



Analisis Kebutuhan Pengembangan Kompetensi Pegawai Administrasi Umum Golongan II dan III Di Kabupaten Bandung

Cucu Supriyatna

BKPSDM Kabupaten Bandung

email: coes.supriyatna@gmail.com

ABSTRAK

Pegawai Negeri Sipil (PNS) masih sering dikaitkan dengan pandangan negatif seperti perilaku korupsi, kolusi, nepotisme, kurang disiplin, kurang kompeten, birokrasi yang panjang, dan inefisiensi. Beberapa faktor diduga memiliki pengaruh terhadap kinerja PNS, antara lain pendidikan dan pelatihan, membahas kajian terhadap Analisis Pengembangan SDM Teknis Administrasi Umum PNS Golongan II dan III. Tujuan meningkatkan kompetensi para pegawai negeri sipil, terutama golongan II dan III, adalah mereka mampu melaksanakan tugas-tugas mereka secara profesional. Metode yang digunakan adalah *mix methods* (Metode Campuran). Pendekatan yang diterapkan adalah pendekatan deskriptif, yang bertujuan untuk memperoleh pemahaman mendalam tentang aspek-aspek kualitatif dan kuantitatif dari kompetensi dan populasi terdiri dari 85 PNS Golongan II serta 91 Pegawai Golongan III. Jadi, secara total, terdapat 176 orang yang menjadi responden dalam penyebaran skala. Hasil kajian menunjukkan bahwa 1) Kompetensi Administrasi Umum diperlukan oleh PNS golongan II dan III tanpa memandang latar belakang pendidikan; 2) PNS golongan II harus memiliki 11 aspek kompetensi termasuk tugas pokok, kerjasama tim, dan komunikasi; 3) PNS golongan III perlu memiliki 18 aspek kompetensi termasuk tugas, manajemen, teknologi, dan konflik; 4) Pengukuran kompetensi dilakukan melalui *self-assessment*; 5) Mayoritas PNS golongan II cukup kompeten tetapi memerlukan peningkatan; 6) Kebutuhan Diklat PNS golongan II termasuk komunikasi, pemecahan masalah, dan teknis; 7) Pengembangan PNS golongan III meliputi komunikasi, pengambilan keputusan, dan teknis; 8) Peningkatan kompetensi PNS golongan II melalui monitoring Renstra, hubungan kerja yang baik, dan penghargaan; 9) Peningkatan kompetensi PNS golongan III melalui monitoring Renstra, penanganan masalah, dan penyelesaian konflik.

Kata Kunci: Analisis Kebutuhan Pelatihan, Kompetensi, Pegawai PNS.

ABSTRACT

Civil Servants (PNS) are still often associated with negative views such as corruption, collusion, nepotism, lack of discipline, lack of competence, lengthy bureaucracy and inefficiency. Several factors are thought to have an influence on the performance of civil servants, including education and training, discussing studies on the Analysis of Technical Human Resource Development for General Administration of Civil Servants Group II and III. The aim of increasing the competency of civil servants, especially groups II and III, is that they are able to carry out their duties professionally. The method used is mix methods. The approach applied is a descriptive approach, which aims to obtain an in-depth understanding of the qualitative and quantitative aspects of competency and the population consists of 85 Class II civil servants and 91 Class III employees. So, in total, there were 176 people who were respondents in the scale distribution. The results of the study show that 1) General Administration Competencies are required by class II and III civil servants regardless of educational background; 2) Class II civil servants must have 11 aspects of competency including main tasks, teamwork and communication; 3) Class III civil servants need to have 18 aspects of competency including duties, management, technology and conflict; 4) Competency measurement is carried out through self-assessment; 5) The majority of class II civil servants are quite competent but require improvement; 6) Training needs for class II civil servants including communication, problem solving and technical; 7) Development of class III civil servants including communication, decision making and technical matters; 8) Increasing the competency of class II civil servants through strategic planning monitoring, good working relationships and awards; 9) Increasing the competency of class III civil servants through strategic planning monitoring, problem handling and conflict resolution.

Keywords: Training Needs Analysis, Competency, Civil Servant Employees.

PENDAHULUAN

Pegawai Negeri Sipil (PNS) seringkali terkait dengan persepsi negatif seperti korupsi, kolusi, nepotisme, kurangnya disiplin, kurangnya kompetensi, birokrasi yang rumit, ketidakmampuan dalam manajemen, dan penyalahgunaan kekuasaan. Ini disebabkan oleh sistem kepegawaian yang belum mampu menciptakan PNS yang profesional, bersih, berprestasi, dan berintegritas. Masalah ini diperparah oleh tingkat pendidikan PNS yang masih rendah secara nasional, yang mempengaruhi kualitas dan kinerja mereka. Di tingkat daerah, manajemen Pegawai Negeri Sipil (PNS) menghadapi sejumlah permasalahan. Pertama, jumlah PNS di daerah terus meningkat namun kualitas dan kompetensinya rendah. Selain itu, terjadi praktek-praktek KKN seperti penyimpangan prosedur dan penyalahgunaan wewenang yang merugikan keuangan negara. Kedua, inefisiensi semakin merajalela, dengan pemborosan dan ketidakhematan dalam manajemen pemerintahan baik di pusat maupun di daerah, menghambat pencapaian hasil optimal. Ketiga, profesionalisme dan kesejahteraan aparatur negara perlu ditingkatkan karena masih rendahnya pengetahuan, keterampilan, dan disiplin. Kelemahan ini tercermin dalam kurangnya integritas dan moral, serta kurangnya perhatian terhadap etika kerja. Keempat, moralitas, etika, dan etos kerja juga perlu diperbaiki untuk meningkatkan disiplin, tanggung jawab, dan konsistensi dalam bekerja. Kelima, penyelenggaraan pelayanan publik masih rendah mutunya dengan masih banyaknya pungutan liar dan ketidakpastian dalam prosedur, sehingga menghambat pelayanan yang berkualitas kepada masyarakat. Diperlukan langkah-langkah serius dan komprehensif untuk mengatasi permasalahan ini, termasuk perbaikan sistem, pengawasan yang lebih ketat, dan penegakan hukum yang tegas untuk memastikan penyelenggaraan pelayanan publik yang baik.

Selanjutnya berdasarkan kondisi aparatur di PEMDA Kabupaten Bandung dari aspek kuantitas berdasarkan data tahun 2022 menunjukkan bahwa PNS/ASN berjumlah 14.615 orang, dimana rincian untuk golongan II berjumlah 1897 orang, dan golongan III berjumlah 6050 orang, dengan rincian table berikut :

Tabel 1. Jumlah dan Jenjang Pendidikan Golongan II Dan III Kabupaten Bandung

NO	GOL	TINGKAT PENDIDIKAN											Total	
		SD	SLTP	SLTA/ SEDERAJAT	D.1	D.2	D.3	D.4	SARJANA MUDA	SARJANA	S 3	S2		SPESIALIS I
1	II/a	22	49	48	1		1			1				122
2	II/b	2	41	84		4	1			6				138
3	II/c		37	381	3	3	484		1	58				967
4	II/d		1	377		18	226		2	46				670
5	III/a			293	3	13	141	18		909		12		1289
6	III/b			162	9	7	215	38	6	1526	1	52	3	2019
7	III/c			29	2	8	131	7	8	745		110	2	1042
8	III/d			44	4	23	322	22	4	1011	1	259		1690
Total		24	128	1418	22	76	1521	85	21	4302	2	433	5	7937

Sumber : BKPSDM Kabupaten Bandung

Berdasarkan data tersebut maka pemerintah Kabupaten Bandung melakukan berbagai upaya dan langkah-langkah konkrit guna meningkatkan kompetensi ASN. Salah satunya implementasinya adalah Melalui program pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia seperti tahun 2023 ini dikabupaten Bandung mewajibkan seluruh ASN dan P3K untuk mengikuti diklat teknik, bimtek dan fungsional minimal 20 jam ASN dan 24 untuk P3K.

(Renstra BKPSDM, 2023). Pengembangan dan pelatihan sumber daya manusia merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari proses peningkatan kualitas sumber daya manusia dalam lingkup Aparatur Pemerintah. Diakui bahwa pengembangan dan pembinaan SDM merupakan langkah krusial dalam mengubah kualitas SDM menjadi pilar yang memperkuat identitas nasional, dengan melibatkan dimensi spiritual, intelektual, psikis, dan fisik, serta sumber daya instansi pemerintah untuk meningkatkan kualitas keseluruhan. Transformasi yang diinginkan bertujuan untuk mencapai citra lembaga pemerintah yang menjadi pilar masyarakat, dengan landasan integritas, komitmen organisasi, tingkat kompetensi yang tinggi, profesionalisme, orientasi pada pelayanan, dan tanggung jawab yang kuat terhadap tugas pemerintahan, sejalan dengan misi negara untuk mewujudkan visi dan tujuan bangsa. Hal ini selaras dengan visi dan misi Kabupaten Bandung untuk menjadi lingkungan yang berdaya, edukatif, dinamis, religius, dan sejahtera yang berakar pada kehidupan desa.

