

# Analisis Penilaian Kebutuhan Pengembangan Sumber Daya Manusia Di Otoritas Jasa Keuangan *Needs Assessment Analysis Of Human Resources Development In Indonesia Financial Services Authority*

Sancaya Naresvari Wijaya <sup>1\*</sup>, Vishnu Juwono <sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Indonesia, Indonesia

<sup>1</sup> sancayanw@gmail.com, <sup>2</sup> vjuwono@ui.ac.id

\* corresponding author

## ARTICLE INFO

### Article history

Received 2020-11-25

Revised 2020- 02-26

Accepted 2021-06-30

### Keywords

Analysis, Human Resources Development, Needs Assessment, Human Resources Development of Needs Assessment

## ABSTRACT

*Being the only institution in Indonesia with supervisory, regulatory and audit functions in the financial services industry sector, human resources in the Indonesia Financial Services Authority (OJK) are expected to meet the quality that is in line with the dynamic development of information technology and financial innovation. Needs assessment process is required as one of the OJK's efforts to further improve its human resources, in which there is no size or scale required for behavioral and technical competence at each role level. The purpose of this study is to analyze the needs assessment and the factors that affect the needs assessment at OJK. Current research employs a post positivism approach with qualitative methods and field study data collection techniques through in-depth interviews and literature studies. Research results reveal that the needs assessment process at OJK has not used technical and behavioral competency measures because there is no measurement referred to in the internal regulations regarding current job descriptions, therefore OJK does not yet have an accurate employee database profile.*

## PENDAHULUAN

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 21 Tahun 2011, Otoritas Jasa Keuangan (OJK) merupakan satu-satunya lembaga independen di Indonesia yang memiliki fungsi pengaturan, pengawasan, pemeriksaan, dan penyidikan di bidang industri jasa keuangan, termasuk perlindungan konsumen. Hal tersebut sejalan dengan visi OJK yaitu menjadi lembaga pengawas industri jasa keuangan yang terpercaya, melindungi kepentingan konsumen dan masyarakat dan mampu mewujudkan industri jasa keuangan menjadi pilar perekonomian nasional yang berdaya saing global serta dapat memajukan kesejahteraan umum. Adapun industri jasa keuangan yang diawasi independen oleh OJK adalah sektor bidang Perbankan, Pasar Modal, dan Industri Keuangan Non-Bank (IKNB) dengan jumlah besar dan tersebar di seluruh Indonesia.

**Tabel 1.** Jumlah Pelaku Industri Jasa Keuangan di Indonesia Tahun 2018

No.	Bidang	Jumlah
1.	Perbankan	50 Konglomerasi
2.	Pasar Modal	43.072 Lembaga dan Profesi Penunjang Pasar Modal
3.	IKNB	1.116 pelaku IKNB

Sumber: [www.ojk.go.id](http://www.ojk.go.id) (telah diolah kembali oleh penulis)

Pengawasan seluruh industri jasa keuangan yang berjumlah ribuan sebagaimana tabel 1 tentu membutuhkan pegawai yang cakap dan berkompoten dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Dalam

teori *human capital* menekankan pentingnya pendidikan dan pelatihan sebagai kunci partisipasi dalam ekonomi global (Newburry & Thakur, 2010). Sebuah instansi harus berani mengeluarkan biaya untuk memotivasi, memantau, dan mempertahankan karyawan sebagai bentuk investasi sumber daya manusia sehingga nilai atau potensi sumber daya manusia dapat digali lebih dalam Newburry & Thakur (2010). Sehingga dalam rangka pemenuhan kapasitas sumber daya manusia di OJK tidak hanya dipenuhi melalui pendidikan akademis, namun juga kehadiran pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang sejalan dengan misi OJK. Diperlukan pengembangan sumber daya manusia yang masif mengingat peran OJK yang vital di masyarakat. Pada dasarnya, pengetahuan (*knowledge*) ada pada setiap individu, sehingga pengetahuan sebaiknya “dihadirkan” atau “diwujudkan (Blackler dalam Ortenbland, 2001). Dalam rangka mendukung “hadirnya” pengetahuan, maka OJK mengusahakan pengembangan sumber daya manusia melalui pelatihan-pelatihan yang terjadwal.

Dalam manajemen sumber daya manusia, pengembangan sumber daya manusia ditekankan pada pengelolaan pengembangan keterampilan dan kecerdasan bahwa sebagai pegawai dapat memberikan nilai tambah pada organisasi. Pengembangan sumber daya manusia adalah proses untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, serta kompetensi melalui Pelatihan dan Pengembangan (*Training and Development*), Pembelajaran Organisasi (*Organizational Learning*), Pengembangan Kepemimpinan (*Leadership Development*), dan Manajemen Pengetahuan (*Knowledge Management*).

Perencanaan sumber daya manusia merupakan proses sistematis dalam menganalisis kebutuhan internal organisasi dengan lowongan posisi yang ada selama periode yang ditentukan (Mondy & Martocchio, 2016). Perencanaan dalam organisasi di OJK dilihat dari Formasi Saat Ini (FSI) dan Formasi Efektif (FE) dengan menganalisis adanya *gap* pada formasi posisi tertentu sehingga diketahui adanya kesenjangan kuantitas pegawai. Di samping kuantitas pegawai, terdapat pula *gap* terhadap kualitas pegawai, sehingga dibutuhkan strategi pemenuhan kualitas sumber daya manusia yang dilakukan melalui proses pengembangan sumber daya manusia.

Untuk mendukung fungsi utama OJK sebagai satu-satunya otoritas yang melakukan pengelolaan dan pengawasan industri jasa keuangan di Indonesia dalam 8 tahun terakhir, proses pengembangan sumber daya manusia di OJK seharusnya sudah berjalan optimal, khususnya pelaksanaan pelatihan dan pengembangan pegawai, namun terdapat hambatan dalam pelaksanaan tahap awal pengembangan sumber daya manusia, yaitu penilaian kebutuhan (*needs assessment*). Salah satu ruang lingkup dalam sistem pemetaan pegawai di OJK adalah Penilaian Kompetensi Pegawai yang bertujuan agar pegawai memahami kompetensi yang diperlukan pada suatu jabatan sehingga pegawai dapat bekerja secara optimal serta memperoleh umpan balik terhadap tingkat pemenuhan kompetensi yang disyaratkan pada suatu jabatan.

Penilaian Kompetensi Pegawai di OJK meliputi:

a. Kompetensi Teknis

Kemampuan teknis yang diperlukan sesuai dengan jabatan dari masing-masing individu pegawai untuk menyelesaikan fungsi dan tugas pokok jabatan baik yang bersifat struktural maupun fungsional. Saat ini di OJK sudah memiliki kamus kompetensi teknis yang menjelaskan level profisiensi dan kriteria terhadap level profisiensi tersebut, namun kamus kompetensi teknis yang ada saat ini belum menjelaskan level profisiensi terhadap level jabatan pegawai sehingga sulit dilakukan pengukuran *gap* kompetensi yang muncul dari kompetensi teknis yang seharusnya dicapai dengan kompetensi teknis yang sudah ada pada pegawai saat ini. Hal ini berdampak pada kurang optimalnya pemetaan pegawai dalam rangka pengembangan sumber daya manusia ke depannya.

b. Kompetensi Perilaku

Kompetensi ini mengarah pada prestasi kerja pegawai yang efektif yang terbagi menjadi beberapa *key behavior indicator* (*core competencies*, *leadership competencies*, dan *functional*

*competencies*) yang dapat diamati secara langsung pada pegawai yang bersangkutan. Terhadap penilaian kompetensi perilaku ini dilakukan asesmen atau penilaian sehingga diketahui pada *key behaviour indicator* mana pegawai tersebut masih terdapat kekurangan. Penilaian *key behaviour indicator* di OJK baru dilaksanakan terhadap pegawai dengan level jabatan Kepala Sub Bagian ke atas, sehingga dapat dipastikan untuk pegawai dengan level jabatan Staf ke bawah tidak terdapat basis data hasil penilaian Kompetensi Teknis ini. Padahal, berangkat dari penilaian tersebut dapat dipetakan untuk menjadi masukan dalam penyusunan *Training Needs Assessment* (TNA), selain itu hasil penilaian tersebut juga dapat menjadi basis data dalam Kelompok Pegawai Potensial (KPP) atau lebih dikenal dengan manajemen talenta.

