur dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) Kota Malang tahun 2016. Maka dalam hal pendanaan, pelaksanaan program Analisis Kebutuhan Diklat tidak mengalami masalah & cukup untuk membiayai pelaksanaan program tersebut dalam 1 tahun.

c. Tahap Desain

Tahap ketiga dalam perencanaan suatu program adalah tahap Desain. Tahap desain menggambarkan detail program baik dilihat dari teknis pelaksanaannya, kesiapan ekonomi dan finansial, serta apakah program tersebut telah sesuai dengan landasan hukum yang berlaku. Sesuai dengan teori tahapan perencanaan program oleh Zauhar (1993: 8-9) yang menyatakan bahwa:

“Jika studi kelayakan sudah dianggap cukup, maka selanjutnya adalah tahap desain. Didalam desain inilah akan tergambar rincian yang lebih detail dari suatu program. Program harus memenuhi antara lain teknis, ekonomis dan finansial, sosial dan politik. Setelah persyaratan tersebut terpenuhi maka tahap selanjutnya adalah persetujuan.”

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh peneliti, peneliti mengambil kesimpulan bahwa Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang dalam melaksanakan program Analisis Kebutuhan Diklat telah melakukan salah satu tahap dalam perencanaan program yaitu tahap desain sesuai dengan teori yang disampaikan oleh Zauhar (1993:8-9). Dimana dalam mendesain program yang baik, harus memiliki kejelasan teknis pelaksanaan, ekonis dan finansial dan juga soasial potiliknya. Hal itu dibuktikan dengan:

1. Teknis program Analisis Kebutuhan Diklat

Dalam menentukan desain suatu program tentu juga merancang teknis pelaksanaan program tersebut. Rancangan teknis pelaksanaan digunakan untuk membantu pelaksana program Analisis Kebutuhan Diklat. Dalam hal ini yang bertanggungjawab untuk melaksanakan program tersebut adalah Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang dan juga konsultan dari Badan Diklat Provinsi Jawa Timur. Dengan adanya rancangan teknis yang jelas dapat diketahui alur pelaksanaan yang jelas pula, sehingga dapat menghasilkan pelaksanaan Analisis Kebutuhan Diklat yang efektif. Melalui alur yang jelas dan pelaksanaan yang baik, tentunya dapat mencapai tujuan dari program tersebut.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh peneliti, teknis pelaksanaan program Analisis Kebutuhan Diklat telah dirancang atau didesain dengan baik. Hal tersebut dibuktikan dengan susunan tahapan pelaksanaan yang jelas yang telah tersusun rapi dan sistematis yang dimulai dari tahap persiapan sampai pada pembuatan laporan pelaksanaan. Adapun tahapan pelaksanaan program Analisis Kebutuhan Diklat sesuai dengan Laporan Akhir pelaksanaan Program Analisis Kebutuhan Diklat 2016,yaitu:

a. Tahap 1: Persiapan

Adapun persiapan program Analisis Kebutuhan Diklat Kota Malang Tahun 2016.

meliputi:

- 1) Koordinasi dengan pihak terkait
- 2) Menyusun jadwal kegiatan;

3) Persiapan daftar data/inventarisasi dan informasi yang diperlukan;

4) Mobilisasi personil, alat dan bahan;

5) Menyusun guide survei dan daftar pertanyaan untuk survei kuisisioner dan wawancara terkait dengan Analisa Kebutuhan

Diklat Kota Malang Tahun 2016

b. Tahap 2: Survei, Wawancara dan Pengumpulan Data

Dalam pelaksanaan survey dan pengumpulan data, konsultan secara aktif ke lapangan untuk mendapatkan data yang akurat dengan melakukan kajian analisa kuantitatif dan kualitatif, yang dikumpulkan dari:

1) Data primer diperoleh melalui observasi, wawancara, dokumentasi, dan pengisian kuesioner yang dilakukan di masing-masing SKPD.

2) Data sekunder diperoleh melalui instansi terkait, antara lain data Perda Struktur Organisasi Tata Kerja SKPD, Analisis Jabatan dan Beban Kerja masing-masing SKPD.

c. Tahap 3: Focused Group Discussion (FGD)

Focused Group Discusion (FGD) merupakan suatu metode partisipatif dalam pengumpulan informasi mengenai Analisa Kebutuhan Diklat Kota Malang melalui FGD di masing-masing SKPD. Peserta FGD berasal dari PNS struktural eselon IV, dengan tujuan mengidentifikasi dan memetakan masalah, merumuskan

rekomendasi tentang kebutuhan diklat bagi PNS di SKPD yang bersangkutan.

d. Tahap 4: Kegiatan Pengolahan Data dan Analisa

Pekerjaan kompilasi data merupakan kegiatan mengkompilasi dan menganalisis data. Data yang didapatkan melalui sumber primer maupun sekunder dianalisis sesuai dengan jenis data.

e. Tahap 5: Perumusan Rekomendasi

Pekerjaan perumusan rekomendasi meliputi Analisa Kebutuhan Diklat Kota Malang Tahun 2016.

f. Tahap 6: Pembahasan dan Diskusi

Tahapan pembahasan dan diskusi merupakan proses pencarian masukan/usul/saran untuk penyempurnaan Analisa Kebutuhan Diklat Kota Malang Tahun 2016, yang dilaksanakan pada 3 tahap yaitu Pembahasan Laporan Pendahuluan, Pembahasan Laporan Antara dan Pembahasan Draft Laporan Akhir.

1) Pembahasan laporan pendahuluan dilakukan 15 hari kalender setelah SMPK dikeluarkan, merupakan pembahasan awal antara Peneliti, dan Tim Teknis dari SKPD terkait di Pemerintah Kota Malang.

2) Pembahasan laporan antara adalah pembahasan yang dilakukan setelah laporan pendahuluan, yang merupakan pembahasan fakta dan analisa antara Peneliti, dan Tim Teknis dari SKPD terkait di Pemerintah Kota Malang.

3) Pembahasan laporan akhir merupakan pembahasan fakta dan analisa, kesimpulan dan rekomendasi antara Peneliti, dan Tim Teknis dari SKPD terkait di Pemerintah Kota Malang.

g. Tahap 7: Kegiatan Penyusunan

Setelah melalui proses persiapan dan pengolahan data serta analisis, selanjutnya adalah tahapan penyusunan. Adapun keluaran Atau output berupa Dokumen Analisa Kebutuhan Diklat Kota Malang Tahun 2016

1) Tahap Laporan. Tahap laporan ini dibuat sesuai dengan yang diminta didalam KAK yang terdiri dari laporan pendahuluan, laporan akhir, dan eksekutif summary.

2) Koordinasi Konsultan INSPIRE Consulting dengan pengguna jasa konsultan. Koordinasi dengan Pengguna Jasa perlu dilakukan secara rutin dan dengan frekuensi yang cukup.

3) Koordinasi Team Konsultan INSPIRE Consulting

Dalam melaksanakan tugas, team Konsultan INSPIRE Consulting selain akan melaksanakan tugasnya sesuai dengan job description, juga perlu ada koordinasi antara Team Leader dengan stafnya, seperti antara lain dan tidak terbatas pada:

- a. Rapat mingguan antara Team Leader dan staff, membahas:
 - Aktivitas yang sudah dilaksanakan.
 - Masalah lapangan dan pemecahannya.

- Penjelasan dan diskusi teknis untuk menunjang kelancaran pekerjaan.
- b. Pertemuan-pertemuan khusus antara Team Leader dengan team atau antar Staf Konsultan INSPIRE Consulting dengan frekwensi yang cukup atau sesuai kebutuhan agar terjadi komunikasi, koordinasi, informasi yang baik.
- c. Koordinasi dengan instansi terkait. Dalam rangka melaksanakan tugas, Konsultan INSPIRE Consulting perlu melakukan koordinasi dengan instansi dan Konsultan INSPIRE Consulting lain terkait yang berhubungan dengan lingkup pekerjaan.

Program Analisis Kebutuhan Diklat (AKD) yang dilaksanakan oleh Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Malang dan seluruh instansi di Pemkot Malang sudah berjalan cukup baik. Seluruh instansi di Pemkot Malang diberi kuisisioner oleh BKD untuk diisi sesuai dengan kondisi riil pegawai instansinya masing-masing. Adanya kuisisioner nantinya sangat membantu tim analisis dalam memberikan diklat yang sesuai dengan kebutuhan. Pelaksanaan program Analisis Kebutuhan Diklat di Kota Malang juga lebih simpel karena metodenya hanya membandingkan antara persyaratan pendidikan formal dan diklat teknis yang dibutuhkan sesuai dengan kondisi riil pegawai Pemkot Malang berdasarkan jabatan masing-masing.

Notoatmodjo (2003:20) membagi tahapan program Analisis Kebutuhan Diklat menjadi tiga tahap, yaitu:

- a. Analisis Organisasi. Analisis organisasi menyangkut pertanyaan dimana atau apakah yang diperlukan dalam pelatihan suatu organisasi. Setelah itu dipertimbangkan biaya, alat-alat yang dipergunakan. Aspek lain dari analisis organisasi adalah penentuan berapa banyak pegawai yang perlu dilatih untuk tiap-tiap klasifikasi pekerjaan. Dalam pelaksanaan program Analisis kebutuhan Diklat yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, analisis organisasi telah dilaksanakan. Seluruh organisasi pemerintah dalam hal ini SKPD mendapatkan Analisis Kebutuhan Diklat dan juga program diklat. Namun dalam pelaksanaannya ditentukan skala prioritas SKPD yang terlebih dahulu didiklatkan. Setelah menentukan SKPD yang mengikuti diklat, Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang juga menentukan jumlah biaya yang digunakan dalam pelaksanaan program Analisis Kebutuhan Diklat yakni berasal APBD Kota Malang. Peralatan yang digunakan berupa komputer.
- b. Analisis pekerjaan. Analisis pekerjaan (*Job Analysis*) menjawab pertanyaan apa yang harus diajarkan atau diberikan dalam diklat, sehingga pegawai mampu bekerja secara efektif. Tujuan utama analisis pekerjaan ini adalah dimana memberikan informasi kepada pegawai tentang tugas-tugas yang seharusnya dilakukan oleh pegawai. Dalam Pelaksanaan Analisis Kebutuhan Diklat, Badan kepegawaian Daerah Kota Malang menjalin kerjasama dengan

Badan Diklat Provinsi Jawa Timur. Badan Diklat memiliki tugas fungsi sebagai konsultan, tim analis dan juga narasumber atau pemeberi materi. Pemateri akan menjelaskan hal-hal yang harus dilakukan oleh pegawai agar sesuai dengan tugas pokok dan fungsi jabatan yang diduduki oleh pegawai.

