



Pemetaan Kesenjangan Kompetensi Pejabat Pelaksana Penyusun Rencana dan Program Melalui TNA di Lingkungan Kementerian Perhubungan

Rima Febrina ✉

Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur Perhubungan

Jl. Raya Parung Km 26, Pabuaran, Kemang, Bogor 16310, Indonesia

| rimafebrina@gmail.com ✉ | DOI : <https://doi.org/10.37729/abdimas.v6i1.1548> |

Abstrak

Training Needs Assessment (TNA) merupakan cara yang masih digunakan dalam melihat kebutuhan program pendidikan dan pelatihan bagi pegawai. Di ranah instansi pemerintah, TNA lebih dikenal sebagai Analisis Kebutuhan Diklat/Pelatihan. Dalam pelaksanaan tugas dan fungsi, kesenjangan kompetensi yang dimiliki pejabat pelaksana dapat diakomodasi dengan pemberian pelatihan yang sesuai. TNA dilakukan dengan metode pengisian kuesioner dan wawancara dengan pejabat pelaksana. Pelaksanaan assessment TNA dilakukan dengan panduan assessor. Jabatan pelaksana penyusun rencana dan program kerja adalah jabatan kritis yang memegang peranan dalam mentranslasikan visi misi Presiden dan program kerja pemerintah menjadi program kerja instansi. Masih minimnya pelatihan yang diberikan pada pejabat pelaksana ini melatarbelakangi TNA yang berfokus pada kesenjangan kompetensi manajerial penyusun rencana dan program ASN, khususnya di Kementerian Perhubungan. Untuk mendukung reformasi birokrasi dilakukan pula penilaian kompetensi penunjang SMART ASN. Hasil TNA memperlihatkan bahwa kesenjangan kompetensi masih terjadi pada kemampuan teknis dalam penyusunan RKA K/L, Rencana Kerja Tahunan, serta kemampuan verifikasi bahan dan data dukung program kegiatan. Pada kompetensi penunjang SMART ASN ditemukan masih banyak pejabat pelaksana yang rendah dalam kemampuan berwawasan luas padahal untuk mencapai kinerja optimal pejabat pelaksana Penyusun Rencana dan Program harus terus melakukan pengkayaan informasi terkini, terutama terkait kebijakan, regulasi, dan dinamika program pemerintah. Bentuk pelatihan yang diberikan tidak hanya dalam bentuk diklat, tetapi juga bimbingan teknis, seminar, workshop, focus group discussion.

Kata Kunci: Kompetensi, Penyusun rencana, Program, Analisis kebutuhan, Pelatihan, SMART ASN



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

1. Pendahuluan

Berdasarkan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 17 Tahun 2011 disebutkan bahwa salah satu kewajiban dan tugas pokok organisasi yaitu melaksanakan pengembangan dan peningkatan kompetensi pegawai. Peningkatan kompetensi pegawai dimaksudkan agar diperoleh kinerja yang optimal dan salah satunya melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan sudah semestinya disusun untuk mengisi kesenjangan antara kompetensi yang dipersyaratkan dalam menjalankan tugas pada suatu jabatan dengan kompetensi yang dimiliki oleh pegawai. *Training Need Assessment (TNA)* atau dalam lingkungan Aparatur Sipil Negara lebih dikenal sebagai Analisis Kebutuhan Diklat (AKD) atau Analisis Kebutuhan Pelatihan (AKP). TNA dalam manajemen pegawai negeri sipil memiliki ruang lingkup penyusunan profil kompetensi jabatan, pemetaan kompetensi pegawai/ pejabat pelaksana, dan penentuan

program pelatihan teknis manajemen ASN. Proses TNA dilakukan oleh Lembaga Pendidikan dan Pelatihan pada setiap instansi pemerintahan. Di lingkungan Kementerian Perhubungan, TNA merupakan tugas dan fungsi yang dilakukan oleh Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur Perhubungan sesuai dengan Peraturan Menteri Perhubungan Nomor 122 Tahun 2018.

Instansi pemerintahan memang merupakan organisasi yang gemuk. Seringkali pemetaan dan penempatan pegawai belum dilakukan dengan tepat. Banyak isu terjadi dalam manajemen SDM di lingkungan ASN, seperti penempatan SDM di unit-unit yang berada di wilayah luar/ terpencil sulit dilakukan, pegawai dengan tingkat pendidikan dan literasi yang mumpuni lebih banyak terpusat di wilayah kerja ibukota/ ibukota provinsi/ kota-kota besar, tidak meratanya pemberian program pelatihan bagi pegawai. Padahal sudah jelas diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 11 tahun 2017 perubahan pada Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil bahwa setiap ASN paling tidak mendapatkan pelatihan 20 JP per tahunnya. Kenyataannya, masih banyak pegawai yang hampir tidak pernah menerima atau diberi pelatihan dari sejak pengangkatan PNS selain daripada diklat prajabatan. Penempatan pegawai juga masih bersifat reaktif dimana kekosongan jabatan diisi serta merta oleh pegawai tanpa melalui proses seleksi, wawancara, atau pendalaman latar belakang apapun. Permasalahan lainnya yang sering terjadi adalah nomenklatur jabatan dari unit/ satuan kerja satu dengan yang lainnya tidak seragam. Hal ini terjadi karena memang satu orang pejabat pelaksana dapat melakukan tugas dan fungsi yang saling tumpang tindih. Pengukuran kompetensi dan kesenjangan kompetensi pegawai dapat dilakukan dengan metode analisis kebutuhan pelatihan (*training needs analysis*). Penelitian yang dilakukan oleh (Mohmood *et al.*, 2018) dengan sampel Anggota Dewan di kota Johor, Malaysia menemukan bahwa TNA dan program pelatihan yang diberikan dari hasil TNA memiliki hubungan yang positif terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian lainnya yang dilakukan oleh (Mulyasari, 2018; Elizar & Tanjung, 2018) menemukan bahwa penguasaan kompetensi memiliki pengaruh yang signifikan dan berkorelasi positif terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara.

