

ANALISIS KEBUTUHAN PELATIHAN LEVEL ORGANISASI DI KEMENTERIAN ESDM

ZAINUL M PULUNGAN
PPSDM KEBTKE KESDM
zainul@esdm.go.id

ABSTRACT

Training is one of the efforts to improve competence which includes knowledge, expertise, skills, and attitudes so as to increase work productivity. Employees who have high productivity are employees who perform optimally so that they can improve organizational performance. To obtain quality training, it is necessary to analyze the appropriate training needs to support organizational units through analysis and identification of problems or issues from the organization. The purpose of this study is to analyze and identify training needs at the organizational level in the Ministry of Energy and Mineral Resources. The method used in this research is descriptive qualitative, which is a research method used to solve actual problems by collecting, compiling, classifying, analyzing, and interpreting data. Data collection techniques were carried out through questionnaires and interviews with 11 echelon 1 units including the Secretariat General, Inspectorate General, Directorate General of Oil and Gas, Directorate General of Mineral and Coal, Directorate General of Electricity, Directorate General of EBTKE, Research and Development Agency, Human Resources Development Agency, Geology Agency, BPH Migas, and the National Energy Council. The analysis is carried out by collecting data and information regarding challenges, obstacles, issues, and problems as a reference in developing employee competencies. From the results of this study, it was found that the training needed for the organizational level was training to serve effectively, efficiently and oriented to results. The Ministry of Energy and Mineral Resources also requires employees who have competence in technology and information management, as well as accountable budget management. In addition, with the reorganization from structural to functional positions, debriefing training is also needed for the transformed functional staff.

Keywords: Competence, Training Needs Analysis, training identification

I. PENDAHULUAN

Pegawai Negeri Sipil (PNS) mempunyai hak dan kewajiban untuk meningkatkan atau mengembangkan kompetensi hal ini sebagaimana tertuang dalam Undang – Undang Aparatur Sipil Negera (UU ASN) No 5 Tahun 2014. Selanjutnya dalam turunannya yaitu Peraturan Pemerintah (PP) No 11 tahun 2017 Tentang Manajemen PNS bahwa Pegawai Negeri Sipil dalam satu tahun wajib melaksanakan pengembangan kompetensi paling sedikit dua puluh jam pelajaran.

Pelatihan merupakan salah satu upaya untuk meningkatkan kompetensi yang meliputi pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan sikap. Peningkatan kompetensi tersebut dapat menghapus kesenjangan atau gap kompetensi pada peserta sehingga dapat memaksimalkan produktivitas kerja sehingga tujuan organisasi dapat dicapai dengan lebih optimal. Sebuah produktivitas akan terganggu ketika terjadi kesenjangan kompetensi antara yang diperlukan dengan kompetensi yang tersedia dengan kata lain terjadi gap. Kesenjangan tersebut dapat ditutupi melalui sebuah pelatihan. Melalui

pelatihan tersebut para peserta akan mendapatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap terkait pekerjaan yang mereka lakukan sesuai standar yang berlaku (Eneh, Inyang, & Ekpe, 2015). Program pelatihan memberikan dampak positif dalam menjembatani kesenjangan antara kinerja saat ini dan standar kinerja yang diinginkan. Banyak metode pelatihan yang dapat digunakan dalam menjembatani kesenjangan tersebut sesuai dengan kebutuhan. Pegawai yang kompeten dan berkinerja dapat meningkatkan kinerja organisasi (Elnaga & Imran, 2013).

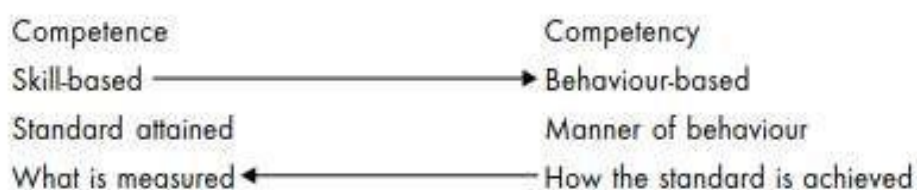
Suatu program pelatihan yang bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan perbaikan sikap dalam bekerja peserta pelatihan tentunya perlu dirancang sedemikian rupa. Banyak pelatihan yang tidak direncanakan dengan baik dan sistematis, sehingga pelatihan tersebut menjadi tidak teratur atau tidak sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Oleh sebab itu, dalam pelaksanaan pelatihan perlu dirancang dengan baik dan sistematis mulai dari identifikasi kebutuhan pelatihan sampai penilaian hasil pelatihan (Sanyal & Hisam, 2018).

Mempertimbangkan kondisi tersebut di atas, maka perlu untuk melakukan Analisis Kebutuhan Pelatihan yang diarahkan untuk melihat permasalahan yang terjadi di Kementerian ESDM berkaitan dengan pengembangan kompetensi dalam rangka meningkatkan kinerja unit organisasi. Tujuan Perencanaan Penyusunan Pemetaan Kebutuhan Kompetensi Unit Organisasi ini adalah untuk mengidentifikasi dan menganalisis kebutuhan kompetensi – kompetensi apa saja yang yang dibutuhkan oleh unit – unit organisasi di Kementerian ESDM dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja organisasi.