Implementasi sistem pemetaan pegawai yang terstruktur secara formal dapat menjadi basis data untuk pengembangan pegawai dari masuk OJK pertama kali sampai pegawai memasuki masa purnabakti. Adanya hambatan terhadap dasar atau ketentuan yang mengatur mengenai uraian jabatan yang belum dilengkapi dengan kebutuhan kompetensi dan level terhadap kompetensi yang dibutuhkan membuat OJK belum memiliki peta manajemen talenta maupun peta pegawai untuk proses promosi dan rotasi pegawai. Dalam hal pengembangan pegawai, TNA saat ini pun belum bisa disusun sepenuhnya berdasarkan hasil pemetaan pegawai OJK. Selama ini penyusunan TNA dilakukan berdasarkan pengolahan data hasil *Focus Group Discussion* (FGD) dengan *learning partner* seluruh satuan kerja yang belum bisa dipastikan tingkat akurasi validitasnya karena pemahaman *learning partner* terhadap kebutuhan kompetensi setiap pegawai di satuan kerjanya berbeda-beda.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan post positivism dengan metode kualitatif karena penelitian ini lebih mengedepankan proses dibandingkan dengan hasil yang diperoleh. Dalam pendekatan ini, teori tidak dipertanyakan mengenai benar atau salah, namun digunakan sebagai instrumen untuk memprediksi dengan tetap mencari fakta realitas yang obyektif (Caldwell, 1994). Teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu data primer berupa wawancara mendalam dengan pegawai yang terkait dengan pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia di OJK, yaitu Deputy Direktur Kebijakan Organisasi, Deputy Direktur Pelaksanaan Program, Analis Senior Pelaksanaan Program, Analis Senior Kebijakan Organisasi, Analis Perencanaan Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Manajemen Talenta, dan Analis Kebijakan Sumber Daya Manusia.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini membahas hasil penelitian mengenai penilaian kebutuhan menggunakan teori penilaian kebutuhan (*needs assessment*) oleh (Werner & DeSimone, 2012) melalui dimensi tingkat analisis organisasi, tugas, dan individu. Selain itu peneliti ini juga membahas mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi penilaian kebutuhan pengembangan sumber daya manusia oleh (Berman et al., 2016) melalui dimensi motivasi (*motivation*), relevansi dan pemindahan (*relevance and transference*), pengulangan dan partisipasi aktif (*repetition and active participation*), prinsip mendasar (*underlying principle*), dan umpan balik dan penguatan positif (*feedback and positive reinforcement*).

Analisis penelitian ini dilakukan berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan narasumber yang berkaitan dengan pertanyaan penelitian. Studi literatur juga menjadi dasar dalam analisis penelitian ini, sehingga hasil wawancara dan studi literatur ditriangulasi sebagai bahan analisa penelitian.

### 1. Penilaian Kebutuhan (*Needs Assessment Phase*)

Penilaian kebutuhan merupakan langkah pertama dalam pengembangan sumber daya manusia. Analisis kebutuhan berfokus pada celah antara kinerja aktual dan kinerja yang diinginkan, sehingga selanjutnya dapat dilakukan pemetaan terhadap pegawai yang bertujuan untuk menggambarkan kompetensi yang dimiliki pegawai. Idealnya, berangkat dari pemetaan tersebut, akan terlihat tujuan

pengembangan sumber daya manusia dari awal pegawai masuk ke organisasi hingga memasuki usia purnabakti.

Proses awal penilaian kebutuhan pengembangan sumber daya manusia di OJK adalah melakukan pengumpulan data dari *Learning Partner* di seluruh satuan kerja melalui *Focus Group Discussion* (FGD). Berdasarkan hasil data dari *Learning Partner*, Direktorat Pengembangan dan Asesmen Sumber Daya Manusia mengolah data tersebut untuk kemudian dipetakan kebutuhan pelatihan seluruh pegawai melalui katalog pelatihan. Hasil pemetaan kebutuhan pelatihan pegawai tersebut berbentuk *Training Needs Assessment* (TNA).

## 2. Organisasi

Tujuan organisasi yang tercantum dalam Undang-undang Nomor 21 Tahun 2011 tentang Otoritas Jasa Keuangan, yaitu (1) mewujudkan terselenggaranya seluruh kegiatan di dalam sektor jasa keuangan secara teratur, adil, transparan, dan akuntabel, (2) mewujudkan sistem keuangan yang tumbuh secara berkelanjutan dan stabil, dan (3) melindungi kepentingan konsumen dan masyarakat, diturunkan setiap tahun melalui Peta Strategi yang berisi Indikator Kinerja Utama (IKU).

Ketentuan internal OJK mengenai pengembangan sumber daya manusia mengatur perencanaan pengembangan sumber daya manusia. Proses perencanaan pengembangan sumber daya manusia di OJK diawali dengan identifikasi kebutuhan tingkat OJK hingga pengisian Rencana Pengembangan Individu (RPI) di tingkat individu. Saat ini di OJK belum terdapat hasil dari analisa kebutuhan tersebut karena belum pernah dilakukan pengukuran kompetensi teknis.

Dalam beberapa dekade terakhir, terdapat lonjakan penggunaan teknologi informasi inovatif (IT) dalam manajemen sumber daya manusia. Pemicu pertumbuhan ini adalah penyebaran perangkat lunak perencanaan sumber daya manusia yang semakin canggih yang dikombinasikan dengan teknologi berbasis internet yang menstandarisasi dan mengotomatisasi komponen-komponen administratif dari tugas dan aktifitas manajemen sumber daya manusia (Marler & Parry, 2016). Secara sistem dalam pengelolaan sumber daya manusia, OJK sudah memiliki aplikasi Sistem Informasi Sumber Daya Manusia yang dikelola oleh Departemen Organisasi dan Sumber Daya Manusia (DOSM). Sistem tersebut merupakan sistem informasi untuk pengelolaan data organisasi dan sumber daya manusia OJK berdasarkan sistem manajemen sumber daya manusia yang memenuhi kebutuhan sistem perencanaan, pemenuhan, pemetaan, pengembangan, dan pemeliharaan sumber daya manusia. Dalam implementasinya, Sistem Informasi Sumber Daya Manusia belum dimanfaatkan secara optimal untuk kepentingan pengembangan sumber daya manusia karena basis data pemetaan pegawai belum tersedia. Padahal, basis data diperlukan untuk menyusun profil yang menggambarkan kinerja atau kompetensi yang ada pada pegawai.

Sejalan dengan (Werner & DeSimone, 2012), bahwa pengetahuan sumber daya seperti fasilitas ketersediaan *materials* dan keahlian dalam organisasi, mempengaruhi bagaimana pengembangan sumber daya manusia dilakukan. Di OJK sudah memiliki fasilitas pengelolaan sumber daya manusia secara digital, namun belum dimanfaatkan secara optimal. Hal ini disayangkan karena OJK sudah 9 tahun berdiri namun belum memiliki secara formal basis data pegawai yang kuat dan akurat untuk kepentingan pengembangan pegawai ke depannya. Selain hasil penilaian kinerja, basis data untuk pengembangan pegawai dapat berupa nilai kompetensi teknis dan kompetensi perilaku sehingga dapat dilakukan pengukuran *gap* terhadap kedua kompetensi tersebut yang kemudian diisi dengan program-program pengembangan sumber daya manusia di OJK, yaitu:

- a. Program Pengembangan Kepemimpinan (*Leadership Development Program*)
- b. Program Peningkatan Kompetensi (*Competency Development Program*)
- c. Program Pendidikan Formal (*Graduate/Post Graduate Program*)
- d. Program Pengenalan untuk Calon Pegawai (*Onboarding Program*) dan Program Internalisasi Kultur
- e. Program Bimbingan (*Mentoring*)
- f. Program Penugasan (*Assignment*)

Dalam model pelatihan yang diperkenalkan Lombardo dan Eichinger, bobot tertinggi pada proses pembelajaran adalah pada *experiential learning* yang merupakan pembelajaran dengan melibatkan pada pengalaman praktis melakukan suatu pekerjaan (*Model 70/20/10 Dalam Pelatihan High Impact Training*, 2017). Selain untuk mengembangkan kapasitas kompetensi individu, penugasan juga bisa dilakukan untuk memenuhi kebutuhan pegawai yang memiliki kompetensi tertentu untuk ditempatkan di satuan kerja.

Budaya organisasi yang baik diwakili oleh norma-norma perilaku dan ekspektasi yang menjadi ciri lingkungan kerja (Glisson, 2015). Salah satu budaya kerja yang dilaksanakan di OJK yaitu profesionalisme, dimana pegawai mengerjakan pekerjaannya secara optimal untuk mencapai hasil yang diinginkan. Berkaitan dengan profesionalisme, narasumber menjelaskan bahwa nilai profesionalisme tersebut belum terlaksana dengan optimal di OJK karena adanya pengaruh dari beban pekerjaan, pimpinan, dan kewajiban dari organisasi untuk mengikuti pelatihan.

Kesempatan untuk meningkatkan kompetensi melalui pelatihan seringkali dilewatkan oleh pegawai karena beban pekerjaan yang tinggi sehingga pegawai tidak sempat melakukan *upgrade* pengetahuan. Di sisi lain, hal ini merupakan paradoks, bahwa ketika tanggung jawab dalam pekerjaan seseorang meningkat, pegawai menjadi memiliki lebih sedikit waktu untuk lebih fokus pada pelatihan, pembelajaran, dan pengembangan kemampuan diri (Berman et al., 2016). Pegawai mungkin menyadari kebutuhan mereka untuk meningkatkan pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan mereka, namun mereka tidak memiliki waktu atau energi untuk mengejar atau menambah kapasitas kemampuan dan keterampilan mereka.

Paradoks tersebut dapat menghambat pengembangan kemampuan (*skill*) pegawai yang sesuai dengan tugas pokok mereka, karena melalui program pelatihan dapat diketahui sejauh mana pemahaman pegawai terhadap pelaksanaan tugas pokok mereka masing-masing. Sehingga, proses pengembangan pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan sumber daya manusia menjadi tidak efektif. Padahal, pelatihan adalah proses di mana orang memperoleh kemampuan untuk melakukan pekerjaan. Pelatihan memberikan pegawai pengetahuan dan keterampilan khusus untuk dapat digunakan dalam pekerjaan mereka sehari-hari (Mathis et al., 2017).

Narasumber menjelaskan hambatan yang sering terjadi pada saat pelatihan. Selain pimpinan yang tidak memberi izin, terdapat isu *mistrust* atau ketidakpercayaan pimpinan kepada bawahannya yang lain. Sehingga banyak dari orang-orang kepercayaan pimpinan mendapat pelatihan yang lebih sedikit. Hal ini menjadi salah satu retensi karena kesempatan mengikuti pelatihan di OJK tidak banyak. Diusahakan setiap orang mendapat hanya satu kali pelatihan dalam setahun, meskipun dalam prakteknya tidak selalu setiap orang mendapat satu pelatihan karena seringkali pegawai juga tidak mendapat pelatihan apapun pada tahun berjalan. Setelah pegawai tidak mengikuti pelatihan yang sudah dijadwalkan, akan sulit bagi pegawai tersebut mengikuti pelatihan sejenis karena jadwal dalam katalog pelatihan tidak tersedia lagi pelatihan tersebut.

Budaya organisasi di sisi lain juga mempengaruhi perencanaan pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia sampai dengan tahap evaluasi. Pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia disesuaikan dengan budaya organisasi yang ada di OJK karena mempertimbangkan kultur dan perilaku. Pegawai OJK yang didominasi pegawai usia 35 tahun ke atas dan masih terpengaruh dari budaya pada lembaga mereka sebelumnya sedikit banyak mempengaruhi budaya organisasi, misalnya pada pelaksanaan pelatihan. Setiap pelaksanaan pelatihan, sosialisasi, atau *workshop* digunakan gaya komunikasi yang berbeda pula.

**Tabel 2. Usia Pegawai OJK**

Usia Pegawai								
Di bawah 21 tahun	21-25 tahun	26-30 tahun	31-35 tahun	36-40 tahun	41-45 tahun	46-50 tahun	51-55 tahun	Di atas 55 tahun
0	106	970	1173	561	295	277	290	154

Sumber: Aplikasi Sistem Informasi Sumber Daya Manusia(2020)

Salah satu tujuan turunan organisasi yang ada dalam IKU yaitu Penguatan Kapasitas SDM. Arahannya dalam tujuan organisasi tahun 2021 adalah program pelatihan di OJK harus *massive, go digital*, dan mendorong *self learning*. Perkembangan teknologi saat ini mewajibkan institusi pemerintah untuk menyesuaikan diri dengan melakukan inovasi untuk menunjang tugas pokok dan fungsi organisasi. Berangkat dari semangat digitalisasi tersebut, OJK mengembangkan sistem aplikasi *e-learning* yaitu *Learning Management System (LMS)* yang mengakomodir perencanaan pelatihan, pelaksanaan pelatihan, dan evaluasi pelatihan.

LMS di *launching* pada bulan Juni 2019, sehingga pelaksanaan perencanaan pelatihan dan pembelajaran daring melalui LMS saat ini memang belum optimal. Hal lain yang membuat LMS belum optimal karena modul pelatihan di LMS masih terbilang sedikit untuk ukuran institusi sebesar OJK. Selain itu pengelola sistem LMS tidak terfokus pekerjaannya hanya mengelola LMS. Hal tersebut menjadi salah satu kendala LMS belum berkembang dengan baik.

OJK yang telah membuat sistem perencanaan, implementasi, dan evaluasi pelatihan melalui LMS berusaha untuk membudayakan penggunaan LMS agar setiap pegawai familiar menggunakan aplikasi tersebut. Dalam pengembangan LMS, saat ini tim Direktorat Pengembangan dan Asesmen Sumber Daya Manusia (DPAS) sedang memenuhi pengisian modul-modul pelatihan dalam aplikasi LMS. Hal tersebut diperkuat oleh keterangan dari narasumber yang menyebutkan dalam *self learning*, terdapat kewajiban pegawai untuk membaca dan menganalisa data secara cepat yang modulnya diakses melalui LMS. Dari arahan strategis tersebut kemudian dilakukan FGD dengan *Learning Partner* seluruh satuan kerja untuk menerjemahkan arahan-arahan satuan kerja.

Model pembelajaran secara daring (*e-learning*) dan pembelajaran campuran (*blended learning*) dapat dilakukan di LMS. Allan, Seaman, dan Garrett (2007) dalam Teng et al., (2009). Teng et al., (2009) mengemukakan definisi pembelajaran campuran sebagai pembelajaran yang menggunakan 30%-79% fasilitas internet dan sisanya adalah pembelajaran tradisional. Hal ini senada dengan keterangan dari narasumber yang menyatakan bahwa *blended learning* daring yang diimplementasikan di OJK menggunakan komputer atau gawai, selanjutnya pembelajaran dilaksanakan didalam kelas. Pembelajaran *blended learning* ini sudah mencakup *pre-test*, kuis, dan *post-test*.

Hal yang dikemukakan narasumber sejalan dengan Rossett dan Frazee (2006) dalam Teng et al., (2009) yang mengategorikan model pembelajaran campuran sebagai *anchor blend*, *bookend blend*, dan *field blend*. Dalam *anchor blend*, pembelajaran dimulai dari hal-hal yang familiar bagi peserta, yaitu instruksi yang ada dalam kelas diikuti dengan instruksi daring. Model *anchor blend* memungkinkan peserta didik untuk merasa lebih nyaman dengan konten pembelajaran serta instruktur dan rekan-rekan saat sebelum tugas diberikan. Berbanding terbalik dengan *bookend blend* yang proses pembelajarannya menggunakan proses daring yang terdapat aktivitas daring sebelum dimulainya kelas (*pre-class*) dan setelah kelas selesai (*post-session*). Dalam *field blend*, perpaduan sumber daya secara daring (*online resources*) disediakan untuk pelajar dan digunakan pada saat dibutuhkan. *Field blend* berpusat pada peserta didik dan paling fleksibel diantara tiga pendekatan yang lain.

### 3. Tugas

Analisis tugas atau pekerjaan diperlukan sebagai dasar penilaian kebutuhan karena berdasarkan analisis tugas dapat diketahui standar kinerja yang sesuai dan bagaimana tugas tersebut harus dilakukan. Pendeskripsian pekerjaan harus mengevaluasi berbagai dimensi pekerjaan, yaitu tanggung jawab dan

konteks terhadap tanggung jawab pekerjaan, bagaimana dan dimana pekerjaan itu sesuai dalam struktur organisasi (Jerabek, 2009). Pernyataan tersebut sesuai dengan pernyataan dari narasumber yang menyatakan bahwa uraian jabatan menjadi dasar utama dalam pengembangan sumber daya manusia di OJK.

OJK telah memiliki peraturan terkait uraian jabatan yang mendeskripsikan fungsi jabatan dan tugas pokok pegawai yang mencakup identitas jabatan, fungsi jabatan, tanggung jawab, tugas pokok, tolok ukur keberhasilan, dan kompetensi yang dibutuhkan. Kekurangan pada uraian jabatan tersebut saat ini tidak terdapat ukuran atau skala yang dibutuhkan pada kompetensi perilaku dan kompetensi teknis. Selain itu, penjelasan kompetensi perilaku pada jabatan tersebut tidak spesifik terhadap bidang yang harus dikuasai. Belum ada penggambaran berapa nilai yang dibutuhkan untuk masing-masing kompetensi tersebut. Idealnya, dari uraian jabatan ini dapat dilakukan diagnosis awal terhadap *gap* kompetensi saat ini dengan kompetensi yang dibutuhkan pada masing-masing jabatan.

Penyusunan uraian jabatan di OJK bertujuan untuk menetapkan kualifikasi yang harus dimiliki oleh pemangku jabatan yang dapat berupa kompetensi teknis, kompetensi perilaku, pengetahuan organisasi, pengalaman kerja dan pendidikan yang kemudian berpengaruh terhadap pengembangan pegawai. Dalam masing-masing uraian jabatan dijelaskan mengenai kompetensi perilaku dan kompetensi teknis yang harus dimiliki pegawai di jabatan tersebut.

Lowry (1994) dalam Mcewen & Mcewen (2010) mengatakan bahwa salah satu metode seleksi yang berkembang pesat adalah *assessment center*. Pernyataan tersebut belum sejalan dengan narasumber yang menjelaskan bahwa saat ini OJK belum memiliki basis data terkait *gap* kompetensi teknis seluruh pegawai karena belum pernah dilakukan pengukuran terhadap kompetensi tersebut. Sejatinya pengukuran kompetensi dilakukan oleh *assessment center*, namun di OJK pun belum terdapat *assessment center*, sehingga asesmen dilakukan oleh pihak ketiga. Pengadaan pengukuran kompetensi menggunakan *assessment center* cenderung memakan biaya yang tinggi, oleh sebab itu belum banyak institusi sektor publik yang memiliki *assessment center* sendiri.

Kompetensi teknis yang sudah ada di OJK saat ini belum tersedia nilai profisiensi sebagai alat ukur tingkat kemampuan atau penguasaan terhadap kompetensi tersebut. Nilai profisiensi adalah tingkat kemampuan atau penguasaan pegawai terhadap suatu kompetensi teknis yang terdiri dari 4 level. Semakin tinggi level profisiensi, maka semakin tinggi juga tingkat kemampuan atau penguasaan terhadap kompetensi dimaksud yang tercermin dari deskripsi perilaku.

Meskipun dalam kamus kompetensi teknis terdapat level kompetensi teknis, namun kamus kompetensi teknis belum menjelaskan nilai profisiensi yang dibutuhkan terhadap level jabatan pegawai dengan keterangan sebagai berikut:

**Tabel 3.** Level Profisiensi Kompetensi Teknis

Level	Deskripsi Level	Keterangan
Level 1	<i>Knowledgeable</i>	Memahami konsep dasar tentang pengetahuan atau keterampilan di bidang tersebut
Level 2	<i>Practitioner</i>	Mengetahui secara menyeluruh penerapan konsep tersebut dan mampu menerapkan kompetensi teknis pada pekerjaan/tugas sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan, dapat mengatasi masalah-masalah yang bersifat rutin, namun memerlukan bantuan bila masalah yang dihadapi bersifat kompleks.
Level 3	<i>Advance</i>	Berpengalaman dan menguasai dalam penerapan kompetensi teknis dan dapat mengatasi masalah rutin maupun non-rutin

Level	Deskripsi Level	Keterangan
		tanpa memerlukan bantuan, serta dapat menjadi pelatih bagi pegawai yang lain.
Level 4	<i>Expert</i>	Mampu mengembangkan sistem dan prosedur yang berhubungan dengan bidang tersebut, mampu mengintegrasikan berbagai bidang lain dengan bidang tersebut untuk perbaikan proses bisnis, serta memberikan rekomendasi perbaikan atau menemukan metode/pendekatan yang baru.

Sumber: Kamus Kompetensi OJK. (2017)

Tabel 3 menjelaskan masing-masing level kompetensi teknis namun belum terdapat nilai profisiensi yang dibutuhkan dalam setiap level jabatan. Hal tersebut terjadi karena OJK belum melakukan pengukuran atau asesmen kompetensi teknis terhadap seluruh pegawai sebagaimana keterangan narasumber yang mengungkapkan bahwa benar pengukuran kompetensi tersebut belum berjalan dan akan segera dibuat pedoman terhadap pengukuran kompetensinya melalui tes, ujian tertulis, atau bahkan *self assessment*.

Narasumber menyebutkan bahwa sulit melakukan asesmen kompetensi teknis karena banyaknya ragam kompetensi teknis yang harus diukur dari berbagai level jabatan yang ada. Keterangan dari narasumber mengenai kompetensi teknis yang beragam di OJK sesuai dengan validasi dan finalisasi data oleh tim penyusunan kompetensi teknis OJK yang menghasilkan 69 kompetensi teknis yang terdiri dari 4 kompetensi generik dan 65 kompetensi teknis fungsi. Idealnya, pengukuran kompetensi teknis memang dilakukan terhadap seluruh pegawai OJK. Jika pengukuran kompetensi teknis dilakukan terhadap seluruh pegawai maka dibutuhkan *guidance* dari peraturan uraian jabatan karena kompleksitas fungsi tugas pokok pegawai pada setiap level jabatan dan bidang kerjanya. Hal lain yang menjadi perhatian adalah adanya keterbatasan sumber daya manusia yang melakukan dan mengolah hasil asesmen tersebut. Padahal, ke depannya data tersebut dapat digunakan untuk pemetaan data profil pegawai termasuk pengelompokan talenta pegawai mengingat jumlah sumber daya manusia di OJK yang besar.

Selain kompetensi teknis, terdapat tiga kompetensi perilaku yang dapat diamati secara langsung pada pegawai yang bersangkutan, yaitu *core competencies*, *leadership competencies*, dan *functional competencies*. Kompetensi perilaku ini sudah memuat kompetensi apa saja yang dibutuhkan dalam setiap level jabatan. Terhadap kompetensi perilaku ini pernah dilakukan asesmen untuk mengetahui nilai profisiensi pegawai. Asesmen kompetensi perilaku baru dilakukan terhadap pegawai level jabatan Kepala Sub Bagian ke atas, namun belum seluruh pegawai pada level jabatan tersebut sudah dilakukan penilaian oleh DOSM. Melihat kondisi asesmen kompetensi yang dilakukan tidak optimal, sulit dilakukan pengukuran *gap* kompetensi yang muncul dari kedua kompetensi tersebut.

**Tabel 4.** Contoh *Gap* pada Kompetensi Perilaku

Nama	Level Jabatan	Bidang	Kompetensi Perilaku	Nilai Dibutuhkan		Nilai Aktual		Gap
Fulan	Deputi Direktur	Pengaturan Perbankan	<i>Core Competencies</i>	<i>Organizational Citizenship</i>	<i>Adapting To Change</i>	<i>Organizational Citizenship</i>	<i>Adapting To Change</i>	<i>Adapting To Change</i>
				4	4	4	3	<b>1</b>
			<i>Leadership Competencies</i>	<i>Inspirational Leadership</i>	<i>Strategic Deciveness</i>	<i>Inspirational Leadership</i>	<i>Strategic</i>	<i>Strategic Deciveness</i>

Nama	Level Jabatan	Bidang	Kompetensi Perilaku	Nilai Dibutuhkan		Nilai Aktual		Gap
							Deciveness	
				4	4	4	3	1
			Functional Competencies	Analysing & Evaluating Information	Problem Solving	Analysing & Evaluating Information	Problem Solving	Analysing & Evaluating Information 1
				5	4	4	4	

Sumber: Diolah oleh penulis, 2020

Kesesuaian antara keterampilan dalam pekerjaan dan kemampuan individu disebut dengan *person-job fit* (Edwards, 1991, Lauver & Kristof-Brown, 2001 dalam Lim et al., 2019). *Person-job fit* bekerja dengan kemampuan individu pegawai dalam pemenuhan tuntutan atas keterampilan dalam pekerjaan. Sehingga dalam bekerja dibutuhkan pedoman mengenai deskripsi pekerjaan dan jabatan melalui peraturan internal OJK mengenai Uraian Jabatan. Peraturan ini terakhir terbit pada tahun 2017, sedangkan selama rentang waktu tahun 2017-2020 telah terjadi 3 kali perubahan struktur organisasi secara OJK *Wide*. Sehingga, uraian jabatan yang ada saat ini tidak lagi *fit* dengan struktur organisasi dan jabatan terbaru.

Ketentuan terbaru internal OJK mengenai uraian jabatan yang belum mencantumkan nilai profisiensi pada kompetensi teknis dan kompetensi perilaku mempengaruhi pelaksanaan penilaian kompetensi teknis dan perilaku pegawai. Data profil pegawai OJK bisa diakses di Sistem Informasi Sumber Daya Manusia, namun dalam data profil pegawai belum terdapat data kompetensi teknis dan kompetensi perilaku. Meskipun penilaian terhadap kompetensi perilaku pernah dilakukan untuk beberapa level jabatan, namun data penilaian tersebut tidak ditampilkan dalam data profil pegawai karena data tersebut belum lengkap. Data yang belum diolah dengan optimal tersebut menjadi kerugian tersendiri bagi OJK, karena data yang sudah ada tidak dapat diubah menjadi informasi yang dibutuhkan organisasi.

## 5. Individu

Rothwell dan Kazanas (1998) dalam Bansal & Tripathi (2017) menyebutkan bahwa tujuan dari *Training Needs Assessment* (TNA) adalah untuk menutup kesenjangan antara situasi aktual dan yang diinginkan dengan menentukan hasil yang menempatkannya dalam urutan prioritas dan memilih pilihan mana yang paling penting untuk menutup kesenjangan yang ada. Analisis kebutuhan harus dilakukan di tingkat individu dengan fokus seberapa baik individu tersebut memenuhi peran tugasnya dan mengidentifikasi intervensi pelatihan yang menjembatani perbedaan kinerja serta mendorong pengembangan pegawai (Leat et al., 1997). Penyusunan TNA di OJK dilakukan secara *self assessment* yang difasilitasi oleh tim DPAS.

Narasumber menjelaskan penyusunan TNA dilakukan oleh setiap pegawai melalui bantuan pedoman pelatihan dari *Learning Partner* yang ada di setiap satuan kerja. Sebelumnya, DPAS mengadakan FGD dengan *Learning Partner* di seluruh satuan kerja untuk menghimpun informasi-informasi pelatihan apa saja yang dibutuhkan oleh pegawai di satuan kerja mereka. Dari informasi tersebut kemudian diolah oleh tim DPAS dan dikerucutkan menjadi topik-topik pelatihan yang dituangkan dalam katalog pelatihan.

*Learning Partner* merupakan adalah perwakilan pegawai dari satuan kerja yang ditunjuk sebagai mitra dari satuan kerja yang melaksanakan fungsi *learning* dan *assessment center* yang bertugas

mengkoordinasikan dan mengawasi pengembangan pegawai di satuan kerjanya. *Learning Partner* merupakan jabatan *ad hoc* sehingga tidak semua pegawai yang ditunjuk menjadi *Learning Partner* menjadi jaminan melaksanakan tugasnya dengan optimal.

Fungsi *Learning Partner* yang merupakan kepanjangan tangan satuan kerja dalam hal penyampaian informasi, seharusnya dapat memiliki peran sentral terkait pengembangan sumber daya manusia. *Learning partner* sebagai tim yang mendukung generasi, akses, dan penggunaan pengetahuan dalam inisiatif pengembangan untuk jangka waktu tertentu serta bertujuan untuk meningkatkan kinerja (Buffardi et al., 2019). Hal ini belum sejalan dengan fungsi *Learning Partner* di OJK yang belum memberikan dorongan secara optimal untuk pegawai mengikuti pelatihan sesuai kebutuhannya sehingga sesuai dengan target realisasi pelatihan, sebagaimana keterangan dari narasumber yang menyebutkan bahwa hingga pertengahan tahun 2020, realisasi pelatihan baru 10% dari seluruh perencanaan pelatihan karena kurangnya dorongan dari *Learning Partner*.

Penyusunan TNA secara *self assessment* digunakan di OJK mempertimbangkan kemudahan dalam penyusunannya. *Self assessment* dilakukan karena organisasi menganggap pegawai sendiri yang memahami kebutuhan pengembangan pengetahuan dan keterampilannya, baik *soft skill* maupun *hard skill*. Dalam penyusunan TNA yang dilakukan secara *self assessment*, narasumber mengatakan bahwa tingkat akurasi penyusunan TNA-nya rendah, sehingga diperlukan pendapat dari atasannya apakah memang dibutuhkan pelatihan tersebut. Sistem *self assessment* untuk menganalisis kebutuhan pelatihan melibatkan resiko kebutuhan aktual yang tidak teridentifikasi, namun perlu dicatat bahwa penilaian oleh orang lain tidak menjamin bahwa kebutuhan sebenarnya diidentifikasi dengan lebih baik (Eerde et al., 2008)

Pendekatan penyusunan TNA yang sistematis mencakup setidaknya penentuan persyaratan pekerjaan, tingkat keterampilan yang dibutuhkan, dan tingkat keterampilan pegawai saat ini (Eerde et al., 2008). Pernyataan tersebut belum sejalan dengan contoh TNA untuk pegawai OJK di bawah ini.

**Tabel 5.** Contoh *Training Needs Assessment* Pegawai

No	Nama	NIP	Level Jabatan	Jabatan	Satuan Kerja dan Unit Kerja	Prioritas 2 Kompetensi yang Dikembangkan (Kompetensi Jabatan Mengacu Pada Kamus Kompetensi)	Konten/Topik Sesuai Kompetensi	Level*	
1	Fulana	04567	Kepala Subbagian	Pengawas	Direktorat Pengawasan	1	Metode Pengawasan Sektor Jasa Keuangan (On Site Supervision)	Teknik dan Pendekatan Fraud serta mitigasi dalam risiko kredit dan risiko pasar.	Menengah
						2	Kemampuan Komunikasi	Teknik wawancara yang efektif, efisien, dan mengenai sasaran saat pemeriksaan bank.	Menengah

Sumber: Direktorat Pengembangan dan Asesmen Sumber Daya Manusia. (2020)

Tabel 5 menunjukkan TNA pegawai dengan level jabatan Kepala Sub Bagian yang sehari-harinya bertugas di satuan kerja Departemen Pengawasan Perbankan I. Pegawai tersebut diarahkan untuk meningkatkan kemampuan metode pengawasan sektor jasa keuangan dan kemampuan komunikasi berdasarkan kamus kompetensi teknis yang sudah ada. Selanjutnya konten kompetensi menyesuaikan dengan kompetensi yang perlu untuk dikembangkan. Dalam level pelatihan, pegawai tersebut ditulis dengan level menengah, namun tidak terdapat penjelasan mengenai mengapa pegawai tersebut masuk ke level menengah karena seharusnya level menengah itu ada dalam kamus kompetensi teknis. Di sisi lain, pengisian TNA melalui *Learning Management System* (LMS) juga tidak ada penjelasan klasifikasi pegawai masuk ke level 1 sampai dengan 4. Hal ini berpotensi menimbulkan kebingungan bagi pegawai yang mengisi TNA secara *self assessment*, sehingga pegawai harus memastikan klasifikasi tersebut melalui *Learning Partner* yang ada di satuan kerjanya. Padahal, *Learning Partner* pun belum tentu

memahami kompetensi apa saja yang dibutuhkan oleh pegawai. Oleh sebab itu, pegawai dikhawatirkan akan mendapat informasi yang tidak utuh mengenai level pelatihannya.

Dari sisi perencanaan pengembangan sumber daya manusia, analisis individu dapat dilakukan melalui penyusunan Rencana Pengembangan Individu (RPI). RPI adalah rencana pengembangan kompetensi bagi pegawai yang disusun atas inisiatif *Line Manager* berdasarkan diskusi dengan pegawai. Penyusunan RPI bertujuan agar pegawai memiliki acuan pelaksanaan pengembangan kompetensi suatu periode waktu tertentu secara terfokus dan terencana berdasarkan hasil pemetaan pegawai. Bagi pegawai, RPI dapat meningkatkan motivasi pegawai karena dilibatkan dalam menentukan jenis dan metode pengembangan yang paling sesuai dengan aspirasi dan kebutuhannya serta dilibatkan dalam diskusi mengenai arah pengembangan karir ke depan dan rencana pengembangan untuk mencapai arah karir tersebut. Sedangkan bagi *line manager*, RPI merupakan sarana memberikan *feedback* mengenai arah pengembangan karir dan rencana pengembangan kompetensi pegawai serta sebagai sarana memantau komitmen pegawai terhadap pelaksanaan pengembangan sesuai rencana awal.

### **Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penyusunan Penilaian Kebutuhan**

Organisasi secara keseluruhan maupun individu di dalamnya perlu untuk mengeksplorasi masalah, tidak hanya masalah yang terlihat dari luar tetapi juga masalah yang ada dalam organisasi (Alstchud & Eastmond, 2018). Pelaksanaan pelatihan pegawai OJK selama ini belum menggunakan basis data hasil penilaian dari kompetensi perilaku dan kompetensi teknis sepenuhnya. Pelaksanaan pelatihan masih menggunakan data dari *self assessment* pegawai terhadap pengisian TNA. Sehingga dalam penilaian kebutuhan pengembangan sumber daya manusia sebaiknya menumbuhkan (1) motivasi, (2) terdapat relevansi dan pemindahan, (3) menimbulkan pengulangan dan partisipasi aktif, (4) berdasarkan prinsip mendasar, dan (5) memiliki umpan balik dan penguatan positif saat pelaksanaan program-program pengembangan sumber daya manusia (Berman et al., 2016) sebagaimana uraian berikut ini, antara lain:

#### **1. Motivasi (Motivation)**

Motivasi mengikuti pelatihan merupakan hal yang membuat seseorang menimbulkan keinginan untuk mendapatkan pengetahuan dan atau keterampilan baru. Data wawancara dari narasumber menyebutkan bahwa pegawai OJK yang mengikuti pelatihan rata-rata memiliki motivasi yang tinggi dalam mengikuti pelatihan, didorong oleh keinginan menambah pengetahuan yang sebelumnya sudah dimiliki dalam pekerjaan sehari-hari. Secara prinsip, jika seseorang telah menyampaikan Rencana Pengembangan Individu (RPI)-nya masing-masing berarti memang orang tersebut sudah memiliki motivasi untuk ikut pelatihan.

Selama ini narasumber dari tim Direktorat Pengembangan dan Asesmen Sumber Daya Manusia (DPAS) melihat motivasi pegawai dalam mengikuti pelatihan memiliki antusiasme yang tinggi. Terlebih jika pelatihan yang diikuti memiliki relevansi dengan pekerjaan sehari-hari, tingkat antusias pegawai akan lebih tinggi lagi. Namun, narasumber lain menambahkan bahwa motivasi yang baik dalam ikut pelatihan ini terkadang tidak sejalan dengan kegiatan pekerjaan pegawai. Pada saat mereka sudah dijadwalkan untuk mengikuti pelatihan tertentu, kemudian dibatalkan karena alasan pekerjaan yang tidak dapat ditinggalkan. Bahkan pada saat mengikuti pelatihan, pegawai bisa sewaktu-waktu dipanggil oleh pimpinannya untuk mengerjakan pekerjaan yang dipandang memiliki urgensi tinggi untuk diselesaikan. Hal tersebut dapat membuat pegawai menjadi tidak fokus dalam mengikuti pelatihan, sehingga pegawai mungkin saja tidak menyerap pengetahuan baru secara maksimal yang didapat dari pelatihan tersebut.

#### **2. Relevansi dan Pemindahan (Relevance and Transference)**

Topik pelatihan yang sudah disusun oleh tim DPAS disesuaikan dengan pekerjaan pegawai sehari-hari. Penyusunan pelatihan dilakukan melalui *Training Needs Assessment* (TNA) dan dibentuk katalog pelatihan berdasarkan TNA tersebut. Penyusunan TNA yang memperhatikan kebutuhan pekerjaan sehari-hari pegawai akan meningkatkan motivasi pegawai mengikuti pelatihan. Narasumber

menambahkan senang mengikuti pelatihan jika materi pelatihan tersebut *practical*, dalam artian materi yang diikuti dapat dipraktekkan tidak hanya sekedar teori. Selain itu, narasumber juga berpendapat bahwa pegawai perlu tahu *update* mengenai topik pelatihan tersebut di industri sehingga pegawai tidak hanya tahu permasalahan yang ada di dalam OJK namun juga permasalahan yang terjadi di luar OJK.

Mulai bulan Maret 2020, OJK menerapkan sistem kerja *Work From Home* (WFH) bagi seluruh pegawai sebagai usaha organisasi menekan penyebaran virus *Covid-19*. Hal tersebut berdampak pada pula pada perubahan pengembangan sumber daya manusia dimana pelatihan dilaksanakan secara daring. Pelatihan secara daring diusahakan tetap dilakukan secara optimal seperti yang dikatakan narasumber bahwa meskipun pelatihan secara daring berbeda dengan pelatihan secara tatap muka, namun efektivitas pelatihan tersebut diusahakan tetap 80% efektif. Pelatihan secara daring dilakukan selama 6 jam dengan jumlah materi yang sama. Selama mengikuti pelatihan secara daring, narasumber menyebutkan banyak pegawai yang mengikuti pelatihan juga tetap dibebani dengan pekerjaannya sehari-hari, sehingga pegawai tidak fokus sepenuhnya terhadap pelatihan.

### 3. Pengulangan dan Partisipasi Aktif (*Repetition and Active Participation*)

Dalam hal pemahaman dan penguasaan materi setelah pelatihan, membutuhkan *trial and error*. Sehingga merupakan hal yang wajar jika setelah pelatihan, pegawai membutuhkan waktu untuk mempelajari dan menguasai berbagai hal. Peragaan materi pada pelatihan menggunakan bermacam-macam metode dalam penyampaiannya. Peragaan materi sering dilakukan dengan menggunakan *role play*, video, presentasi, hingga *gamification*. Narasumber mengatakan bahwa dalam pelatihan pernah juga menggunakan mainan monopoli sebagai *tools* penyampaian materi untuk mengetahui bagaimana penguasaan tanah di Indonesia. Sama halnya ketika pelatihan *fit and proper test*, instruktur pelatihan menggunakan *role play* dengan mengundang langsung Direksi Bank Perkreditan Rakyat (BPR) di Bali sebagai narasumber. Menurut narasumber, penyampaian materi secara aktif tersebut dirasa lebih efektif karena dalam pelaksanaannya langsung dievaluasi oleh narasumber.

Penyampaian materi yang dilakukan secara aktif dengan melibatkan peserta serta narasumber yang berkompeten di bidangnya secara langsung akan membuat peserta pelatihan menjadi berpartisipasi secara aktif. Hal yang sama juga terjadi pada pelatihan yang dilakukan secara daring. Dalam pelatihan daring, tetap terjadi diskusi antara peserta yang menggunakan fitur bawaan dari aplikasi *video conference*. Secara tidak langsung, pelatihan secara daring ini membuat peserta yang sebelumnya gugup berbicara menjadi lebih aktif mengemukakan pendapatnya karena tidak bertatap muka langsung.

### 4. Prinsip Mendasar (*Underlying Principles*)

Dalam melaksanakan pekerjaan sehari-hari, pegawai harus memahami prinsip-prinsip mendasar dalam pekerjaan mereka. Jika pegawai sudah memahami prinsip mendasar dalam pekerjaan mereka tentu akan membantu pegawai menghadapi situasi yang belum pernah mereka hadapi sebelumnya. Pembelajaran organisasi sering menjadi tempat latihan dalam menerapkan prinsip umum dalam situasi tertentu. Di OJK, deskripsi tugas pokok pekerjaan pegawai dituangkan dalam ketentuan mengenai uraian jabatan. Selain itu, tugas dan fungsi Direktorat juga telah dituangkan dalam ketentuan mengenai organisasi OJK. Sehingga dalam melaksanakan pekerjaannya sehari-hari, pegawai sudah memiliki acuan formalnya.

Selain pelatihan, menghadirkan pengetahuan dan keterampilan dapat dilakukan melalui proses pembinaan (*coaching*). Ketentuan spesifik mengenai *coaching* belum diatur di OJK, hanya disebutkan bahwa *coaching* dapat menjadi salah satu metode pengembangan sumber daya manusia. Narasumber mengatakan bahwa pengaturan mengenai *coaching* masih dalam tahap perencanaan. Narasumber juga menjelaskan bahwa *coaching* yang akan diatur dalam ketentuan yang baru tidak dirancang untuk seluruh pegawai. Pada prinsipnya seluruh pegawai dapat menjadi peserta *coaching*, namun organisasi mensyaratkan tiga persyaratan pegawai yang menjadi peserta *coaching*, antara lain:

- a. *Coaching* dilakukan untuk calon pegawai karena calon pegawai mengikuti proses orientasi pegawai yang terdapat mentor.

- b. Pegawai yang masuk dalam kategori Kelompok Pegawai Potensial (KPP/*talent*), namun sampai saat ini OJK belum memiliki ketentuan mengenai KPP tersebut.
- c. Pegawai yang akan mengikuti program pendidikan formal di OJK. Melalui program ini pegawai diberikan tips bagaimana cara agar cepat kuliah.

*Coaching* sendiri merupakan *transfer knowledge* dari sisi teknis pekerjaan, bukan *soft skill* seperti *leadership*. Selama ini sebenarnya proses *coaching* itu sudah dilakukan di OJK melalui *coaching* informal. Narasumber lain mengatakan bahwa proses *coaching* selama ini tidak dilakukan dengan rutin, namun dilakukan dari *line manager* yang turun ke bawah untuk memimpin atau mengarahkan bawahannya dalam hal pelaksanaan tugas yang harus diselesaikan. *Coaching* seperti itu sudah sering dilakukan melalui diskusi *one on one*. Diskusi terkait kesulitan dalam pekerjaan dan *line manager* memberikan masukan, sehingga pengetahuan dan kemampuan pegawai dalam memecahkan masalah lebih terarah dan terasah. Di sisi lain, timbul pendapat jika *coaching* ini diatur secara formal sebenarnya akan lebih sulit dilakukan karena suatu peraturan yang telah diatur secara formal akan timbul kewajiban bagi pegawai untuk melaporkan hasil *coaching* tersebut.

## 5. Umpan Balik dan Penguatan Positif (Feedback and Positive Reinforcement)

Umpan balik dibutuhkan untuk membantu mengarahkan kegiatan pelatihan ke arah yang benar. Setelah pelaksanaan pelatihan, di OJK lazimnya menggunakan *pre-test* dan *post-test* untuk mengetahui tingkat pemahaman peserta. Narasumber mengatakan bahwa level evaluasi pengembangan sumber daya manusia di OJK masih masuk ke level 1 dan level 2 evaluasi Kirkpatrick. Level 1 mengevaluasi terhadap pelaksanaan pelatihan, seperti bagaimana suasana kelas pelatihan, bagaimana penyampaian materi oleh instruktur, sampai bagaimana konsumsi yang disajikan untuk peserta. Untuk praktek evaluasi level 2 dilakukan melalui *pre-test* dan *post-test* untuk melihat seberapa jauh pemahaman peserta setelah mengikuti pelatihan tersebut.

Narasumber juga menambahkan bahwa evaluasi pelatihan di OJK akan masuk ke level 3 pada tahun ini yang dimulai dari peserta Program Pengembangan Kepemimpinan. Evaluasi akan dilakukan setelah 3 bulan pelaksanaan pelatihan tersebut yang bertujuan untuk memantau ada atau tidaknya perubahan dalam behaviour pegawai yang mengikuti pelatihan. Evaluasi level 3 dilakukan dengan memberikan kuesioner yang diisi oleh line manager peserta pelatihan dan dikembalikan kepada DPAS. Di OJK belum bisa dilakukan evaluasi 360 derajat karena evaluasi terhadap rekan kerja yang belum membudaya, sehingga penilaian evaluasi lebih banyak dilakukan oleh line manager kepada bawahannya. Semua usaha umpan balik dan evaluasi pelatihan yang dilakukan di OJK bertujuan untuk memberikan penguatan positif terhadap pengembangan sumber daya manusia.

## SIMPULAN

Penilaian kebutuhan merupakan tahap pertama yang dilakukan untuk pengembangan sumber daya manusia. Melalui penilaian kebutuhan, dapat diketahui profil pegawai untuk dilakukan pemetaan pegawai yang bermanfaat untuk memetakan, salah satunya adalah pengembangan sumber daya manusia. Pada tahap penilaian kebutuhan, dilakukan analisis terhadap organisasi, tugas, dan individu yang pada masing-masing tingkatan tersebut penilaian kebutuhan dilakukan secara menyeluruh untuk mendapatkan data sebagai basis pengembangan sumber daya manusia.

Analisis organisasi dilakukan untuk menentukan dimana dan pada kondisi apa usaha pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia dibutuhkan. Tujuan organisasi OJK untuk pengembangan sumber daya manusia tahun 2021 adalah program pelatihan di OJK harus *massive, go digital*, dan mendorong *self learning*. Untuk mencapai tujuan tersebut, OJK harus mengoptimalkan pelaksanaan pelatihan, sehingga dibutuhkan penilaian kebutuhan berdasarkan *gap* kompetensi yang ada pada pegawai.

Pada analisis tugas, di OJK sudah terdapat ketentuan mengenai uraian jabatan yang mendeskripsikan fungsi jabatan dan tugas pokoknya. Namun, uraian jabatan tersebut belum menjelaskan

kebutuhan nilai profisiensi pada kompetensi teknis sebagai alat ukur tingkat kemampuan atau penguasaan terhadap kompetensi tersebut. Selain kompetensi teknis, terdapat kompetensi perilaku yang telah dilakukan asesmen kepada pegawai dengan level jabatan Kepala Sub Bagian ke atas. Asesmen terhadap kompetensi perilaku belum dilakukan kepada seluruh pegawai, sehingga hasil asesmen kompetensi teknis tersebut tidak menjadi landasan utama dalam penyusunan TNA untuk pelaksanaan pelatihan kepada seluruh pegawai.

Di OJK, analisis individu dapat dilakukan melalui penyusunan Rencana Pengembangan Individu (RPI) berdasarkan diskusi dengan pegawai. Secara teknis, RPI merupakan perencanaan pengembangan sumber daya manusia yang efektif, namun dalam pelaksanaannya masih sedikit pegawai yang memahami fungsi dari RPI karena pegawai belum sepenuhnya memahami fungsi dari RPI yang pengisiannya dilakukan secara *self assessment*. Penyusunan RPI mirip dengan pengisian kebutuhan pada TNA yang juga dilakukan secara *self assessment*. Penilaian kebutuhan secara *self assessment* memiliki akurasi rendah karena tidak ada ukuran pasti mengenai *gap* kompetensi pegawai yang sesungguhnya. Sehingga pelaksanaan pelatihan dilakukan berdasarkan data TNA kemudian dikonfirmasi ulang oleh DPAS kepada satuan kerja apakah pegawai tersebut bisa mengikuti pelatihan atau tidak, juga tergantung dari pemberian izin mengikuti pelatihan oleh pimpinan atau *line manager*.

Melalui penilaian kebutuhan dapat disusun pemetaan pegawai di OJK untuk mengetahui profil kompetensi setiap pegawai yang bermanfaat tidak hanya untuk keperluan promosi pegawai tetapi juga dalam hal pengembangan kompetensi pegawai. Melalui profil kompetensi pegawai dapat diketahui *gap* terhadap kompetensi yang dibutuhkan pekerjaan dengan kompetensi pegawai yang ada saat ini. Oleh sebab itu, dalam penilaian kebutuhan pun terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi penilaian kebutuhan pengembangan sumber daya manusia, antara lain motivasi (*motivation*), relevansi dan pemindahan (*relevance and transference*), pengulangan dan partisipasi aktif (*repetition and active participation*), prinsip mendasar (*underlying principles*), dan umpan balik dan penguatan positif (*feedback and positive reinforcement*). Dari kelima faktor tersebut dapat diketahui bahwa implementasi pelatihan pegawai memang penting untuk pengembangan sumber daya manusia di OJK. Sehingga, penguatan basis data dalam penilaian kebutuhan diperlukan agar proses penyusunan TNA untuk pelaksanaan pelatihan menjadi lebih terarah dan optimal.

## DAFTAR PUSTAKA

- Eastmond, J.J. & Altschud, J. (2018). *Needs Assessment Phase I: Getting Started*. California: Sage Publication
- Bansal, A. & Tripathi, J. P. (2017). *A Literature Review on Training Needs Analysis*
- Berman, E.M., Bowman, J. S., West, J.P., & Wart, M. R. Van. (2016). *Human Resource Management in Public Service: Paradoxes, Processes, and Problems*. USA: Sage Publications
- Buffardi, A.L., Harvey, B. & Pasanen, T. (2019). "Learning Partners": *Overcoming The Collective Action Dilemma Of Inter-Organisational Knowledge Generation And Sharing?*
- Caldwell, Bruce J. (1994). *Beyond Positivism*
- Eerde, W. Van, Tang, K. C. S., & Talbot, G. (2008). *The Mediating Role of Training Utility In The Relationship Between Training Needs Assessment and Organizational Effectiveness*
- Glisson, Charles. (2015). *The Role of Organizational Culture and Climate in Innovation and Effectiveness*
- Jerabek, Ann. (2003). *Job Description: Don't Hire Without Them*
- Leat, M.J. & Lovell, M.J. (1997). *Training Needs Analysis: Weaknesses in The Conventional Approach*
- Lim, S., Keon, H.L. & Kwi, H.B. (2019). *Distinguishing Motivational Traits between Person-Organization Fit and Person-Job Fit: Testing the Moderating Effects of Extrinsic Rewards in Enhancing Public Employee Job Satisfaction*

- Marler, J.H. & Parry, E. (2016). *Human Resource Management, Strategic Involvement, and e-HRM Technology*
- Mathis, R.L., Jackson, J.H., Valentine, S. R., & Meglich, P. A. (2017). *Human Resource Management Fifteenth Edition*. Boston: Cengage Learning
- McEwen, T. & McEwen, B. C. (1995). *Assessment Center: A Technique for Evaluating Administrative Skills*
- Mondy, R. Wayne & Martocchio, Joseph J. (2016). *Human Resource Management*. Essex: Pearson
- Newbury, W. & Thakur, P. (2010). *Multilevel Impacts on Perceived Career Opportunity from Global Integration: Human Capital Development Within Internal Institutional Environments*
- Ortenblad, Anders. (2001). *On Differences Between Organizational Learning and Learning Organization*
- Teng, T. Y., Bonk, C. J., & Kim, K. J. (2009). *The trend of blended learning in Taiwan: perceptions of HRD practitioners and implications for emerging competencies*
- Werner, J. M. & DeSimone, R.L. (2012). *Human Resource Development Sixth Edition*. USA: CENGAGE Learning

Sumber Internet:

- (2017). Model 70/20/10 dalam Pelatihan: *High Impact Training*. Diakses tanggal 28 Oktober 2020 dari <http://manajemen-sdm.com/training-development/model-702010-dalam-pelatihan-high-impact-training/>

Undang-Undang:

- Undang-Undang Nomor 21 Tahun 2011 tentang Otoritas Jasa Keuangan*