TNA dilakukan dengan dasar normatif, yakni bahwa setiap pejabat pelaksana dalam suatu jabatan wajib dan harus memiliki serta menguasai kompetensi-kompetensi dasar dalam jabatan tersebut (Hamid, A., 2019). Kompetensi yang dimaksud adalah kombinasi dari keterampilan (*skill*), pengetahuan (*knowledge*), pemahaman, nilai, sikap, dan minat yang tercermin dalam perilaku pekerjaan serta merupakan faktor penentu atau kunci keberhasilan kinerja seperti tertera pada Modul Pemetaan Talenta SDM Instansi Lembaga Administrasi Negara (2020). Kompetensi yang dinilai pada proses TNA dari pejabat pelaksana ASN adalah kompetensi manajerial berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku untuk memimpin dan/atau mengelola di dalam unit organisasi. Oleh sebab itu, dalam penyusunan instrumen TNA mengacu pada kompetensi jabatan yang tertera pada Uraian Jenis Kegiatan (UJK) sehingga menitikberatkan pada penggalian informasi tentang kompetensi yang sudah atau belum dimiliki oleh pejabat pelaksana. TNA tidak bersifat mengevaluasi, dalam konteks menguji maka instrumen yang disusun harus mengandung indikator-indikator pertanyaan yang tidak ambigu, tidak berbelit-belit serta multitafsir.

TNA adalah rangkaian proses awal dalam penentuan dan perencanaan program pelatihan serta alur penilaian kebutuhan untuk mengurangi resiko pemberian dan pelaksanaan program pelatihan yang tidak efektif bagi pegawai. TNA bertujuan untuk membantu menjaga standar kinerja pegawai, mengarahkan pada perolehan keterampilan yang sesuai, mengurangi pemborosan jam kerja serta sumber daya, dan mengembangkan tujuan pembelajaran dalam program pelatihan (Mahmood *et al.*, 2018).

Bagian/ Bidang Perencanaan merupakan salah satu unit kritical pada instansi pemerintahan karena tanggung jawabnya dalam pengelolaan rencana serta program kerja instansi dimana kesemua perencanaan harus dirancang sebagai turunan visi, misi, program kerja Presiden. Penyusun rencana dan program kerja adalah jabatan pelaksana fungsional umum yang bekerja di bagian/ bidang perencanaan. Secara umum, pejabat pelaksana ini melakukan tugas dan fungsi penganggaran, penyusunan Rencana Strategis, pelaksanaan Evaluasi Rencana Strategis. Disatu sisi, pejabat pelaksana pada jabatan ini masih minim keikutsertaannya dalam program pelatihan, terutama program pelatihan yang sesuai dengan standar kompetensi pada uraian jenis kegiatannya. TNA yang dilakukan pada jabatan pelaksana penyusun rencana dan program kerja menganalisis kebutuhan pelatihan pada 3 (tiga) level sesuai dengan teori Brown (2012), yaitu analisis organisasi, analisis tugas, dan analisis individu.

Analisis organisasi menilai kebutuhan keterampilan di masa datang (pertanyaan-pertanyaan tentang pengkinian informasi bagi pegawai terhadap program kerja pemerintah, metode input dan penggunaan aplikasi penganggaran, integrasi pekerjaan dengan IT) serta perubahan regulasi dan kebijakan. Analisis tugas menilai persyaratan pekerjaan, spesifikasi pekerjaan lalu membandingkan dengan pengetahuan dan keterampilan untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut. Dalam konteks penyusun rencana dan program kerja, pegawai harus mampu mengetahui dasar-dasar Kerangka Acuan Kerja, Rencana Anggaran Biaya, Data Dukung, TOR, kertas kerja, dokumen Rentras, *Rollingplan*, IKK dan IKU organisasi. Selanjutnya, analisis individual dilakukan dengan metode diskusi dan wawancara bersama *assessor* untuk mengetahui bagaimana kinerja pegawai. Pada sesi analisis individu akan banyak diperoleh tantangan dan hambatan yang terjadi di unit-unit kerja atau satker.