II. MATERI DAN METODE

II.1. Materi

Menurut Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi PNS, Kompetensi adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku seorang PNS yang dapat diamati, diukur, dan dikembangkan dalam melaksanakan tugas jabatannya. Pada umumnya kompetensi terdiri dari tiga aspek, yaitu pengetahuan, sikap, dan keterampilan yang melekat pada diri seseorang yang untuk menunjang sebuah aktivitas khususnya dalam dunia kerja. Menurut Sukmadinata & Syaodih (2012, hlm. 18) “dalam maknanya yang lebih luas kompetensi mencakup semua kecakapan kebiasaan (*ableness*), keterampilan yang diperlukan seseorang dalam



kehidupannya, baik sebagai pribadi, warga masyarakat, siswa, dan karyawan.” Sementara menurut Sanghi (2007, hlm. 8) menyatakan *“competence’ means a skill and the standard of performance reached, while ‘competency’ refers to the behaviour by which it is achieved. In other words, one describes what people can do while the other focuses on how they do it”*. Dari pernyataan tersebut dijelaskan bahwa *competence* berarti keterampilan dan standar kinerja yang dicapai, sementara *competency* mengacu pada perilaku yang dicapai sehingga keduanya saling mengisi satu sama lain.

Gambar 2.1. Interface antara Competence dan Competenc (Sumber: Sanghi, 2007, hlm. 8)

Competence digunakan dalam menggambarkan kemampuan seseorang dalam melakukan sesuatu pekerjaan atau kegiatan dengan baik (Moghabghab, dkk, 2018). Steiner et.al (dalam Alqiawi & Ezzeldin, 2015) menyatakan bahwa Kompetensi adalah pola berpikir, perasaan, akting atau berbicara yang membuat seseorang sukses dalam pekerjaan tertentu atau peran. Selanjutnya untuk menjadi seseorang yang kompeten Naumescu (dalam Alqiawi & Ezzeldin, 2015) menegaskan bahwa untuk menjadi salah satu yang kompeten perlu memobilisasi basis pengetahuan mereka dan menerapkannya dalam situasi praktis. Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa kompeten merupakan kemampuan seseorang dalam melakukan atau melaksanakan pekerjaan dengan baik dan benar sedangkan kompetensi merupakan sebuah keterampilan, karakteristik personal yang ditunjukkan oleh beragam prilaku yang berkontribusi pada performa yang baik dalam sebuah pekerjaan.

Seiring berjalannya waktu, kompetensi pegawai perlu untuk dikembangkan. Berbagai macam faktor seperti usia pegawai, perkembangan teknologi, perkembangan organisasi, dan lain sebagainya dapat memicu perlunya pengembangan kompetensi bagi pegawai. Untuk memiliki kompetensi yang diharapkan dan sesuai dengan Standar Kompetensi masing-masing jabatan, tentunya diperlukan pelatihan dan pendidikan sebagai bentuk dari pengembangan kompetensi. LAN (2018) menyatakan bahwa Analisis kebutuhan merupakan suatu bentuk dari tahap perencanaan pelatihan. Dalam suatu pelatihan terdapat beberapa tahapan dalam proses pelatihan. Tahapan tersebut diawali dengan sebuah analisis kebutuhan yang selanjutnya dilanjutkan dengan pembuatan desain dan bahan pelatihan, penyelenggaraan pelatihan, dan terakhir ditutup dengan evaluasi pelatihan.

Menurut PMK (2018), Analisis Kebutuhan Pendidikan dan Pelatihan (AKD) adalah suatu proses yang sistematis dalam menganalisis kesenjangan antara kondisi nyata yang sesungguhnya dan kondisi yang diharapkan. AKD dilakukan untuk mengetahui diskrepansi antara kinerja yang sesungguhnya terjadi dan kinerja yang diharapkan, sehingga perbedaan antara kedua hal tersebut dapat menjadi dasar untuk pemberian intervensi yang sesuai dengan kebutuhan. Pendidikan dan pelatihan merupakan suatu bentuk upaya untuk mengatasi kesenjangan tersebut. Setelah dilakukan AKD, dapat

dilanjutkan dengan kegiatan IKD atau Identifikasi Kebutuhan Diklat. IKD merupakan sebuah proses untuk mengharmonisasikan antara kebutuhan pelatihan atau pengembangan kompetensi dengan desain program pendidikan dan pelatihan. Hasil dari AKD akan menjadi dasar penentuan program pelatihan yang sesuai kebutuhan melalui proses IKD.

Identifikasi Kebutuhan Diklat merupakan sebuah proses untuk membuat program pendidikan dan pelatihan yang sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan. Penyelenggaraan AKD yang baik dilakukan oleh unit pengguna dengan pendampingan dan pembimbingan dari Unit Pengelola Diklat. Menurut Peraturan Menteri Keuangan (2018), terdapat dua jenis kegiatan dalam mengetahui kebutuhan pelatihan, yaitu Identifikasi Kebutuhan Diklat (IKD) sebagai langkah lanjutan dari Analisis Kebutuhan Diklat (AKD) dan IKD sebagai Langkah Proaktif Unit Pengelola Diklat. IKD sebagai Langkah Lanjutan AKD merupakan kegiatan yang diselenggarakan setelah melakukan AKD dan telah memiliki daftar kompetensi yang dibutuhkan (PMK, 2018). Kesenjangan kompetensi antara yang terjadi di kondisi nyata dan kompetensi yang seharusnya dimiliki menghasilkan sebuah daftar kompetensi yang perlu ditingkatkan. Daftar tersebut akan menjadi landasan design sebuah program diklat yang akan diberikan kepada pegawai yang membutuhkan. IKD sebagai Langkah Proaktif Unit Pengelola Diklat merupakan IKD yang dilakukan tanpa adanya AKD terlebih dahulu. Unit Pengelola Diklat merumuskan dan mendesain program diklat secara proaktif sesuai kebutuhan unit pengguna. Unit Pengelola diklat menelaah kompetensi yang dibutuhkan unit pengguna dan membentuk program diklat sesuai kompetensi tersebut.