- c. Analisis pribadi. Analisis pribadi menjawab pertanyaan siapa yang membutuhkan pendidikan dan pelatihan serta bentuk yang dibuat. Untuk itu perlu informasi mengenai pegawai yang dapat dilakukan melalui *achievement test*, observasi, dan wawancara. Berdasarkan data yang telah dikumpulkan yaitu melalui kuisioner dapat diketahui siapa yang membutuhkan program diklat. Badan Kepegawaian daerah Kota Malang yang bekerjasama dengan seluruh SKPD menunjuk pegawai yang akan didiklatkan berdasarkan kebutuhannya. Misalnya saja jika ada diklat aset, maka yang mengikuti diklat tersebut adalah pegawai dari Dinas Keuangan. Jumlah pegawai yang mengikuti diklat berdasarkan hasil program Analisis Kebutuhan Diklat (AKD) pada tahun 2016 berjumlah 530 pegawai. Diklat tersebut tentunya sangat dibutuhkan untuk dapat meningkatkan kompetensi pegawai.

Mengacu pada teori Notoatmodjo di atas, peneliti menarik kesimpulan bahwa pelaksanaan program Analisis Kebutuhan Diklat Pegawai Kota Malang sudah ideal dan telah sesuai dengan teori yang ada. Karena Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang dalam melaksanakan program Analisis Kebutuhan Diklat telah

melaksanakan ketiga tahapan analisis tersebut baik dari analisis organisasi, pekerjaan dan juga individu. Ketiga analisis tersebut merupakan satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan. Untuk menghasilkan diklat yang tepat sasaran, maka ketiga tahapan analisis ini harus dilaksanakan secara berurutan.

2. Ekonomis dan Finansial

Setelah mendesain teknis pelaksanaan suatu program, dilanjutkan dengan penentuan desain ekonomis dan finansialnya suatu anggaran. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (2017), “Ekonomis adalah bersifat hati-hati dalam pengeluaran uang, penggunaan barang, bahasa, waktu; tidak boros; hemat. Dan finansial adalah mengenai (urusan) keuangan. Dari pengertian tersebut, peneliti menarik kesimpulan bahwa ekonomis dan finansial berkaitan dengan *budgeting*. Dimana dalam melaksanakan suatu program harus memperhatikan anggaran yang telah disediakan dan penggunaan anggaran harus efektif dan efisien agar tidak terjadi pemborosan anggaran. Hasil akhir dari program yang ekonomis mengarah pada hasil kinerja pegawai. Artinya dengan dana yang telah dikeluarkan untuk melaksanakan program harusnya memberikan dampak terhadap kinerja pegawai.

Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya bahwa pelaksanaan program Analisis Kebutuhan Diklat seluruhnya dibiayai dari Anggaran Pendapatan Belanja Daerah (APBD) Kota Malang. Ditinjau dari sisi ekonomis dan finansial, program Analisis Kebutuhan Diklat telah memenuhi standart ekonomis dan finansial. Ketentuan anggaran telah tercantum dalam Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang Nomor 188.48/155/35.73.403/2016 tentang

Pembentukan Panitia Pelaksana Penyusunan Analisa Kebutuhan Diklat Di Lingkungan Pemerintah Kota Malang Tahun 2016.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh peneliti, penggunaan dana menjadi efisien dan efektif karena melalui program Analisis Kebutuhan Diklat memberikan dampak positif terhadap perkembangan kompetensi pegawai. Hal tersebut dibuktikan dengan sejak awal pelaksanaan program yaitu tahun 2015 terjadi peningkatan kualitas kinerja pegawai yang dinilai melalui *monitoring* dan evaluasi yang dilakukan oleh Kepala Bidang setiap SKPD.

3. Sosial politik

Persyaratan sosial politik menjadi satu hal yang penting sebelum melaksanakan suatu program. Dalam hal ini yang dimaksud dengan persyaratan sosial politik adalah apakah suatu program dapat diterima secara sosial oleh masyarakat dan apakah pelaksanaa program tersebut telah sesuai dengan dasar hukum yang berlaku. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (Poin C) menyatakan:

“Bahwa untuk mewujudkan aparatur sipil negara sebagai bagian dari reformasi birokrasi, perlu ditetapkan aparatur sipil negara sebagai profesi yang memiliki kewajiban mengelola dan mengembangkan dirinya dan wajib mempertanggungjawabkan kinerjanya dan menerapkan prinsip merit dalam pelaksanaan manajemen aparatur sipil negara”

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 101 Tahun 2000 Tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil menyatakan bahwa

“Bahwa untuk menciptakan sumber daya manusia aparatur yang memiliki kompetensi tersebut diperlukan peningkatan mutu profesionalisme, sikap pengabdian dan kesetiaan pada perjuangan

bangsa dan negara, semangat kesatuan dan persatuan, dan pengembangan wawasan Pegawai Negeri Sipil melalui Pendidikan dan Pelatihan Jabatan yang merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari usaha pembinaan Pegawai Negeri Sipil secara menyeluruh; bahwa Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil mengacu pada kompetensi jabatan”

Berdasarkan Undang-Undang dan Peraturan Pemerintah tersebut peneliti menarik kesimpulan bahwa secara kebijakan konsep kompetensi sudah menjadi pilar utama dalam pengelolaan sumber daya manusia aparatur. Manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi diyakini membantu organisasi pemerintah untuk mencapai tujuannya yaitu meningkatkan pelayanan kepada masyarakat. Sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti, program Analisis Kebutuhan Diklat (AKD) yang dilaksanakan oleh Badan Kepegawaian Daerah (BKD) bertujuan untuk mengembangkan kompetensi Pegawai Negeri Sipil di Wilayah Kota Malang sesuai dengan amanat yang disampaikan oleh Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara dan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 101 Tahun 2000 Tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil.

Selain itu, Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara BAB III Pasal 1 ayat 20: “Lembaga Administrasi Negara yang selanjutnya disingkat LAN adalah lembaga pemerintah nonkementerian yang diberi kewenangan melakukan pengkajian dan pendidikan dan pelatihan ASN sebagaimana diatur dalam undang-undang ini”

Sesuai dengan amanat yang disampaikan oleh undang-undang tersebut, Lembaga Administrasi Negara adalah lembaga yang memiliki kewajiban untuk melaksanakan pendidikan dan pelatihan. Dalam rangka melaksanakan

kewajiban tersebut, LAN memberikan wewenang kepada setiap Badan Kepegawaian Daerah dalam hal ini Badan Kepegawaian Daerah kota Malang untuk mengelola dan meningkatkan kapasitas pegawai melalui pengembangan kompetensi yang dilakukan dengan pemberian diklat. Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 5 Tahun 2003 tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan (DIKLAT) Teknik Analisis Kebutuhan Diklat (Training Needs Assesment/TNA) menjadi pedoman untuk melaksanakan diklat dan juga pedoman pelaksanaan program Analisis Kebutuhan Diklat (AKD).

Secara sosial program Analisis Kebutuhan Diklat (AKD) dapat diterima oleh masyarakat. Hal tersebut dibuktikan dengan awal pelaksanaan program Analisis Kebutuhan Diklat di BKD Kota Malang berdasarkan keluhan masyarakat terkait kualitas kinerja pegawai Pemkot Malang. Menanggapi keluhan tersebut BKD Kota Malang mencoba memperbaiki kualitas layanan yang pada dasarnya harus dimulai dengan peningkatan kompetensi/kualitas pegawai. Program Analisis Kebutuhan Diklat yang menghasilkan diklat teknis yang tepat sasaran mampu meningkatkan kinerja pegawai sehingga menjawab keluhan masyarakat.

d. Tahap Persiapan Pelaksanaan

Setelah syarat dalam tahap konseptualisasi, studi kelayakan, dan tahap desain terpenuhi maka tahap selanjutnya adalah tahap persiapan pelaksanaan. Menurut Zauhar (1993:10), tahap persiapan pelaksanaan adalah: “dalam tahap persiapan pelaksanaan semua hal yang berhubungan dengan proses pelaksanaan

suatu program perlu diperhitungkan. Seperti dalam hal sumber daya manusia yaitu kepegawaiannya, peralatan, perlengkapan, pendanaan, dan semua yang terkait dengan program tersebut.”

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh peneliti, peneliti mengambil kesimpulan bahwa pelaksanaan program Analisis Kebutuhan Diklat (AKD) yang dilaksanakan oleh Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Malang telah sesuai dengan teori yang disampaikan oleh Zauhar (1993:10) tersebut. Dibuktikan dengan setiap hal yang berkaitan dengan pelaksanaan program Analisis Kebutuhan Diklat (AKD) baik dilihat dari sumber daya manusia yaitu pegawai yang melaksanakan, peralatan dan perlengkapan yang digunakan, sumber pendanaan program telah siap.

Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya bahwa pelaksana program Analisis Kebutuhan Diklat (AKD) adalah merupakan pegawai yang berasal dari BKD Kota Malang khususnya pegawai Subbidang Pendidikan dan Pelatihan yang menjalin kerja sama dengan Badan Diklat Provinsi Jawa Timur. Peralatan dan perlengkapan yang digunakan berupa komputer, alat transportasi, dan juga printer. Sumber pendanaan berasal dari APBD Kota Malang. Semua hal yang berkaitan dengan pelaksanaan program Analisis telah tercantum dalam Keputusan Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang Nomor 188.48/155/35.73.403/2016 tentang Pembentukan Panitia Pelaksana Penyusunan Analisa Kebutuhan Diklat Di Lingkungan Pemerintah Kota Malang Tahun 2016 dan juga Kerangka Acuan Kerja (KAK) ANALISA KEBUTUHAN DIKLAT (AKD) KOTA MALANG.