Sesuai dengan naskah teknokratik Rencana Pembangunan Jangka Menengah 2020-2024 untuk mewujudkan *World Class Government* profil aparatur sipil negara diarahkan menuju penguasaan kompetensi SMART ASN. Terdapat 7 (tujuh) kompetensi SMART ASN, yaitu integritas, *hospitality*, *networking*, teknologi informasi, kemampuan bahasa asing, nasionalisme, dan *entrepreneurship* (<https://www.bappenas.go.id/>). Oleh sebab itu, pada pelaksanaan TNA perlu dilakukan pula pemetaan terhadap penguasaan dan pengetahuan aparatur sipil negara terhadap SMART ASN. Peningkatan kompetensi SMART ASN dapat dilakukan dengan program pelatihan penunjang sosio kultural, seperti pelatihan *hospitality* (pelayanan), pelatihan bahasa asing, pelatihan bela negara, dan *character building*. Aparatur sipil negara juga harus mampu beradaptasi dengan era VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, dan Ambiguity*) terutama dengan arus informasi, perkembangan teknologi dan digitalisasi, pandemi Covid-19 yang mengubah pola komunikasi serta sistem kerja jarak jauh. Penting untuk mengukur kemampuan pegawai dalam menyesuaikan perkembangan teknologi informasi. Selain itu, visi presiden untuk menjadi *world class bureaucracy* harus didukung dengan penguasaan bahasa asing (bahasa Inggris).

Aparatur sipil negara sebagai pelayan publik juga selayaknya memahami konsep etika dan etiket pelayanan publik sesuai dengan sasaran reformasi birokrasi; terwujudnya pemerintahan yang bersih dan bebas KKN, meningkatnya kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi, dan meningkatnya kualitas pelayanan. Dengan demikian, pelaksanaan TNA yang melibatkan unsur penilaian kompetensi penunjang SMART ASN diharapkan dapat memfasilitasi tercapainya ASN berkelas dunia serta menjembatani harapan masyarakat terhadap kinerja pemerintah yang tinggi.

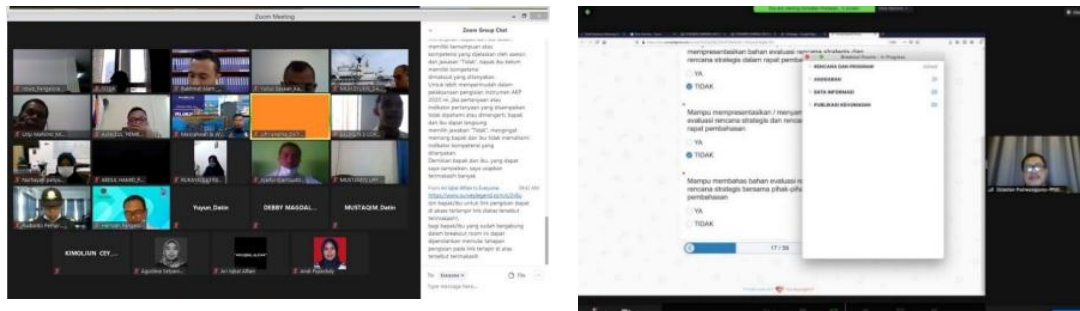
2. Metode

Pemetaan kesenjangan (*gap*) kompetensi pada kelompok jabatan pelaksana Penyusun Rencana dan Program dilakukan dalam bentuk *Training Needs Assessment* (TNA) secara daring melalui *Zoom Meeting Application* dan pengisian instrumen melalui *SurveyLegend* dimana respon dari peserta dipantau secara *real-time* guna memastikan bahwa peserta melakukan pengisian sesuai dengan arahan *assessor* dan tidak melewatkan pertanyaan maupun segmen-segmen kompetensi. Pelaksanaan TNA dilakukan selama 4 (empat) hari yang dibagi menjadi 8 (delapan) sesi pada tanggal 9-12 November 2020. Instrumen TNA dibangun dengan serangkaian proses, meliputi: pengumpulan Uraian Jenis Kegiatan (UJK) pada rumpun jabatan rencana dan program di lingkungan Kementerian Perhubungan, analisis literatur dan studi pustaka, *focus group discussion* dengan narasumber Biro Perencanaan Kementerian Perhubungan dan tahap validasi akhir. Hasilnya adalah instrumen TNA yang dibangun memetakan 10 (sepuluh) kompetensi teknis manajerial dan 7 (tujuh) kompetensi penunjang SMART ASN. Responden TNA disaring melalui Sistem Informasi Kepegawaian Kementerian Perhubungan untuk selanjutnya dikonfirmasi kembali keseluruhan satuan kerja untuk kebenaran data pegawai calon responden. Dari pengiriman konfirmasi responden dan kehadiran pada pelaksanaan diperoleh total responden sebanyak 137 dari matra darat, laut, udara, perkeretaapian, Sekretariat Jenderal, Inspektorat Jenderal, dan Badan Pengembangan SDM Perhubungan. Data yang diperoleh selanjutnya dilakukan uji validitas dan reliabilitas *factor analysis* untuk melihat apakah instrumen pengukuran TNA yang digunakan telah valid, reliabel, dan konsisten sebelum digunakan untuk menganalisis *gap* kompetensi. Indikator validitas adalah *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO)-*Measures of Sampling Adequacy* (MSA) dengan nilai yang diterima >0.5 dan signifikansi *Bartlett's Test* <0.05 . Reliabilitas diukur dengan *Cronbach's Alpha* >0.6 .

