

## EVALUATION OF JOB ANALYSIS AND NEED FOR TRAINING ON JAKARTA PAMONG PRAJA UNITS

Siti Puspitasari<sup>1</sup>, Lindawati Kartika<sup>2</sup>

Fakultas Ekonomi dan Manajemen Institut Pertanian Bogor, Bogor, Indonesia  
Email: sitipuspitaa@gmail.com

### ABSTRACT

Human resource development was created through education and training for employees with the aim of improving the quality of human resources. Urgency of Municipal Police tasks underpin the training needs according to the current conditions. This study aimed to get an effective training recommendation based on the evaluation of job analysis. Descriptive analysis method and Importance Performance Analysis (IPA) use value of mode and mean value to know aspect of human resource management which is considered important and need improvement. The result of the evaluation of job analysis shows 7 components need improvement, one of them is development and training aspect. Training Needs Analysis is done by calculating the gap between Job Position Capability and Personal Working Ability. From the results of the study, it is known that there are 21 components in the area need training and 9 components in the area do not need training. The Training Need Assessment Tools (TNA-T) with gap analysis shows the rank of training needs so as to obtain effective training recommendations

**Keywords :** job analysis, IPA, Training Needs Analysis, gap analysis

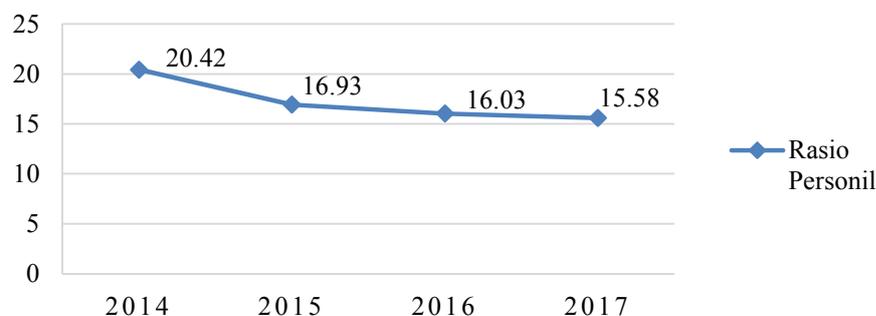
### PENDAHULUAN

Provinsi DKI Jakarta sebagai daerah otonom yang menjadi tolak ukur pemerintahan daerah tidak hanya dihadapkan pada permasalahan sosial tetapi juga pada permasalahan nasional. Hal ini mempengaruhi dinamika kehidupan masyarakat sehingga diperlukan fasilitas untuk mencapai keharmonisan bermasyarakat. Gangguan ketenteraman dan ketertiban umum yang terjadi di DKI Jakarta dipetakan dalam 6 daerah rawan, yaitu rawan politik, kawasan/jalan unggulan, rawan trantibum, rawan Pedagang Kaki Lima, rawan bencana, dan rawan macet dengan titik rawan sebanyak 1.377 titik selama tahun 2017.

Satpol PP Provinsi DKI Jakarta merupakan Penanggung Jawab Utama Pembinaan, Pengendalian dan Pengawasan Penyelenggaraan Ketertiban Umum. Hal Ini tertuang dalam Pergub

No. 221 Tahun 2009 tentang Petunjuk Pelaksanaan Perda No. 8 Tahun 2007 tentang Ketertiban Umum. Dalam pelaksanaannya. Satpol PP bekerjasama dengan Kepolisian dan TNI untuk memberi dukungan pengamanan dari hal yang dapat membahayakan dan merugikan petugas maupun masyarakat. Sekitar ± 9000 personil TNI/Polri dilibatkan dalam penyelenggaraan Tramtibum tahun 2017.

Personil Satpol PP Provinsi DKI Jakarta per 2017 berjumlah 4.840 orang, terdiri dari 3.232 orang PNS dan 1.608 orang Pegawai Tidak Tetap. Berdasarkan hasil Evaluasi Kinerja Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah dari Kemendagri diketahui rasio personil Satpol PP mengalami penurunan dari tahun ke tahun, dapat dilihat pada Gambar 1.



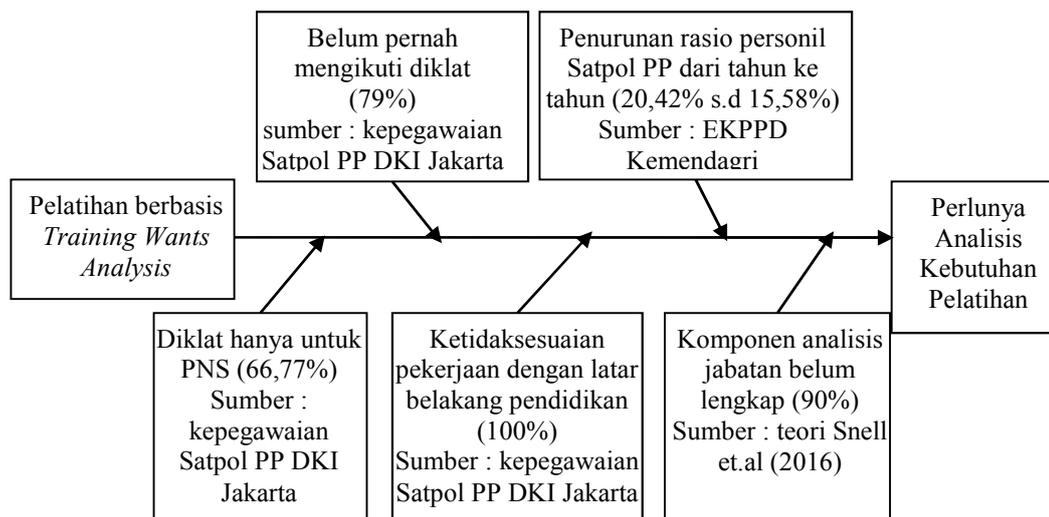
Gambar 1. Tren Rasio Personil Satpol PP Provinsi DKI Jakarta  
(Sumber : EKPPD Kemendagri RI, 2017)

Gambar 1 menunjukkan pada Tahun 2017 rasio personil Satpol PP sebesar 15,58. Penentuan skor ideal personil Satpol PP didasarkan pada Permendagri No 60 Tahun 2012 tentang Pedoman Penetapan Jumlah Personil Satpol PP. Dilihat dari jumlah penduduk, untuk Provinsi DKI Jakarta yang berpenduduk 10.374.235 skor idealnya adalah 42 sementara rasio personil Satpol PP hanya 15,58. Hal ini menunjukkan jumlah personil masih belum ideal. Selain itu melihat jumlah titik trantibum dengan rasio personil yang terus menurun, perlu dilakukan peningkatan kapasitas pegawai agar bisa mengcover seluruh titik rawan trantibum.

Salah satu bagian yang langsung terjun ke lapangan adalah bagian operasional Seksi Pengarahan dan Pengendalian Bidang Perlindungan Masyarakat (Seksi Rahdal Linmas). Pada analisis jabatan, ikhtisar jabatannya melaksanakan kegiatan pengawasan dan pengendalian ketertiban masyarakat serta linmas di

jalan protokol, di tempat keramaian dan pengamanan di lokasi gangguan sosial; pengamanan di daerah bencana serta penguatan penertiban pelanggar Perda; dan piket 1 x 24 jam dalam rangka antisipasi penanganan gangguan sosial dan bencana. Kompetensi yang harus dimiliki yaitu mampu bernegosiasi, memiliki strategi dalam bertugas serta memiliki kemampuan bela diri.