2. Faktor Pendukung dan Penghambat Program Analisis Kebutuhan Diklat dalam Mengembangkan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil (PNS) di BKD Kota Malang

Setiap organisasi tentu menginginkan adanya suatu perubahan menuju arah yang lebih baik tidak terkecuali organisasi publik. Berdasarkan amanat yang tertuang dalam Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur sipil Negara mengisyaratkan agar Pegawai Negeri Sipil kedepannya dituntut untuk bisa lebih profesional, mandiri dan bertanggung jawab sesuai dengan bidang kerjanya masing-masing. Restrukturisasi birokrasi tersebut yang menjadikan lembaga seperti Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang khususnya yang berada diwilayah Kota Malang untuk ikut berbenah melakukan penyesuaian kembali mereformasi program kebijakan yang dilaksanakan. Reformasi kebijakan yang dilakukan oleh BKD Kota Malang tidak lain adalah berkaitan erat dengan tugas pokok dan fungsi dari lembaga itu sendiri.

Adapun manifestasi atas kebijakan yang revolusioner yang diambil oleh BKD dalam hal ini juga mengacu pada pedoman Lembaga Aparatur Negara (LAN) untuk melakukan program kegiatan pendidikan dan pelatihan kepegawaian dengan terlebih dahulu dilakukan suatu analisis secara mendalam tentang kebutuhan-kebutuhan apa saja yang benar-benar dirasakan oleh organisasi publik saat itu juga. Sehingga dengan dasar itu pula, maka kemudia Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Malang melakukan suatu inisiasi untuk melaksanakan program Analisis Kebutuhan Diklat (AKD) sebagaimana yang telah dijelaskan sebelumnya. Pelaksanaan atas kebijkana AKD oleh BKD Kota Malang

dilaksanakan tentu diiringi oleh faktor-faktor yang mendukung maupun yang menghambat berjalannya program tersebut.

Adapun faktor-faktor yang menjadi yang menjadi pendukung maupun penghambat atas terlaksananya program Analisis Kebutuhan Diklat diantaranya seperti tanf telah dijelaskan pada pemaparan penyajian data sebagaimana dihimpun informasi dari narasumber terkait adalah sebagai berikut:

Tabel 5: Faktor Pendukung dan Penghambat Program Analisis Kebutuhan Diklat dalam Mengembangkan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil (PNS) di BKD Kota Malang

Sumber: BKD Kota Malang

Faktor Pendukung	Faktor Penghambat
Dukungan Pemimpin	Keterbatasan Partisipasi Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD)
Motivasi Peserta Analisis Kebutuhan diklat	Pencairan Anggaran yang Tidak Tepat Waktu
Kemampuan Sumber Daya Pelaksana (Trainer)	Keterbatasan Partisipasi Pegawai Negeri Sipil
Kemajuan Teknologi	

a. Faktor Pendukung

1. Dukungan Pemimpin

Dukungan dari pemimpin yang dimaksud adalah dukungan pimpinan instansi ataupun organisai yang melaksanakan program Analisis Kebutuhan diklat. Dukungan pemimpin menjadi salah satu faktor pendukung pelaksanaan program Analisis Kebutuhan Diklat karena tanpa adanya dukungan tersebut program yang akan dilaksanakan tidak akan dapat berjalan dengan baik. Sesuai dengan salah satu teori faktor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaan program Analisis Kebutuhan Diklat Mondi (2008:212), yang menyatakan bahwa: “Dukungan kepemimpinan dari atas sangat berguna agar program-program pelatihan dan pengembangan dapat berjalan dengan baik”

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh peneliti, salah satu faktor yang mempengaruhi pelaksanaan program Analisis Kebutuhan Diklat yang dilaksanakan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang sesuai dengan teori Mondy yaitu adanya dukungan dari pemimpin. Pemimpin dalam hal ini adalah Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang Bapak Subkhan yang mengemban tanggung jawab untuk melaksanakan program Analisis Kebutuhan Diklat. Dukungan yang diberikan berupa keputusan keputusan Kepala Badan Kepegawaian Daerah Nomor: 188.48/155/ 35.73.403/ 2016 tentang Pembentukan Panitia Pelaksana Penyusunan Program Analisis Kebutuhan Diklat di Lingkungan Pemerintah Kota Malang Tahun 2016. Keputusan ini yang akan digunakan sebagai pedoman untuk pelaksanaan program Analisis Kebutuhan Diklat. Selain itu dukungan lain yang diberikan adalah adanya briefing yang diberikan kepada pegawai BKD khususnya bidang pendidikan dan pelatihan sebelum melaksanakan program Analisis Kebutuhan Diklat agar pegawai lebih mengerti maksud dan tujuan pelaksanaan program tersebut dan bagaimana teknis pelaksanaannya.

2. Motivasi Peserta Analisis Kebutuhan Diklat

Motivasi yang tinggi dari peserta program Analisis kebutuhan Diklat merupakan faktor utama dan yang paling penting dalam berlangsungnya suatu kegiatan yaitu adanya rasa ingin tahu, rasa ketertarikan dan kesungguhan diri dari peserta itu sendiri. Dimana semua itu menjadi modal utama bagi mereka untuk dapat merubah hidupnya menjadi lebih baik dengan memperoleh pengetahuan dan keterampilan seperti yang diharapkan. Tanpa adanya motivasi yang tinggi dari diri peserta maka proses pembelajaran yang mereka ikuti akan sia-sia. Sesuai dengan

salah satu teori yang mempengaruhi pelaksanaan pendidikan dan pengembangan Dale Yorder dalam Moh. Asad (2000:45) adalah *motvation*. Dale menyatakan bahwa: “Motivasi adalah suatu usaha menimbulkan dorongan untuk melakukan tugas. Sehubungan dengan itu, program diklat sebaiknya dibuat sedemikian rupa gara dapat menimbulkan motivasi bagi peserta. Penumbuhan motivasi itu sangat penting sehingga mampu mendorong peserta untuk mengikuti program diklat dengan baik dan mampu memberikan harapan lebih baik dibidang pekerjaan setelah berhasil menyelesaikan program diklat”

Berdasarkan penelitian yang dilakukan peneliti, motivasi Pegawai Negeri Sipil setiap SKPD diwilayah kota Malang cukup tinggi. Hal tersebut dibuktikan dengan peningkatan partisipasi pegawai yang mengikuti diklat yang dihasilkan melalui program Analisis Kebutuhan Diklat. Seperti yang telah disampaikan dalam penyajian data sebelumnya bahwa pada tahun 2015 jumlah pegawai yang mengikuti diklat dari program Analisis Kebutuhan Diklat berjumlah 400 peserta dan pada tahun 2016 meningkat menjadi 530 peserta. Peningkatan partisipasi ini meunjukkan peningkatan motivasi pegawai dalam mengikuti diklat yang dihasilkan melalui program Analisis Kebutuhan Diklat.

3. Kemampuan Sumber Daya Pelaksana (*Trainer*)

Sumber daya Pelaksana dalam hal ini adalah *trainer* dan juga pegawai Badan Kepegawaian Daerah khususnya seluruh pegawai Bidang Pendidikan dan Pelatihan. *Trainer* yang berkompeten di bidang yang akan didiklatkan merupakan faktor pendukung lain yang membantu jalannya pelaksanaan program Analisis Kebutuhan Diklat. Menurut teori Mondy (2008:212) salah satu faktor yang

mempengaruhi program Analisis Kebutuhan Diklat adalah komitmen para spesialis dan generalis, yang menyatakan bahwa:

“Selain dukungan dari manajemen puncak, keterlibatan seluruh manajer baik spesialis maupun generalis sangat berpengaruh pada keberhasilan proses pelatihan dan pengembangan. Tanggung jawab utama pelatihan dan pengembangan merupakan tanggung jawab manajer lini, sedangkan para profesional pelatihan dan pengembangan hanya memberikan keahlian teknis”

Menurut Dale Yorder dalam Moh. Asad (2000:45) agar program pelatihan dan pengembangan dalam hal ini program Analisis Kebutuhan Diklat dapat berhasil baik maka harus diperhatikan faktor-faktor berikut:

a. *Selection of trainer*

Pemilihan pemateri/pengajar untuk penyampaian materi diklat harus disesuaikan dengan kualifikasi yang dibutuhkan dan kemampuan mengajar. Seorang *trainer* yang cakap belum tentu dapat berhasil menyampaikan kepandaianannya kepada orang lain. Oleh karena itu pengajar program diklat harus memiliki kualifikasi dalam bidang pengajaran dan mampu memilih strategi pembelajaran yang tepat dengan memperhatikan individual difference peserta diklat. Dalam melaksanakan program Analisis Kebutuhan Diklat, Badan Kepegawaian daerah Kota Malang bekerja sama dengan Badan Diklat Provinsi yang berperan sebagai *trainer* atau pemateri. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh peneliti, *trainer* yang dipilih memang sudah memiliki kualifikasi yang baik dalam memberikan materi. Strategi yang digunakan ketika memberika materi juga baik yaitu dengan pemberian teori

dan juga praktek sehingga mempermudah pegawai untuk mengerti materi yang disampaikan.

b. Trainer training

Kompetensi *trainer* juga perlu ditingkatkan. Untuk itu mengingat *trainer* menjadi ujung tombak dalam keberhasilan program diklat maka sebelum mengemban tanggung jawab untuk memberikan pelatihan maka para *trainer* harus diberikan pendidikan sebagai pelatih. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh peneliti, *trainer* dalam program Analisis Kebutuhan Diklat sudah berkompeten. Karena pegawai yang menjadi *trainer* adalah mereka yang memiliki latar belakang pendidikan sesuai dengan bidang yang akan didiklatkan dan juga memiliki pengalaman kerja dibidang tersebut. Selain itu *trainer* tersebut sudah mengikuti berbagai program diklat sebelumnya sehingga semakin menunjang kompetensi dari *trainer* dan dapat embagikan pengalaman kepada pegawai yang akan menerima diklat.

c. Training methods

Metode yang digunakan dalam program diklat harus sesuai dengan jenis diklat yang diberikan. Strategi pembelajaran menjadi senjata utama dalam keberhasilan program diklat. Metode Analisis Kebutuhan Diklat dapat dilakukan dengan wawancara, angket, kuesioner, analisis jabatan, observasi dan lain-lain. Metode yang digunakan Badan Diklat Provinsi Jawa Timur selaku *trainer* diklat

yang dihasilkan melalui program Analisis Kebutuhan Diklat yaitu dengan wawancara, penyebaran kuisioner, analisis pekerjaan dan analisis individu.