Secara umum, Analisis Kebutuhan Diklat bertujuan untuk mengembangkan kompetensi pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. AKD bertujuan untuk menemukan kesenjangan antara kinerja yang diharapkan dan kinerja yang terjadi saat ini, sehingga pengembangan kompetensi menjadi lebih terarah dan tepat sasaran. AKD juga dapat menunjukkan akar masalah yang terjadi di organisasi akibat kompetensi yang belum sesuai standar.

Analisis Kebutuhan Pelatihan (AKP) menjadi proses untuk mengetahui akar penyebab terjadinya permasalahan performa pegawai yang buruk dalam menyelesaikan tugas. Dari hasil AKP, dapat diketahui *gap competencies* atau kesenjangan kompetensi sehingga dapat mengarahkan solusi penyelesaian masalah tersebut. Menurut PMK (2018), upaya untuk menyelesaikan masalah terkait kesenjangan kompetensi tersebut dapat berupa pendidikan dan pelatihan, pengurangan beban kerja, penerapan sistem roll over, dan lain sebagainya. Selain itu, AKP juga berperan sebagai dasar untuk membangun dan merumuskan program-program diklat yang akan diberikan kepada pegawai. AKP menghasilkan butir-butir kompetensi yang perlu ditingkatkan, sehingga penyusunan program diklat menjadi lebih mudah. Program diklat menjadi lebih terarah dan terstruktur sesuai hasil AKP. Hasil AKP

ini yang dapat dilanjutkan dengan kegiatan Identifikasi Kebutuhan Diklat (IKD) untuk mengharmonisasikan kebutuhan kompetensi dengan diklat yang akan diselenggarakan.

Analisis Kebutuhan Pelatihan (AKP) memiliki beberapa proses dalam penyelenggaraannya. Berdasarkan pada PMK (2018), proses tersebut diawali dengan Analisis Kesenjangan Kinerja Unit Kerja. Analisis Kesenjangan Kinerja Unit Kerja merupakan proses untuk mengetahui kesesuaian antara kinerja yang diharapkan dan kinerja yang dimiliki saat ini. Jika terjadi kesenjangan maka kemudian diikuti oleh proses Identifikasi Akar Masalah dan kemudian proses Asesmen. Kesenjangan yang terjadi dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, seperti adanya pegawai baru, adanya standar kinerja baru, adanya perubahan strategi organisasi, dan lain sebagainya. dirumuskan melalui dua buah proses, yaitu analisis terhadap kinerja yang diharapkan dan analisis terhadap kinerja yang sebenarnya.

Kedua analisis diatas akan menunjukkan ada atau tidak adanya kesenjangan dalam kinerja dalam organisasi. Jika terdapat kesenjangan, tindak lanjut dari hal tersebut adalah proses identifikasi akar masalah. Akar masalah yang menjadi penyebab utama inilah yang akan menunjukkan solusi dari masalah tersebut, yang dapat berupa pendidikan dan pelatihan (diklat), maupun solusi non-diklat. Setelah mendapatkan akar masalah tersebut, proses selanjutnya yang dilakukan adalah analisis asal kesenjangan tersebut, apakah kesenjangan terjadi karena faktor kompetensi ataupun non-kompetensi. Analisis tersebut dilakukan dengan metode asesmen.

AKP terdiri dari serangkaian proses. Dalam tahapan analisis terhadap kinerja yang diharapkan, pengumpulan data dapat dilakukan menggunakan uraian jabatan yang berisi deskripsi tugas yang harus dilakukan pemangku jabatan, model kompetensi yang berisi serangkaian kompetensi yang dibutuhkan jabatan tersebut, sasaran/tujuan organisasi, *standard/measures* yang berarti suatu ukuran yang harus dicapai tiap pemangku jabatan, dan analisis pekerjaan. Tahapan analisis yang kedua adalah analisis terhadap kinerja yang sebenarnya. Analisis ini dilakukan dengan melihat hal yang benar-benar terjadi di lapangan. Pengumpulan data dan informasi terkait kinerja di lapangan dikumpulkan melalui beberapa metode, seperti observasi, kuesioner, *Focus Group Discussion*, sampel kerja, wawancara, tes, dan pencarian informasi berdasarkan catatan dan laporan (PMK, 2018).