Hasil tabel ceklis berdasarkan teori Snell et al (2016) terhadap implementasi anjab bagian Operasional Seksi Rahdal Linmas menunjukkan ada 1 komponen dari 10 komponen yang belum dilengkapi yaitu komponen evaluasi dan kompensasi. Uraian di atas menunjukkan perlunya pengembangan pada aspek sumberdaya manusia. Adapun permasalahan utama yang menjadi indikator perlunya analisis kebutuhanpelatihan dipaparkan dalam diagram sebab akibat pada Gambar 2.



Gambar 2 Diagram sebab akibat perlunya analisis kebutuhan pelatihan bagi pegawai operasional

Gambar 2 menunjukkan permasalahan utama perlunya analisis kebutuhan pelatihan yaitu (1) belum mengikuti diklat; (2) diklat hanya untuk PNS; (3) penurunan rasio personil; (4) ketidaksesuaian latar belakang pendidikan; dan (5) komponen anjab belum lengkap.

Penelitian ini membahas mengenai evaluasi anjab berdasarkan teori MSDM Mondy (2008), yaitu aspek perencanaan sdm, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, kompensasi, keselamatan dan kesehatan, hubungan karyawan dan ketenagakerjaan, serta pertimbangan hukum. Metode IPA digunakan untuk mengetahui subyek apa yang dianggap penting untuk dilakukan perbaikan atau pengembangan. Analisis kebutuhan pelatihan dengan Metode *Training Need Assesment Tools* (TNA-T digunakan untuk memperoleh

rekomendasi pelatihan yang efektif. Tujuan dari penelitian ini adalah mengetahui tingkat kepentingan dan pencapaian terhadap aspek msdm dalam analisis jabatan dan mendapatkan rekomendasi pelatihan yang efektif untuk bagian operasional Seksi Rahdal Linmas Satpol PP Provinsi DKI Jakarta

**TINJAUAN PUSTAKA**

**Pengertian Manajemen Sumberdaya Manusia**

Menurut Mondy (2008), manajemen sumber daya manusia adalah pemanfaatan sejumlah individu untuk mencapai tujuan organisasi. MSDM yang efektif memiliki fungsi penyediaan staf, pengembangan sumber daya manusia, kompensasi, keselamatan dan kesehatan, dan hubungan ke karyawan dan perburuhan.

### **Kompetensi**

Menurut Palan (2007), kompetensi merupakan deskripsi mengenai perilaku sementara sebagai deskripsi tugas atau hasil pekerjaan. Komponen kompetensi menurut Palan (2007) yaitu pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), konsep diri (*self concept*), motif (*motive*), dan karakteristik pribadi (*trait*).

### **Jabatan Pegawai Negeri Sipil**

Berdasarkan Pergub No. 23 Tahun 2017 tentang perubahan atas Pergub No. 01 Tahun 2017 tentang Jabatan Pelaksana Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah/Unit Kerja Perangkat Daerah, rumpun jabatan adalah sekelompok jabatan yang terdiri dari pegawai yang memiliki karakteristik sama atau tugas sejenis yang ditetapkan melalui analisis jabatan. Rumpun jabatan pelaksana terdiri dari (1) Jabatan Teknis; (2) Jabatan Administrasi; (3) Jabatan Operasional; dan (4) Jabatan Pelayanan. Jabatan tersebut dibagi menjadi tingkat ahli dan tingkat terampil.

### **Analisis Jabatan**

Menurut Mondy (2008), anjab adalah proses sistematis untuk menentukan keterampilan, tugas, dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk menjalankan suatu pekerjaan dalam suatu organisasi. Menurut Snell *et.al* (2016) analisis

pekerjaan terdiri dari beberapa komponen yang dapat digunakan dalam mendeskripsikan suatu jabatan pada analisis pekerjaan yakni tujuan pekerjaan, tugas pekerjaan, kriteria pekerjaan dan hasil, latar belakang dan pengetahuan, pelatihan, kemampuan, kondisi kerja, wewenang, tanggung jawab serta evaluasi dan kompensasi.

### **Pelatihan Pegawai**

Pelatihan merupakan aktivitas-aktivitas yang dirancang untuk memberi para pembelajar pengetahuan dan keterampilan. Mondy (2008) mengungkapkan ada 9 metode pelatihan yaitu Arahan Instruktur, Studi Kasus, Permodelan Perilaku, Permainan Peran, Permaianan Bisnis, *In-Basket Training*, *On-The-Job Training*, Rotasi Pekerjaan, Magang, Pelatihan Pemula.