Dalam upaya menciptakan Pegawai Negeri Sipil yang berintegritas, kompeten, dan profesional, dibutuhkan pengaturan regulasi yang mendorong pengembangan kompetensi terpadu bagi PNS melalui pendidikan dan pelatihan di lingkungan Pemerintah Kabupaten Bandung. Meskipun telah dilaksanakan berbagai program pengembangan SDM untuk meningkatkan kompetensi aparatur di Kabupaten Bandung sesuai dengan Undang-Undang No. 05 Tahun 2014 tentang Pengembangan Kompetensi ASN/Pegawai Negeri Sipil, serta Peraturan Bupati Bandung Nomor 63 Tahun 2017 mengenai Pedoman Pengembangan Kompetensi terintegrasi Bagi PNS, termasuk pelatihan CPNS dan pelatihan dalam jabatan seperti PKP, PKA, PKN, pelatihan fungsional, dan pelatihan teknis, namun belum mencapai target yang diharapkan.

Berbagai kendala muncul, salah satunya adalah kurangnya pemahaman akan kebutuhan yang sesungguhnya, baik dari perspektif individu aparatur maupun organisasional. Program pelatihan yang ada belum sepenuhnya terfokus pada pemenuhan kebutuhan kompetensi yang diperlukan oleh aparatur dan unit kerjanya. Selain itu, belum adanya kerangka kerja yang jelas mengenai standar kompetensi aparatur, terutama bagi pangkat dan golongan tertentu, menjadi hambatan. Meskipun telah ada standar kompetensi bagi aparatur yang menduduki posisi struktural yang dikembangkan oleh lembaga Pembinaan Kepegawaian seperti BKN, namun belum ada standar yang sesuai untuk setiap jenjang pangkat dan golongan. Oleh karena itu, pentingnya pengembangan standar kompetensi bagi aparatur di semua tingkatan pangkat dan golongan menjadi sangat mendesak untuk mendukung manajemen sumber daya manusia, termasuk dalam hal pelatihan.

Tabel 2. GAP Kompetensi ASN

No	Gap Kebutuhan Kompetensi Yang Teridentifikasi
1	Tingkat pendidikan PNS secara umum masih rendah, yang mempengaruhi kualitas, kemampuan, dan kinerja.
2	Lemahnya profesionalisme dan integritas aparatur, serta kurangnya sikap yang sesuai dengan harapan
3	Lemahnya kinerja aparatur yang menjadi faktor penyebab terjadinya krisis di berbagai dimensi
4	Praktek inefisiensi dan pemborosan dalam kegiatan manajemen dan administrasi pemerintah baik di pusat maupun di daerah
5	Kurangnya pemahaman mengenai kebutuhan yang sebenarnya, baik dari individu aparatur maupun dari perspektif organisasional dalam penyusunan program pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia

Sumber: Bapeda Kab. Bandung, 2020.

Dari Latar belakang fenomena/gejala di atas, yang menjadi dasar kebutuhan pengembangan SDM dalam penelitian ini adalah adanya pandangan negatif terhadap Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang sering dikaitkan dengan korupsi, kolusi, nepotisme, ketidakdisiplinan, inkompetensi, dan masalah lainnya. Selain itu, kondisi aparatur di Kabupaten Bandung juga

menunjukkan kelemahan dalam kinerja dan kualitas, terutama dalam hal kompetensi yang belum sebanding dengan tuntutan dan tantangan pekerjaan. Selain itu, pendidikan dan mentalitas aparatur juga masih perlu ditingkatkan agar sesuai dengan harapan dan tuntutan pelayanan publik yang berkualitas. Oleh karena itu, penyusunan program pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, jabatan, dan individu aparatur di Kabupaten Bandung menjadi langkah penting untuk meningkatkan kompetensi dan profesionalisme aparatur dalam menghadapi perubahan dan tuntutan zaman. Dengan adanya analisis kebutuhan pengembangan sumber daya manusia (SDM) yang tepat dan komprehensif, diharapkan bahwa program pelatihan yang dijalankan dapat mengatasi masalah-masalah yang ada dalam organisasi, meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja, serta memberikan kontribusi positif dalam mencapai tujuan dan perubahan yang diharapkan bagi Kabupaten Bandung.

Tabel 3. GAP Kinerja ASN

NO	Permasalahan kinerja ASN	
1	Ketidaksesuaian antara tugas dan kualifikasi	ASN mungkin ditempatkan dalam posisi atau tugas yang tidak sesuai dengan latar belakang atau keterampilan mereka, yang dapat menghambat kinerja mereka.
2	Kurangnya motivasi	Kurangnya motivasi atau kurangnya dorongan intrinsik untuk melakukan pekerjaan dengan baik dapat mengarah pada kinerja yang rendah.
3	Keterbatasan sumber daya	Keterbatasan sumber daya seperti waktu, anggaran, atau personel dapat mempengaruhi kinerja ASN dalam menyelesaikan tugas mereka dengan efisien.
4	Kurangnya keterampilan atau pengetahuan	ASN mungkin menghadapi kesulitan dalam menjalankan tugasnya karena kurangnya keterampilan atau pengetahuan yang diperlukan.
5	Kurangnya pengembangan kompetensi	Jika ASN tidak mendapatkan kesempatan untuk mengembangkan keterampilan dan pengetahuan mereka melalui pelatihan dan pengembangan, ini dapat membatasi potensi kinerja mereka.
6	Ketidakjelasan dalam harapan atau tujuan	ASN mungkin mengalami kesulitan dalam mengetahui harapan atau tujuan yang jelas dari tugas mereka, yang dapat mempengaruhi kinerja
7	Kurangnya dukungan manajemen	Dukungan yang kurang dari manajemen atau kurangnya arahan dan bimbingan dapat memengaruhi kinerja ASN secara negatif
8	Ketidakpuasan kerja	Ketidakpuasan kerja atau masalah di lingkungan kerja dapat memengaruhi motivasi dan kinerja ASN

Sumber: Data diolah, 2024.

Permasalahan kinerja ASN dapat bervariasi tergantung pada organisasi dan individu. Mengetahui permasalahan kinerja ASN adalah langkah pertama dalam mengatasinya. Dengan mengidentifikasi dan memahami permasalahan tersebut, organisasi dapat mengambil langkah-langkah untuk meningkatkan kinerja ASN melalui program pengembangan kompetensi, dukungan manajemen yang lebih baik, dan perbaikan dalam penempatan dan penugasan ASN.

Gap kinerja mengacu pada perbedaan antara kinerja yang diharapkan dari seorang pegawai ASN dan kinerja yang sebenarnya dicapainya. Ini bisa terjadi karena berbagai faktor, termasuk kurangnya keterampilan atau pengetahuan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas dengan efektif, kurangnya motivasi, atau ketidakjelasan dalam tugas yang diberikan. Gap kinerja menjadi perhatian utama dalam pengembangan kompetensi pegawai ASN karena memperjelas area di mana perbaikan diperlukan dan memberikan arah bagi upaya pengembangan yang tepat. Dengan mengidentifikasi gap kinerja ini, organisasi dapat merancang program pengembangan kompetensi yang sesuai untuk meningkatkan kinerja pegawai dan mencapai tujuan organisasi secara lebih efektif.

Upaya menuju smart city Kabupaten Bandung tidak hanya menyoroti infrastruktur teknologi, tetapi juga menyangkut perbaikan sistem kepegawaian dan pengembangan kompetensi pegawai administrasi umum golongan II dan III. Kabupaten Bandung menghadapi tantangan

serupa dengan fenomena yang terjadi secara nasional terkait dengan kualitas dan kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS). Data menunjukkan bahwa jumlah PNS/ASN di Kabupaten Bandung terus meningkat setiap tahunnya. Namun, terdapat ketidaksesuaian antara jumlah yang meningkat dengan kualitas dan kompetensi yang dimiliki oleh aparatur. Masalah utama yang dihadapi adalah lemahnya profesionalisme, integritas, serta kinerja aparatur. Hal ini tercermin dalam rendahnya tingkat pendidikan PNS secara umum, kurangnya pemahaman akan kebutuhan yang sebenarnya dalam penyusunan program pelatihan, serta belum adanya kerangka standar kompetensi yang sesuai dengan pangkat dan golongan. Selain itu, permasalahan inefisiensi dan pemborosan dalam kegiatan manajemen dan administrasi pemerintah juga menjadi fokus perhatian. Dalam upaya mewujudkan visi menuju smart city, diperlukan perbaikan sistem, pengawasan yang lebih ketat, dan penegakan hukum yang tegas untuk memastikan mutu penyelenggaraan pelayanan publik yang baik. Analisis kebutuhan pengembangan kompetensi pegawai administrasi umum golongan II dan III di Kabupaten Bandung menjadi penting dalam rangka meningkatkan profesionalisme, kinerja, dan kualitas aparatur. Penyusunan program pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, jabatan, dan individu diharapkan dapat menjadi langkah strategis untuk mengatasi masalah-masalah yang ada dan mencapai tujuan pembangunan menuju smart city yang berkualitas di Kabupaten Bandung.