Setelah melakukan analisis kesenjangan, dapat dilakukan asesmen untuk mengetahui kesenjangan kinerja di sisi kompetensi. Metode yang dapat digunakan dalam tahap ini adalah dengan menggunakan form isian dan/atau menggunakan pencapaian kesepakatan. Form isian tersebut diberikan pada sampel yang dapat mewakili populasinya. Sedangkan bila menggunakan Pencapaian Kesepakatan, dapat dilakukan dengan metode *Focus Group Discussion*.

II.2. Metode Penelitian

Perencanaan Penyusunan Pemetaan Kebutuhan Kompetensi di lingkungan Kementerian ESDM dilakukan dengan menggunakan pendekatan deskriptif, yaitu suatu metode penelitian yang digunakan untuk memecahkan masalah yang aktual dengan cara mengumpulkan, menyusun, mengklasifikasikan, menganalisis, dan menginterpretasikan data. Analisis Kebutuhan Pelatihan ini dilakukan dengan tujuan untuk memperoleh data dan informasi mengenai hambatan, tantangan, dan permasalahan yang dihadapi seluruh Unit Eselon I Kementerian ESDM dalam pengembangan kompetensi SDM sehingga dapat mempengaruhi peningkatan kinerja organisasi. Selanjutnya, teknik pengumpulan data yang digunakan dalam kegiatan Penyusunan Pemetaan Kebutuhan Kompetensi Unit Organisasi ini meliputi pengisian kuesioner kebutuhan pelatihan dan wawancara.

1. Kuesioner

Kuesioner ini meliputi identitas interviewee dan identitas interviewer dalam kuesioner ini dibagi kedalam dua aspek pertama lingkup organisasi dan kedua lingkup sumber daya manusianya. Pada lingkup organisasi pertanyaan-pertanyaannya meliputi:

- 1) Tugas dan Fungsi Organisasi
- 2) Rencana Strategis Unit Organisasi
- 3) Capaian Kinerja Unit Organisasi
- 4) Deskripsi SDM di Unit Organisasi
- 5) Permasalahan internal dan Eksternal yang dihadapi unit organisasi

Pada lingkup Sumber Daya Manusia pertanyaan-pertanyaannya meliputi:

- 1) Deskripsi Kompetensi yang dimiliki oleh SDM
- 2) Bagaimana cara melaksanakan pengembangan kompetensi SDM di unit organisasi
- 3) Hambatan yang dihadapi dalam melaksanakan pengembangan kompetensi
- 4) Kegiatan pengembangan seperti apakah yang diharapkan untuk meningkatkan kompetensi di unit organisasi
- 5) Kompetensi Manajerial, Sosio Kultural, dan Teknis Umum apa saja yang diperlukan oleh unit organisasi pada saat ini dan satu atau dua tahun yang akan datang

2. Wawancara

Wawancara dilakukan terhadap para Sekretaris dan tim kepegawaian dari masing-masing Unit Eselon I di lingkungan Kementerian ESDM untuk mengklarifikasi kuesioner yang telah disebarkan sebelumnya. Setelah proses pengumpulan data dilakukan maka dilanjutkan

dengan analisis data secara deskriptif untuk mencari informasi mengenai permasalahan dan kebutuhan pelatihan pada tingkat organisasi pada masing-masing Unit Eselon I di lingkungan Kementerian ESDM. Ruang lingkup Perencanaan Penyusunan Pemetaan Kebutuhan Kompetensi Unit Organisasi ini meliputi analisis terhadap dibagian mana dalam organisasi memerlukan pelatihan serta melihat permasalahan yang terjadi dalam organisasi terkait pengembangan kompetensi SDM pada seluruh Unit Eselon I Kementerian ESDM.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam pelaksanaan analisis kebutuhan organisasi tingkat organisasi pertanyaan – pertanyaan yang dilakukan saat wawancara mencakup dua hal yaitu kondisi organisasi dan kondisi sumber daya manusianya. Pelaksanaan pengambilan data pada kegiatan perencanaan penyusunan kebutuhan kompetensi tingkat organisasi ini dilakukan terhadap sebelas Unit Eselon di Kementerian ESDM. Adapun hasil pembahasannya adalah sebagai berikut:

1) Badan Geologi

Badan Geologi mempunyai tugas menyelenggarakan penelitian, penyelidikan, dan pelayanan di bidang sumber daya geologi, vulkanologi dan mitigasi bencana geologi, air tanah, dan geologi lingkungan, serta survey geologi. Kebutuhan pengembangan kompetensi di Badan Geologi, diantaranya :

- a. Terdapat 141 JFT hasil Inpassing yang perlu ditingkatkan dan dikembangkan kompetensinya;
- b. Terdapat 49 JFT hasil transformasi jabatan yang perlu ditingkatkan dan dikembangkan komptensinya;
- c. Terdapat kebutuhan soft skills dan kompetensi teknis umum di Badan Geologi yang mendukung tugas fungsi atau pekerjaan pegawai seperti *Time Management*, Karya Tulis Ilmiah, dan Zona Integritas;

Berdasarkan pada permasalahan yang terjadi di Badan Geologi pengembangan Kompetensi selain pada peningkatkan kompetensi teknis lebih ditekankan juga kepada pengembangan kompetensi bagi JFT hasil Inpassing dan Transformasi, selain pelatihan fungsional penjenjangan maka harus diberikan juga pelatihan teknis ke fungsionalnya.