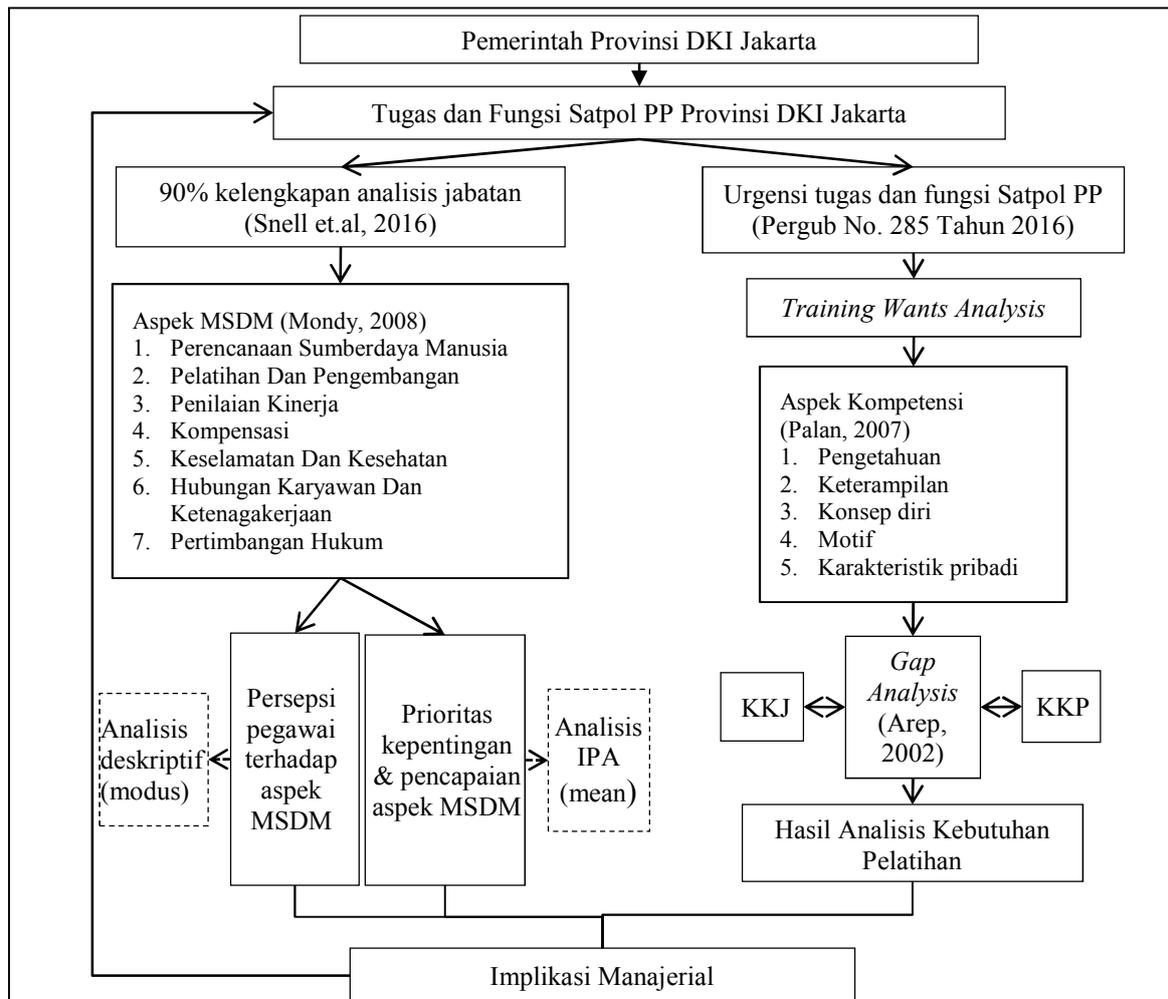
### **Analisis Kebutuhan Pelatihan**

Menurut Mangkunegara (2003) *Training Needs Analysis* (TNA) adalah suatu studi sistematis tentang suatu masalah pendidikan dengan pengumpulan data dan informasi dari berbagai sumber, untuk mendapatkan pemecahan masalah atau saran tindakan selanjutnya. *TNA* merupakan sebuah analisis kebutuhan *workplace* yang secara spesifik dimaksudkan untuk menentukan apa sebetulnya kebutuhan pelatihan yang memang menjadi prioritas.

## **METODE PENELITIAN**

### **Kerangka Pemikiran**

Gambar 3. memaparkan penelitian berdasarkan hasil evaluasi analisis jabatan. Hasil telaah teori Snell *et.al* (2016) menunjukkan kelengkapan analisis jabatan hanya 90%. Berdasarkan teori Mondy (2008) dilakukan kajian terhadap persepsi pegawai terhadap penerapan aspek msdm menggunakan analisis deskriptif dengan nilai modus. Metode *Importance Performance Analysis* (IPA) digunakan untuk mengetahui subyek apa yang dianggap penting untuk dilakukan perbaikan atau pengembangan. Analisis kebutuhan pelatihan dilakukan berdasarkan teori kompetensi Palan (2007) dengan membandingkan harapan dari jabatan dengan kemampuan riil pegawai di lapangan. Apabila dari hasil analisis menunjukkan bahwa  $KKJ-KKP > 1$ , maka dapat diambil keputusan untuk mengadakan pelatihan. Hasil analisis kebutuhan pelatihan berupa rekomendasi pelatihan bagi Rahdal Linmas.



Gambar 3. Kerangka pemikiran

**Metode Pengolahan dan Analisis Data**

Metode yang digunakan untuk mengolah dan menganalisis data dalam penelitian ini adalah (1) Analisis Deskriptif, menggunakan nilai modus untuk mengetahui aspek yang dianggap penting; (2) Metode IPA, menggunakan nilai *mean* untuk menentukan titik koordinat tingkat kepentingan dan pencapaian aspek msdm yang dipetakan dalam diagram IPA dengan 4 kuadran; (3) Metode TNA-T, menggunakan *gap analysis* untuk mengetahui kesenjangan antara KKJ dan KKP yang dipetakan dalam diagram peringkat kebutuhan sehingga diketahui prioritas kompetensi yang akan diberikan pelatihan.

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

Berdasarkan Pergub No. 285 Tahun 2016 tentang Organisasi dan Tata Kerja Satuan Polisi Pamong Praja, Satpol PP merupakan unsur pelaksana urusan pemerintahan bidang ketenteraman dan ketertiban umum serta perlindungan masyarakat pada sub urusan bidang ketenteraman dan ketertiban umum. Satpol pp dipimpin oleh Kepala Satuan Polisi Pamong Praja yang berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Gubernur melalui Sekretaris Daerah.

**Karakteristik Responden**

Responden dalam penelitian ini mayoritas adalah laki-laki berusia antara 31-40 tahun dengan pendidikan akhir SLTA. Hal ini berhubungan dengan tugas dan fungsi bagian operasional Seksi Rahdal Linmas adalah melakukan piket monitoring 1x24 jam yang kegiatannya dilakukan di lapangan. Mayoritas responden telah bekerja lebih dari 10 tahun, menunjukkan tingkat loyalitas pegawai pada Satpol PP.

**Evaluasi Penerapan Analisis Jabatan**

Hasil tabel ceklis anjab berdasarkan teori Snell at.al (2016), komponen analisis jabatan yang perlu dilengkapi untuk mendeskripsikan suatu jabatan dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1 Implementasi hasil evaluasi terhadap komponen evaluasi dan kompensasi pada analisis jabatan operasional Rahdal Linmas

Komponen Analisis Jabatan		Komponen Analisis Jabatan yang Dapat Diimplementasikan
Evaluasi Kinerja	Penilaian	Frekuensi penilaian kinerja dilakukan setiap 1 bulan sekali dan dinilai oleh atasan langsung. Mengacu pada Peraturan Gubernur Nomor 149 Tahun 2017 revisi atas Pergub Nomor 409 Tahun 2016 dengan melakukan pengisian kinerja pada website etkdbkd.jakarta.go.id
Kompensasi		Kompensasi pegawai diatur dalam Peraturan Gubernur Nomor 149 Tahun 2017 revisi atas Pergub Nomor 409 Tahun 2016 berupa Tunjangan Kinerja Daerah (TKD) yang besarnya disesuaikan dengan

Lanjutan Tabel 1

Komponen Analisis Jabatan		Komponen Analisis Jabatan yang Dapat Diimplementasikan
		jabatan pegawai dan diberikan setiap bulan. Besaran TKD untuk tiap rumpun jabatan pada Satpol PP Provinsi DKI Jakarta berdasarkan ketentuan yang ada pada Peraturan Gubernur Provinsi DKI Jakarta, tunjangan lain berupa Tunjangan Transportasi diberikan kepada Pejabat SKPD dengan jabatan minimal Eselon 4.