3. Hasil dan Pembahasan

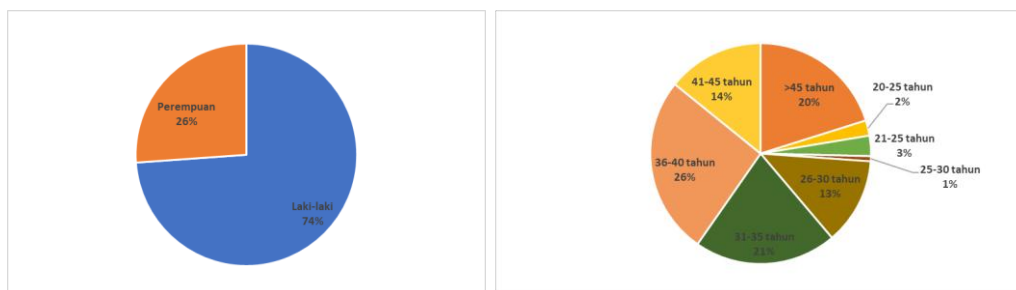
3.1. Analisis Responden

TNA yang dilakukan pada jabatan pelaksana Penyusun Rencana dan Program Kerja dilakukan secara daring seperti ditunjukkan pada [Gambar 1](#). Pengisian kuesioner secara serempak begitupun dengan sesi wawancara didalam *breakout room zoom meeting application*. Selama pelaksanaan TNA, pejabat pelaksana dipandu oleh tim *assessor* dan widyaiswara Kementerian Perhubungan. Dalam pengisian kuesioner, setiap tautan isian akan terkunci pada masing-masing sesi, sehingga meminimalisasi kebocoran pertanyaan lintas sesi dan potensi masuknya data dari responden yang tidak seharusnya melakukan pengisian pada tautan di sesi tersebut.



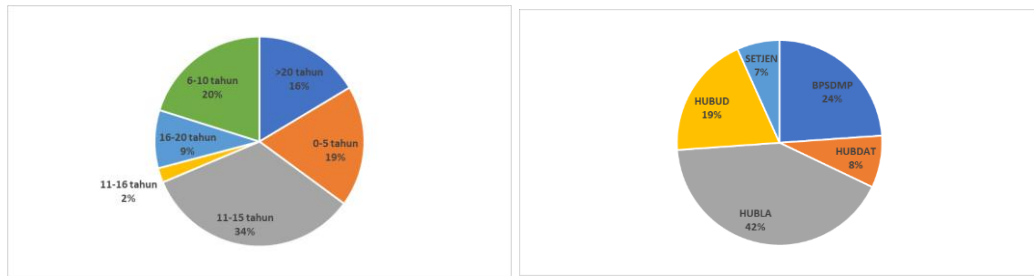
Gambar 1. Pelaksanaan TNA penyusun rencana dan program secara daring

Data yang diperoleh selanjutnya dilakukan pembersihan (*data cleaning*). Pembersihan data dilakukan untuk menghilangkan data ganda, responden yang melakukan pengisian berulang, responden yang tidak melakukan pengisian secara penuh, dan kendala jaringan/sinyal yang membuat rekam data *error*. Analisis pertama dilakukan untuk melihat demografi responden. **Gambar 2** menunjukkan hasil analisis demografi data responden.

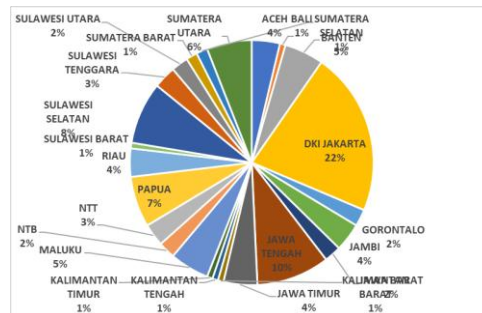


Gambar 2. Demografi jenis kelamin dan rentang usia responden

Berdasarkan analisis demografi, sebagian besar pegawai yang bekerja sebagai penyusun rencana dan program kerja di Kementerian Perhubungan adalah laki-laki. Hal tersebut dapat disebabkan dengan ritme kerja yang sering lembur, menginputkan aplikasi (seperti SAKTI dan e-planning) yang cukup menyita waktu, pekerjaan yang dilakukan pada hari libur dan akhir pekan, rapat maupun koordinasi yang sifatnya mendesak dan cepat. Pegawai laki-laki pada umumnya bekerja *boundless* dan cekatan untuk melakukan perjalanan dinas. Sedangkan untuk persebaran usia terlihat cukup merata dengan sedikit margin pada rentang 31-35 tahun (21%) dan 36-40 tahun (26%) dengan masa kerja sebagai pegawai di Kementerian Perhubungan didominasi pada 11-15 tahun. Instrumen ini belum memotret masa kerja pegawai yang bersangkutan pada jabatan yang dianalisis, penyusun rencana dan program. Demografi masa kerja dan sebaran provinsi dapat ditunjukkan pada **Gambar 3** dan **Gambar 4**.