2) Direktorat Jenderal EBTKE

Direktorat Jenderal EBTKE mempunyai tugas menyelenggarakan perumusan dan pelaksanaan kebijakan di bidang pembinaan, pengendalian, dan pengawasan kegiatan panas bumi, bioenergi, aneka energi baru dan terbarukan, dan konservasi energi. Dengan kekuatan SDM yang mayoritas berada pada level sarjana tentunya menjadi keunggulan Ditjen EBTKE dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Kemampuan yang harus dimiliki oleh organisasi sebagai dijelaskan diatas terdapat juga isu – isu atau permasalahan terkait pengembangan kompetensi di Ditjen EBTKE, seperti:

- a. adanya pengalihan dari jabatan struktural ke fungsional tentunya mempengaruhi kompetensi yang dimiliki oleh pegawai terutama pekerjaan yang berhubungan dengan jabatan fungsionalnya seperti contoh JF AK perlu adanya pengembangan kompetensi terkait penyusunan *Policy Brief*, Monitoring & Evaluasi JFK, dan Penyusunan Regulasi;
- b. terdapat beberapa calon JFT di lingkungan Ditjen EBTKE yang perlumengikuti diklat pengangkatan pertama;
- c. terdapat pegawai di Ditjen EBTKE yang akan naik pangkat/jenjang dimanamereka memerlukan pelatihan penjenjangan atau uji kompetensi;
- d. Terdapat kompetensi teknis yang harus ditingkatkan oleh pegawai EBTKE seperti: Inspeksi dan Pengawasan, menghitung TKDN, menghitung pengurangan emisi, manajer dan auditor energi

Sementara itu terdapat beberapa hambatan yang dialami oleh Ditjen EBTKE dalam melaksanakan pengembangan kompetensi bagi pegawainya, seperti: terbatasnya kuota peserta bagi pelatihan fungsional dari instansi Pembina, belum semua pegawai melaksanakan asesmen, dan belum ditetapkannya standar kompetensi jabatan

3) Direktorat Jenderal Ketenagalistrikan

Direktorat Jenderal Ketenagalistrikan memiliki tugas menyelenggarakan perumusan dan pelaksanaan kebijakan di bidang pembinaan, pengusaha, keteknikan, keselamatan kerja, dan lingkungan ketenagalistrikan. Dalam kaitannya dengan pengembangan kompetensi SDM di Direktorat Jenderal Ketenagalistrikan terdapat beberapa isu dan permasalahan, diantaranya:

- a. Dampak dari UU Cipta Kerja, terdapat sejumlah kewenangan yang tadinya ada di provinsi ditarik seluruhnya menjadi kewenangan di kementerian. Hal tersebut

- tentunya berdampak pada kompetensi SDM di Direktorat Jenderal Ketenagalistrikan harus dapat melaksanakan kewenangan - kewenangan tersebut;
- b. Dengan beralihnya jabatan struktural ke fungsional perlu adanya penguatan kompetensi untuk para fungsional, seperti JFAK perlunya penguatan pada kompetensi Policy Brief;
 - c. Perlu adanya sertifikasi dan penguatan kompetensi dalam mendukung pekerjaan dan tugas di lingkungan Ditjen Ketenagalistrikan seperti Sertifikasi ISO.

Direktorat Jenderal Ketenagalistrikan secara berkala melakukan asesmen kompetensi manajerial dan sosiokultural sesuai dengan Peraturan BKN Nomor 26 Tahun 2019 tentang Pembinaan Penyelenggaraan Penilaian Kompetensi Pegawai Negeri Sipil, untuk mengetahui gap kompetensi manajerial pada masing-masing pegawai. Selain itu, standar kompetensi tersebut juga dilengkapi dengan 5 (lima) kompetensi khusus Kementerian ESDM yang mengacu pada Perka BKN nomor 7 tahun 2013. Kebutuhan pengembangan kompetensi berdasarkan hasil asesmen tersebut adalah sebagai berikut.

Tabel.3.1. Kebutuhan Pengembangan Kompetensi Di Ditjend Ketenagalistrikan

NO	DIMENSI KOMPETENSI	PENGEMBANGAN KOMPETENSI	SASARAN PESERTA
1	Integritas	ESQ, Pelatihan Motivasi dan Perilaku	PNS yang belum mencapai standarkompetensi
2	Pengambilan keputusan	<ul style="list-style-type: none"> • Strategic Decision Making • Decision Making and Problem Solving • Creative Thinking Technique • System Thinking • Mind Mapping 	PNS yang belum mencapai standar kompetensi, diutamakan: JFT Ahli Madya dan Muda
3	Kerjasama	<ul style="list-style-type: none"> • Effective Teamwork • Conflict Management 	PNS yang belum mencapai standar kompetensi, diutamakan: JFT AhliMuda, Pertama, dan Pelaksana
4	Orientasi pada Hasil	<ul style="list-style-type: none"> • Time Management • Stress Management • 7 Habit of Effective People 	PNS yang belum mencapai standar kompetensi, diutamakan: JFT AhliMuda, Pertama, dan Pelaksana
5	Pelayanan Publik	<ul style="list-style-type: none"> • Service Excellence forPublic Service • Benchmarking Kunjungenke Mal Pelayanan Publik 	Seluruh PNS pada Unityang menangani pelayanan publik dan Agen Perubahan