### Analisis Dekriptif berdasarkan Persepsi Pegawai

Penelitian dikembangkan dari teori msdm Mondy (2008) yaitu Perencanaan Sumberdaya Manusia (PS), Pelatihan dan Pengembangan (PP), Penilaian Kinerja(PK), Kompensasi (K), Keselamatan dan Kesehatan Kerja (KK), Hubungan Karyawan dan Perburuhan (HK), Pertimbangan Hukum (PH). Hasil rekap persepsi pegawai terhadap penerapan aspek msdm berdasarkan nilai modus terbesar pada aspek msdm dapat dilihat pada Tabel 2

Tabel 2 Hasil rekap persepsi pegawai

Kode	Pertanyaan	Jawaban Responden (%)					Modus	Ket.
		1 STP	2 TP	3 KP	4 P	5 SP		
<b>Perencanaan Sumberdaya Manusia</b>								
PS2	Keterampilan untuk suatu jabatan	0	0	1,8	42,9	55,4	98,3 % (4,5)	Penting
<b>Pelatihan dan Pengembangan</b>								
PP1	Pelatihan metode simulasi	0	0	0	46,4	54,6	100 % (4,5)	Penting
PP3	Pengembangan kinerja dalam tim	0	0	0	57,1	42,9	100 % (4,5)	Penting
PP4	Dikisar Pol PP meningkatkan pemahaman	0	0	0	33,9	66,1	100 % (4,5)	Penting
<b>Penilaian Kinerja</b>								
PK2	Penilaian kinerja oleh atasan langsung	0	0	0	57,1	42,9	100 % (4,5)	Penting
<b>Kompensasi</b>								
K1	Gaji sesuai jabatan saat ini	0	0	1,8	44,6	53,6	98,2 % (4,5)	Penting
<b>Keselamatan dan Kesehatan Kerja</b>								
KK2	kotak P3K di tempat kerja	0	0	0	35,7	64,3	100 % (4,5)	Penting
KK3	paham pemakaian peralatan pendukung K3	0	0	0	46,4	53,6	100 % (4,5)	Penting
<b>Hubungan Karyawan dengan Ketenagakerjaan</b>								
HK3	Pimpinan menciptakan hubungan kerjasama	1,8	0	0	35,7	62,5	98,2 % (4,5)	Penting
<b>Pertimbangan Hukum</b>								
PH1	Disiplin berdasarkan peraturan	0	0	0	46,4	53,6	100 % (4,5)	Penting

Sumber : data primer (diolah)

Tabel 2 menunjukkan tingkat kepentingan aspek msdm berdasarkan persepsi pegawai. Dari 22 komponen, 10 komponen dianggap paling penting dengan nilai modus terbesar yaitu: (1) Keterampilan untuk suatu jabatan; (2) Pelatihan dengan metode simulasi; (3) Pengembangan kinerja pegawai; (4) Diksar Pol PP meningkatkan pemahaman terhadap tupoksi; (5) Penilaian kinerja oleh atasan langsung; (6) Gaji sesuai jabatan saat ini; (7) Kotak P3K di tempat kerja; (8) Pahami

pemakaian peralatan pendukung K3; (9) Pimpinan menciptakan hubungan kerjasama; dan (10) Disiplin berdasarkan peraturan.

**Penilaian Tingkat Kepentingan dan Tingkat Pencapaian**

Penilaian tingkat kepentingan dan tingkat pencapaian aspek msdm berdasarkan teori Mondy (2008) dianalisis dengan metode IPA menggunakan nilai *mean*, sebagai berikut :

$$\bar{X} = \frac{\sum_i^N X_i}{k} \dots \dots \dots (1)$$

$$\bar{Y} = \frac{\sum_i^N Y_i}{k} \dots \dots \dots (2)$$

Keterangan :

$\bar{X}$ = skor rata-rata tingkat pencapaian

$\bar{Y}$ = skor rata-rata tingkat kepentingan

*k*= banyaknya komponen dalam evaluasi analisis jabatan

Hasil perhitungan nilai mean antara tingkat kepentingan dan tingkat pencapaian dilihat pada Tabel 3

Tabel 3. Nilai rata-rata persepsi pegawai terhadap tingkat kepentingan dan pencapaian aspek manajemen sumberdaya manusia

Kode	Pertanyaan	Kepentingan	Pencapaian
<b>Perencanaan SDM</b>			
PS1	Penerimaan pegawai berdasarkan pengalaman kerja	4,13	3,75
PS2	Keterampilan pegawai untuk suatu jabatan	4,54	4,16
PS3	Memilih pegawai internal untuk lowongan pekerjaan	4,00	3,91
<b>Pelatihan dan Pengembangan</b>			
PP1	Metode simulasi meningkatkan keterampilan pegawai	4,54	4,02
PP2	Pelatihan dan pengembangan sesuai kondisi saat ini	4,45	3,82
PP3	Pengembangan kinerja untuk dapat bekerja dalam tim	4,43	3,91
PP4	Diksar Pol PP meningkatkan pemahaman tupoksi	<b>4,66</b>	<b>4,05</b>
<b>Penilaian Kinerja</b>			
PK1	Penilaian kinerja sesuai kuantitas pekerjaan yang dihasilkan	4,30	3,96
PK2	Penilaian kinerja oleh atasan langsung	4,43	4,14
PK3	Umpan balik sebagai komunikasi mendiskusikan masalah kinerja pegawai	4,21	3,86
<b>Kompensasi</b>			
K1	Gaji sesuai dengan jabatan saat ini	4,52	3,93
K2	Jaminan memenuhi kesejahteraan	4,57	3,91
K3	Tunjangan kinerja meningkatkan motivasi kerja	4,61	4,09
<b>Keselamatan dan Kesehatan Kerja</b>			
KK1	Penggunaan atribut keamanan dalam bertugas	4,32	3,91
KK2	Perlu disediakan kotak P3K di tempat kerja	4,64	3,77
KK3	Pegawai paham pemakaian peralatan pendukung K3	4,54	4,02

Lanjutan Tabel 3

Kode	Pertanyaan	Kepentingan	Pencapaian
<b>Hubungan Karyawan dan Ketenagakerjaan</b>			
HK1	Membedakan suku, ras, atau karakteristik pegawai	2,23	3,13
HK2	Peluang sama untuk promosi jabatan	4,41	3,91
HK3	Pimpinan menciptakan hubungan kerjasama pegawai	4,57	4,23
<b>Pertimbangan Hukum</b>			
PH1	Menerapkan disiplin kerja berdasarkan peraturan	4,54	4,18
PH2	Keterlibatan pegawai dalam pengambilan keputusan	4,32	3,88
PH3	Pekerjaan berdasarkan perjanjian kinerja yang ditetapkan	4,30	3,89

Sumber : data primer (diolah)

Tabel 3 menunjukkan nilai mean kepentingan tertinggi pada aspek pelatihan dan pengembangan pegawai yaitu komponen diksar Pol PP meningkatkan pemahaman tupoksi dengan nilai 4,66 sementara nilai pencapaiannya 4,05. Secara deskriptif diartikan ada ketimpangan antara harapan dengan pencapaian sehingga perlu

peningkatan dalam aspek pelatihan dan pengembangan.

Pengelompokkan titik koordinat pada matriks IPA berdasarkan nilai mean tingkat kepentingan dan tingkat pencapaian. Matriks IPA dibagi ke dalam 4 kuadran, garis batas kuadran dihitung sebagai berikut

$$\bar{X} = \frac{\sum_i^N \bar{X}_i}{k} = \frac{86,43}{22} = 3,93 \dots \dots \dots (9)$$

$$\bar{Y} = \frac{\sum_i^N \bar{Y}_i}{k} = \frac{95,25}{22} = 4,33 \dots \dots \dots (10)$$

Keterangan :

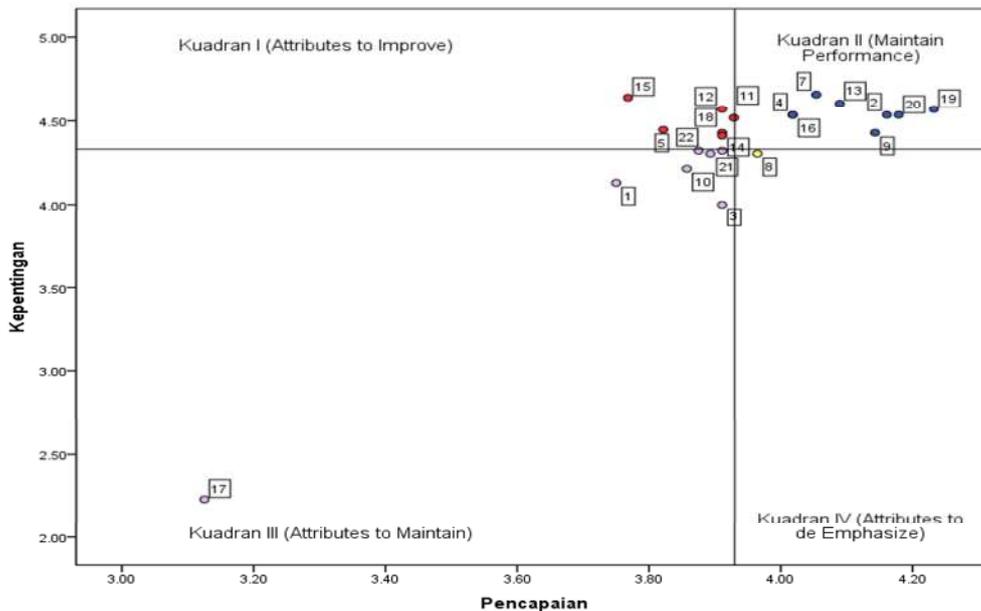
$\bar{X}$  = rata-rata total dari keseluruhan tingkat pencapaian

$\bar{Y}$  = rata-rata total dari keseluruhan tingkat kepentingan

k = banyaknya komponen dalam evaluasi analisis jabatan

sebesar 4,33. Titik koordinat antara nilai *mean* tingkat kepentingan dan pencapaian dapat dilihat pada Gambar 4.

Titik koordinat untuk batas sumbu x sebesar 3,93 sedangkan untuk batas sumbu y



Gambar 4 Diagram kartesius tingkat kepentingan dan pencapaian dalam penerapan aspek msdm

Keterangan :

1. Penerimaan berdasarkan pengalaman
2. Keterampilan untuk jabatan
3. Memilih pegawai internal untuk pekerjaan
4. Pelatihan dengan metode simulasi
5. Pelatihan sesuai kondisi lapangan
6. Pengembangan kinerja dalam tim
7. Diksar meningkatkan pemahaman pekerjaan
8. Penilaian kinerja sesuai pekerjaan
9. Penilaian kinerja oleh atasan langsung

10. Umpan balik sebagai komunikasi kinerja pegawai
11. Gaji sesuai jabatan
12. Jaminan sosial memenuhi kesejahteraan
13. Tunjangan kinerja meningkatkan motivasi kerja
14. Penggunaan atribut keamanan
15. Kotak P3K di tempat kerja
16. Pegawai harus paham pemakaian peralatan keselamatan kerja

17. Membedakan suku, ras, atau karakteristik pegawai
18. Peluang sama untuk promosi jabatan
19. Pimpinan menciptakan hubungan kerjasama
20. Disiplin kerja berdasarkan peraturan
21. Keterlibatan pegawai dalam pengambilan keputusan

22. Pekerjaan sesuai perjanjian kerja

Berdasarkan Gambar 4 Komponen dalam aspek msdm yang diterapkan pada analisis jabatan Rahdal Linmas dipaparkan pada Tabel 4

Tabel 4 Hasil evaluasi analisis jabatan Satpol PP Provinsi DKI Jakarta

<b>Kode</b>	<b>Kuadran I</b> (attributes to improve)	<b>Kode</b>	<b>Kuadran II</b> (maintain performance)	<b>Kode</b>	<b>Kuadran III</b> (attributes to maintain)	<b>Kode</b>	<b>Kuadran IV</b> (attributes to de emphasize)
PP2	Pelatihan sesuai kondisi lapangan (5)	PS2	Keterampilan untuk suatu jabatan (2)	PS1	Penerimaan berdasar pengalaman (1)	PK1	Penilaian kinerja sesuai pekerjaan yang dilakukan (8)
PP3	Pengembangan kinerja dalam tim (6)	PP1	Metode simulasi meningkatkan keterampilan (4)	PS3	Memilih Pegawai internal (3)		
K1	Gaji sesuai jabatan (11)	PP4	Diksar meningkatkan pemahaman tupoksi (7)	PK3	Umpan balik sebagai komunikasi masalah kinerja (10)		
K2	Jaminan sosial memenuhi kesejahteraan (12)	PK2	Penilaian kinerja oleh atasan langsung (9)	HK1	Membedakan suku, ras, atau karakteristik (17)		
KK1	Penggunaan atribut keamanan saat bertugas (14)	K3	Tunjangan kinerja meningkatkan motivasi kerja (13)	PH2	Keterlibatan pegawai dalam pengambilan keputusan (21)		
KK2	Kotak P3K di tempat kerja (15)	KK3	Pegawai harus paham pemakaian peralatan keselamatan kerja (16)	PH3	Pekerjaan sesuai degan perjanjian kerja (22)		
<b>Kode</b>	<b>Kuadran I</b> (attributes to improve)	<b>Kode</b>	<b>Kuadran II</b> (maintain performance)	<b>Kode</b>	<b>Kuadran III</b> (attributes to maintain)	<b>Kode</b>	<b>Kuadran IV</b> (attributes to de emphasize)
HK2	Peluang yang sama untuk promosi jabatan (18)	HK3	Pimpinan menciptakan hubungan kerjasama (19)				
		PH1	Disiplin kerja berdasarkan peraturan (20)				

Sumber : data primer (diolah)

Tabel 4 menunjukkan hasil evaluasi anjab yang diimplementasikan. Komponen pada Kuadran I adalah komponen yang dianggap penting oleh pegawai namun tingkat pencapaiannya masih rendah sehingga perlu dilakukan peningkatan pencapaian, yaitu sebagai berikut:

- a. Pelatihan sesuai kondisi di lapangan. Kondisi saat ini belum ada pelatihan bagi pegawai operasional yang mendukung kegiatan di lapangan. Pelatihan dapat dilakukan dengan metode simulasi maupun *studi kasus*
- b. Pengembangan kinerja untuk bekerja dalam tim. Kondisi saat ini belum ada pelatihan mengenai pengembangan kinerja dalam tim. Pengembangan bisa dilakukan dengan metode permainan peran (*role playing*).
- c. Gaji sesuai jabatan saat ini. Kondisi saat ini gaji PNS diatur dalam PP No. 30 Tahun 2015 tentang Perubahan Ketujuh Belas Atas PP No.7 Tahun 1977 Tentang Peraturan Gaji Pegawai Negeri Sipil.
- d. Jaminan sosial memenuhi kesejahteraan diri dan keluarga. Kondisi saat ini mayoritas pegawai bergolongan II/c dengan jaminan kesehatan kelas 2. Hal ini diatur dalam UU No. 40 Tahun 2004 tentang Sistem Jaminan Sosial Nasional dan UU No. 24 Tahun 2011 tentang Badan Penyelenggara Jaminan Sosial, serta PP No. 70 Tahun 2015 tentang JKK dan Jaminan Kematian Bagi Pegawai Aparatur Sipil Negara.
- e. Penggunaan atribut keamanan saat bertugas. Kondisi saat ini pegawai belum menyadari pentingnya penggunaan atribut keamanan. Peningkatan pemahaman pegawai dapat dilakukan melalui pelatihan metode simulasi atau permodelan perilaku (*behavior modeling*).
- f. Kotak P3K di tempat kerja. Kondisi saat ini ketersediaan kotak P3K masih kurang sehingga perlu penambahan kotak P3K di tempat tugas.
- g. Peluang yang sama untuk promosi jabatan. Kondisi saat ini pegawai belum memiliki peluang sama dalam promosi jabatan. Perlu perbaikan oleh instansi bahwa promosi jabatan didasarkan prestasi kerja pegawai melalui evaluasi kapasitas pegawai dengan cara tes potensi akademik.

### Analisis Kebutuhan Pelatihan

Perlu dilakukan pengembangan untuk komponen analisis jabatan yang pencapaiannya masih rendah. Analisis kebutuhan pelatihan dilakukan untuk mendapatkan rekomendasi pelatihan yang sesuai menggunakan Metode *Training Need Assesment Tools* (TNA-T. *Gap analysis* membandingkan antara Kemampuan Kerja Jabatan (KKJ) dan Kemampuan Kerja Pribadi (KKP). Komponen kompetensi berdasarkan teori Palan (2007) yaitu : Pengetahuan/*Knowledge* (K); Keterampilan/*Skill* (S), Konsep Diri/*Self Concept* (SC), Motif/*Motive* (M), Karakteristik Pribadi/*Trait* (T).

Rekapitulasi nilai rata-rata KKJ dan KKP Bagian Operasional Rahdal Linmas dapat dilihat pada Tabel 5.

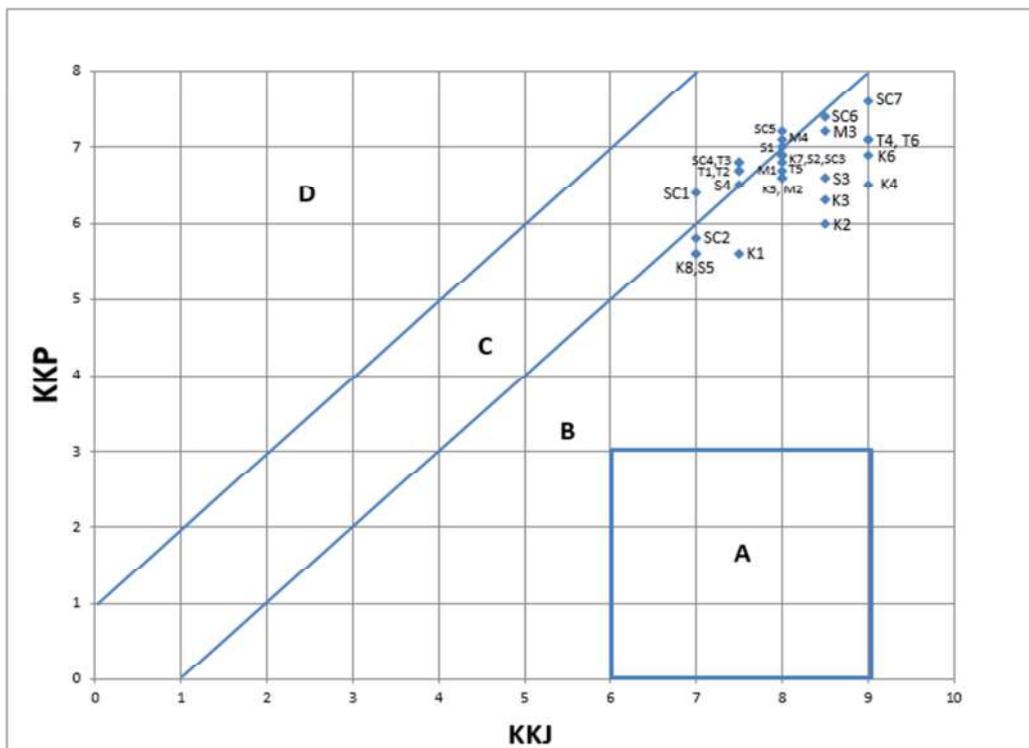
Tabel 5 Rekapitulasi nilai rata-rata KKJ dan KKP

No	Kode	Komponen Kompetensi	Rata-rata		Selisih/ <i>gap</i>
			KKJ	KKP	
<b>Pengetahuan (<i>Knowledge</i>)</b>					
1.	K1	Penghafalan visi misi Satpol PP Provinsi DKI Jakarta	7,5	5.6	1.9
2.	K2	Pemahaman terhadap visi misi	8,5	6.0	2,5
3.	K3	Pemahaman terhadap Perda, Peraturan Pemerintah, Undang-Undang yang mendasari tupoksi Satpol PP	8,5	6.3	2,2
4.	K4	Pemahaman terhadap Standar Operasional Prodesur	9	6.5	2,5
5.	K5	Pemahaman pengetahuan teknis tentang pelaksanaan giat Satpol PP	8	6.6	1,4
6.	K6	Pemahaman terhadap setiap tugas/arahan yang diberikan	9	6.9	2,1
7.	K7	Pemahaman terhadap cara menggunakan sarpras pendukung tupoksi	8	6.9	1,1
<b>Lanjutan Tabel 5</b>					
8.	K8	Pemahaman terhadap tata cara pembuatan naskah dinas/pelaporan kegiatan	7	5.6	1,4
<b>Keterampilan (<i>Skill</i>)</b>					
1.	S1	Kemampuan menyelesaikan tupoksi	8	7.0	1
2.	S2	Kemampuan menggunakan sarpras pendukung tupoksi	8	6.9	1,1
3.	S3	Kemampuan membuat dan menyelesaikan target kerja	8,5	6.6	1,9
4.	S4	Keahlian yang mendukung tugas	7,5	6.5	1
5.	S5	Kemampuan membuat naskah dinas/pelaporan	7	5.6	1,4

<b>Konsep Diri (Self Concept)</b>					
1.	SC1	Pemahaman kelebihan diri dalam menyelesaikan tugas	7	6.4	0,6
2.	SC2	Pemahaman kekurangan diri dalam menyelesaikan tugas	7	5.8	1,2
3.	SC3	Tanggung jawab terhadap tugas	8	6.9	1,1
4.	SC4	Kepercayaan diri dalam menyelesaikan tugas	7,5	6.8	0,7
5.	SC5	Ketekunan dalam bertugas	8	7.2	0,8
6.	SC6	Kedisiplinan dalam bertugas	8,5	7.4	1,1
7.	SC7	Kejujuran dalam bertugas	9	7.6	1,4
<b>Motif (Motive)</b>					
1.	M1	Kemampuan memotivasi diri untuk mencapai target kerja	8	6.7	1,3
2.	M2	Kemampuan memotivasi diri untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai SOP	8	6.6	1,4
3.	M3	Kemampuan bekerja sama dengan orang lain	8,5	7.2	1,3
4.	M4	Pemberian dedikasi terbaik dalam menyelesaikan tugas	8	7.1	0,9
<b>Karakteristik Pribadi (Trait)</b>					
1.	T1	Kemampuan menghadapi tekanan pekerjaan dengan tenang	7,5	6.7	0,8
2.	T2	Kemampuan menanggulangi kejenuhan akibat pekerjaan berulang	7,5	6.7	0,8
3.	T3	Kemampuan inisiatif dalam bertugas	7,5	6.8	0,7
4.	T4	Kemampuan cepat tanggap dalam kegawatdaruratan dan kesiapsiagaan selama bertugas	9	7.1	1,9
5.	T5	Kemampuan daya ingat dalam menyelesaikan tugas pokok	8	6.8	1,2
6.	T6	Kemampuan menerima dan menanggulangi risiko tugas pokok	9	7.1	1,9

Sumber : data primer (diolah)

Berdasarkan *gap analysis*, jika selisih KKJ dan KKP lebih besar daripada 1 (>1) maka dibutuhkan pelatihan. Nilai selisih tersebut dipetakan dalam diagram peringkat kebutuhan pelatihan dapat dilihat pada Gambar 5.



Gambar 5. Diagram Peringkat Kebutuhan Pelatihan

Keterangan gambar:

A : Daerah Kebutuhan Pelatihan Kritis;

B : Daerah Perlu Pelatihan;

C : Daerah Pelatihan Cukup;

D : Daerah Pengembangan Karir

Gambar 5 menunjukkan letak komponen kompetensi yang dikelompokkan dalam 4 area yaitu

A, B, C, dan D. Dari diagram tersebut dapat diketahui komponen yang membutuhkan pelatihan dan yang tidak membutuhkan pelatihan. Prioritas pelatihan berdasarkan nilai selisih/gap antara KKJ dan KKP yang dapat dilihat pada Tabel 6

Tabel 6 Prioritas kebutuhan pelatihan petugas Operasional Seksi Rahdal Linmas

No	Selisih/gap	Kode	Komponen Kompetensi	Area
-	-	-	-	<b>Bidang A</b> Kemampuan sangat mendesak untuk pelatihan

Lanjutan Tabel 6

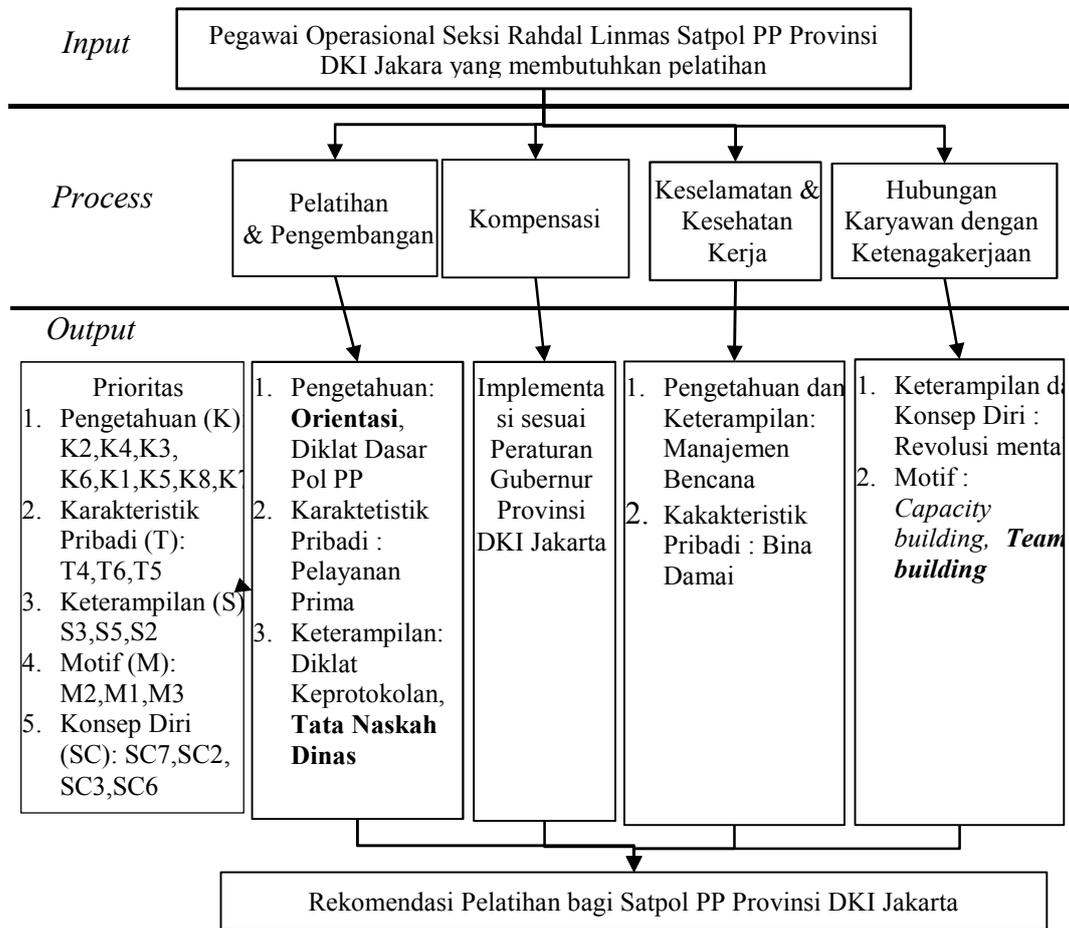
No	Selisih/gap	Kode	Komponen Kompetensi	Area
1.	2,5	K2	Pemahaman terhadap visi dan misi	<b>Bidang B</b> Kemampuan perlu pelatihan
2.	2,5	K4	Pemahaman terhadap Standar Operasional Prosedur (SOP)	
3.	2,2	K3	Pemahaman terhadap Peraturan Daerah, Peraturan Pemerintah, dan/atau Undang-undang yang mendasari tupoksi	
4.	2,1	K6	Pemahaman terhadap setiap tugas/arahan yang diberikan	
5.	1,9	K1	Penghafalan visi dan misi	
6.	1,9	S3	Kemampuan membuat dan menyelesaikan target kerja	
7.	1,9	T4	Kemampuan cepat tanggap dalam kegawadaruratan dan kesiapsiagaan selama bertugas	
8.	1,9	T6	Kemampuan menerima dan menanggulangi risiko tugas pokok	
9.	1,4	K5	Pemahaman terhadap pengetahuan teknis tentang pelaksanaan giat	
10.	1,4	K8	Pemahaman terhadap tata cara pembuatan naskah dinas/pelaporan kegiatan	
11.	1,4	S5	Kemampuan membuat naskah dinas/pelaporan	
12.	1,4	SC7	Kejujuran dalam bertugas	
13.	1,4	M2	Kemampuan memotivasi diri sendiri untuk menyelesaikan setiap pekerjaan sesuai SOP	
14.	1,3	M1	Kemampuan memotivasi diri sendiri untuk mencapai target kerja	
15.	1,3	M3	Kemampuan bekerja sama dengan orang lain	
16.	1,2	SC2	Pemahaman terhadap kekurangan diri dalam menyelesaikan tugas pokok	
17.	1,2	T5	Kemampuan daya ingat dalam menyelesaikan tugas pokok	
18.	1,1	K7	Pemahaman terhadap cara menggunakan sarana/prasarana pendukung tugas pokok	
19.	1,1	S2	Kemampuan menggunakan sarana/prasarana pendukung tugas pokok	
20.	1,1	SC3	Tanggung jawab terhadap setiap tugas/giat	
21.	1,1	SC6	Kedisiplinan dalam bertugas	
1.	1	S1	Kemampuan menyelesaikan tugas pokok tepat waktu	<b>Bidang C</b> Kemampuan tidak perlu pelatihan
2.	1	S4	Keahlian yang mendukung tugas pokok dalam bertugas	
3.	0,9	M4	Pemberian dedikasi yang terbaik dalam menyelesaikan tugas	
4.	0,8	SC5	Ketekunan dalam bertugas	
-	-	-	-	<b>Bidang D</b> Kemampuan sangat tidak perlu pelatihan

Sumber : data primer (diolah)

Berdasarkan Tabel 6 kompetensi yang diprioritaskan untuk pelatihan yaitu: pengetahuan dengan *gap* 2,5; karakteristik pribadi dengan *gap* 1,9; keterampilan dengan *gap* 1,9; motif dengan *gap* 1,4; dan konsep diri dengan *gap* 1,4.

**Implikasi Manajerial**

Implikasi manajerial dari penelitian ini dipaparkan pada Gambar 6.



Gambar 6. Bagan implikasi manajerial

Keterangan gambar :

- K2: Pemahaman visi misi
- K4: Pemahaman SOP
- K3: Pemahaman Perda, PP, UU
- K6: Pemahaman tugas/arahan
- K1: Penghafalan visi misi
- K5: Pemahaman teknis pelaksanaan giat
- K8: Pemahaman tata cara naskah dinas
- K7: Pemahaman menggunakan sarpras
- S3 : Kemampuan membuat/menyelesaikan target
- S5: Kemampuan membuat naskah dinas
- S2: Kemampuan menggunakan sarpras
- SC7: Kejujuran
- SC2: Pemahaman kekurangan diri
- SC3: Tanggung jawab
- SC6: Kedisiplinan
- M2 : Kemampuan motivasi kerja
- M1: Kemampuan motivasi mencapai target
- M3: Kemampuan bekerja sama
- T4: Kemampuan cepat tanggap
- T6:Kemampuan menerima/menanggulangi risiko
- T5: Kemampuan daya ingat

Jenis pelatihan yang dicetak tebal bukan merupakan program BPSDM

Berdasarkan Gambar 6 implikasi manajerial bagi bagian Operasional Seksi Rahdal Linmas Satpol PP Provinsi DKI Jakarta didasarkan dari hasil evaluasi anjab teori Mondy (2008) dengan metode IPA, aspek msdm yang harus diperbaiki adalah aspek pelatihan dan pengembangan, kompensasi, K3, serta hubungan karyawan dan ketenagakerjaan. Hasil TNA dengan *gap analysis* diketahui kompetensi yang diprioritaskan untuk pelatihan yaitu pengetahuan, karakteristik pribadi, keterampilan, motif, dan konsep diri. Rekomendasi program pelatihan yang diperoleh sebagai berikut : Orientasi, Diklat Dasar Pol PP, Pelayanan Prima, Diklat Keprotokolan, Tata Naskah Dinas, Manajemen Bencana, Bina Damai, Revolusi Mental, *Capacity Building*, dan *Team building*.

**SIMPULAN**

Menjawab tujuan dari penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Karakteristik pegawai Operasional Seksi Rahdal Linmas mayoritas adalah laki-laki dengan usia 31-40 tahun, berpendidikan akhir SLTA dengan masa kerja 11-15 tahun.
2. Berdasarkan hasil evaluasi anjab dengan teori Snell et.al (2016) komponen evaluasi dan kompensasi belum dijabarkan pada anjab. Hasil analisis IPA, aspek MSDM yang perlu diperbaiki yaitu pelatihan dan pengembangan, kompensasi, K3, dan hubungan karyawan dan ketenagakerjaan.
3. Hasil TNA dengan *gap analysis* menunjukkan 21 komponen kompetensi yang perlu pelatihan. Kompetensi yang diprioritaskan yaitu pengetahuan, karakteristik pribadi, keterampilan, motif, dan konsep diri.
4. Rekomendasi pelatihan yang dapat diberikan yaitu Orientasi, Diklat Dasar Pol PP, Pelayanan Prima, Diklat Keprotokolan, Tata Naskah Dinas, Manajemen Bencana, Bina Damai, Revolusi Mental, *Capacity Building*, dan *Team Building*.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Arep, I. T. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Universitas Trisakti.
- Gubernur. (2017). *Pergub No. 01 Tahun 2017 Tentang Jabatan Pelaksana Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah/Unit Kerja Perangkat Daerah*. Jakarta: Sekretariat Daerah.
- Gubernur. (2017). *Pergub No. 149 Tahun 2017 Tentang Perubahan Atas Peraturan Gubernur Nomor 409 Tahun 2016 Tentang Tunjangan Kinerja Daerah*. Jakarta: Sekretariat Daerah.
- Gubernur. (2017). *Pergub No. 23 Tahun 2017 Tentang Perubahan Atas Peraturan Gubernur Nomor 1 Tahun 2017 Tentang Jabatan Pelaksana Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah/Unit Kerja Perangkat Daerah*. Jakarta: Sekretariat Daerah.
- Indonesia. (2004). *Undang-Undang No. 40 Tahun 2004 tentang Sistem Jaminan Sosial Nasional*. Jakarta: Sekretariat Negara.
- Indonesia. (2015). *Peraturan Pemerintah No. 30 Tahun 2015 tentang Perubahan Ketujuh Belas Atas Peraturan Pemerintah Nomor 7 Tahun 1977 Tentang Peraturan Gaji Pegawai Negeri Sipil*. Jakarta: Sekretariat Negara.
- Indonesia. (2015). *Peraturan Pemerintah No. 70 Tahun 2015 tentang Jaminan Kecelakaan Kerja dan Jaminan Kematian Bagi Pegawai Aparatur Sipil Negara*. Jakarta: Sekretariat Negara.
- Indonesia. (2015). *Undang-Undang No. 24 Tahun 2011 tentang Badan Penyelenggara Jaminan Sosial*. Jakarta: Sekretariat Negara.
- Mangkunegara, A. (2003). *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Mendagri. (2012). *Permendagri No. 60 Tahun 2012 Tentang Pedoman Penetapan Jumlah Polisi Pamong Praja*. Jakarta: Kementerian Dalam Negeri Republik Indonesia.
- Mondy, R. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Jilid I Edisi 10*. Jakarta: Erlangga.
- Palan, R. (2007). *Competency Management*. Jakarta: PPM.
- Snell S, M. S. (2016). *Managing Human Resources Seventeenth Edition*. Canada: Cengage Learning.
- Umar, H. (2004). *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.