Gambar 3. Demografi masa kerja dan sebaran unit Eselon I responden



Gambar 4. Demografi sebaran provinsi UPT/ satker responden

Beberapa responden merupakan pegawai yang baru ditempatkan pada jabatan tersebut, mutasi dari rumpun jabatan lainnya seperti keuangan, dan responden yang mendapatkan *job enrichment* dari satker terkait karena kurangnya SDM, biasanya hal ini terjadi di unit-unit pelaksana atau satker di wilayah-wilayah terluar. Analisis terhadap masa kerja pegawai khusus pada jabatan yang dianalisis sebaiknya dilakukan karena dapat memperdalam kesenjangan penguasaan kompetensi pegawai terhadap jabatan yang diamanahkan. Sebagai contoh, pada saat pelaksanaan TNA pegawai yang baru menempati jabatan tersebut atau pegawai yang sebetulnya tidak menjabat pada jabatan yang dimaksud, namun diikutsertakan dalam TNA karena *job enrichment* terkait kebutuhan organisasi dan kekurangan SDM biasanya cukup kesulitan dalam menjawab dan memahami pernyataan dan pertanyaan yang pada instrument. Di satu sisi, lamanya pegawai menduduki jabatan penyusun rencana dan program tidak juga menjamin pemahaman terhadap standar kompetensi teknis yang semestinya dimiliki dikarenakan pada lingkup satuan kerja yang lebih kecil pekerjaan penyusunan rencana dan program tidak sekompleks dan sekomprehensif yang dilakukan pada tingkat pusat dan unit eselon II. Responden TNA sebagian besar berasal dari unit eselon I Direktorat Jenderal Perhubungan Laut bersesuaian dengan jumlah satker dibawah naungan Ditjen Perhubungan Laut paling banyak jumlahnya mencapai 296 UPT yang terdiri dari KSOP, Disnav, Direktorat, UPP, KPLP. Sedangkan secara wilayah kerja, responden terbanyak tersebar di wilayah kerja Provinsi DKI Jakarta. Keterjangkauan TNA secara daring ke wilayah-wilayah terluar terkendala oleh jaringan dan pegawai dengan sistem *work from home* di era pandemi yang sulit mengakses Zoom dan/atau tautan instrument TNA.

3.2. Uji Validitas dan Reliabilitas

Untuk mengetahui validitas dan reliabilitas kuesioner serta hasil data TNA yang diperoleh sebelum dilakukan analisis lebih lanjut, maka dilakukan uji validitas KMO dan uji reliabilitas *Cronbach's Alpha*. Hasil uji validitas dan reliabilitas terhadap 137 responden terlihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Hasil Uji Validitas

Variabel	Dimensi	KMO	Bartlett's Test (sig)	Variabel	Dimensi	KMO	Bartlett's Test (sig)
Kompetensi Teknis	KT1	0.732	0.000	Kompetensi Penunjang SMART ASN	WawasanLuas	0.750	0.000
	KT2	0.647	0.000		IT	0.791	0.000
	KT3	0.769	0.000		Bahasa Asing	0.758	0.000
	KT4	0.833	0.000		Hospitality	0.850	0.000
	KT5	0.790	0.000		Networking	0.723	0.000
	KT6	0.758	0.000		Entrepreneur	0.627	0.000
	KT7	0.883	0.000				
	KT8	0.832	0.000				
	KT9	0.874	0.000				
	KT10	0.668	0.000				
	Integritas	0.716	0.000				

Sumber : Olahan Peneliti Output IBM SPSS Version 25

Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Dimensi	Cronbach's alpha	Variabel	Dimensi	Cronbach's alpha
Kompetensi Teknis	KT1	0.873	Kompetensi Penunjang SMART ASN	Integritas	0.833
	KT2	0.722		WawasanLuas	0.851
	KT3	0.821		IT	0.784
	KT4	0.865		BahasaInggris	0.888
	KT5	0.874		Hospitality	0.765
	KT6	0.826		Networking	0.709
	KT7	0.833		Entrepreneur	0.752
	KT8	0.798			
	KT9	0.826			
	KT10	0.831			
	KT10	0.882			

Sumber : Olahan Peneliti Output IBM SPSS Version 25

Berdasarkan Tabel 1 dan Tabel 2, 10 dimensi kompetensi teknis dan 7 dimensi kompetensi penunjang SMART ASN yang dibentuk pada instrumen TNA telah memenuhi kaidah data yang valid, konsisten, dan reliabel sehingga pengolahan data lebih lanjut serta analisis TNA untuk kesenjangan kompetensi pegawai dapat dilakukan.

3.3. Analisis Kesenjangan Kompetensi

Penguasaan kompetensi teknis dan kompetensi penunjang SMART ASN dari pejabat pelaksana penyusun Rencana dan Program di lingkungan Kementerian Perhubungan, dapat ditunjukkan pada Tabel 3.

Tabel 3. Penguasaan Kompetensi Teknis Penyusun Rencana dan Program

Kode	Kompetensi Teknis	Menguasai (YA)	Tidak/belum Menguasai (TIDAK)
KT1	Mampu mengumpulkan dan menginventarisasi bahan Rencana Strategis dan Evaluasi Rencana Strategis	49,2%	50,8%
KT2	Mampu menyiapkan bahan Rencana Strategis dan Evaluasi Rencana Strategis	48,2%	51,8%
KT3	Mampu membahas dan mendiskusikan bahan Rencana Strategis dan Evaluasi Rencana Strategis dengan pihak eksternal dan internal	44,7%	55,3%
KT4	Mampu menyusun hasil pembahasan bahan Rencana Strategis dan Evaluasi Rencana Strategis	48,3%	51,7%
KT5	Mampu melengkapi data dan menyusun kembali bahan Rencana Strategis dan evaluasi bahan Rencana Strategis sesuai hasil pembahasan	41,6%	58,4%
KT6	Mampu melakukan evaluasi dan updating data dokumen bahan Rencana Strategis dan evaluasi bahan Rencana Strategis	37,6%	62,4%
KT7	Mampu mengumpulkan, memverifikasi bahan dan data dukung program kegiatan (KAK, RAB, gambar desain, FS, dll.)	64,3%	35,7%
KT8	Mampu membuat kertas kerja, penyusunan dan pembahasan RKA-K/L dan menginput data/Informasi RKA K/L ke dalam Aplikasi	51,4%	48,6%
KT9	Mampu menyusun Rencana Kinerja Tahunan (RKT) dan Penetapan Kinerja (PK)	53,6%	46,4%
KT10	Mampu menyusun Standar Biaya Keluaran/Standar Biaya Masukan Lainnya dan input ke aplikasi	36,6%	63,4%

Kesenjangan kompetensi terlihat pada hampir seluruh dimensi kompetensi teknis, padahal kompetensi teknis merupakan kemampuan dasar, keahlian, pengetahuan, dan standar minimal yang harus dimiliki/ dikuasai oleh pejabat pelaksana penyusun rencana kerja dan program di lingkungan Kementerian Perhubungan. Dari 10 kompetensi teknis hanya 3 kompetensi yang diketahui telah cukup dimiliki oleh pejabat pelaksana, yaitu kemampuan dalam memverifikasi bahan dan data dukung (KT 7), kemampuan pembuatan kertas kerja dan RKA-KL (KT8), dan kemampuan penyusunan Rencana Kinerja Tahunan dan Perjanjian Kinerja (KT9). Item-item pertanyaan pada dimensi kompetensi tersebut memang secara umum dilakukan oleh setiap pegawai di jabatan penyusun rencana kerja dan program.

Sistem penganggaran yang terintegrasi melalui aplikasi dari Kementerian Keuangan juga mewajibkan pegawai memahami proses penginputan dengan baik. Rata-rata pegawai juga sudah mengenal baik bahan dan data dukung program kegiatan, seperti Kerangka Acuan Kerja, Rencana Anggaran Biaya, *Feasibility Study* dan data dukung lainnya. Meskipun demikian, kendala masih juga ditemukan seperti tidak semua pegawai melakukan penyusunan Perjanjian Kinerja karena pekerjaan tersebut dilakukan di jabatan pelaksana lain. Kurangnya standarisasi UJK juga menjadi faktor yang membuat beberapa pegawai di satker tertentu memiliki cakupan pekerjaan yang luas, tumpang tindih, atau mungkin lebih sempit/ sedikit. Ketidakmampuan juga tidak dinilai secara absolut, artinya responden memberikan keterangan bahwa mereka belum benar-benar mampu menguasai dan masih membutuhkan pelatihan.

Seperti pada penyusunan Rencana Strategis (Renstra) dan Evaluasi Renstra yang sebetulnya dilakukan secara rutin oleh pegawai, namun pegawai masih membutuhkan pelatihan untuk meningkatkan kemampuan mereka dalam menulis, menyusun narasi dan konsep dokumen Renstra dan Evaluasi Renstra, *analytical thinking* dan *decision making* dalam menyusun skala prioritas ketika terjadi refocusing, *quick win*, dan dinamika lainnya yang selalu terjadi dalam program kerja pemerintah. Instrumen TNA yang dibangun juga melihat kemampuan pegawai dalam menyampaikan/

mempresentasikan bahan rencana dan program kerja baik dalam lingkup rapat pembahasan internal maupun eksternal. Banyak pegawai yang merasa masih perlu dilatih kemampuan dalam hal percaya diri, komunikasi publik, teknik presentasi, dan pembuatan bahan tayang.

Selama proses TNA berlangsung, data kualitatif melalui mekanisme wawancara singkat dilakukan untuk menilai kesenjangan kompetensi secara objektif. Pegawai pada jabatan penyusun rencana kerja dan program harus mampu bekerja dibawah tekanan, keterbatasan waktu, ketelitian dan ketepatan. Kemampuan analisis dan detail harus dimiliki oleh pegawai karena pekerjaan yang mereka lakukan bersinggungan dengan angka, anggaran, program kerja, kode dan klasifikasi. Selain itu, pegawai harus selalu *up to date* terhadap informasi terkini. Sebagaimana diketahui peraturan-peraturan terkait dengan keuangan, penganggaran, Satuan Biaya Masukan/ Keluaran yang berubah-ubah. Pengkinian informasi tersebut juga perlu didukung oleh pimpinan dalam hal meneruskan informasi kepada staf/pegawai, mengedukasi dan mensosialisasi jika terdapat hal-hal yang tidak/ kurang dipahami pegawai, dukungan akses dan jaringan dalam rapat/ kordinasi/ pembahasan/ perjalanan dinas yang diperlukan. Motiviasi untuk selalu memperkaya diri dengan informasi-informasi seperti kebijakan Presiden, RPJMN, Prioritas Nasional, Visi dan Misi Presiden adalah keharusan bagi pejabat pelaksana penyusun rencana dan program kerja. Ritme kerja yang kerap kali menuntut pegawai untuk bekerja hingga larut malam di masa-masa tertentu *peak season* berpotensi membuat tingkat stres bertambah, maka kemampuan manajemen stres dan manajemen kinerja juga dibutuhkan bagi pegawai pada kelompok jabatan ini. Untuk itu, dalam menjembatani kesenjangan kompetensi teknis manajerial dibutuhkan pelatihan yang menunjang. Penyusunan program pelatihan harus disertai dengan kurikulum pelatihan yang juga menjawab kebutuhan kompetensi. Melalui instrumen dan item pertanyaan-pertanyaan yang spesifik dari TNA dapat disusun suatu kurikulum pelatihan yang memuat mata pelatihan dan materi-materi sesuai dengan prioritas pengisian kesenjangan kompetensi.

Kompetensi penunjang juga diukur pada TNA. Dimensi kompetensi penunjang merujuk pada kompeten-kompetensi SMART ASN, yaitu integritas dalam melaksanakan tugas dan jabatan, kemampuan wawasan luas nasional maupun global, kemampuan IT, kemampuan berbahasa asing (bahasa Inggris), kemampuan *hospitality*, kemampuan *networking*, dan kemampuan *entrepreneurship*. Analisis TNA terhadap penguasaan kompetensi penunjang SMART ASN dapat dilihat pada Tabel 4.

Tabel 4. Penguasaan Kompetensi Penunjang SMART ASN

Kode	Kompetensi Penunjang	Menguasai (YA)	Tidak/belum Menguasai (TIDAK)
KP1	Integritas dalam melaksanakan tugas-tugas jabatan	77,1%	22,9%
KP2	Kemampuan wawasan luas baik nasional maupun global yang menunjang pelaksanaan tugas jabatan	18,1%	81,9%
KP3	Kemampuan memanfaatkan/menggunakan Teknologi Informasi dan Komunikasi dalam menunjang pelaksanaan tugas jabatan	81,8%	18,2%
KP4	Kemampuan penguasaan Bahasa Asing dalam menunjang pelaksanaan tugas jabatan	56,7%	43,3%
KP5	Kemampuan <i>hospitality</i> dalam menunjang pelaksanaan tugas jabatan	82,1%	17,9%
KP6	Kemampuan mempunyai <i>networking</i> yang menunjang pelaksanaan tugas jabatan	88,8%	11,2%
KP7	Kemampuan <i>entrepreneurship</i> yang menunjang pelaksanaan tugas jabatan	84,7%	15,3%

Secara umum, pejabat pelaksana penyusun rencana dan program di lingkungan Kementerian Perhubungan sudah memiliki kemampuan penunjang SMART ASN. Kompetensi SMART ASN merupakan kompetensi yang perlu dimiliki aparatur sipil negara di era transformasi birokrasi saat ini. Dengan dikuasainya SMART ASN, pegawai Kementerian Perhubungan telah mendukung terciptanya birokrasi kelas dunia. Namun demikian, masih terdapat kesenjangan kompetensi yang perlu diperhatikan bagi pejabat pelaksana penyusun rencana dan program yaitu kemampuan berwawasan luas. Hal ini selaras dengan penilaian kesenjangan pada kompetensi teknis dimana masih banyak pegawai yang belum termotivasi untuk selalu mencari informasi terbaru dan terkini, seperti program pemerintah, kebijakan pemerintah, arah dan sasaran pembangunan, dan perubahan kebijakan/ regulasi lainnya. Padahal dalam menyusun rencana dan program kerja dibutuhkan kemampuan analisa dan pengetahuan tentang apa yang terjadi di negara kita, apa yang saat ini menjadi prioritas, bagaimana perkembangan dan pembangunan, dan lain sebagainya. Kendala terkait dengan penguasaan bahasa asing juga menjadi wacana bagi responden karena rata-rata pegawai dapat menguasai bahasa asing (bahasa Inggris) secara pasif, namun kurang berkompetensi jika berbicara/ ranah aktif. Hal tersebut dikarenakan dalam melaksanakan pekerjaan sehari-hari sedikit sekali pegawai yang berkomunikasi dengan bahasa asing ataupun bersentuhan dengan kerjasama luar negeri. Kemampuan berbahasa asing secara aktif lebih banyak dikuasai oleh pegawai pada tingkat pusat dan ibukota di pulau Jawa.