6	Mengelola Perubahan	Managing Change	PNS yang belum mencapai standar kompetensi, diutamakan: JFT Ahli Madya, Muda, dan Agen Perubahan
7	Komunikasi	<ul style="list-style-type: none">• Public Speaking• English for Presentation Skill• How to Win People• The Art of Negotiation / Negotiation Skill• English for Business Communication• Infografis Statis: Professional Presentation & Infographic• Infografis Statis: Infographic with AI• Infografis Dinamis: Video Making and Editing	JFT semua jenjang dan JFU

4) Sekretariat Jenderal KESDM

Sekretariat Jenderal ESDM memiliki tugas menyelenggarakan koordinasi pelaksanaan tugas, pembinaan, dan pemberian dukungan administrasi kepada seluruh unsur organisasi di lingkungan KESDM. Terdapat permasalahan dan isu dalam pengembangan kompetensi di Lingkungan Sekretariat Jenderal Kementerian ESDM, adapun isu dan permasalahannya adalah sebagai berikut:

- a. Adanya kendala kenaikan pangkat karena kurangnya tim penilai internal KESDM;
- b. Terdapat JFT yang akan naik pangkat sehingga perlu adanya pelatihan penjurusan dan uji kompetensi;
- c. Catatan Tambahan dari Biro SDM adalah: Pelatihan Kewirausahaan peserta berusia 53 - 55 th; untuk Pelatihan Kepemimpinan Administrator (PKA) Biro sudah punya data pemetaannya, PKA diproyeksikan bagi mereka yang akan naik menjadi pimpinan tinggi pratama.

5) Direktorat Jenderal Minyak dan Gas Bumi

Dalam pengembangan kompetensi SDM di Direktorat Jenderal Minyak dan Gas Bumi terdapat beberapa tantangan yang harus dihadapi, seperti:

- a. Perlu ditetapkannya dokumen standar kompetensi jabatan (untuk memetakan kompetensi);
- b. Perlu dilakukannya *assessment* kepada seluruh pegawai;

- c. Perlu dilakukannya Identifikasi Kebutuhan Diklat Pegawai dengan berpedoman kepada gap kompetensi;
 - d. Perlu dilakukan pemetaan terhadap jabatan fungsional yang wajib untuk disertakan ke dalam jabatan fungsional;
 - e. Perlu dilakukannya pengembangan kompetensi pegawai sejak diangkat menjadi CPNS;
 - f. Perlu dibuatnya sistem/aplikasi yang dapat melakukan input data peserta pelatihan. Sementara terkait isu dan permasalahan yang dihadapi Direktorat Jenderal Minyak dan Gas Bumi dalam pengembangan Kompetensi SDM adalah sebagai berikut:
 - a. Kompetensi terkait teknis di bidang migas seharusnya menjadi yang paling baik, sehingga harus di tingkatkan terus-menerus;
 - b. ketika memilih diklat, peserta pelatihan hanya mengetahui judul dan tidak mengetahui isi/konten dari diklat tersebut. seharusnya ada gambaran diklat tersebut terlebih dahulu;
 - c. Peserta dari sebuah diklat seharusnya memiliki kriteria tertentu sehingga berada pada tingkatan kemampuan yang sama;
 - d. Diklat terkait penyelesaian sengketa merupakan diklat softskill yang penting untuk dimiliki di ditjen migas;
 - e. Ada ketimpangan anggaran pengembangan SDM antar unit di KESDM, Anggaran untuk peningkatan IP ASN di KESDM masih rendah jika dibandingkan dengan unit lain.
- 6) BPH Migas
- BPH Migas adalah suatu badan yang dibentuk untuk melakukan pengaturan dan pengawasan terhadap penyediaan dan pendistribusian BBM dan Gas Bumi pada Kegiatan Usaha Hilir. Kegiatan Usaha Hilir adalah kegiatan usaha yang berintikan atau bertumpu pada kegiatan usaha Pengolahan, Pengangkutan, Penyimpanan, dan/atau Niaga. Dalam pengembangan kompetensi di BPH Migas terdapat beberapa permasalahan dan isu, seperti:
- a. Kemampuan Organisasi yang harus dimiliki dalam mencapai sasaran strategis BPH Migas: Organisasi Yang Fit dan SDM yang Unggul, Terwujudnya Birokrasi yang efektif dan Efisien, dan Pengelolaan Anggaran yang Optimal.

- b. Untuk Direktorat BBM dan Gas Bumi Perlu Pengetahuan yang berhubungan dengan Manajemen Rantai Pasok;
- c. Kompetensi lain yang menjadi kebutuhan BPH Migas adalah terkait *Supply Change*.

7) Direktorat Jenderal Mineral dan Batubara

Direktorat Jenderal Mineral dan Batubara memiliki tugas menyelenggarakan perumusan dan pelaksanaan kebijakan di bidang pembinaan, pengendalian, dan pengawasan kegiatan mineral dan batubara. Terdapat beberapa permasalahan dan isu dalam pengembangan kompetensi di Direktorat Jenderal Mineral dan Batubara, seperti:

- a. Jumlah Pegawai Ditjen Minerba adalah sebanyak 1097 orang dimana sebanyak 56% atau 617 pegawai tersebar di 32 provinsi, sehingga perlu adanya kebutuhan kompetensi dalam mindset dan bertindak agar mindset mereka sejalan dengan kementerian;
- b. yang menjadi *gap* di Ditjen minerba adalah terkait integritas dan akuntabilitas apalagi Ditjen Minerba mengurus izin pertambangan sampai 9.000 perizinan;
- c. Perlu adanya penguatan kompetensi JFT terutama Hasil transformasi.