Mengacu pada teori Mondy dan Dale Yolder diatas, peneliti menarik kesimpulan bahwa kemampuan sumber daya pelaksana (*trainer*) merupakan salah satu faktor pendukung pelaksanaan program Analisis Kebutuhan Diklat. Pemilihan *trainer* merupakan salah satu bagian yang penting dalam melaksanakan program Analisis Kebutuhan diklat. Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang menjalin kerjasama dengan Badan Diklat Provinsi Jawa Timur yang menjadi *trainer* untuk pelaksanaan diklat. Dan *trainer* yang dipilih merupakan pegawai yang sudah berkompeten dan memiliki latar belakang pendidikan sesuai dengan bidang yang akan didiklatkan.

4. Kemajuan Teknologi

Kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi merupakan salah satu hal yang sangat mempengaruhi kinerja pegawai. Banyaknya tugas dan pekerjaan yang dilakukan dengan menggunakan teknologi menuntut pegawai untuk dapat berintegrasi dengan perkembangan IPTEK. Perkembangan teknologi yang sangat cepat dalam pemberian pelayanan perlu diimbangi dengan pengembangan sumber daya manusia yang berfungsi untuk menangani dan menjalankan roda pemerintahan. Penyesuaian kemampuan untuk melaksanakan tugas sesuai standart baru, teknologi baru dan sistem prosedur yang baru mendorong Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang untuk melaksanakan program Analisis

Kebutuhan Diklat dalam rangka mengembangkan kompetensi Pegawai Negeri Sipil diwilayah Kota Malang.

Menurut Notoadmojo (2003:44) bahwa: “salah satu manfaat yang diharapkan dari diklat yang dihasilkan melalui program Analisis Kebutuhan Diklat adalah peningkatan kecakapan kerja dimana perkembangan teknologi dan komputerisasi yang semakin maju, menuntut tenaga kerja harus mampu menggunakannya. Untuk itu tenaga kerja dituntut mengembangkan kemampuan dan kecakapan kerjanya baik secara manual maupun teknologi”. Selain itu Mondy (2008:212) menyatakan bahwa: “Teknologi memberikan pengaruh yang sangat besar terhadap pelatihan dan pengembangan terutama penggunaan komputer dan internet yang secara dramatis mempengaruhi berjalannya fungsi-fungsi bisnis.”

Mengacu pada kedua teori tersebut kemajuan teknologi memang merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi Badan Kepegawaian Daerah dalam melaksanakan program Analisis Kebutuhan Diklat guna meningkatkan kompetensi pegawai dalam bidang teknologi. Pegawai Negeri Sipil selaku pemegang kendali roda pemerintahan, menyadari pentingnya pengembangan dan pelatihan dibidang teknologi. Banyaknya pelayanan masyarakat maupun tugas yang dilaksanakan secara komputerisasi menjadi motivasi untuk melaksanakan program Analisis Kebutuhan Diklat.

b. Faktor penghambat

1. Keterbatasan Partisipasi Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD)

Yang menjadi lokus untuk pelaksanaan Analisis Kebutuhan Diklat adalah semua Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) yang berada diwilayah

Kota Malang. Penentuan lokus ini bukan dikarenakan kedua SKPD ini memiliki kelemahan atau kekurangan dari sisi kompetensi, tetapi pada dasarnya setiap organisasi wajib dilakukan Analisis Kebutuhan Diklat karena secara alami setiap organisasi akan selalu mengalami kesenjangan kompetensi yang diakibatkan oleh berbagai hal seperti adanya kebijakan baru, direkrutnya pegawai baru, kejenuhan/demotivasi pegawai, terjadinya perubahan situasi pasar, berkembangnya ilmu pengetahuan dan teknologi, perubahan standar kualitas produk/jasa, perubahan proses kerja, perubahan lingkungan kerja, perubahan tuntutan pasar/stake holders (*customer needs*), perubahan tujuan organisasi (*business objective*), perubahan/perkembangan individu pegawai dan perubahan/perkembangan kelompok-kelompok/satuan kerja. Tujuan program Analisis Kebutuhan Diklat yang akan dilaksanakan secara umum adalah untuk menganalisis kebutuhan kompetensi pada level jabatan maupun level organisasi sehingga diperoleh gambaran kompetensi yang dibutuhkan oleh SKPD lokus untuk kemudian menentukan jenis-jenis diklat apa saja yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kompetensi tersebut.

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh peneliti, faktor yang menyebabkan kurang berhasilnya Analisis Kebutuhan Diklat dikarenakan komunikasi yang kurang, khususnya informasi tentang kebutuhan diklat dalam Satuan SKPD masing-masing. Analisis Kebutuhan Diklat dimaksudkan untuk memperoleh informasi dan data yang spesifik serta akurat mengenai susunan kemampuan yang dibutuhkan oleh setiap jabatan struktural pada instansi-instansi pemerintah, yang mana hasil analisis kebutuhan diklat dijadikan masukan dan titik

acuan program pendidikan dan pelatihan berdasar kesenjangan kompetensi. Keterbatasan peran SKPD yang seharusnya menjadi jembatan untuk mengumpulkan data/informasi berupa kuisioner yang telah disebarkan oleh Badan Kepegawaian daerah menjadi penghambat untuk melaksanakan proses selanjutnya dari program Analisis Kebutuhan Diklat. Upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan partisipasi SKPD adalah dengan membangun komunikasi yang baik antara pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang dengan Bidang Kepegawaian dimasing-masing SKPD.

2. Pencairan Anggaran yang Tidak Tepat Waktu

Menurut Nafarin, (2000:11), “anggaran merupakan rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif untuk jangka waktu tertentu dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang, tetapi dapat juga dinyatakan dalam satuan barang maupun jasa”. Salah satu faktor yang sangat mempengaruhi untuk dilaksanakannya suatu program adalah dengan adanya biaya ataupun anggran yang cukup. Kegiatan tanpa adanya biaya ataupun anggran, maka tidak akan menghasilkan hasil yang maksimal. Hal ini disebabkan semua aktivitas selalu membutuhkan dana, betapa pun kecilnya.

Seperti yang telah disampaikan dalam penyajian data sebelumnya bahwa pelaksanaan program Analisis Kebutuhan Diklat berasal dari APBD Kota Malang dengan anggaran sebesar Rp 49.500.000,-/tahun. Namun yang menjadi penghambat Badan Kepegawaian Daerah dalam melaksanakan program Analisis Kebutuhan Diklat adalah pencairan dana yang tidak tepat waktu sehingga untuk

operasional program Analisis Kebutuhan Diklat sendiri harus menggunakan kas Badan Kepegawaian Daerah.

3. Keterbatasan Partisipasi Pegawai Negeri Sipil

Selain keterbatasan partisipasi SKPD, dan juga pencairan anggaran yang tidak tepat waktu faktor lain yang menghambat pelaksanaan program Analisis Kebutuhan Diklat yang dilaksanakan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang adalah keterbatasan partisipasi Pegawai Negeri Sipil. Menurut teori Dale Yorder dalam Moh Asad (200:45) salah satu faktor yang mempengaruhi baik tidaknya pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan dalam hal ini Analisis Kebutuhan Diklat adalah *active partisipation*. Dale menyatakan bahwa: “Didalam pelaksanaan program diklat harus diupayakan keaktifan peserta didalam setiap materi yang diajarkan. Pemilihan materi dan strategi pembelajaran yang tepat oleh para *trainer* sangat menentukan keberhasilan. Pemberian umpan balik kepada peserta pada setiap komunikasi maupun evaluasi akan semakin mengembangkan motivasi dan pengetahuan yang diperoleh. Penyusunan materi (kurikulum) yang berbasis kompetensi maupun berbasis luas dengan pengembangan aspek kecakapan hidup peserta menjadi kekuatan untuk menarik perhatian dan minat peserta diklat.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh peneliti, partisipasi dari Pegawai Negeri Sipil yang mengikuti program Analisis Kebutuhan Diklat dirasa masih kurang. Kurangnya partisipasi pegawai disebabkan oleh 3 hal yaitu adanya beberapa pegawai yang belum paham terhadap sosialisasi program Analisis Kebutuhan Diklat, kurang aktifnya pegawai dalam memberikan masukan, dan

banyaknya pegawai yang belum mengerti dan sadar akan kekurangan masing-masing dan juga. Partisipasi pegawai yang kurang berpengaruh pada hasil Analisis Kebutuhan Diklat nantinya. Salah satu upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan partisipasi pegawai dalam hal pemberian masukan kepada tim pelaksana program Analisis Kebutuhan Diklat adalah penyebaran kuisioner evaluasi pelaksanaan program Analisis Kebutuhan Diklat, sehingga dapat menjadi masukan bagi tim pelaksana yaitu pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang untuk semakin memperbaiki pelaksanaan program Analisis Kebutuhan Diklat.



BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dipaparkan pada bab IV skripsi ini, maka peneliti menarik beberapa kesimpulan, yaitu:

1. Pelaksanaan program Analisis Kebutuhan Diklat (AKD) yang dilakukan oleh Badan Kepegawiaan Daerah (BKD) Kota Malang dapat dikatakan sudah baik dan telah memelopori misi untuk pengembangan kompetensi aparatur sipil. Beberapa tahapan yang diperhatikan dalam perencanaan program Analisis Kebutuhan Diklat dimana mencakup tahap konseptualisasi, tahap studi kelayakan, tahap desain, dan tahap persiapan pelaksanaan yang dilakukan dalam mekanisme pelaksanaan program Analisis Kebutuhan Diklat sudah sesuai dengan pedoman yang disusun serta teori yang dikemukakan oleh beberapa pakar manajemen SDM aparatur, sehingga perlu dipertahankan kelanjutannya.
2. Setelah dilaksanakannya program Analisis Kebutuhan Diklat, diklat yang dihasilkan lebih tepat sasaran atau sesuai dengan kebutuhan pegawai. Pegawai yang dikirimkan merupakan pegawai yang membutuhkan diklat tersebut baik diklat teknis, fungsional, maupun prajabatan sesuai dengan persyaratan pegawai yang tercantum dalam Peraturan Walikota Malang Nomor 36 Tahun 2008 tentang Sistem dan Prosedur Tetap Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Kota Malang.