Dalam pembangunan menuju smart city di Kabupaten Bandung, perlu diperhatikan bahwa sistem kepegawaian yang belum mampu menjadikan Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagai individu yang profesional, bersih, dan berprestasi dapat menjadi hambatan yang signifikan. Pandangan negatif terhadap PNS yang sering dikaitkan dengan berbagai masalah seperti korupsi, kolusi, nepotisme, dan inefisiensi merupakan tantangan yang perlu diatasi. Selain itu, rendahnya tingkat pendidikan PNS secara nasional dan lemahnya kompetensi, profesionalisme, serta integritas aparatur juga menjadi perhatian utama. Fenomena ini menjadi dasar untuk menganalisis kebutuhan pengembangan kompetensi pegawai administrasi umum golongan II dan III di Kabupaten Bandung. Kondisi yang menunjukkan kelemahan dalam kinerja dan kualitas aparatur, serta kurangnya pemahaman akan kebutuhan yang sebenarnya dalam penyusunan program pelatihan, memperkuat urgensi untuk menyusun program pengembangan sumber daya manusia yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, jabatan, dan individu. Dengan mengintegrasikan kebutuhan pengembangan kompetensi pegawai administrasi umum dengan visi menuju smart city, diharapkan program pelatihan yang dijalankan dapat menjadi langkah strategis untuk meningkatkan profesionalisme, kinerja, dan kualitas aparatur dalam menghadapi perubahan zaman dan tuntutan pelayanan publik yang berkualitas. Dengan demikian, dapat diharapkan bahwa melalui upaya yang komprehensif dan tepat sasaran, Kabupaten Bandung dapat memperbaiki sistem kepegawaian dan menghasilkan aparatur yang berintegritas, kompeten, dan profesional sesuai dengan arah pembangunan menuju smart city.

Peneliti mungkin lebih fokus pada golongan II dan III karena mereka merupakan bagian yang sangat penting dari struktur administratif di Kabupaten Bandung. Golongan II dan III umumnya mencakup pegawai dengan tanggung jawab administratif yang signifikan dalam menjalankan fungsi-fungsi pemerintahan yang vital. Alasan penelitian lebih fokus pada golongan ini mungkin karena:

1. Golongan II dan III seringkali memiliki jumlah yang lebih besar dibandingkan dengan golongan lainnya dalam struktur kepegawaian pemerintahan. Oleh karena itu, meningkatkan kompetensi dan kualitas golongan ini dapat memiliki dampak yang lebih besar secara keseluruhan.

2. Golongan II dan III biasanya bertanggung jawab atas tugas-tugas administratif yang penting dalam menjalankan berbagai program dan kegiatan pemerintahan. Meningkatkan kompetensi mereka dapat membantu meningkatkan efisiensi dan efektivitas proses administratif secara keseluruhan.
3. Terkadang, ketersediaan sumber daya seperti dana dan waktu untuk pelatihan dan pengembangan terbatas. Oleh karena itu, fokus pada golongan II dan III mungkin dilakukan karena keterbatasan sumber daya tersebut.

Perbedaan antara golongan II dan III umumnya terletak pada tingkat tanggung jawab, kualifikasi pendidikan, serta kompleksitas pekerjaan yang diemban. Golongan II biasanya memiliki tanggung jawab yang lebih tinggi dan memerlukan kualifikasi pendidikan yang lebih tinggi daripada golongan III. Dana yang dialokasikan untuk pelatihan dan pengembangan biasanya akan disesuaikan dengan kebutuhan dan prioritas masing-masing golongan. Meskipun begitu, penting untuk memastikan bahwa semua golongan dalam struktur kepegawaian mendapatkan kesempatan yang sama untuk pengembangan kompetensi sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang mereka emban.

Digitalisasi pelayanan publik merupakan aspek yang sangat relevan dan penting untuk dimasukkan dalam penelitian terkait kompetensi administrasi umum PNS di PEMDA Kabupaten Bandung. Berikut adalah beberapa alasan mengapa isu ini perlu dimasukkan. Digitalisasi pelayanan publik adalah tren global yang sedang berkembang pesat. Dalam era digital ini, pemerintah di berbagai negara, termasuk Indonesia, semakin mengadopsi teknologi informasi untuk meningkatkan efisiensi, aksesibilitas, dan kualitas pelayanan kepada masyarakat (Agussaleh et al., 2019). Digitalisasi pelayanan publik diharapkan dapat meningkatkan efisiensi birokrasi, mempercepat proses administrasi, dan memberikan pelayanan yang lebih cepat dan berkualitas kepada masyarakat. Oleh karena itu, pemahaman dan keterampilan terkait dengan teknologi informasi dan sistem informasi menjadi penting bagi PNS dalam menjalankan tugas administrative (Sepriyanto, 2013). Digitalisasi pelayanan publik membawa perubahan dalam cara kerja dan tuntutan terhadap kompetensi PNS. PNS perlu memiliki keterampilan dalam menggunakan aplikasi dan sistem teknologi informasi yang digunakan dalam pelayanan publik, serta kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan teknologi yang terus-menerus (Rizeria, 2018). Penelitian yang mencakup isu digitalisasi pelayanan publik akan memberikan pemahaman yang lebih baik tentang jenis-jenis kompetensi yang diperlukan oleh PNS. Hal ini dapat membantu dalam merancang program pelatihan dan pengembangan kompetensi yang lebih relevan dan responsif terhadap kebutuhan yang ada. Dengan demikian, memasukkan isu digitalisasi pelayanan publik dalam penelitian tentang kompetensi administrasi umum PNS di PEMDA Kabupaten Bandung akan membuat penelitian tersebut lebih relevan, kekinian, dan memberikan kontribusi yang lebih signifikan terhadap pemahaman dan pengembangan kompetensi PNS di era digital saat ini.

Berdasarkan latar belakang di atas, banyak faktor di BKPSDM Kabupaten Bandung yang menyebabkan tidak tercapainya tujuan penyelenggaraan pelatihan pegawai negeri sipil. Faktor-faktor tersebut antara lain adalah belum adanya standar kompetensi yang jelas bagi PNS di semua tingkatan dan pangkat, serta tidak adanya analisis kebutuhan pelatihan berdasarkan kemampuan aktual PNS. Lemahnya perencanaan dan implementasi berbagai komponen penyelenggaraan Pelatihan. dan terakhir focus pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan hanya pada program tahunan seperti Latsar, diklat Struktural Kepemimpinan baik PKP, PKA maupun PKN, kurang mengakomodir diklat teknis, fungsional khusus pada teknis, fungsional administrasi umum golongan II dan III sehingga penting untuk mendapat perhatian serius dan urgen dari para pembuat kebijakan selain itu juga secara kuantitatif jumlah yaitu 1897 golongan II dan 6050 golongan III, PNS golongan II dan III cukup besar

untuk diberikan intervensi peningkatan pengetahuan, ketrampilan sikap dan moral, mental melalui pendidikan dan pelatihan aparatur, dalam hal ini bidang evaluasi dan pengembangan sumber daya aparatur dipandang perlu untuk membentuk Analisis Kebutuhan Pengembangan SDM terutama untuk meningkatkan kompetensi, ketrampilan, sikap, motivasi, moral dan mental pegawai agar dapat berkompetisi dan mengurangi kesenjangan pada pegawai Administrasi Umum golongan II dan III di Kabupaten Bandung. Tujuan dari analisis kebutuhan Pelatihan administrasi umum bagi pegawai negeri sipil golongan II dan III di daerah ini adalah untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan yang spesifik dalam bidang administrasi umum. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan kompetensi para pegawai negeri sipil, terutama golongan II dan III, sehingga dapat melaksanakan tugas-tugas secara profesional.

METODE PENELITIAN

Analisis kebutuhan Pelatihan diterapkan dengan menggunakan pendekatan deskriptif yang mendalam untuk menggambarkan secara rinci status kompetensi pegawai saat ini. Metode yang digunakan adalah metode campuran, yang menggabungkan pendekatan kualitatif dan kuantitatif. Pendekatan ini dimaksudkan untuk menyelidiki aspek-aspek kompetensi secara menyeluruh, sebagaimana dijelaskan oleh Sugiyono (2018). Dengan menggunakan pendekatan ini, kami dapat mengidentifikasi perbedaan antara standar kompetensi yang diharapkan dan kompetensi aktual yang dimiliki oleh pegawai ASN. Hasil analisis ini memberikan pemahaman yang mendalam dan terperinci tentang kebutuhan pelatihan yang spesifik untuk meningkatkan kualifikasi pejabat struktural dan mengatasi kesenjangan yang ada. Untuk memberikan deskripsi kompetensi ini, teknik pengumpulan data yang digunakan (Sutopo & Sugiyono, 2021) meliputi :

1. Studi lapangan dengan cara menyebarkan kuesioner tentang kompetensi pangkat PNS pada golongan III dan II.
2. Wawancara dilakukan untuk memperoleh gambaran dan mengetahui perasaan, sikap pegawai, iklim kerja, kepemimpinan pegawai, konflik dan pemecahan masalah.
3. Telaah dokumen. sebagai pelengkap pada proses pengumpulan data baik teori maupun sumber-sumber lain guna keperluan penelitian

Pada penelitian ini, populasi terdiri dari 85 PNS Golongan II dan 91 Pegawai Golongan III dan semua anggota populasi dijadikan responden. Jadi, secara total, terdapat 176 orang responden. Dalam hal ini, sampel jenuh yang digunakan sebagai populasi. sebagai narasumber untuk wawancara guna menggali informasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Kebutuhan Diklat PNS golongan II

Hasil evaluasi kompetensi umum PNS golongan II, seperti yang telah diuraikan sebelumnya, menjadi landasan untuk menganalisis kebutuhan pelatihan bagi mereka. Pengukuran kesenjangan kompetensi dilakukan untuk mengetahui perbedaan antara standar kompetensi dan rata-rata nilai yang diperoleh dalam penelitian. Berdasarkan hasil pengukuran kesenjangan tersebut, ada tiga kategori kesenjangan kompetensi dan intervensi yang diperlukan, yaitu:

- a. Kesenjangan tinggi, dengan nilai kesenjangan antara 0,68 hingga 0,81, menunjukkan bahwa pegawai belum mencapai kompetensi yang diharapkan. Untuk mengatasi kesenjangan ini, diperlukan intervensi program pelatihan di luar pekerjaan (off the job

training). Ini berarti memberikan pelatihan khusus yang dapat diselenggarakan secara independen atau oleh pihak lain.

- b. Kesenjangan sedang, dengan nilai kesenjangan antara 0,53 hingga 0,67, menandakan bahwa pegawai sudah memiliki kompetensi namun masih memerlukan peningkatan. Untuk mengatasi kesenjangan ini, diperlukan intervensi program pelatihan di tempat kerja (on the job training).
- c. Kesenjangan rendah, dengan nilai kesenjangan antara 0,37 hingga 0,52, menunjukkan bahwa pegawai sudah memiliki kompetensi umum tetapi masih ada kesenjangan yang perlu diatasi. Kesesuaian ini bisa diperbaiki melalui intervensi non-pelatihan seperti kegiatan pembinaan struktural.

Adapun hasil perhitungan kesenjangan dari sebelas kompetensi umum PNS golongan II di Kabupaten Bandung dapat dilihat pada tabel 4, sebagai berikut :

Tabel 1 Kesenjangan Kompetensi Umum PNS Golongan II

NO	Kompetensi	Nilai Rata-rata	Nilai Kesenjangan	Interprestasi
1	Kompetensi pelaksanaan tugas pokok unit kerja, serta visi dan Misi Organisasi	3.53	0.45	Rendah
2	Kompetensi membangun hubungan dan sikap interpersonal yang efektif	3.54	0.46	Rendah
3	Kompetensi pengelolaan informasi	3.37	0.63	Sedang
4	Kompetensi berkomunikasi	3.42	0.58	Sedang
5	Kompetensi perencanaan dan pengorganisasian	3.31	0.69	Tinggi
6	Kompetensi kerjasama team	3.40	0.60	Sedang
7	Kompetensi pemecahan masalah	3.32	0.68	Tinggi
8	Kompetensi menggunakan teknologi	3.40	0.60	Sedang
9	Kompetensi teknisKompetensi teknis berkaitan dengan bidang tugasnya	3.25	0.75	Tinggi
10	Kompetensi pembelajaran	3.34	0.66	Sedang
11	Kompetensi dalam memberikan pelayanan prima/bermutu	3.59	0.41	Rendah

Sumber: Data diolah, 2024.

Berdasarkan Tabel tersebut atas dapat diidentifikasi kesenjangan kompetensi PNS golongan II adalah sebagai berikut :

- 1) Tingkat pemahaman PNS golongan II terhadap tugas pokok unit kerja, serta visi dan Misi Organisasi, menunjukkan sebuah kesenjangan kompetensi yang sedang, dengan skor 0,58. Meskipun telah ada kompetensi yang terbentuk dalam aspek ini, masih ada ruang untuk peningkatan kemampuan. Untuk meningkatkan pemahaman ini, kegiatan pelatihan in-house dapat menjadi solusi efektif. Pelatihan semacam itu dapat dipimpin oleh atasan langsung atau pimpinan organisasi, yang memberikan wawasan mendalam tentang tugas pokok unit kerja, serta visi dan Misi Organisasi.
- 2) Kompetensi dalam membangun hubungan dan sikap interpersonal yang efektif pada PNS golongan II menunjukkan kesenjangan yang rendah, dengan skor 0,46. Hal ini menandakan bahwa PNS tersebut telah memiliki kompetensi yang memadai dalam aspek ini, memungkinkan mereka untuk berinteraksi secara efektif dengan rekan kerja maupun pimpinan organisasi. Untuk memperkuat kompetensi yang telah ada, tidak perlu pelatihan tambahan, namun pembinaan melalui berbagai kegiatan seperti pembentukan tim kerja dan kegiatan informal dapat menjadi alternatif yang efektif.

- 3) Kesenjangan kompetensi dalam pengelolaan informasi pada PNS golongan II berada pada tingkat sedang, dengan nilai 0,63. Untuk mengatasi kesenjangan ini, diperlukan kegiatan pelatihan in-house yang mencakup berbagai aspek, seperti teknik pengumpulan data, analisis data, manajemen kearsipan, pengelolaan surat/naskah, dan sistem informasi manajemen.
- 4) Kesenjangan kompetensi dalam bidang komunikasi pada PNS golongan II mencapai tingkat sedang, dengan skor 0,58. Untuk mengatasi kesenjangan ini, intervensi dalam bentuk pelatihan in-house diperlukan, dengan fokus pada teknik menyampaikan informasi, mendengarkan secara efektif, komunikasi tertulis, dan presentasi yang efektif.
- 5) Kompetensi perencanaan dan pengorganisasian PNS golongan II berada pada tingkat tinggi, dengan skor 0,69. Meskipun demikian, kompetensi ini masih membutuhkan peningkatan lebih lanjut, yang dapat dicapai melalui diklat intensif di luar tempat kerja. Diklat tersebut dapat mencakup berbagai aspek seperti perencanaan, manajemen organisasi, koordinasi, dan pengorganisasian kerja.
- 6) Kesenjangan kompetensi dalam kerjasama tim pada PNS golongan II mencapai tingkat sedang, dengan skor 0,60. Untuk mengatasi hal ini, program pelatihan in-house seperti out Bond, pelatihan team building, dan motivasi pencapaian dapat menjadi solusi yang efektif.
- 7) Kesenjangan kompetensi dalam pemecahan masalah pada PNS golongan II berada pada tingkat tinggi, dengan skor 0,69. Hal ini menunjukkan bahwa diperlukan intervensi melalui program diklat yang fokus pada teknik pemecahan masalah dan pengembangan inisiatif dalam menghadapi masalah kerja.
- 8) Kompetensi PNS golongan II dalam menggunakan teknologi berada pada tingkat sedang, dengan skor 0,60. Intervensi melalui pelatihan in-house dapat membantu meningkatkan penguasaan teknologi, terutama dalam penggunaan peralatan kantor berbasis teknologi.
- 9) Kesenjangan kompetensi teknis berkaitan dengan bidang tugas PNS golongan II mencapai tingkat tinggi, dengan skor 0,75. Diperlukan diklat yang diselenggarakan baik secara internal maupun eksternal, yang sesuai dengan bidang tugas masing-masing PNS.
- 10) Kesenjangan kompetensi dalam pembelajaran pada golongan II PNS berada pada tingkat sedang, dengan skor 0,66. Intervensi melalui pelatihan in-house serta pemanfaatan teknologi seperti internet dapat membantu meningkatkan kompetensi pembelajaran mereka.
- 11) Kesenjangan kompetensi dalam pelayanan pada PNS golongan II berada pada tingkat rendah, dengan skor 0,41. Meskipun demikian, perlu dilakukan optimalisasi dan pembinaan lebih lanjut untuk memastikan pelayanan yang prima kepada publik.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat diidentifikasi diklat bagi PNS golongan II dalam kaitannya dengan peningkatan kompetensi administrasi umum PNS tersebut. Kebutuhan diklat bagi PNS golongan II tersebut dalam rangka memenuhi kebutuhan pengembangan diri dan kompetensi individual bagi PNS Golongan II dalam administrasi umum, dibutuhkan berbagai jenis diklat yang sesuai dengan kebutuhan mereka. Pertama, dalam hal komunikasi, dibutuhkan diklat teknis komunikasi efektif yang meliputi beragam aspek seperti komunikasi lisan, komunikasi tulisan, rapat efektif, dan presentasi efektif. Kedua, untuk meningkatkan kompetensi dalam pengelolaan informasi, diperlukan diklat teknis pengelolaan informasi dan pekerjaan yang mencakup teknik pengumpulan data, analisis data, dan manajemen kearsipan.

Selanjutnya, untuk kompetensi perencanaan dan pengorganisasian pekerjaan, dibutuhkan diklat teknis yang mencakup perencanaan kerja, pengorganisasian pekerjaan, koordinasi pekerjaan, dan evaluasi pekerjaan. Untuk menghadapi masalah yang mungkin timbul, dibutuhkan diklat pemecahan masalah yang mencakup teknik pemecahan masalah dan tindak lanjut setelah pemecahan masalah. Dalam menggunakan teknologi, dibutuhkan diklat teknis aplikasi komputer yang mencakup aspek hardware dan software, serta pemeliharaan komputer dan peralatan kantor, serta keselamatan dan kesehatan kerja. Kompetensi teknis yang berkaitan dengan bidang tugasnya perlu dikembangkan melalui diklat yang dikondisikan dengan teknis pekerjaan yang spesifik. Terakhir, untuk membangun kerjasama tim yang efektif, dibutuhkan diklat membangun tim efektif yang mencakup keterampilan interpersonal, membangun tim yang efektif, dan kepemimpinan dalam tim. Dengan menyediakan diklat-diklat yang sesuai dengan kebutuhan ini, diharapkan PNS Golongan II dapat meningkatkan kinerja mereka dalam administrasi umum dengan lebih efektif.

Sedangkan kebutuhan Non-diklat atau intervensi manajemen yang dikaitkan dengan pemenuhan standar kompetensi umum PNS golongan II mencakup beberapa aspek penting. Pertama, dalam hal pelaksanaan tugas pokok dan fungsi unit kerja serta visi dan misi organisasi, pembinaan dilakukan melalui monitoring pelaksanaan Rencana Strategis (Renstra) organisasi, yang bertujuan untuk memastikan kesesuaian dan ketercapaian tujuan organisasi. Kedua, dalam membangun hubungan dan sikap interpersonal yang efektif, upaya pembinaan difokuskan pada penciptaan hubungan dan atmosfir kerja yang kondusif, sehingga memungkinkan terciptanya kolaborasi yang efektif di antara anggota tim. Ketiga, untuk memastikan pelayanan yang prima kepada publik, pembinaan dilakukan dengan memberikan arahan tentang pentingnya pelayanan prima, mendorong semangat pembelajaran, dan memberikan penghargaan kepada pegawai yang aktif dalam meningkatkan kompetensi mereka. Terakhir, dalam hal kompetensi pembelajaran, pembinaan dilakukan dengan mendorong semangat belajar oleh atasan, memotivasi pentingnya belajar sepanjang hayat, dan menggunakan teknologi internet sebagai alat untuk meningkatkan wawasan, pengetahuan, dan kemampuan yang berkaitan dengan bidang tugas mereka. Dengan pendekatan ini, diharapkan PNS golongan II dapat terus meningkatkan kualitas kinerja mereka sesuai dengan standar yang ditetapkan

2. Kebutuhan Diklat PNS Golongan III

Kerangka yang digunakan dalam analisis kebutuhan pelatihan ini adalah dengan membandingkan rata-rata skor kompetensi dengan skor kompetensi ideal, sehingga akan menimbulkan kesenjangan kompetensi. Dalam pengertian ini kesenjangan kemampuan diukur dengan menghitung selisih antara nilai standar (skala 4) dengan nilai rata-rata yang diperoleh dalam penelitian. Kesenjangan dapat didiskripsikan pada tabel 5 sebagai berikut:

Tabel 5. Kesenjangan Kompetensi PNS Golongan III

NO	KOMPETENSI	Nilai Rata-rata	Nilai Kesenjangan	Intervensi
1	Kompetensi pelaksanaan Tugas Pokok dan fungsi (Tupoksi), visi dan misi organisasi di kabupaten Bandung	3,59	0,41	Rendah
2	Kompetensi membangun hubungan dan sikap interpersonal yang efektif	3,65	0,35	Rendah
3	Kompetensi pengelolaan informasi	3,45	0,55	Sedang
4	Kompetensi berkomunikasi	3,36	0,64	Tinggi
5	Kompetensi perencanaan dan pengorganisasian pekerjaan	3,47	0,53	Sedang
6	Kompetensi kerjasama team	3,49	0,51	Sedang
7	Kompetensi pemecahan masalah	3,44	0,36	Rendah
8	Kemampuan pengelolaan kantor	3,55	0,45	Rendah
9	Kompetensi menggunakan teknologi	3,51	0,49	Sedang
10	Kompetensi meningkatkan kinerja secara terus menerus	3,26	0,74	Tinggi
11	Kompetensi memberikan pelayanan prima/bermutu	3,43	0,57	Sedang
12	Kompetensi teknis berkaitan dengan bidang tugasnya	3,28	0,72	Tinggi
13	Kompetensi mengambil keputusan	3,29	0,71	Tinggi
14	Kompetensi memberikan motivasi	3,24	0,76	Tinggi
15	Kompetensi melakukan koordinasi	3,27	0,73	Tinggi
16	Kompetensi melaakukan evaluasi hasil kerja	3,39	0,61	Sedang
17	Kompetensi mengelola konflik	3,65	0,35	Rendah
18	Kompetensi membangun jejaring kerja	3,45	0,55	Sedang

Sumber: Data diolah, 2024.

Berdasarkan hasil perhitungan kesenjangan kompetensi PNS golongan III di Kabupaten Bandung mencerminkan beberapa aspek yang perlu diperhatikan secara mendalam. Dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi (Tupoksi), visi, dan misi organisasi, meskipun nilai rata-rata cukup tinggi yaitu 3,59, namun masih terdapat kesenjangan sebesar 0,41, menandakan tingkat kompetensi yang masih rendah. Hal serupa terjadi pada kompetensi membangun hubungan dan sikap interpersonal yang efektif, di mana nilai rata-rata mencapai 3,65 dengan kesenjangan sebesar 0,35. Dalam hal kompetensi berkomunikasi, kesenjangan mencapai tingkat tinggi dengan nilai 0,64, menandakan perlunya intervensi yang mendalam. Selanjutnya, dalam pengelolaan informasi, kesenjangan tergolong sedang dengan nilai 0,55. Demikian pula dengan kompetensi perencanaan dan pengorganisasian pekerjaan, serta kemampuan menggunakan teknologi, keduanya memiliki kesenjangan sedang dengan nilai masing-masing 0,53 dan 0,49. Di sisi lain, terdapat beberapa kompetensi yang memiliki kesenjangan yang tinggi, seperti kemampuan meningkatkan kinerja secara terus menerus, mengambil keputusan, memberikan motivasi, melakukan koordinasi, mengelola konflik, dan membangun jejaring kerja, semuanya memiliki kesenjangan tinggi dengan nilai masing-masing 0,74, 0,71, 0,76, 0,73, dan 0,55. Intervensi yang tepat diperlukan sesuai dengan tingkat kesenjangan yang dihadapi, mulai dari pembinaan rutin hingga pelatihan mendalam yang dapat memberikan pemahaman dan keterampilan yang diperlukan untuk meningkatkan kompetensi PNS golongan III secara menyeluruh..

Adapun rincian kebutuhan diklat berdasarkan tiga katagori tinggi, sedang, dan rendah adalah sebagai berikut :

1) Diklat untuk menutup kesenjangan Kompetensi Tinggi

Kesenjangan kompetensi yang tinggi menunjukkan bahwa responden penelitian, yaitu PNS golongan III, masih memiliki kekurangan dalam kompetensi yang seharusnya mereka miliki. Oleh karena itu, intervensi yang diperlukan adalah proses pembelajaran yang dapat membentuk kompetensi yang diharapkan. Agar proses pembelajaran ini efektif, penyelenggaraannya sebaiknya dilakukan melalui off the job training yang mengacu pada kurikulum standar kompetensi yang ada.

Dalam rangka mengatasi kesenjangan kompetensi yang tinggi, diperlukan daftar pelatihan khusus yang disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing kompetensi. Daftar tersebut mencakup pelatihan dalam komunikasi efektif untuk menyampaikan ide, pikiran, dan informasi terkait pekerjaan, pengembangan diri secara berkelanjutan untuk meningkatkan kompetensi kerja, pelatihan teknis substantif untuk memperoleh keterampilan teknis yang relevan dengan bidang tugas, pelatihan pengambilan keputusan yang tepat dalam perencanaan pekerjaan, pelatihan motivasi pencapaian untuk memberikan dorongan kepada rekan kerja, dan pelatihan koordinasi kerja untuk memfasilitasi kerja sama baik di dalam maupun antar unit kerja

2) Diklat on the job training untuk menutupi tingkat kesenjangan kompetensi Sedang

Kesenjangan kompetensi yang tergolong sedang menunjukkan bahwa PNS golongan III di Kabupaten Bandung memiliki kompetensi yang cukup, namun belum mampu mengaplikasikan sepenuhnya dalam konteks pekerjaan. Untuk mengatasi kesenjangan ini, pendekatan yang diperlukan adalah melalui diklat on the job training, di mana pegawai akan diberikan pendidikan dan bimbingan langsung di tempat kerja untuk mengaktualisasikan kemampuan yang dimiliki secara nyata. Diklat on the job training memiliki sifat yang lebih informal dan fleksibel dalam struktur pembelajaran atau kurikulumnya. Diklat tersebut harus dirancang secara khusus untuk menutupi tingkat kesenjangan yang tergolong sedang. Misalnya, diklat teknis pengelolaan informasi pekerjaan untuk meningkatkan kemampuan dalam mengumpulkan, menganalisis, dan mengelola informasi untuk kelancaran pelaksanaan tugas, serta diklat teknis pengelolaan pekerjaan untuk merencanakan dan mengorganisir kegiatan kerja secara efektif. Selain itu, diklat teknis team building diperlukan untuk memperkuat kemampuan bekerja dalam tim secara efektif, sementara diklat teknis aplikasi komputer dan teknologi lainnya akan membantu dalam penggunaan teknologi yang diperlukan dalam pekerjaan. Diklat juga harus fokus pada pelayanan prima kepada pihak-pihak yang membutuhkan, evaluasi terhadap hasil kerja, serta membangun jejaring kerja baik di dalam maupun di luar unit kerja. Dengan pendekatan ini, diharapkan PNS golongan III dapat lebih siap dalam menghadapi tantangan dan tugas yang ada di lingkungan kerja.

3) Tingkat kesenjangan kompetensi yang rendah

Tingkat kesenjangan kompetensi yang rendah menandakan bahwa PNS golongan III di Kabupaten Bandung telah memperoleh sejumlah kompetensi, meskipun aktualisasinya dalam pekerjaan belum mencapai tingkat kesempurnaan. Untuk mengisi kesenjangan tersebut, diperlukan pembinaan pegawai yang dilakukan oleh pejabat struktural guna memberikan bimbingan langsung kepada pegawai agar kinerja mereka dapat ditingkatkan. Pembinaan ini mencakup berbagai aspek, seperti monitoring pelaksanaan Renstra organisasi untuk memastikan pencapaian tujuan organisasi, pembinaan dalam menciptakan hubungan dan atmosfir kerja yang kondusif untuk memperbaiki hubungan

interpersonal, pembinaan dalam penyelesaian masalah baik secara individu maupun dalam tim, arahan praktis tentang pengelolaan kantor yang efektif dan efisien, serta pembinaan untuk menyelesaikan konflik yang muncul di unit kerja. Dengan adanya pembinaan ini, diharapkan PNS golongan III dapat mengatasi kesenjangan kompetensi rendah dan meningkatkan kinerja mereka sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Untuk mengatasi kebutuhan akan peningkatan kompetensi, diperlukan beragam pelatihan yang sesuai dengan jenis kompetensi yang diinginkan. Misalnya, untuk meningkatkan kompetensi dalam komunikasi, Diklat Teknis Komunikasi Efektif mencakup pelatihan dalam komunikasi lisan, tulisan, rapat efektif, dan presentasi efektif. Sedangkan untuk meningkatkan kompetensi pembelajaran, Diklat Teknis Pengembangan Organisasi menawarkan pelatihan tentang belajar efektif, belajar secara tim, dan aktualisasi belajar di organisasi. Sementara itu, Diklat Achievement Motivation Training berfokus pada motivasi diri, motivasi untuk prestasi, serta teknik memotivasi diri dan kolega. Demikian pula, pelatihan lainnya, seperti Diklat Pengelolaan Informasi Pekerjaan, Diklat Pengambilan Keputusan, Diklat Aplikasi Teknologi Kerja, Diklat Teknis Substantif, Diklat Kerjasama Tim, Diklat Pemberian Pelayanan Prima, dan Diklat Koordinasi Kerja, masing-masing menawarkan keterampilan yang spesifik sesuai dengan jenis kompetensi yang dibutuhkan. Dengan adanya beragam jenis pelatihan ini, diharapkan para peserta dapat meningkatkan kualitas dan efektivitas kerja mereka sesuai dengan tuntutan dan standar yang diperlukan.

Untuk memenuhi standar kompetensi umum PNS golongan III, selain diklat, juga diperlukan kebutuhan non-diklat yang relevan yang dapat membantu dalam pengembangan kompetensi mereka. Dalam tabel 12, terdapat daftar kebutuhan non-diklat yang mencakup beberapa aspek penting. Pertama, dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi kerja serta visi dan misi organisasi, diperlukan monitoring pelaksanaan Rencana Strategis (Renstra) organisasi untuk memastikan konsistensi dengan tujuan organisasi. Kedua, untuk membangun hubungan dan sikap interpersonal yang efektif, diperlukan pembinaan untuk menciptakan hubungan dan atmosfer kerja yang kondusif, yang memungkinkan terciptanya kolaborasi yang efektif di antara anggota tim. Ketiga, untuk memecahkan masalah pekerjaan baik secara individu maupun tim, diperlukan pembinaan tentang pemecahan masalah yang dapat meningkatkan kemampuan mereka dalam menghadapi tantangan pekerjaan. Keempat, dalam melakukan pengelolaan kantor secara efektif, peserta memerlukan arahan praktis langsung tentang pengelolaan kantor yang efektif dan efisien. Terakhir, untuk mengelola konflik di unit kerja secara efektif, diperlukan pembinaan untuk menyelesaikan konflik yang mungkin timbul dalam unit kerja tersebut. Dengan demikian, kombinasi dari pelatihan dan pembinaan non-diklat ini diharapkan dapat membantu PNS golongan III dalam mencapai standar kompetensi yang diharapkan

Solusi untuk analisis kebutuhan pengembangan sumber daya manusia di Kabupaten Bandung meliputi beberapa langkah penting yang dapat diimplementasikan untuk meningkatkan kompetensi dan kinerja aparatur. Berikut adalah beberapa solusi yang dapat dari hasil analisis.

1) Peningkatan Program Pelatihan

Pemerintah Kabupaten Bandung perlu meningkatkan program pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia dengan mempertimbangkan hasil dari analisis kebutuhan. Program pelatihan harus dirancang secara spesifik dan tepat sasaran, mengacu pada hasil analisis kebutuhan untuk menutup kesenjangan kompetensi yang ada. Pelatihan harus mencakup berbagai aspek, termasuk peningkatan keterampilan teknis, pengetahuan, dan sikap yang relevan dengan tugas dan tanggung jawab aparatur (Hardjana, 2001).

2) Pengembangan Standar Kompetensi

Mengembangkan standar kompetensi yang jelas dan terukur untuk aparatur di setiap jenjang pangkat dan golongan adalah langkah penting untuk memastikan keseragaman kualitas dan standar yang diharapkan. Standar kompetensi ini harus didasarkan pada tugas-tugas yang diemban oleh setiap jabatan dan mengacu pada standar yang telah ditetapkan (Alvarez et al., 2004).

3) Penilaian Kinerja yang Objektif

Implementasi penilaian kinerja yang objektif dan terukur adalah penting untuk mengidentifikasi kelemahan dan potensi pengembangan aparatur. Penilaian kinerja harus didasarkan pada indikator yang jelas dan relevan dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing aparatur (Indriyanto, 2014).

4) Peningkatan Kesejahteraan Pegawai

Kesejahteraan pegawai adalah faktor penting dalam meningkatkan motivasi dan kinerja. Dalam upaya meningkatkan kesejahteraan aparatur, Pemerintah Kabupaten Bandung dapat mempertimbangkan peningkatan insentif, tunjangan, dan fasilitas yang sesuai dengan kebutuhan aparatur (Kim et al., 2017).

5) Fokus pada Pengembangan *Soft Skills*

Selain meningkatkan keterampilan teknis, perlu juga fokus pada pengembangan *soft skills* seperti kepemimpinan, komunikasi, kolaborasi, dan keterampilan interpersonal. *Soft skills* ini penting untuk meningkatkan kinerja dalam situasi kerja yang kompleks dan beragam (Krisdianti, 2021).

6) Meningkatkan Pemanfaatan Teknologi

Pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) dapat membantu meningkatkan efisiensi dan efektivitas pelatihan serta memfasilitasi pembelajaran mandiri bagi aparatur. Dengan menerapkan e-learning dan platform pembelajaran online, aparatur dapat belajar dan mengembangkan diri sesuai dengan kebutuhan, tanpa batasan geografis dan waktu (Moningka dan Shinta, 2014).

7) Pelibatan Pihak Eksternal

Melibatkan pihak eksternal, seperti universitas, lembaga pelatihan, atau pakar industri, dapat membantu memberikan wawasan dan pengetahuan yang lebih luas dalam pengembangan sumber daya manusia. Mereka dapat memberikan program pelatihan khusus yang relevan dengan tuntutan dan perkembangan kebutuhan (Noe, 2002).

Off-the-job training merupakan jenis pelatihan yang dilakukan di luar lingkungan kerja dan dapat diadakan dalam berbagai bentuk. Melalui berbagai bentuk *off-the-job training* seperti di atas, Kabupaten Bandung dapat memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengembangkan keterampilan dan pengetahuan mereka dalam bidang administrasi umum secara menyeluruh dan terstruktur. Berikut adalah beberapa jenis *off-the-job training* yang telah dilakukan oleh Kabupaten Bandung:

1) Seminar dan Workshop

Kabupaten Bandung telah menyelenggarakan seminar dan lokakarya yang difasilitasi oleh para ahli atau praktisi terkait administrasi umum. Seminar dan lokakarya ini dapat mencakup berbagai topik, seperti manajemen administrasi, penggunaan teknologi informasi, atau pengembangan keterampilan interpersonal (Siagian, 2002).

2) Pelatihan Eksternal

Pemerintah daerah telah mengirim pegawai ke pelatihan eksternal yang diselenggarakan oleh lembaga-lembaga pelatihan terakreditasi atau lembaga pendidikan tinggi. Pelatihan eksternal ini dapat mencakup berbagai aspek administrasi umum, seperti manajemen proyek, keuangan publik, atau pelayanan public (Saleh, 2019).

3) Kursus Online

Kabupaten Bandung telah memberikan akses ke platform pembelajaran online atau kursus daring yang memungkinkan pegawai untuk mengikuti kursus-kursus terkait administrasi umum dari tempat yang nyaman dan sesuai dengan jadwal mereka (Sampurna, 2013).

4) Pendidikan Formal

Pemerintah daerah juga telah memberikan dukungan untuk pegawai yang ingin melanjutkan pendidikan formal, seperti program sarjana atau pasca sarjana dalam bidang terkait administrasi publik atau manajemen (Sudarsana, 2019).

5) Sertifikasi Profesional

Kabupaten Bandung telah memberikan dukungan untuk pegawai yang ingin mendapatkan sertifikasi profesional dalam bidang administrasi umum, seperti sertifikasi dalam manajemen proyek, keuangan publik, atau manajemen sumber daya manusia (Sukmajadi, 2019).

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Kajian terhadap Analisis Pengembangan Kompetensi SDM Teknis Administrasi Umum Pegawai Negeri Sipil Golongan II dan II “ menghasilkan beberapa kesimpulan adalah; Kompetensi administrasi umum bagi PNS golongan II di PEMDA Kabupaten Bandung umumnya mencakup pemahaman yang kuat tentang prosedur administrasi, pengelolaan dokumen, serta penguasaan teknologi informasi dan komunikasi yang mendasar. Mereka diharapkan memiliki kemampuan untuk menjalankan tugas-tugas administratif secara efisien, termasuk pengelolaan data, penyiapan laporan, dan koordinasi antarbagian. Selain itu, mereka juga perlu memiliki kemampuan interpersonal yang baik untuk berkomunikasi dengan baik di dalam organisasi.

PNS golongan III di PEMDA Kabupaten Bandung diharapkan memiliki kompetensi administrasi umum yang lebih lanjut dan lebih mendalam dibandingkan dengan golongan II. Mereka diharapkan memiliki pengetahuan yang lebih luas tentang sistem administrasi publik, kebijakan pemerintah, serta kemampuan analisis yang lebih tinggi dalam menangani masalah-masalah administratif yang kompleks. Selain itu, mereka juga diharapkan memiliki keterampilan manajemen yang lebih baik dalam mengkoordinasikan dan mengawasi pelaksanaan tugas-tugas administratif.

Untuk mengatasi kesenjangan kompetensi administrasi umum antara PNS golongan II dan III di PEMDA Kabupaten Bandung, diperlukan pelatihan yang terstruktur dan terarah. Pelatihan tersebut harus mencakup materi-materi yang relevan dengan peningkatan keterampilan administratif, seperti pengelolaan data, analisis kebijakan, manajemen waktu, serta penggunaan teknologi informasi. Selain itu, pelatihan juga perlu memberikan kesempatan bagi para peserta untuk mengembangkan kemampuan interpersonal dan kepemimpinan yang

diperlukan untuk menangani tugas-tugas administratif yang kompleks dan beragam. Dengan demikian, pelatihan dapat menjadi sarana yang efektif untuk meningkatkan kompetensi administrasi umum PNS di semua tingkatan golongan di PEMDA Kabupaten Bandung.

Saran

Analisis kebutuhan pengembangan kompetensi pegawai administrasi umum golongan II dan III di Kabupaten Bandung perlu mempertimbangkan beberapa faktor penting. Pertama, penting untuk mengidentifikasi kesenjangan kompetensi yang ada di antara pegawai tersebut, baik dalam hal pemahaman tugas pokok dan visi-misi organisasi, kemampuan interpersonal, keterampilan teknis, maupun kemampuan manajerial. Setelah itu, perlu dilakukan evaluasi terhadap kurikulum pelatihan yang sudah ada, serta pengalaman pelaksanaan program pengembangan kompetensi yang sudah dilakukan sebelumnya. Selanjutnya, berdasarkan analisis tersebut, disusunlah rencana pengembangan kompetensi yang komprehensif dan terarah. Rencana ini harus mencakup berbagai jenis pelatihan dan pembinaan, baik dalam bentuk diklat maupun non-diklat, yang disesuaikan dengan kebutuhan spesifik pegawai golongan II dan III. Selain itu, penting juga untuk melibatkan stakeholder terkait, seperti pimpinan unit kerja, HRD, dan para pegawai itu sendiri, dalam proses perencanaan dan implementasi pengembangan kompetensi. Dengan pendekatan yang terstruktur dan melibatkan semua pihak terkait, diharapkan pengembangan kompetensi pegawai administrasi umum golongan II dan III di Kabupaten Bandung dapat berjalan dengan efektif dan memberikan manfaat yang optimal bagi organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Agussaleh, A., Agusdin, A., & Hermanto, H. (2019). Analisis Kebutuhan Pengembangan Sdm Untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai Dalam Di BKP Kelas I Mataram. *Distribusi - Journal of Management and Business*, 8(1), 53–66.
- Alvarez, K., Salas, E., & Garofano, C. M. (2004). *An integrated model of training evaluation and effectiveness. Human resource development Review*, 3(4), 385- 416.
- Ardiana, & Subaedi, B. dan. (2010). Kompetensi SDM UMKM dan pengaruhnya Terhadap Kinerja UMKM di Surabaya. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan Volume 12 No.1*.
- Bee, H. & Boyd, D. (2007). *The developing child 11th edition*. USA: Pearson Education.
- Choirunnisa, I., Muladi, M., & Devi, M. (2018). Analisis Pengembangan Laboratorium Teknik Instalasi Fiber Optik pada Sekolah Menengah Kejuruan untuk Mencapai Standar Kompetensi Sesuai dengan SKKNI dan Kebutuhan DU/DI. *Jurnal Pendidikan: Teori, Penelitian, Dan Pengembangan*, 3(1). <https://doi.org/10.17977/jptpp.v3i1.10374>
- Davenport, Thomas, H., & Prusak, L. (1999). *Working Knowledge : How Organizations Manage What They*. Working Knowledge.
- Deni Hadiansah, D. (2021). *Membaca Perspektif Balanced Scorecard (BSC) (1st ed.)*. Bandung:Yayasan Azka Hafidz Maulana.
- Efendi, A. (2020). Mekanisme Audit Kinerja Berbasis Teknologi Informatika Pada Masa Pandemi Covid-19 Dan Pengaruhnya Terhadap Proses Pendidikan Dan Pelatihan Jabatan Fungsional Auditor (JFA) Aparat Pengawas Internal Pemerintah. *Prosiding Seminar Nasional Pascasarjana*, 1(01), 53–62. <https://journal.unj.ac.id/unj/index.php/semnas-ps/article/view/16852>
- Flippo, Edwin B (1984), *Personel Manajemen*, McGraw-Hill Series Management, Singapore

- Gumelar, A. (2005). Pengaruh Kualitas Sumber Daya manusia, Penerapan Standar Akuntansi Pemerintah dan Sistem Pengendalian Intern Terhadap Kualitas Laporan Keuangan. Unikom.
- Hadari, N., & Hadawi, M. (1990). Administrasi Personel untuk Produktivitas Kerja. Jakarta: Haji Masagung.
- Hambali, M. (2016). Manajemen Pengembangan Kompetensi Guru Pai. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 1(1), 69–87. <https://doi.org/10.18860/jmpi.v1i1.3229>
- Handoko, T. H. (2012). Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia.
- Handoko. (2015). Manajemen Sumber Daya Manusia (Cetakan Pe).
- Hardjana, A. M. (2001). *Training SDM yang efektif. Kanisius. Holton III, E. F. (1996). The flawed four-level evaluation model. Human resource development quarterly*, 7(1), 5-21.
- Haris, & Desimone. (1994). Human Resource Wheel. New York: Longman.
- Hasibuan. (2013). Manajemen Sumber Daya Manusia.
- Havighurst, R. J. (1953). Human education and development. New York: Longman.
- Hendarsyah, B. (2020). Analisis Kebutuhan Pengembangan Kompetensi di lingkungan Pemerintah Kota Bandung. Badan Kepegawaian, Pendidikan Dan Pelatihan (BKPP) Kota Bandung.
- Huang, V. (2013). Review Job Description dan Pembuatan Rancangan Pengembangan Kompetensi di PT. X. *Calypra*, 2(1).
- Indriyanto, B. (2014). Mengkaji Revolusi Mental dalam Konteks Pendidikan. *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, 20(4), 554- 567.
- John Dewey. (1964). Democracy and Education, An Introduction To The Philosophy Of Education. New York: The Macmillan Company.
- Kim, H., Sefcik, J. S., & Bradway, C. (2017). *Characteristics of qualitative descriptive studies: A systematic review. Research in Nursing & Health*, 40(1), 23-42.
- Krisdianti, D. N. (2021). Analisis Kinerja Pegawai Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian (Simpeg) Di Badan Kepegawaian Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Bandung. Skripsi (S1) Thesis, FISIP UNPAS.
- Krisdianti. Dian Nur (2021). Analisis Kinerja Pegawai Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian (Simpeg) Di Badan Kepegawaian Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Bandung. Skripsi (S1) thesis, FISIP UNPAS.
- Kurnia, R. R., Saputro, G. E., & Murtiana, S. (2023). Management of human resources in national defense depend on defense economics point of view. *International Journal on Social Science, Economics and Art*, 13(1), 1–11. <https://doi.org/10.35335/ijosea.v13i1.201>
- Lambert, V. A., & Lambert, C. E. (2012). *Qualitative descriptive research: An acceptable design. Pacific Rim International Journal of Nursing Research*, 16(4), 255-256. LAN, PKP2A. 2016.
- Maulana, A., & Rosmayati, S. (2020). Manajemen Sumber Daya Manusia (1st ed.). Bandung:Ellunar.
- Maulana, A., & Rosmayati., S. (2021). Social Responsibility Paradigma Prestasi Kerja Pengusaha Muslim Di Kecamatan Cicalengka Kabupaten Bandung. 2, 119–132.

- Moleong, L. J. (2018). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Moningka, & Shinta, B. (2014). Efektivitas Kerja Pegawai Negeri Sipil dalam Pelayanan Publik di Kantor Kelurahan Kolongan Kecamatan Tomohon Tengah Kota Tomohon. *Politico: Jurnal Ilmu Politik*, Vol. 1, No. 4.
- Moningka, Shinta B. (2014). "Efektivitas Kerja Pegawai Negeri Sipil dalam Pelayanan Publik di Kantor Kelurahan Kolongan Kecamatan Tomohon Tengah Kota Tomohon." *Politico: Jurnal Ilmu Politik*, vol. 1, no. 4.
- Mulyasari, I. (2019). Pengaruh Kecerdasan Emosional Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai. *Journal of Management Review*, 2(2), 190. <https://doi.org/10.25157/jmr.v2i2.1786>
- Noe, R.A.(2002). *Employee training an development (2nd ed.)*. New York: McGraw Hill.
- Notoadmodjo, S. (2003). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Peraturan Bupati (PERBUP) Kabupaten Bandung Nomor 63 Tahun 2017 tentang Pedoman Pengembangan Kompetensi Terintegrasi Bagi Pegawai Negeri Sipil Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Bandung.
- Pratiwi, I. (2020). Strategi Pengembangan Kompetensi untuk Meningkatkan Kinerja Tenaga Kependidikan pada Bagian Akademik di Universitas Trunojoyo Madura. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Equilibrium*, 6(1), 52–59. https://doi.org/10.47329/jurnal_mbe.v6i1.410
- Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah BKPSDM Kabupaten Bandung, (2023)
- Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD), Kabuapten Bandung, (2021), Bapeda Kab. Bandung
- Rizeria, R. (2018). Peranan pendidikan dan pelatihan pegawai dalam pengembangan industri kecil dan menengah pada dinas perindustrian, perdagangan, koperasi dan ukm kabupaten kutai. *Jurnal Administratif*, 6(4), 153–164.
- Rosmayati, S., & Maulana, A. (2020). Pengaruh Kompetensi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Primer Koperasi Kartika Artileri Berdaya Guna Sepanjang Masa Pusat Kesenjataan Artileri Medan Kota Cimahi. *Coopetition : Jurnal Ilmiah Manajemen*, X(2), 83–96.
- Rosmayati, Siti, & Maulana, A. (2021). Kepuasan Kerja Dan Motivasi Kerja Menjadi Variabel Prediktor Kinerja Karyawan. 1(1).
- Saleh, Agus. (2019). Analisis Kebutuhan Pengembangan Sdm Untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai Dalam Di BKP Kelas I Mataram. *Distribusi - Journal of Management and Business*, 8(1), 53–66.
- Sampurna,. ect,. (2013) "Analisis Kebutuhan Lembaga Penelitian dan Pengembangan (Litbang) di Kabupaten Bandung." *Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik UIN Sunan Gunung Djati Bandung*, vol. 1, no. 1, pp. 1-12.
- Sastradipoera, K. (2002). *Menejemen Sumber Daya Manusia, Suatu. Pendekatan Fungsi Operatif*. Bandung: Kappa Sigma.
- Scarpello, Gulbinas, V., & Ledvinka, J. (1988). *Personal/Human Resource Management, Environtments and Function*. Boston: PWS-Kent Publishing Company.
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Kappa Sigma.

- Sepriyanto, D. S. (2013). Pelaksanaan Pengangkatan Pejabat Struktural Kelurahan di Lingkungan Kota Singkawang. *Jurnal Program Magister Ilmu Sosial Universitas Tanjungpura*, 1(0001).
- Siagian, Sondang, P. (2002). *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta. Reineka Cipta
- Soemardi, S. (1973). *Setangkai Bunga Sosiologi*. Jakarta: FE-UI.
- Spencer, L., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work, Models For Superior Performance*. Canada : John Wiley & Sons, Inc.
- Sudargo, S., Shodiqin, A., & Muhtarom, M. (2012). Pelatihan dan Workshop Peningkatan Kompetensi Guru dalam Menyongsong Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (Pkb) Bagi Guru Madrasah Aliyyah Se-kota Semarang. *E-Dimas: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 3(2), 70–75. <https://doi.org/10.26877/e-dimas.v3i2.1553>
- Sudarsana, I. K. (2019) “Analisis Kebutuhan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Desa Wisata (Studi Kasus Pada Desa Wisata Jasri, Kabupaten Karangasem)”, *Jurnal Ilmiah Hospitality Management*, 10(1), pp. 10-21.
- Sudarsana, I. K. (2019). Analisis Kebutuhan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Desa Wisata (Studi Kasus Pada Desa Wisata Jasri, Kabupaten Karangasem). *Jurnal Ilmiah Hospitality Management*, 10(1), Pp. 10-21.
- Sugiyono, 2011 *Meteorologi Riset Bisnis*. PT. Index Sugiyono, 2008. *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. Jakarta: Alfabeta.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D)*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta, CV.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sukmajadi, B. (2019). *The role of mental revolution training on the improvement of civil servant professionalism in public services in dki jakarta provincial government*. Monas: *Jurnal Inovasi Aparatur*, 1(1), 30-38.
- Sutopo, & Sugiyono. (2021). *Metode penelitian kuantitatif kualitatif dan R dan D*. Bandung : Afabeta.
- Sutrisno. (2014). *Jurnal Administrasi Negara*. *Jurnal Administrasi Negara*, 20(1)(April),22–31.
- Suwatno, & Priansa, D. J. (2011). *Manajemen SDM Dalam Organisasi Publik dan Bisnis*.
- Tovey, M. D., & Lawlor, D. R. (2008). *Training in Australia*. Australia: Pearson Education Australia.
- Widodo, P., Sudaryani, L., Winarna, A., & ... (2021). The Empowerment Strategy of Defense Areas To Supportin State Defense (Case Study of Indonesia-Malaysia Land Border). ... : Himpunan Sarjana Ilmu ..., 299–311. <http://journal.unj.ac.id/unj/index.php/hispisi/article/download/22200/11031>
- Wignjosoebroto. (1991). *Profesionalisme Dunia Pendidikan*. www. iq.eq web. id
- Winardi. (2012). *Azas-Azas Manajemen*. UPI : Bandung.

Yusron, A. Y. A. (2019). Upaya Meningkatkan Kinerja Pegawai Tata Usaha (TU) Dalam Pengelolaan Arsip Melalui Kegiatan Supervisi Manajerial Pada Madrasah Tsanawiyah Swasta Darul Istiqomah Padangsidempuan. *Jurnal Education and Development*, 7(1), 169.