8) Inspektorat Jenderal

Inspektorat Jenderal memiliki tugas menyelenggarakan pengawasan intern di lingkungan Kementerian ESDM. Berikut adalah permasalahan dan isu dalam pengembangan kompetensi di Inspektorat Jenderal:

- a. Pengembangan Kompetensi Itjen lebih kepada Auditor;
- b. Pengembangan Kompetensi untuk pegawai Itjen lebih kepada pelatihan bersertifikasi;
- c. Perlu dikembangkan juga pengembangan kompetensi bagi administrasiumum di lingkungan Itjen terutama terkait kompetensi mindset;
- d. Dalam era digital, perlu adanya peningkatan dan pengembangan terkait digital kompetensi;
- e. Perlu adanya penguatan kompetensi JFT, terutama JFT hasil Inpassing dan Transformasi.

Selain itu terdapat beberapa usulan pengembangan kompetensi bagi pegawai di lingkungan Inspektorat Jenderal.

Tabel.3.2. Jenis Kebutuhan Pengembangan Kompetensi di Inspektorat Jenderal

No	Jabatan	Judul Pelatihan
1	Struktural	Agile Leadership; Coach Certification
2	Jabatan Fungsional Auditor	Tata Kelola, Pengendalian Intern, SPIP, Teknik Penyusunan Laporan, Policy Brief, Pembentukan Auditor Ahli, Penjurusan Auditor, Sertifikasi Internal Auditor
3	Jabatan Fungsional Tertentu	Teknis Analisis SDM, Manajemen Keuangan, Arsiparis, Perencana Peraturan Perundang – undangan, Diklat Fungsional (untuk Pertama maupun jenjang lanjutan), Pengadaan Barang/ Jasa, KPI, HCMC, Project Management
4	Jabatan Fungsional Pelaksana	Diklat Sekretaris, Diklat Protokol, Microsoft Office Lanjutan, Public Speaking, English tingkat dasar

9) Badan Penelitian dan Pengembangan ESDM

Badan Penelitian dan Pengembangan ESDM memiliki tugas menyelenggarakan penelitian dan pengembangan di bidang minyak dan gas bumi, ketenagalistrikan, mineral dan batubara, energi baru, energi terbarukan, konservasi energi, dan geologi kelautan. Berikut adalah permasalahan dan isu dalam pengembangan kompetensi di Badan Penelitian dan Pengembangan ESDM:

- a. Re-organisasi Balitbang mempengaruhi psikologis pegawai terhadap pengembangan kompetensi pegawai;
- b. 60% pegawai Balitbang adalah fungsional dan kebutuhan Diklat penjurusan perekayasa dan litkayasa masih diwajibkan untuk diklat penjurusan;
- c. Tidak ada kepastian waktu penyelenggaraan diklat dari instansi Pembina
- d. Balitbang sudah menyurati instansi Pembina BPPT sebanyak 37 orang namun belum ada tanggapan;
- e. Bimtek Tim Penilai bagi perekayasa, litkayasa dan peneliti sudah terbentuk di badan geologi dan Biro SDM sebagai asesor, namun jika diadakan pelatihan bagi penilai lebih baik lagi;
- f. Fungsional Perekayasa madya minimal harus S3

10) Dewan Energi Nasional

Pengembangan Kompetensi yang dilakukan oleh Dewan Energi Nasional tidak lepas dari isu strategis di Dewan Energi Nasional sehingga kompetensi – kompetensi yang dibutuhkan adalah yang sesuai dengan dengan kebutuhan kompetensi organisasi. Sementara itu permasalahan dan isu lain dalam pengembangan kompetensi di Dewan Energi Nasional adalah sebagai berikut:

- a. Diklat bagi Suncang diharapkan dapat dikelola pelaksanaannya di PPSDMA;
- b. DEN belum melakukan transformasi jabatan, pengajuan SOTK sudah diajukan;
- c. Pelatihan yang dibutuhkan oleh DEN terkait etika, karakter dan komunikasi
- d. Diklat *emergency response* dan *Infographics*;

11) Badan Pengembangan SDM ESDM

Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia ESDM memiliki tugas menyelenggarakan pengembangan sumber daya manusia di bidang minyak dan gas bumi, ketenagalistrikan, mineral dan batubara, energi baru, energi terbarukan, konservasi energi, dan geologi. Dalam pengembangan Kompetensi di Badan Pengembangan SDM ESDM terdapat hambatan dalam proses pelaksanaannya, baik pada pengembangan kompetensi jabatan fungsional maupun pengembangan pada umumnya.