3. Faktor pendukung pelaksanaan program Analisis Kebutuhan Diklat antara lain : Tingkat Kompetensi Pegawai, Pemanfaatan Anggaran, Manajemen Peningkatan Kompetensi Pegawai. Faktor Penghambat pelaksanaan program Analisis Kebutuhan Diklat antara lain : Keterbatasan Partisipasi Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD), Pencairan Anggaran yang Tidak Tepat Waktu, dan Keterbatasan Partisipasi Pegawai Negeri Sipil. Secara umum pelaksanaan program Analisis Kebutuhan Diklat dilihat dari indikator-indikator secara keseluruhan tidak dapat dipungkiri untuk tetap dilaksanakan dan perlu dipertahankan sebagai suatu kebijakan yang tepat dalam rangka mengembangkan kompetensi Pegawai Negeri Sipil.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang dilakukan, maka peneliti memberikan beberapa saran dalam meningkatkan kompetensi Pegawai Negeri Sipil melalui program Analisis Kebutuhan Diklat, yaitu:

1. Kualitas Sumber Daya Manusia dalam hal ini Pegawai Negeri Sipil (PNS) Pemkot Malang sebaiknya lebih diperhatikan lagi untuk menunjang kinerjanya dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi setiap Pegawai Negeri Sipil pada jabatannya masing-masing dalam organisasi atau instansi pemerintah.
2. Koordinasi pelaksanaan program Analisis Kebutuhan Diklat (AKD) antara BKD dengan seluruh instansi di Pemkot Malang kedepannya

agar lebih ditingkatkan lagi untuk mendapatkan data atau informasi terkait kondisi para pegawai Pemkot Malang secara lengkap dan akurat sebagai bahan untuk dilakukannya Analisis Kebutuhan Diklat (AKD). Hasil dari AKD ini dijadikan pedoman atau dasar dalam menentukan kebutuhan diklat setiap PNS Pemkot Malang dan juga sebagai pedoman BKD dalam mengikutsertakan PNS ke dalam diklat.

3. Seluruh SKPD diharapkan kedepannya sudah menerapkan sistem e-SKP (Elektronik Sasaran Kinerja Pegawai). Pengelolaan e-SKP sangat membantu pegawai dalam mengisi rencana Sasaran Kinerja Pegawai yang digunakan untuk menilai kualitas kerja pegawai. Melalui e-SKP dapat dilihat kompetensi pegawai melalui kinerja apakah telah sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya. Di kota Malang, e-SKP baru diterapkan di Badan Kepegawaian Daerah. E-SKP dapat diintegrasikan dengan program Analisis Kebutuhan Diklat (AKD) agar proses proses pengumpulan data tidak memakan waktu, biaya dan tenaga.
4. Adanya program Analisis Kebutuhan Diklat diharapkan dapat memperbanyak kegiatan diklat yang benar-benar terealisasi sesuai dengan kebutuhan Pegawai Negeri Sipil. Jadwal diklat yang sebelumnya tidak menentu (diberikan sesuai dengan tawaran diklat oleh badan diklat) diubah menjadi terjadwal, misalnya sekali dalam sebulan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Wahab, Solichin. (2008). *Analisis Kebijakan Dari Formulasi Ke Implementasi Kebijaksanaan Negara*. Jakarta : Bumi Aksara
- Anggoro,M.T. 2007. *Metode Penelitian*. Jakarta: Universitas Terbuka
- As'ad Moh. 2000. *Psikologi Industri*. Yogyakarta: Liberti
- BKD (2015) Analisis Kebutuhan Diklat Sebagai Pondasi terciptanya ASN Profesional [Internet] Tersedia Melalui <http://www.diklatdki.ac.id/single-post/2015/07/10/Analisis-Kebutuhan-Diklat-sebagai-pondasi-terciptanya-ASN-Profesional> (diakses 18/10/2016 14:01)
- Cardoso Gomes, Faustino. 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Sulita.
- Dephutbun dan ITTO. 2000. *Modul Pelatihan: Pelatihan Desain Pelatihan*. Bogor: Departemen Kehutanan dan Perkebunan dan International Tropical Timber Organization
- Gibson, et.al 1997. Organisasi : *Perilaku, Struktur, Proses, Edisi Kelima, Jilid 3, Alih Bahasa Djarkasih*. Jakarta: Erlangga.
- Hasibuan, Malayu. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT.. Gunung Agung.
- Hasibuan, Malayu. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Daerah Nomor: 188.48/155/ 35.73.403/ 2016 tentang Pembentukan Panitia Pelaksana Penyusunan Program Analisis Kebutuhan Diklat di Lingkungan Pemerintah Kota Malang Tahun 2016
- Manullang, M. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama. Cetakan Pertama. Yogyakarta
- Miles, Huberman, dan Saldana. 2014. *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. Arizona: Arizona State University
- Mondy, et al. 1995. *Management: Concepts and Practices*. Fourth Edition. Allyn and Inc. Boston

- Moleong, Lexy J. 2000. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Moleong, Lexy J. 2007. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Moleong, Lexy J. 2014. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Notoadmojo, Soekidjo. 2003. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Rineka Cipta.
- Pandojo, Ronu Heijrachman dan Suad Husnan. 2000. *Manajemen Personalia*. Yogyakarta: BPFE
- Pasolong. 2007. *Teori Administrasi Publik*. Bandung: Alfabeta
- Peraturan Pemerintah (PP) No 101 tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil
- Purwadi, Agung. 2001. *Pelatihan dan Pengembangan Konsep Dasar*. Jakarta. Makalah
- Rozi, Syafuan. 2000. *Model Reformasi Birokrasi di Indonesia*. Jakarta: LIPI
- R. Wayne Mondy. 2008. *Manajemen Sumberdaya Manusia*: Erlangga
- Sedarmayanti, 2011. *Manajemen Sumberdaya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: Rafika Aditama
- Siswanto, Boedjo. 2005. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administratif dan Operasional*. Jakarta: Bumi Aksara
- Sjamsiar, Syamsuddin. 2010. *Dasar-Dasar dan Teori Administrasi Publik*. Malang: CV. SOFA Mandiri dan Indonesia Print Malang
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif*. Bandung: Alfabeta
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Pendidikan. Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Sumarsono, Sonny. 2009. *Ekonomi Sumber Daya Manusia Teori dan Kebijakan Publik*. Jogjakarta : Graha Ilmu.

Thoha, Miftah. 2007. *Manajemen Kepegawaian Sipil di Indonesia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group

Tjokrowinoto, Moeljarto. 1996. *Pembangunan : Dilema dan Tantangan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar

Undang-Undang nomor 5 tahun 2014 tentang *Aparatur Sipil Negara*

Undang-Undang nomor 23 tahun 2014 tentang *Pemerintah Daerah*

Undang-undang nomor 43 tahun 1999 tentang *Pokok-Pokok Kepegawaian*

Usman, Moh.Uzer. 2008. *Strategi Pembelajaran*. Jakarta : Erlangga

Veithzal Rivai. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan : Dari Teori Ke Praktik*. Jakarta. PT. Raja Grafindo Persada

Wahab, Solichin Abdul. 2008. *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*. Malang: UMM Press.

Widjaja, HAW. 2004. *Otonomi Daerah dan Otonom*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Wirman Syafri. 2012. *Study Tentang Administrasi Publik*. Jakarta: PT.Gelora Aksara Pratama.

Zauhar, Soesilo.1993. *Administasi Program dan Proyek Pembangunan*. Malang: Penerbit IKIP Malang

LAMPIRAN

1. Pedoman Wawancara

1. Apa latarbelakang BKD menyelenggarakan program Analisis Kebutuhan Diklat bagi PNS di Kota Malang?
2. Aturan-aturan apa saja yang digunakan dalam pelaksanaan AKD?
3. Apa tujuan dari program Analisis Kebutuhan Diklat?
4. Apa manfaat dan fungsi Analisis Kebutuhan Diklat bagi pegawai yang bersangkutan maupun bagi instansi terkait?
5. Apa sasaran dan target dari program Analisis Kebutuhan Diklat pegawai Pemkot Malang?
6. Aspek-aspek apa saja yang dianalisis?
7. Bagaimana cara melihat/ mengukur bahwa pegawai seorang pegawai perlu dianalisis, apa saja yang menjadi indikatornya?
8. Apakah semua pegawai yang mengikuti program AKD atau hanya golongan tertentu saja?
9. Siapa pelaksana Analisis Kebutuhan diklat dan bagaimana kondisi pegawai pelaksana Analisis Kebutuhan Diklat?
10. Sarana dan Prasarana apa saja yang digunakan dalam pelaksanaan program Analisis Kebutuhan Diklat?
11. Bagaimana sumber pendanaan kegiatan Analisis Kebutuhan Diklat?
(Anggaran untuk AKD)
12. Bagaimana tahapan dalam perencanaan program Analisis Kebutuhan Diklat?

13. Bagaimana metode atau tahapan dalam pelaksanaan Analisis Kebutuhan Diklat?
14. Apakah kegiatan Analisis Kebutuhan Diklat melalui tahap sosialisasi dan bagaimana responnya?
15. Adakah data pegawai pelaksana program Analisis Kebutuhan Diklat dan pegawai bagian pengembangan pegawai BKD Kota Malang?
16. Apakah kegiatan AKD memberikan pengaruh signifikan dalam membantu BKD dalam melakukan analisis kompetensi pegawai?
17. Hasil Analisis Kebutuhan Diklat berupa apa? Adakah contoh rekomendasi hasil Analisis Kebutuhan Diklat?
18. Analisis Kebutuhan Diklat ada 3 level yaitu level organisasi, level pekerjaan dan level individu atau probadi. Level analisis kebutuhan diklat yang dilakukan oleh BKD itu level apa saja dan bagaimana caranya?
19. Bagaimana kondisi tingkat pemahaman penyelenggara AKD (pegawai BKD) tentang esensi dan teknis pelaksanaan AKD tersebut?
20. Bagaimana partisipasi pegawai terhadap pelaksanaan AKD?
21. Apakah pelaksanaan AKD sudah baik dan sesuai harapan? Buktinya apa?
22. Apa saja faktor-faktor yang mendukung dan menghambat program Analisis Kebutuhan Diklat?

2. Dokumentasi Wawancara



Wawancara dengan Ibu Ir. Enny Handayani, M.Si selaku Sekretaris Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang



Wawancara dengan Bapak Bimantoro Yuhandani Wirawan S.Stp selaku Pengelola Bidang Diklat



Wawancara dengan Bapak Bagus Pambudi, S.Sos, M.Si Kepala Bidang Pendidikan dan Pelatihan

3. Surat Keterangan Pelaksanaan Penelitian



PEMERINTAH KOTA MALANG
BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH

Jl Tugu Nomor 1 Telp. (0341) 328829-353837
MALANG

Kode Pos 65119

SURAT KETERANGAN

Nomor : 070/1532/35.73.403/2017

Menunjuk surat Kepala Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kota Malang tanggal 6 Desember 2016 Nomor : 072/89.12.P/35.73.405/2016 perihal Rekomendasi Pelaksanaan Penelitian bagi Sdr. LELIANUSTI SIPAHUTAR, maka yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Ir. ENY HANDAYANI, M.Si

NIP : 19691020 199602 2 002

Pangkat/Gol. : Pembina (IV/a)

Jabatan : Sekretaris Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang

Dengan ini menerangkan bahwa :

Nama : LELIANUSTI SIPAHUTAR

NIM : 135030101111168

Judul Penelitian : Pelaksanaan Program Analisis Kebutuhan Diklat (AKD) dalam Mengembangkan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil (ASN).

benar-benar telah melaksanakan penelitian dengan obyek Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang pada bulan Januari 2017.

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, **10 FEB 2017**

a.n. KEPALA BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH

Sekretaris,



Ir. ENY HANDAYANI, M.Si

Pembina

NIP. 19691020 199602 2 002

Tembusan :

- Yth. Sdr. - Kepala Bakesbangpol Kota Malang;
- Kaprodi Adm. Publik FIA
- Univ. Brawijaya Malang.



PEMERINTAH KOTA MALANG
BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH

Jl. Tugu Nomor 1 Telepon (0341) 328829-353837
MALANG

Kode Pos 65119

KEPUTUSAN KEPALA BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH
KOTA MALANG
NOMOR : 188.48/155 /35.73.403/2016

TENTANG
PEMBENTUKAN PANITIA PELAKSANA PENYUSUNAN ANALISA
KEBUTUHAN DIKLAT DI LINGKUNGAN PEMERINTAH KOTA MALANG
TAHUN 2016

KEPALA BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH KOTA MALANG,

- Menimbang : a. Bahwa Analisa Kebutuhan Diklat merupakan langkah awal dari perencanaan program diklat yang diperlukan untuk menemukan dan mengenali kesenjangan antara kompetensi yang dipersyaratkan dengan kompetensi yang dimiliki oleh Aparatur Sipil Negara dalam melaksanakan tugas jabatannya. Analisa Kebutuhan Diklat bertujuan untuk mengenali indikator kebutuhan pelatihan sehingga program kediklatan yang dihasilkan sesuai dengan kebutuhan kompetensi aparatur. Untuk mengetahui jenis kebutuhan diklat maka diperlukan Penyusunan Analisa Kebutuhan Diklat Tahun 2016 ;
- b. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a perlu, menetapkan Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Daerah tentang Pembentukan Panitia Pelaksana Penyusunan Analisa Kebutuhan Diklat Di Lingkungan Pemerintah Kota Malang Tahun 2016.
- Mengingat : 1. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara;
2. Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2015 ;
3. Peraturan Pemerintah RI Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil;
4. Peraturan Pemerintah Nomor 79 Tahun 2015 Tentang Pedoman Pembinaan dan Pengawasan Penyelenggaraan Pemerintah daerah;
5. Keputusan Lembaga Administrasi Negara Nomor 5 Tahun 2003

Tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Teknik Analisis Kebutuhan Diklat (*Taining Needs assesment/ TNA*);

- 6 Peraturan Daerah Kota Malang Nomor 7 Tahun 2012 tentang Organisasi dan Tata Kerja Inspektorat, Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Dan Lembaga Teknis Daerah;
- 7 Peraturan Daerah Kota Malang Nomor 16 Tahun 2014 tentang Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Tahun Anggaran 2015;
- 8 Peraturan Walikota Malang Nomor 36 Tahun 2008 tentang Sistem dan Prosedur Tetap Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Kota Malang;
- 9 Peraturan Walikota Malang Nomor 61 Tahun 2012 tentang Uraian Tugas Pokok, Fungsi dan Tata Kerja Badan Kepegawaian Daerah;
- 10 Peraturan Walikota Malang Nomor 47 Tahun 2014 tentang Penjabaran Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Tahun Anggaran 2016.

MEMUTUSKAN

Menetapkan : KEPUTUSAN KEPALA BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH TENTANG PEMBENTUKAN PANITIA PELAKSANA PENYUSUNAN ANALISA KEBUTUHAN DIKLAT DI LINGKUNGAN PEMERINTAH KOTA MALANG TAHUN 2016;

KESATU : Membentuk Panitia Pelaksana Penyusunan Analisa Kebutuhan Diklat di lingkungan Pemerintah Kota Malang Tahun 2016 dengan susunan sebagaimana tercantum dalam lampiran Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Daerah ini.

KEDUA : Panitia Pelaksana sebagaimana dimaksud dalam diktum KESATU mempunyai tugas :

- a. Menetapkan SKPD sasaran Analisa Kebutuhan Diklat ;
- b. Memfasilitasi rapat, diskusi dan presentasi Analisa Kebutuhan Diklat ;
- c. Mengevaluasi hasil Analisa Kebutuhan Diklat ;
- d. Menyusun laporan kegiatan Analisa Kebutuhan Diklat;
- e. Memberikan masukan kepada pihak ketiga
- f. Melaporkan dan mempertanggungjawabkan hasil pelaksanaan tugas panitia kepada Walikota Malang melalui Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang.

KETIGA : Membebankan biaya sehubungan dengan pelaksanaan tugas sebagaimana dimaksud dalam diktum KEDUA pada Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Kota Malang Tahun 2016;

KEEMPAT : Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Daerah ini berlaku mulai pada tanggal di tetapkan.

Ditetapkan di Malang

Pada tanggal

2016

KEPALA BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH,

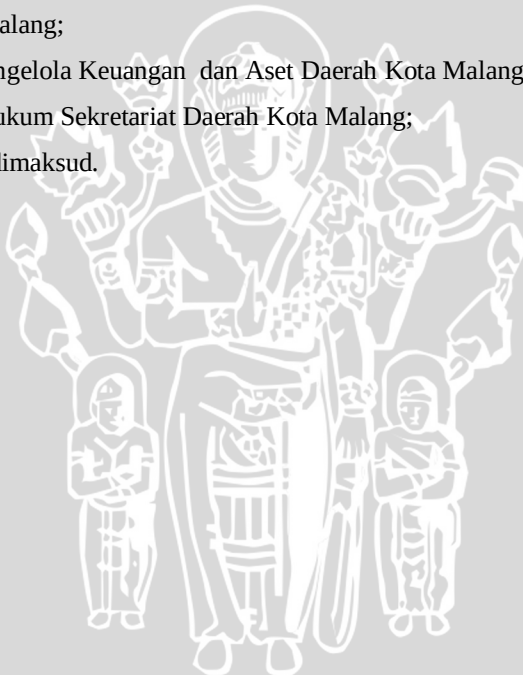
Drs. SUBKHAN

Pembina Tk.I

NIP. 19680408 198809 1 001

Tembusan :

- Yth. Sdr. 1. Inspektur Kota Malang;
2. Kepala Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kota Malang;
3. Kepala Bagian Hukum Sekretariat Daerah Kota Malang;
4. Anggota Panitia dimaksud.



LAMPIRAN KEPUTUSAN KEPALA BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH KOTA MALANG
 NOMOR : 188.45/ /35.73.403/2016
 TANGGAL : 2016

SUSUNAN PANITIA PELAKSANA PENYUSUNAN ANALISA KEBUTUHAN DIKLAT DI LINGKUNGAN PEMERINTAH KOTA MALANG TAHUN 2016

- I. Pengarah : 1. Sekretaris Daerah Kota Malang
 2. Asisten Administrasi Umum Sekda Kota Malang
- II. Penanggung jawab : Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang
- III. Pelaksana :
- a. Ketua : Sekretaris Badan Kepegawaian Daerah
 Kota Malang
- b. Sekretaris : Kepala Sub Bidang Pendidikan dan Pelatihan
 Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang
- c. Anggota : Seluruh Staf Sub Bidang Pendidikan dan Pelatihan

KEPALA BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH,

Drs. SUBKHAN

Pembina Tk.I

NIP. 19680408 198809 1 001

KERANGKA ACUAN KERJA (KAK)

PEKERJAAN : ANALISA KEBUTUHAN DIKLAT (AKD) KOTA MALANG
KEGIATAN : ANALISA KEBUTUHAN DIKLAT (AKD) KOTA MALANG

URAIAN PENDAHULUAN

1. Latar Belakang

Pengertian Analisa Kebutuhan Diklat adalah proses kegiatan yang bertujuan untuk menemukan adanya suatu kesenjangan dalam bentuk pengetahuan, ketrampilan maupun sikap dan perilaku pegawai pada suatu unit organisasi, kelompok kerja atau komunitas tertentu yang dapat ditingkatkan melalui diklat.

Analisis Kebutuhan Diklat merupakan " proses yang berkelanjutan pengumpulan data untuk menentukan apakah ada kebutuhan pelatihan yang dapat dikembangkan untuk membantu organisasi mencapai tujuannya " (Brown , 2002, hal . 569).

Alasan dilakukan Analisa Kebutuhan Diklat adalah sebagai dasar untuk menyusun dan mengembangkan program Diklat.

Secara umum analisa kebutuhan diklat didefinisikan sebagai suatu proses pengumpulan dan analisis data dalam rangka mengidentifikasi bidang-bidang atau faktor-faktor apa saja yang ada di dalam instansi yang perlu ditingkatkan atau diperbaiki agar kinerja pegawai dan produktivitas instansi menjadi meningkat. Tujuan dari kegiatan ini adalah untuk memperoleh data akurat tentang apakah ada kebutuhan untuk menyelenggarakan diklat.

Mengingat bahwa diklat pada dasarnya diselenggarakan sebagai sarana untuk menghilangkan atau setidaknya mengurangi *gap* (kesenjangan) antara kinerja yang ada saat ini dengan kinerja standard atau yang diharapkan untuk dilakukan oleh si pegawai, maka dalam hal ini analisis kebutuhan diklat merupakan alat untuk mengidentifikasi *gap - gap* yang ada tersebut dan melakukan analisis apakah *gap - gap* tersebut dapat dikurangi atau dihilangkan melalui suatu diklat. Selain itu dengan analisis kebutuhan diklat maka pihak penyelenggara diklat dapat memperkirakan manfaat - manfaat apa saja yang bisa didapatkan dari suatu pelatihan, baik bagi partisipan sebagai individu maupun bagi instansi

Berangkat dari latar belakang di atas maka dipandang perlu di laksanakan Analisa Kebutuhan Diklat bagi Aparatur di lingkungan Pemerintah Kota Malang

2. Maksud dan Tujuan

Maksud dari Analisa Kebutuhan Diklat (AKD) Kota Malang adalah mengarah pada analisis mengenai ;

1. Ketepatan analisis kebutuhan diklat terhadap kesenjangan kompetensi yang ingin dicapai
2. Kemampuan memahami fenomena menurunnya kinerja

3. Untuk mengetahui tingkat pengetahuan, keahlian ketrampilan dan sikap pegawai pemerintah Kota Malang terkait dengan kebutuhan diklat bagi pegawai di lingkungan Pemerintah Kota Malang.

Tujuannya adalah ;

1. Mengidentifikasi masalah kesenjangan dalam organisasi terkait diklat yang paling tepat dan yang di harapkan;
2. Mengevaluasi kinerja pegawai Pemerintah Kota Malang terkait dengan kebutuhan pendidikan dan pelatihan;
3. Menyusun kebutuhan pendidikan dan pelatihan bagi pegawai pemerintah Kota Malang berdasarkan jenjang organisasi, struktural dan individu.

3 Sasaran

Sasaran Analisa Kebutuhan Diklat (AKD) Kota Malang adalah 46 SKPD :

1. Bagian Pemerintahan
2. Bagian Hukum
3. Bagian Organisasi
4. Bagian Humas
5. Bagian Pembangunan
6. Bagian Perekonomian & Usaha Daerah
7. Bagian Kesejahteraan Rakyat
8. Bagian Kerjasama & Penanaman Modal
9. Bagian Umum
10. Dinas Kebudayaan & Pariwisata
11. Dinas Koperasi & UKM
12. Dinas Pekerjaan Umum, Perumahan dan Pengawasan Bangunan
13. Dinas Pasar
14. Dinas Kebersihan & Pertamanan
15. Dinas Sosial
16. Dinas Kepemudaan & Olahraga
17. Dinas Kesehatan
18. Dinas Pendidikan
19. Dinas Komunikasi & Informatika
20. Dinas Pertanian
21. Dinas Perhubungan
22. Dinas Perindustrian & Perdagangan
23. Dinas Ketenagakerjaan & Transmigrasi
24. Dinas Pendapatan Daerah
25. Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil
26. Inspektorat
27. Badan Perencanaan Pembangunan Daerah
28. Badan Kepegawaian Daerah
29. Badan Keluarga Berencana Pemberdayaan Masyarakat
30. Badan Kesatuan Bangsa & Politik
31. Badan Lingkungan Hidup
32. Badan Pelayanan dan Perijinan Terpadu
33. Badan Penanggulangan Bencana Daerah
34. Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah

35. Satuan Polisi Pamong Praja
36. Kantor Perpustakaan dan Arsip Daerah
37. Kantor Ketahanan Pangan
38. Rumah Sakit Umum Daerah
39. Sekretariat KPU
40. Sekretariat DPRD
41. Sekretariat Korpri
42. Kecamatan Sukun
43. Kecamatan Lowokwaru
44. Kecamatan Kedungkandang
45. Kecamatan Blimbing
46. Kecamatan Klojen

4. Manfaat

Manfaat Analisa Kebutuhan Diklat (AKD) Kota Malang adalah:

1. Menghasilkan rencana Diklat sesuai dengan kebutuhan
2. Sebagai dasar yang kuat dalam menyusun program diklat yang tepat
3. Menumbuhkan motivasi peserta dalam mengikuti Diklat agar sesuai dengan minat dan kebutuhan.
4. Sebagai pedoman SKPD dalam merancang bangun program diklat.
5. Sebagai masukan bagi SKPD untuk tindak lanjut kegiatan dan menentukan prioritas program peningkatan sumber daya pegawai pemerintah Kota Malang.

5. Dasar Hukum

Dasar Hukum Analisa Kebutuhan Diklat (AKD) Kota Malang adalah:

1. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara;
2. Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah sebagaimana telah diubah untuk kedua kalinya dengan Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2015 ;
3. Peraturan Pemerintah RI Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil;
4. Peraturan Pemerintah Nomor 79 Tahun 2015 Tentang Pedoman Pembinaan dan Pengawasan Penyelenggaraan Pemerintah Daerah;
5. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 2 Tahun 2013 tentang pedoman pengembangan sistem pendidikan dan pelatihan berbasis kompetensi di lingkungan Kementerian Dalam Negeri dan Pemerintahan daerah;
6. Keputusan Lembaga Administrasi Negara Nomor 5 Tahun 2003 Tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Teknik Analisis Kebutuhan Diklat (*Taining Needs assesment/ TNA*);
7. Peraturan Daerah Kota Malang Nomor 7 Tahun 2012 tentang Organisasi dan Tata Kerja Inspektorat, Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Dan Lembaga Teknis Daerah;

8. Peraturan Daerah Kota Malang Nomor 7 Tahun 2012 tentang Organisasi dan Tata Kerja Inspektorat, Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, Badan Pelayanan Perijinan Terpadu, Badan Kepegawaian Daerah dan Lembaga Teknis Daerah;
9. Peraturan Daerah Kota Malang Nomor 10 Tahun 2015 tentang Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Tahun Anggaran 2016;
10. Peraturan Walikota Malang Nomor 36 Tahun 2008 tentang Sistem dan Prosedur Tetap Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Kota Malang;
11. Peraturan Walikota Malang Nomor 61 Tahun 2012 tentang Uraian Tugas Pokok, Fungsi dan Tata Kerja Badan Kepegawaian Daerah;
12. Peraturan Walikota Malang Nomor 89 Tahun 2015 tentang Penjabaran Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Tahun Anggaran 2016.

- | | | |
|-----|---|---|
| 6. | Lokasi Kegiatan | Kota Malang |
| 7. | Sumber Pendanaan | Kegiatan ini di biayai dari sumber pendanaan (APBD) Kota Malang Tahun Anggaran 2016. Dengan anggaran Sebesar Rp. 49.500.000,- |
| 8. | Nama dan Proyek/Satuan Kerja Pengguna Anggaran | <p>Nama Proyek / Kegiatan : Analisa kebutuhan Diklat</p> <p>Nama pengguna Anggaran: Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang</p> <p>Pejabat Pembuat Komitmen (PPK) : Sekretaris Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang.</p> <p>Satuan Kerja: Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang.</p> |
| 9. | Standar Teknis | Pelaksanaan pekerjaan antara lain mengacu kepada ketentuan-ketentuan teknis yang berlaku diantaranya adalah standar teknis yang terkait dan diakui dalam pelaksanaan pekerjaan jasa konsultasi pemerintah. |
| 10. | Lingkup Kegiatan | <p>RUANG LINGKUP</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kegiatan Persiapan. 2. Kegiatan Survei, wawancara dan Pengumpulan Data. 3. Kegiatan Pengolahan Data dan Analisa. 4. Presentasi dan Diskusi hasil pekerjaan |

**11. Pelaksanaan
Analisa
Kebutuhan
Diklat****1. Analisis organisasi**

Analisis organisasi "meneliti di mana pendidikan dan pelatihan diperlukan dan dalam kondisi apa pendidikan pelatihan akan dilakukan. Analisis ini mengidentifikasi pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang diperlukan pegawai untuk jangka panjang, sebagai organisasi dan pekerjaan mereka berkembang atau berubah" (Brown, 2002, hal. 572). Melalui analisis organisasi, data dikumpulkan dengan melihat faktor-faktor seperti absensi, keselamatan, hari kerja yang hilang, keluhan internal, keluhan pelanggan atau masalah kinerja lainnya. Data-data ini kemudian dievaluasi untuk diidentifikasi sehingga muncul pendidikan dan pelatihan apa yang sesuai dan dapat meningkatkan kinerja. Tahap analisis organisasi juga harus merencanakan perubahan di tempat kerja, seperti kebutuhan masa depan, demografi pekerja & peraturan perundang-undangan (Brown, 2002, hal. 572).

2. Analisis Operasi / Analisis Tugas

Analisis operasi / tugas membandingkan pengetahuan dan keterampilan yang dipersyaratkan setiap pekerjaan spesifik dengan pengetahuan dan keterampilan aktual pegawai. Kesenjangan ini mengungkapkan kebutuhan pendidikan dan pelatihan. Sumber data termasuk deskripsi pekerjaan, prosedur operasi standar, analisis keselamatan kerja / *job analysis* bahaya, standar kinerja, tinjauan literatur dan praktik terbaik, dan pengamatan di tempat dan mempertanyakan (Miller & Osinski, 1996, hal.3-4).

Sebuah analisis tugas yang efektif mengidentifikasi "tugas-tugas yang harus dilakukan, kondisi di mana tugas-tugas yang harus dilakukan, seberapa sering dan ketika tugas dilakukan, kuantitas dan kualitas kinerja yang diperlukan, keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk melakukan tugas-tugas, dan di mana dan bagaimana ini keterampilan terbaik diperoleh" (Brown, 2002, hal. 573).

3. Analisis individual

Analisis individu melihat individu pegawai dan bagaimana mereka tampil di pekerjaan mereka. Pegawai dapat diwawancarai, diperiksa atau diuji untuk menentukan tingkat masing-masing keterampilan atau pengetahuan. Data juga dapat dikumpulkan dari tinjauan kinerja mereka. Selain itu, masalah kinerja dapat diidentifikasi dengan faktor-faktor seperti produktivitas, absensi, keterlambatan, kecelakaan, keluhan, keluhan pelanggan, kualitas produk dan perbaikan peralatan yang dibutuhkan (Miller & Osinski, 1996, hal. 4) memeriksa. Ketika kekurangan teridentifikasi, pelatihan dapat dimulai untuk memenuhi kebutuhan individu pegawai.

- 12. Keluaran** Keluaran dari kegiatan studi Analisa Kebutuhan Diklat (AKD) Kota Malang setidaknya menghasilkan dokumen tentang:
1. Profil Kebutuhan Pendidikan dan Pelatihan bagi pegawai Pemerintah Kota Malang
 2. Rekomendasi kebutuhan pendidikan dan pelatihan bagi pegawai Pemerintah Kota Malang berdasarkan jenjang kebutuhan pendidikan dan pelatihan (Jenjang organisasi, jenjang struktural dan jenjang individu)
- 13. Peralatan, Material, personil dan Fasilitas dari Pembuat Komitmen** Pejabat Pembuat Komitmen menyediakan fasilitas ruang rapat dan surat pengantar survei dan atau surat keterangan tenaga ahli untuk mendukung penyelesaian pekerjaan.
- 14. Peralatan dan Material dari Penyedia Jasa Konsultansi** Penyedia Jasa Konsultansi wajib menyediakan segala keperluan peralatan dan material yang dibutuhkan dalam pelaksanaan pekerjaan ini, antara lain :
- a) Kendaraan untuk mobilisasi personil dan peralatan
 - b) Peralatan Kantor: Alat Tulis Kantor, Komputer + software, Printer
- 15. Lingkup Kewenangan Penyedia Jasa** Lingkup kewenangan Penyedia Jasa akan diatur dalam Kontrak Kerja
- 16. Jangka Waktu Penyelesaian Kegiatan** 2 (dua) bulan kalendar atau 60 (enam puluh) hari kalendar
- 17. Personil**
- Kualifikasi Tenaga Ahli**
- 1. Team Leader**
Sekurang-kurangnya Magister Psikologi (S2/ sederajat) dengan pengalaman profesional dalam bidang yang relevan dengan pekerjaan minimal selama 4 (empat) tahun.
 - 2. Ahli Manajemen**
Sekurang-kurangnya Magister Manajemen (S2/ sederajat) dengan pengalaman profesional dalam bidang yang relevan dengan pekerjaan selama 4 (empat) tahun.
 - 3. Ahli Training**
Sekurang-kurang Sarjana Psikologi (S1/ sederajat) dengan pengalaman profesional dalam bidang yang relevan dengan pekerjaan selama 4 (empat) tahun.
 - 4. Asisten Tenaga Ahli**
Sekurang-kurang Sarjana psikologi (S1/ sederajat) dengan pengalaman profesional dalam bidang yang relevan dengan pekerjaan selama 1 (satu) tahun.

5. Adminsitirasi

Sekurang–kurang lulusan SMK dengan pengalaman profesional dalam bidang yang relevan dengan pekerjaan selama 1 (satu) tahun.

6. Komputer

Sekurang–kurang lulusan SMK dengan pengalaman profesional dalam bidang yang relevan dengan pekerjaan selama 1 (satu) tahun.

18. Jadwal Tahapan Pelaksanaan Kegiatan

No	Kegiatan	Bulan 1				Bulan 2				Bulan 3				Bulan 4			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Persiapan	■															
2	Presentasi Laporan Pendahuluan		■														
3	Revisi Laporan Pendahuluan		■														
4	Pengumpulan data			■													
5	Analisis				■												
6	Presentasi Laporan Antara				■												
7	Presentasi Laporan Akhir					■											
8	Revisi Laporan Akhir						■										
9	Konsultasi Substansi							■									
10	Cetak buku								■								

19. Laporan

Laporan Pendahuluan memuat tentang gambaran umum wilayah studi, rencana kegiatan, metodologi pelaksanaan mencakup jenis-jenis pekerjaan, cara penyelesaian masing-masing jenis pekerjaan, perkiraan waktu yang dibutuhkan untuk penyelesaiannya serta cara kerja yang akan diterapkan berdasarkan waktu studi yang akan dilaksanakan, ruang lingkup kegiatan dan keterlibatan tenaga ahli maupun tenaga kerja yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut.

Spesifikasi Dokumen:**Nama Dokumen**

Jenis

Judul

Jumlah Buku

Ukuran Buku

Spasi Pengetikan

Jenis Kertas Konten

Sampul Buku

Jenis Kertas

Laporan Pendahuluan :

Laporan Pendahuluan

Buku

Analisa Kebutuhan Diklat (AKD)
Kota Malang

10 (sepuluh) eksemplar

F4 21,5 cm x 33 cm

1,5 spasi

HVS 70 gr berwarna putih polos

Menarik dan komunikatif (sesuai
kesepakatan antara konsultan dan
pemberi pekerjaan)

Sampul Glossy paper

Gambaran umum wilayah studi, rencana kegiatan, metodologi pelaksanaan mencakup jenis – jenis pekerjaan, cara penyelesaian pekerjaan serta perkiraan waktu yang dibutuhkan untuk penyelesaian serta cara kerja yang akan diterapkan berdasarkan studi yang akan dilaksanakan, ruang lingkup kegiatan dan keterlibatan tenaga ahli maupun tenaga kerja yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut. Laporan Pendahuluan harus diserahkan selambat-lambatnya 15 (Lima Belas) hari kalender sejak SPMK diterbitkan.

Spesifikasi Dokumen**Nama Dokumen**

Jenis

Judul

Jumlah Buku

Jumlah CD

Ukuran Buku

Spasi Pengetikan

Jenis Kertas Konten

Sampul Buku

Laporan Antara (Dokumen 1)

Buku

Analisa Kebutuhan Diklat (AKD)
Kota Malang

10 (sepuluh) eksemplar

10 (sepuluh) keping

F4 21,5 cm x 33 cm

1,5 spasi

HVS 70gr berwarna putih polos

Menarik dan komunikatif (sesuai
kesepakatan antara konsultan dan
pemberi pekerjaan)

Sampul Glossy Paper

Jenis Kertas

Laporan Antara memuat : Fakta dan analisa tentang kebutuhan diklat PNS di Lingkungan Pemerintah Kota Malang. Laporan harus diserahkan selambat-lambatnya 10 (sepuluh) hari setelah dipresentasikan.

Spesifikasi Dokumen**Nama Dokumen**

Jenis

Judul

Jumlah Buku

Jumlah CD

Ukuran Buku

Spasi Pengetikan

Jenis Kertas Konten

Sampul Buku

Jenis Kertas

Laporan Akhir memuat :

Spesifikasi Dokumen**Nama Dokumen**

Jenis

Judul

Jumlah Buku

Ukuran Buku

Spasi Pengetikan

Jenis Kertas Konten

Sampul Buku

Jenis Kertas

Eksekutif Summary :

Laporan Akhir (Dokumen 2)

Buku

Analisa Kebutuhan Diklat (AKD)

Kota Malang

10 (sepuluh) eksemplar

10 (sepuluh) Keping

F4 21,5 cm x 33 cm

1,5 spasi

HVS 70 gr berwarna putih polos

Menarik dan komunikatif (sesuai kesepakatan antara konsultan dan pemberi pekerjaan)

Sampul Glossy paper

seluruh hasil kajian yang dilengkapi dengan peta/gambar, tabel, dan lampiran lainnya.

Eksekutif Summary (Dokumen3)

Buku

Analisa Kebutuhan Diklat (AKD)

Kota Malang

10 (sepuluh) eksemplar

F4 21,5 cm x 33 cm

1 spasi

HVS 80 gr berwarna putih polos

Menarik dan komunikatif (sesuai kesepakatan antara konsultan dan pemberi pekerjaan)

Sampul Glossy paper

besar Laporan Akhir (*executive summary*) yang digunakan untuk keperluan pembahasan dalam seminar.**20. Produksi dalam Negeri**

Semua kegiatan jasa konsultansi berdasarkan KAK ini harus dilakukan di dalam wilayah Negara Republik Indonesia kecuali ditetapkan lain dalam angka 4 KAK dengan pertimbangan keterbatasan kompetensi dalam negeri.

21. Persyaratan Kerjasama

Jika kerjasama dengan penyedia jasa konsultansi lain diperlukan untuk pelaksanaan kegiatan jasa konsultansi ini maka persyaratan berikut harus dipatuhi:

1. Kerjasama usaha antara penyedia barang/jasa nasional maupun dengan asing yang masing-masing pihak mempunyai hak, kewajiban dan tanggung jawab yang jelas berdasarkan kesepakatan bersama yang dituangkan dalam perjanjian tertulis.
2. Kerjasama usaha tersebut dapat dinamakan konsorsium atau *joint venture* atau sebutan lainnya sepanjang tidak dimaksudkan untuk membentuk suatu badan hukum baru dan mengalihkan tanggung jawab masing-masing anggota kerjasama usaha kepada badan hukum tersebut.

3. Ketentuan Kemitraan antara penyedia barang/jasa untuk pelaksanaan paket pekerjaan jasa konsultasi ini hanya berlaku untuk Pengadaan Jasa Konsultansi oleh Badan Usaha.

22. Pedoman Pengumpulan Data Lapangan

Pengumpulan data lapangan harus memenuhi persyaratan berikut, antara lain:

1. Memenuhi kaidah-kaidah pengumpulan data statistik dan kaidah-kaidah ilmiah;
2. Data sekunder yang dikumpulkan merupakan data terbaru yang setidaknya mencerminkan kondisi 2 (dua) tahun terakhir.

23. Alih Pengetahuan

Jika diperlukan Penyedia Jasa Konsultansi berkewajiban untuk menyelenggarakan pertemuan dan pembatasan dalam rangka alih pengetahuan kepada personil proyek/satuan kerja Pejabat Pembuat Komitmen

Malang

2016

PEJABAT PEMBUAT KOMITMEN

SITI MAHMUDAH S.E, M.M

Pembina Tingkat I

NIP. 19690324 199603 2 002