4. Kesimpulan

TNA dapat menjadi program yang mendukung pengembangan pendidikan dan pelatihan yang disesuaikan dengan kebutuhan terkini dari pemetaan kesenjangan kompetensi pegawai. TNA yang dilakukan pada kelompok jabatan penyusun rencana dan program diharapkan dapat memberikan implikasi manajerial terkait penyusunan kurikulum pelatihan yang muatannya sesuai dengan prioritas kesenjangan kompetensi. Hasil dialog bersama responden diperoleh bahwa standarisasi UJK dan sosialisasinya adalah hal yang perlu dilakukan pimpinan/ jajaran *top management* instansi untuk meminimalisasi tumpang tindih pekerjaan, ambiguitas nomenklatur jabatan, dan penyeteraan kemampuan pegawai baik di lingkungan kantor pusat hingga satker di wilayah terluar. Responden, khususnya pegawai yang ditempatkan di wilayah-wilayah terluar, wilayah tengah dan timur Indonesia mengapresiasi TNA yang dilakukan karena menjadi wadah untuk menyampaikan aspirasi, keluhan serta kebutuhan pegawai kepada instansi pusat dan Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia. Pegawai yang telah terpetakan kompetensinya dapat menjadi daftar prioritas dalam proses pemanggilan peserta pelatihan, baik pelatihan teknis manajerial maupun pelatihan teknis penunjang SMART ASN, seperti pendidikan dan pelatihan Bahasa Inggris, pelatihan *hospitality*, dan lainnya. Bentuk pelatihan yang diberikan tidak hanya dalam bentuk diklat, tetapi juga bimbingan teknis, seminar, *workshop*, *focus group discussion*. Pelaksanaan TNA yang dilakukan secara daring sebagai solusi dari kondisi pembatasan sosial pandemi Covid-19 memang masih memiliki kendala, khususnya akses dan jaringan yang tidak/ kurang stabil dari beberapa pegawai khususnya di timur Indonesia. Instrumen yang telah dibangun dapat menjadi referensi bagi pengembangan TNA khususnya pada kelompok jabatan penyusun rencana dan program di sektor pemerintahan.

Acknowledgement

Ucapan terima kasih diberikan kepada Kepala Pusat Pengembangan SDM Aparatur Perhubungan (PPSDMAP) atas segala dukungannya hingga seluruh rangkaian kegiatan TNA dapat berjalan lancar. Apresiasi juga diberikan kepada Kepala Bidang Perencanaan PPSDMAP, Kepala Sub Bidang Program PPSDMAP, Widyaiswara, dan seluruh tim Sub Bidang Program atas kerjasama yang baik dalam pelaksanaan TNA

Daftar Pustaka

- Ali,S. (2019). The Development of Depok Civil Servant Training and Education System. *International Journal of Multicultural and Mutireligious Understanding*, 6(2), 54-69.
- Brown,J. (2012). Training Needs Assessment: A Must for Developing an Effective Training Program. *Public Personnel Management*, (31)4, 569-578. <https://doi.org/10.1177/009102600203100412>
- Elizar, Tanjung,H. (2018). Pengaruh Pelatihan, Kompetensi, Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 46-58. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v1i1.2239>
- Hamid, A. (2019). Menuju Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Bermutu dengan Analisis Kebutuhan Diklat (AKD). *WIDYABORNEO*, 1(02), 117-128.
- Mahmood,R., Hee,O.C., Yin, O.S., Hamli, M.S. (2018). The Mediating Effects of Employee Competency on the Relationship Between Training Functions and Employee Performance. *International Journal of Academic Research in Business & Social Sciences*, 8(7), 664-676. <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v8-i7/4410>
- Modul Pemetaan Talenta SDM Instansi. (2020). *Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia*
- Mulyasari,I. (2018). Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai. *Journal of Management Review*, 2(2), 190-197. <http://dx.doi.org/10.25157/jmr.v2i2.1786>
- Muresan,A. (2020). Fostering a Pragmatic Foreign Service in a VUCA World. *Institute for Global Dialogue*. Issue 38 <https://www.jstor.org/stable/pdf/resrep30645.pdf>
- Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 17 Tahun 2011 tentang Pedoman Pelaksanaan Analisis Kebutuhan Pendidikan dan Pelatihan Teknis Manajemen Pegawai Negeri Sipil
- Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 3 Tahun 2013 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Teknis Analisis Kebutuhan Pendidikan dan Pelatihan
- Peraturan Menteri Perhubungan Republik Indonesia Nomor PM 147 Tahun 2016 tentang Peta Jabatan dan Uraian Jenis Kegiatan Jabatan di Lingkungan Sekretariat Jenderal Kementerian Perhubungan
- Rancangan Teknokratik Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional 2020-2024. https://www.bappenas.go.id/files/rpjmn/Narasi%20RPJMN%20IV%202020-2024_Revisi%2028%20Juni%202019.pdf