- a. Hambatan pengembangan Kompetensi Fungsional diantaranya : Keterbatasan kuota peserta diklat fungsional dari instansi Pembina, terdapat perubahan peraturan mengenai pemenuhan kompetensi fungsional melalui uji kompetensi, tidak lagi melalui diklat penjenjangan/pengangkatan fungsional, sehingga perlu di perjelas apakah dapat memenuhi capaian IP ASN Fungsional, Pelaksanaan pengembangan kompetensi secara daring identik dengan tidak dibebaskan dari tugas kedinasan, sehingga kurang efektif dalam penyerapan ilmu dan materi
- b. Hambatan Pengembangan Kompetensi Umumnya, diantaranya: Pengembangan Kompetensi belum di mulai dari analisis/tahapan terhadap: Analisis Jabatan, Pengembangan Standar Kompetensi Jabatan (Model Kompetensi, Kamus Kompetensi, dan SKJ); Penetapan Sasaran Kinerja Pegawai; Asesmen Kompetensi dan Kinerja Individu; Analisis Kesenjangan Kompetensi dan Kinerja; Menyusun Daftar Kebutuhan Pengembangan Kompetensi Pegawai sampai menyusun Rencana Pengembangan Kompetensi Pegawai.

Selain adanya hambatan seperti yang dijelaskan diatas, tantangan yang dihadapi oleh Badan Pengembangan SDM SDM terkait pengembangan Kompetensi SDM adalah Tantangan internal terkait SDM yang mempengaruhi proses bisnis BPSDM adalah kualitas dan kuantitas tenaga pengajar masih kurang.

IV. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan penelitian ini, didapatkan kesimpulan sebagai berikut :

1. Kebutuhan Kompetensi organisasi yang harus dimiliki oleh semua unit di Kementerian ESDM adalah 1) Kemampuan Birokrasi yang Efektif, Efisien, Dan Berorientasi Pada Layanan Prima; 2) Kemampuan terkait Pengelolaan SDM yang unggul; 3) Kemampuan Teknologi Informasi dan Komunikasi; dan Kemampuan Pengelolaan Anggaran yang optimal.
2. Kebutuhan peningkatan kompetensi bagi Jabatan Fungsional Tertentu (JFT) di Unit Kementerian ESDM sangat diperlukan terutama bagi JFT hasil Inpassing dan Transformasi, dimana terdapat 588 JFT hasil Transformasi di Kementerian ESDM;
3. Terdapat Calon JFT di Lingkungan Kementerian ESDM yang harus mengikuti diklat pengangkatan pertama sebagai syarat untuk menjadi JFT;

Rekomendasi yang diberikan dari penelitian ini adalah:

1. perlunya dapat merancang program pelatihan terkait kompetensi yang harus dimiliki oleh organisasi mulai dari aspek perencanaan sampai dengan evaluasinya;
2. Perlu adanya analisis kebutuhan pelatihan pada level jabatan sehingga diketahui gap kompetensi dan juga jenis pengembangannya bagi para JFT tersebut;
3. Pusat Pengembangan SDM Aparatur harus berkoordinasi dengan Biro SDM dalam memetakan kebutuhan tugas belajar terutama bagi JFT yang mensyaratkan pendidikan sebagai syarat naik jenjang.

UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan terima kasih disampaikan kepada keluarga besar Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Energi dan Sumber Daya Mineral yang memberikan dukungan dalam tersusunnya karya tulis ilmiah ini serta seluruh pihak yang telah memberikan kontribusi dalam penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Alqiawi, D. A., & Ezzeldin, S. M. (2015). *A Suggested Model for Developing and Assessing Competence of Prospective Teachers in Faculties of Education*. *World Journal of Education*, 5(6), 65–73.
<https://doi.org/10.5430/wje.v5n6p65>
- Elnaga, A., & Imran, A. (2013). The Effect of Training on Employee Performance. *European Journal of Business and Management*. ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online) Vol. 5, No. 4, 2013.
- Eneh, Sunday Isaac, Inyang, Benjamin James, & Ekpe, Ekpe Oyono (2015). *The Effect of Job Training on Workers' Efficiency and Productivity: A Study of Pamol Nigeria Limited, Calabar*. *International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR)*, 3(1), 57-65.
- Moghabghab, Rola., dkk. (2018). *The Difference Between Competency and Competence: A Regulatory Perspective*. *Journal of Nursing Regulation*, 9(2), 54-59. Diakses dari [https://www.journalofnursingregulation.com/article/S2155-8256\(18\)30118-2/pdf](https://www.journalofnursingregulation.com/article/S2155-8256(18)30118-2/pdf)
- Nana Syaodih Sukmadinata. 2012. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung. PT. Remaja Rosdakarya.
- Peraturan Pemerintah (PP) No 11 tahun 2017 Tentang Manajemen PNS
- Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2028 tentang Pengembangan Kompetensi PNS
- Peraturan Menteri Keuangan Nomor 45 /PMK.0 1 1/2018 tentang Pedoman Analisis Kebutuhan Pembelajaran di Lingkungan Kementerian Keuangan
- Sanghi, Seema. (2007). *The handbook of Competency Mapping. Understanding, Designing, and Implementing Competency Models in Organization. 2nd Edition*. New Delhi: sage Publication Inc.
- Sanyal, S., & Hisam, M. W. (2018). *The Impact of Teamwork on Work Performance of Employees : A Study of Faculty Members in Dhofar University*, *IOSR Journal of Business and Management*. Vol 20(3), 15–22
- Undang – Undang Aparatur Sipil Negera (UU ASN) No 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara