



PEMERINTAH KOTA MEDAN SEKRETARIAT DAERAH KOTA

Jalan Kapten Maulana Lubis No. 2 Telepon : 4512412
MEDAN-20112

PERATURAN WALIKOTA MEDAN NOMOR 11 TAHUN 2011 TENTANG PEDOMAN PENELUSURAN KEBUTUHAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN BAGI PENDIDIKAN STRUKTURAL DAN FUNGSIONAL

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

WALIKOTA MEDAN,

- Menimbang :
- a. bahwa dalam rangka mendorong efektifitas implementasi pelaksanaan desentralisasi dan otonomi daerah selaras dengan jiwa dan semangat Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah serta penyelenggaraan pemerintahan yang baik (*good governance*), maka diperlukan sumber daya aparatur pemerintah daerah yang memiliki integritas dan kompetensi jabatan yang baik;
 - b. bahwa untuk membentuk sumber daya aparatur pemerintah daerah yang memiliki integritas dan kompetensi tersebut diperlukan penelusuran kebutuhan pendidikan dan pelatihan bagi pendidikan struktural dan fungsional Pegawai Negeri Sipil yang lebih efektif sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil;
 - c. bahwa untuk memenuhi maksud huruf a dan b, dipandang perlu membentuk Peraturan Walikota tentang Pedoman Penelusuran Kebutuhan Pendidikan Dan Pelatihan Bagi Pendidikan Struktural Dan Fungsional Pegawai Negeri Sipil;

- Mengingat :
1. Undang-Undang Nomor 8 Drt Tahun 1956 tentang Pembentukan Daerah Otonom Kota-kota Besar dalam Lingkungan Daerah Provinsi Sumatera Utara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1956 Nomor 59, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 1092);
 2. Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian;
 3. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Lembaran Negara Republik Indonesia DRTahun 1989 Nomor 78, Tambahan. Lembaran Negara Nomor 4301);

4. Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah ; (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 125, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4437);sebagaimana telah diubah beberapa kali terakhir dengan Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2008 tentang perubahan kedua atas Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah ; (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 59, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4844);
5. Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan Antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 126, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4438);
6. Peraturan Pemerintah Nomor 22 Tahun 1973 tentang Perluasan Daerah Kotamadya Medan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1973 Nomor 28, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3005);
7. Peraturan Pemerintah Nomor 50 Tahun 1991 tentang Pembentukan Kecamatan Berastagi dan Mardingding di Wilayah Kab. Dati II Karo, Kecamatan Pematang Bandar, Hutabayu Raja dan Ujung Padang di Wilayah Kab. Dati II Simalungun, Kecamatan Parbuluan di Wilayah Kab Dati II Dairi dan Kecamatan Medan Petisah, Medan Tembung, Medan Helvetia, Medan Polonia, Medan Maimun, Medan Selayang, Medan Amplas dan Medan Area di Wilayah Kotamadya Dati II Medan dalam Wilayah Propinsi Dati I Sumatera Utara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1991 Nomor 67);
8. Peraturan Pemerintah Nomor 35 Tahun 1992 tentang Pembentukan 18 (delapan belas) Kecamatan di Wilayah Kabupaten-Kabupaten Dati II Simalungun, Dairi, Tapanuli Selatan, Karo Tapanuli Utara, Tapanuli Tengah, Nias, Langkat dan Wilayah Kotamadya Dati II Medan dalam Wilayah Propinsi Dati I Sumatera Utara Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1992 Nomor 65);
9. Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan Aparatur Negeri Sipil Dalam Jabatan Struktural (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2000 Nomor 197, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4018);
10. Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Aparatur Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2000 Nomor 198, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4910);

11. Peraturan Pemerintah Nomor 38 Tahun 2007 tentang Pembagian Urusan Pemerintahan antara Pemerintah, Pemerintahan Daerah Provinsi, dan Pemerintahan Daerah Kabupaten/Kota (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2007 Nomor 82, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4737);
12. Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2007 Nomor 89, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4741);
13. Keputusan Presiden Nomor 34 Tahun 1972 tentang Tanggung Jawab Fungsional Pendidikan dan Pelatihan;
14. Keputusan Presiden Nomor 159 Tahun 2000 tentang Badan Keaparaturan Daerah;
15. Keputusan Presiden Nomor 103 Tahun 2001 tentang Kedudukan, Tugas, Fungsi, Kewenangan, Susunan Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Pemerintah Non Departemen;
16. Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 193/XIII/10/6/2001 tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pendidikan dan Pendidikan dan pelatihan Jabatan Aparatur Negeri Sipil;
17. Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 194/XIII/10/6/2001 tentang Pedoman Akreditasi dan Sertifikasi Lembaga Pendidikan dan Pelatihan Aparatur Negeri Sipil;
18. Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 1049A11X/6/4/2001 tentang Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Administrasi Negara;

MEMUTUSKAN :

Menetapkan : **PERATURAN WALIKOTA TENTANG PEDOMAN PENELUSURAN KEBUTUHAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN BAGI PENDIDIKAN STRUKTURAL DAN FUNGSIONAL.**

Pasal 1

Pedoman Penelusuran Kebutuhan Pendidikan dan Pelatihan bagi Pendidikan Struktural dan Fungsional selanjutnya disebut Pedoman sebagaimana tercantum dalam Lampiran Peraturan Walikota ini dan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari Peraturan Walikota ini.

Pasal 2

Pedoman sebagaimana dimaksud dalam Pasal 1 digunakan sebagai acuan dalam penelusuran kebutuhan pendidikan dan pelatihan bagi pendidikan struktural dan fungsional di lingkungan Pemerintah Kota Medan.

Pasal 3

Pedoman sebagaimana dimaksud dalam pasal 1, memuat :

- Bab I : Pendahuluan;
- Bab II : Indikasi dan hirarki kebutuhan pendidikan dan pelatihan di lingkungan Pemerintah Kota Medan;
- Bab III : Metodologi analisis kebutuhan pendidikan dan pelatihan di lingkungan Pemerintah Kota Medan;
- Bab IV : Tahapan pelaksanaan analisis kebutuhan pendidikan dan pelatihan di lingkungan Pemerintah Kota Medan;
- Bab V : Tim koordinasi penelusuran kebutuhan pendidikan dan pelatihan di lingkungan Pemerintah Kota Medan;
- Bab VI : Penutup.

Pasal 4

Hal-hal yang belum diatur dalam Peraturan Walikota ini akan diatur dalam peraturan pelaksanaan lebih lanjut.

Pasal 5

Peraturan Walikota ini mulai berlaku pada tanggal diundangkan.

Agar setiap orang mengetahuinya, memerintahkan pengundangan Peraturan Walikota ini dengan penempatannya dalam Berita Daerah Kota Medan.

Ditetapkan di Medan
pada tanggal : 18-3-2011

WALIKOTA MEDAN,

Dto

Drs. H. RAHUDMAN HARAHAP, MM

Diundangkan di Medan
Pada tanggal
SEKRETARIS DAERAH KOTA MEDAN



Ir. SYAIFUL BAHRI

BERITA DAERAH KOTA MEDAN TAHUN 2011 NOMOR

Lampiran I
Peraturan Walikota Medan
Nomor 11 Tahun 2011
Tentang : Pedoman Penelusuran Kebutuhan Pendidikan dan Pelatihan
Bagi Pendidikan Struktural dan Fungsional

BAB I PENDAHULUAN

1.1. LATAR BELAKANG

Peningkatan kualitas sumber daya aparatur Pemerintah Kota Medan merupakan salah satu komponen dasar untuk mendukung keberhasilan pembangunan kota. Hal ini dapat disadari, karena manusia sebagai subyek dan obyek dalam pembangunan. Mengingat hal tersebut, maka pembangunan sumber daya aparatur Pemerintah Kota Medan diarahkan agar benar-benar mampu dan memiliki integritas dan kompetensi profesional. Di samping itu juga mampu memanfaatkan, mengembangkan dan menguasai ilmu dan teknologi yang inovatif dalam rangka memacu pelaksanaan pembangunan kota.

Dalam rangka meningkatkan kualitas sumber daya aparatur pemerintah tersebut, khususnya sumber daya aparatur Pemerintah Kota Medan, salah satu upaya yang dilakukan adalah melalui pendidikan dan pelatihan. Sejalan dengan hal tersebut dan mengacu pada Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan Dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil, bahwa pelaksanaan pendidikan dan pelatihan sumber daya aparatur merupakan bagian integral dari pendayagunaan sumber daya aparatur Negara. Oleh karena itu pendidikan dan pelatihan harus menjadi alat untuk tercapainya dayaguna dan hasilguna pelaksanaan tugas-tugas umum pemerintahan dan pembangunan kota.

Agar tujuan dan sasaran pendidikan dan pelatihan tersebut dapat tercapai secara efektif dan efisien, maka penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan harus berada dalam kerangka sistem yaitu dimulai dari proses analisis kebutuhan pendidikan dan pelatihan, proses penentuan tujuan pendidikan dan pelatihan, proses perencanaan program pendidikan dan pelatihan, proses pelaksanaan program pendidikan dan pelatihan dan proses pengukuran, penilaian, evaluasi dan pelaporan pendidikan dan pelatihan.

Analisis kebutuhan pendidikan dan pelatihan dimaksudkan untuk mengidentifikasi dan menetapkan secara jelas dan relevan kebutuhan pendidikan dan pelatihan bagi Aparatur Pemerintah Kota Medan, sehingga pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan memenuhi kriteria dan formulasi kebutuhan Diklat di tingkat SKPD, jabatan dan pegawai Pemerintah Kota Medan. Sehubungan dengan itu, maka Pemerintah Kota Medan perlu menyusun dan menetapkan "Pedoman Penelusuran Kebutuhan Pendidikan dan Pelatihan bagi Pendidikan Struktural dan Fungsional di lingkungan Pemerintah Kota Medan.

1.2. Tujuan Pedoman Penelusuran Kebutuhan Pendidikan dan Pelatihan

Tujuan pedoman penelusuran kebutuhan pendidikan dan pelatihan di lingkungan Pemerintah Kota Medan pada pokoknya adalah:

1. dasar mengidentifikasi, menemukan dan menetapkan prioritas rencana program pendidikan dan pelatihan baik pada jenjang struktural maupun fungsional berdasarkan alternatif-alternatif diklat yang tersedia;
2. menjaga dan meningkatkan sinkronisasi dan harmonisasi jenis dan jenjang diklat yang diselenggarakan dengan identifikasi kebutuhan peningkatan integritas dan kompetensi aparatur pada SKPD;
3. mengantisipasi kebutuhan adanya diklat baru dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah terutama yang bersifat kebutuhan lokal baik di tingkat SKPD, jabatan dan aparatur;
4. mendukung penyiapan peningkatan integritas dan kompetensi SKPD, jabatan dan aparatur dalam menyelenggarakan tugas pokok dan fungsi yang diemban.

1.3. Manfaat Penelusuran Kebutuhan Pendidikan dan Pelatihan

Manfaat pokok penelusuran kebutuhan pendidikan dan pelatihan di lingkungan Pemerintah Kota Medan adalah:

1. menyusun program-program pendidikan dan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan SKPD, kebutuhan jabatan maupun aparatur Pemerintah Kota Medan;
2. menjaga dan meningkatkan motivasi aparatur Pemerintah Kota Medan dalam mengikuti pendidikan dan pelatihan, karena program pendidikan dan pelatihan yang diikuti sesuai dengan kebutuhan;
3. mendorong efisiensi biaya, karena pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan Pemerintah Kota Medan;
4. menemukan dan menetapkan serta mengambil langkah-langkah tindak lanjut guna mendorong pelaksanaan pendidikan dan pelatihan yang tepat dan efektif.

BAB II

INDIKASI DAN HIRARKI KEBUTUHAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN DI LINGKUNGAN PEMERINTAH KOTA MEDAN

2.1. Kebutuhan Pendidikan dan Pelatihan di Lingkungan Pemerintah Kota Medan

Kebutuhan pendidikan dan pelatihan (*Training Needs Assesment*) di lingkungan Pemerintah Kota Medan merupakan penelusuran yang dipergunakan untuk memahami permasalahan kinerja aparatur maupun SKPD atau permasalahan yang berkaitan dengan penerapan teknologi dalam penyelenggaraan tugas pokok dan fungsinya. Oleh karena itu penelusuran kebutuhan pendidikan dan pelatihan adalah diagnosa untuk menentukan masalah yang dihadapi aparatur dan SKPD secara kelembagaan dan tantangan di masa datang yang harus dapat dipenuhi melalui program pendidikan dan pelatihan. Dengan demikian penelusuran kebutuhan pendidikan dan pelatihan di lingkungan Pemerintah Kota Medan meliputi proses yang sistematis dalam mengidentifikasi kesenjangan antara sasaran dengan keadaan nyata atau gap

antara kinerja standar dan kinerja nyata yang tindak lanjut mengatasinya dapat dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan.

2.2. Indikasi Kebutuhan Pendidikan dan Pelatihan

Secara umum indikasi kebutuhan pendidikan dan pelatihan adalah ciri-ciri yang mengindikasikan adanya kebutuhan pendidikan dan pelatihan. Umumnya yang menjadi indikasi kebutuhan pendidikan dan pelatihan aparatur dan SKPD di lingkungan Pemerintah Kota Medan, meliputi :

1. Masih adanya kesenjangan kebutuhan, tuntutan dan kepentingan masyarakat dengan kondisi pembangunan kota secara objektif.
2. Pemanfaatan waktu kerja aparatur yang belum sepenuhnya berdaya guna.
3. Kualitas kerja aparatur yang relatif masih rendah.
4. Biaya pemeliharaan terhadap peralatan cenderung masih besar.
5. Kurangnya informasi tentang kebijakan umum.
6. Tugas pokok dan fungsi belum sepenuhnya dilakukan secara sistematis.
7. Masih kurangnya ketersediaan standar kerja.
8. Belum sepenuhnya ada pengukuran kerja.
9. Hasil kerja yang tidak konsisten.
10. Masih seringnya terjadi kerusakan peralatan kantor.
11. Masih seringnya pekerjaan mengalami penumpukan.
12. Pengaturan pekerjaan yang belum sepenuhnya baik.
13. Masih relatif rendahnya kualitas rencana penerimaan aparatur.
14. Rencana pensiun bagi aparatur belum dikelola secara periodik.
15. Rencana promosi bagi aparatur belum sepenuhnya dirumuskan secara sistematis.
16. Berkembangnya isu-isu pembangunan kota yang sebelumnya terkelola.
17. Relatif masih lemahnya koordinasi vertikal dan horizontal.
18. Masih banyaknya alasan aparatur untuk menolak tugas dan fungsi yang seharusnya dikerjakan.
19. Banyak argumentasi yang tidak relevan dalam mengerjakan tugas pokok dan fungsi yang menjadi tanggung jawabnya
20. Masih seringnya penyelesaian pekerjaan melewati kebutuhan yang normal.
21. Seringnya motivasi kerja aparatur menurun.
22. Adanya potensi terjadinya konflik internal dan eksternal .
23. Seringnya disiplin kerja aparatur yang menurun.
24. Masih adanya pengkotak-kotakan yang tidak rasional.
25. Masih seringnya pekerjaan menumpuk pada satu atau dua orang.
26. Masih adanya arsip yang kurang teratur.
27. Seringnya informasi hanya pada satu atau dua orang.
28. Sering terjadi ketergantungan pada satu atau dua orang bidang penentu hasil pokok.
29. Kelembagaan yang relatif masih gemuk.

2.3. Hirarki Kebutuhan Pendidikan dan Pelatihan

Hirarki kebutuhan pendidikan dan pelatihan di lingkungan Pemerintah Kota Medan berdasarkan sistem model kelembagaan dibagi 3 (tiga) yaitu:

1. Kebutuhan pendidikan dan pelatihan pada tataran kelembagaan SKPD. Pada tataran ini diidentifikasi SKPD-SKPD yang masih memerlukan kebutuhan pendidikan dan pelatihan.
2. Kebutuhan pendidikan dan pelatihan pada tataran jabatan. Pada tataran kebutuhan pendidikan dan pelatihan di tingkat jabatan, dideteksi pengetahuan, keterampilan dan sikap yang masih diperlukan untuk meningkatkan efektifitas pelaksanaan tugas pokok dan fungsi serta tanggung jawab dari suatu jabatan.
3. Kebutuhan pendidikan dan pelatihan pada tataran aparatur. Kebutuhan pendidikan dan pelatihan pada tataran aparatur didahului dengan penetapan kebutuhan pendidikan tataran kelembagaan SKPD dan kebutuhan pendidikan dan pelatihan jabatan, sehingga dapat ditetapkan aparatur yang memerlukan pendidikan dan pelatihan yang relevan. Dengan demikian dapat diindikasikan pengetahuan, keterampilan dan sikap yang diperlukan aparatur pemegang jabatan dalam SKPD. Contoh ketiga hirarki tersebut dapat disajikan sebagai berikut :

Tingkat Kebutuhan Pendidikan dan Pelatihan	Pertanyaan Pokok yang Harus Dijawab	Kesimpulan/ Rekomendasi	Prosesnya
Tataran Kelembagaan (SKPD)	Secara kelembagaan, dimanakah pendidikan dan pelatihan sangat diperlukan? Yaitu SKPD mana dan atau untuk kelompok jabatan mana?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kebutuhan yang sangat mendesak yaitu di Bagian Keuangan sekretariat daerah, atau 2. Kebutuhan yang sangat mendesak adalah pada jabatan subbag akuntansi dan pelaporan, atau... 3. Usulan pertimbangan untuk diangkat sebagai kasubbag akuntansi dan pelaporan, atau harus mengikuti diklat lebih dulu untuk mengantisipasi kasubbag sebelumnya dirotasi, dimutasikan, dipromosikan atau pensiun dalam jangka waktu 12 bulan, atau 	Pengungkapan kebutuhan pendidikan dan pelatihan di tingkat kelembagaan.
Tataran Jabatan	Integritas dan kompetensi yang diperlukan untuk suatu jabatan tertentu?	Integritas dan kompetensi yang diperlukan adalah.....(biasanya ini ditulis di dalam TUPOKSI).	Analisis Jabatan

Tingkat Kebutuhan Pendidikan dan Pelatihan	Pertanyaan Pokok yang Harus Dijawab	Kesimpulan/ Rekomendasi	Prosesnya
Tataran Aparatur	Aparatur mana yang memerlukan pendidikan dan pelatihan untuk mewujudkan Integritas dan kompetensi yang diperlukan	1.a) Pegawai D dan E, atau...memerlukan diklat akuntansi dan pelaporan keuangan daerah. 1.b) Pegawai F dan G memerlukan diklat dalam hal perbendaharaan keuangan daerah 2. Aparatur D,E,F dan G atau...bagian Keuangan memerlukan pendidikan dan pelatihan akuntansi dan pelaporan serta perbendaharaan keuangan daerah atau...	Spesifikasikan orangnya

BAB III

METODOLOGI ANALISIS PENELUSURAN KEBUTUHAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN DI LINGKUNGAN PEMERINTAH KOTA MEDAN

3.1. Metodologi Analisis

Metode analisis adalah cara yang sistematis untuk mengumpulkan data dan fakta yang berkaitan dengan integritas dan kompetensi aparatur Pemerintah Kota Medan dalam rangka mengurangi kesenjangan integritas dan kompetensi yang perlu diisi atau ditutupi melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan. Berdasarkan kesenjangan integritas dan kompetensi aparatur yang ditemukan kemudian digunakan untuk menghasilkan atau mengembangkan kurikulum dan materi pembelajaran dalam suatu program pendidikan dan pelatihan .

3.2. Metode Analisis Penelusuran Kebutuhan Pendidikan dan Pelatihan

Metode analisis penelusuran kebutuhan pendidikan dan pelatihan antara lain:

1. Analisis Data Sekunder
2. Fokus Group dan Nominatif Group
3. Analisis Litingring
4. Diskrepansi Kompetensi
5. Analisis-Masalah
6. Analisis-Kompetensi

3.2.1. Analisis Data Sekunder

Analisis Data Sekunder terdiri dari:

a. Studi Pustaka

Metode studi pustaka menelusuri kebutuhan pendidikan dan pelatihan dengan mempelajari catatan-catatan yang ada di dalam SKPD. Catatan-catatan itu berupa laporan-laporan, kebijakan pimpinan, di masa yang akan datang, struktur organisasi, perencanaan pegawai.

b. **Analisis Jabatan**

Metode analisis jabatan menelusuri kebutuhan pendidikan dan pelatihan melalui kesenjangan integritas dan kompetensi antara kualifikasi aparatur dan syarat jabatan yang ditemukan. Dalam analisis jabatan ini dimulai dari uraian tugas pokok dan fungsinya dengan hasil yang telah dicapai, kemudian dibandingkan dengan persyaratan kebutuhan jabatan.

3.2.2. Focus Group dan Nominative Group

Focus Group menelusuri kebutuhan pendidikan dan pelatihan secara kualitatif yang bertujuan untuk memusatkan perhatian pada kebutuhan materi pendidikan dan pelatihan dalam satu kelompok aparatur sasaran. Pelaksanaannya pendekatan teknik *focus group* dilakukan dengan meminta kepada peserta *Fokus Group Discussion* (FGD) menjawab ke arah materi pendidikan dan pelatihan yang dibutuhkan. Teknik *focus group* berpasangan dengan teknik *nominative group*.

Teknik pendekatan nominatif menelusuri kebutuhan pendidikan dan pelatihan mengarahkan pada materi pendidikan dan pelatihan yang diunggulkan dalam SKPD atau kelompok penelusuran. Jadi antara *focus group* dan *nominative group* adalah suatu proses yang berurutan, yang diawali dari *focus group* dan diakhiri dengan analisis *nominative group*.

Adapun tahapan *focus group* sebagai berikut :

- a. Kepada peserta dibagi lembar kerja pertama yang berisi pertanyaan: integritas dan kompetensi apakah yang anda miliki pada saat anda menduduki jabatan sekarang.
- b. Bagikan lembar kerja kedua berisi pertanyaan: integritas dan kompetensi apakah yang diperlukan dalam menyelesaikan tugas pokok dan fungsi jabatan anda selama ini.
- c. Kemudian bagikan lembar kerja ketiga berisi pertanyaan: integritas dan kompetensi apakah menurut anda diperlukan untuk dapat menyelesaikan tugas pokok dan fungsi anda selama ini.
- d. Setelah selesai bagikan lembar kerja empat berisi pertanyaan: dari mana dan bagaimanakah cara memperoleh integritas dan kompetensi yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi anda?
- e. Setelah proses *focus group* selesai dilanjutkan dengan teknik *nominative group*. Dalam proses ini aparatur diminta untuk menjawab pertanyaan yang ada dalam lembar kerja lima, yang berupa pertanyaan: pendidikan dan pelatihan apakah yang anda butuhkan agar anda dapat mengerjakan pekerjaan anda dengan lebih baik? Perlu ditekankan disini bahwa pertanyaan nomor 1 sampai dengan 4 dalam *focus group* yang berupa pertanyaan untuk memfokuskan kepada pertanyaan terakhir dalam lembar kerja 5 ini. Dari jawaban pertanyaan lembar kerja 5 inilah akan diperoleh jenis-jenis pendidikan dan pelatihan yang benar-benar dibutuhkan para aparatur di lingkungan Pemerintah Kota Medan. Satu persatu, dari yang mereka pilih akan diberi nilai. Prioritas nomor satu diberi nilai tertinggi, dan prioritas terendah diberi nilai terkecil. Skala nilai dapat digunakan adalah 1 - 10. Caranya adalah dimulai dari pilihan prioritas tertinggi, kemudian kepada prioritas satu nomor lebih rendah, diberi nilai lebih

kecil satu angka, dan seterusnya dengan cara yang sama dilakukan sampai nomor paling rendah. Masing-masing prioritas ditulis dalam secarik kertas.

3.2.3. Analisis Litingring

Analisis litingring mengacu pada analisis tugas pokok fungsi jabatan dengan mencari tingkat kesulitan, tingkat kepentingan dan tingkat keseringan. Jika dari analisis tugas pokok dan fungsi jabatan diketemukan salah satu atau lebih tingkat kesulitan, tingkat kepentingan dan tingkat keseringan maka diduga terdapat kesenjangan integritas dan kompetensi yang dimiliki dengan yang dipersyaratkan oleh SKPD yang memberinya jabatan tersebut.

Untuk memperoleh penjelasan kesenjangan tersebut, maka dilakukan wawancara terstruktur atau tidak terstruktur terhadap aparatur yang bersangkutan dan atasannya dengan mengecek standar prestasi aparatur yang bersangkutan. Selanjutnya diketahui apakah aparatur yang bersangkutan sudah memenuhi standar yang ditentukan, di atas standar atau masih di bawah standar.

Jika standar prestasi aparatur yang bersangkutan ditemukan masih di bawah standar, maka analisis lebih lanjut melihat apakah betul-betul merupakan kebutuhan pendidikan dan pelatihan menjadi penyebab atukah kemungkinan disebabkan oleh hal lain, misalnya sarana kerja kurang memadai, suasana kerja tidak menyenangkan, mekanisme kerja yang berbelit-belit dan seterusnya. Untuk memudahkan mencari penyebab dilakukan dengan memeriksa terhadap aparatur, dana, metode, bahan, alat, waktu, pasar, lingkungan dan informasi dengan format terlampir yang tidak terpisahkan dengan keputusan ini.

Jika atasan tidak dapat memberikan informasi atau mengalami kebuntuan untuk mendapatkan standar prestasi aparatur maka dapat dilakukan dengan:

- a. membandingkan standar prestasi dengan pekerjaan yang sama di tempat SKPD lainnya atau;
- b. membandingkan dengan standar di pemerintah lain.
- c. mengadakan telaahan mengenai "metode" dan "waktu" yaitu mengadakan penelitian tentang pengaruh waktu dan metode terhadap produk yang dihasilkan.

Untuk membantu menemukan kebutuhan pendidikan dan pelatihan gunakan:

a. Proses Alir

Proses alir adalah urutan bagian kegiatan dari proses awal sampai proses akhir (menghasilkan output), termasuk di dalamnya proses pendukung. Di dalam proses alir dimungkinkan juga adanya sub proses dan biasanya digambarkan dengan rangkaian kotak-kotak yang berurutan ataupun bulatan.

b. Bidang Hasil Pokok (*Key Result Area*)

Bidang hasil pokok merupakan suatu kegiatan atau gugusan kegiatan yang apabila tidak dilakukan akan menyebabkan seluruh proses

pekerjaan itu terganggu. Untuk menemukan hasil pokok tersebut dapat dilakukan dengan penelusuran :

1. bagian biaya peralatan cenderung masih tinggi
2. bagian masih seringnya terjadi kerusakan kantor
3. penempatan aparatur yang memiliki keahlian khusus
4. pada proses awal pekerjaan.
5. pada bagian yang hanya dapat dikerjakan/diketahui satu atau dua orang saja.

c. Langkah penelusuran kebutuhan pendidikan dan pelatihan:

1. menentukan SKPD mana yang akan dianalisis.
2. mengelompokkan aparatur yang bekerja di SKPD tersebut, misalnya: pengelompokan umur, tempat bekerja dan lain- lain.
3. membuat proses berurutan yang dimulai dari rencana atau kebijakan yang ada.
4. menentukan Bidang Hasil Pokok (*Key Result Area*)
5. melakukan analisis lanjutan dari bidang hasil pokok untuk melihat pekerjaan-pekerjaan aparatur yang terlibat dalam bidang hasil pokok. Bila semua bidang hasil pokok sudah dikenali, kemudian periksa mutu pekerjaan, kenali indikator kebutuhan pendidikan dan pelatihan.
6. analisis tugas pokok dan fungsi jabatannya, untuk mengetahui integritas dan kompetensi yang dibutuhkan.
7. bila banyak aparatur yang akan dianalisis, gunakan kuesioner.
8. dari analisis litingring, maka diketahui aparatur yang bekerja pada bidang hasil pokok berprestasi di bawah standar dan mengerjakan pekerjaan yang sulit, penting dan sering, sehingga diketahui adanya kesenjangan integritas dan kompetensi.
9. selanjutnya tabulasi analisis kebutuhan pendidikan dan pelatihan.
10. menganalisis hasil tabulasi analisis kebutuhan pendidikan dan pelatihan dan analisis kebutuhan integritas dan kompetensi.
11. membuat laporan hasil tabulasi analisis kebutuhan pendidikan dan pelatihan.
12. presentasikan hasilnya untuk mendapat tanggapan dan masukan.
13. pembuatan laporan final kebutuhan pendidikan dan pelatihan.

3.2.4. Model Penilaian Diskrepansi Kompetensi

Diskrepansi kerja adalah kesenjangan integritas dan kompetensi yang dimiliki oleh aparatur dengan yang dipersyaratkan oleh SKPD yang memberinya jabatan tersebut.

Tahapan dalam penelusuran pendidikan dan pelatihan:

1) Penentuan SKPD dan jabatan

Tentukan SKPD mana yang akan dinilai kebutuhan pendidikan dan pelatihannya.

2) Analisis tugas pokok dan fungsinya

Lakukan analisis terhadap aparatur atau pemangku jabatan untuk melihat apakah kemampuan kerjanya telah sesuai atau belum dengan tugas pokok dan fungsi dari jabatan yang diembannya.

3) Analisis penyebab (unsur-unsur SKPD)

Berdasarkan hasil analisis tugas pokok dan fungsi di atas, apabila ditemukan adanya kesenjangan integritas dan kompetensi, maka lakukan penelitian lebih lanjut untuk mengetahui apakah kesenjangan integritas dan kompetensi tersebut merupakan kebutuhan pendidikan dan pelatihan atau tidak.

4) Tentukan prioritas kebutuhan pendidikan dan pelatihan

Salah satu metode penentuan prioritas kebutuhan pendidikan dan pelatihan dengan menganalisis tingkat kesulitan, kualitas hasil kerja, pengaruh, biaya yang ditimbulkan dan waktu untuk menyelesaikan pekerjaannya. Dalam hal penentuan prioritas ini, gunakan kriteria: mendesak, kepentingan dan perkembangan. Adapun skala penilaian yang bisa digunakan antara 1 s.d 5. (format lampiran 3). Untuk mengetahui tingkat prioritas maka skor masing-masing variable dikalikan, dan hasil tertinggi merupakan prioritas kebutuhan pendidikan dan pelatihan.

Berdasarkan prioritas kesenjangan integritas dan kompetensi yang ditemukan, selanjutnya tentukan jenis pendidikan dan pelatihan yang dibutuhkan oleh masing-masing pemangku jabatan. Dari satu kesenjangan dapat menjadi satu jenis pendidikan dan pelatihan, atau dari beberapa kesenjangan dapat ditentukan satu atau lebih jenis pendidikan dan pelatihan.

3.2.5. Metode Analisis-Masalah

Metode analisis-masalah digunakan dengan mengumpulkan dan menganalisis data organisasi saat ini yang diperlukan untuk mengambil kesimpulan yang bermanfaat untuk menentukan kebutuhan pendidikan dan pelatihan. Metode analisis-masalah melibatkan pengujian diri (*self-examination*) organisasi yang bertujuan untuk menemukan kesenjangan kinerja pada individual dan SKPD. Metode analisis-masalah juga mempertimbangkan perubahan yang terjadi dalam kebijakan, program, dan pelayanan yang memerlukan pengetahuan dan keterampilan baru agar dapat dilaksanakan secara efektif. Metode analisis-masalah direncanakan untuk digunakan pada tingkat organisasi. Secara khusus, metode ini reaktif dan tanggap terhadap apa yang terjadi pada masa lalu seperti terhadap apa yang dianggap tidak berhasil dengan baik.

3.2.6. Metode Analisis-Kompetensi

Metode analisis kompetensi digunakan dengan cara penelusuran kebutuhan pendidikan dan pelatihan dengan mengutamakan pada pencarian dan penguraian karakteristik atau integritas dan kompetensi yang kritis terhadap keberhasilan kinerja yang dapat diterapkan pada kelompok (*cluster*) jabatan dalam berbagai SKPD. Karakteristik tersebut, pada sisi lain, dapat digunakan untuk mengukur kinerja aktual. Hasilnya digunakan

dalam merencanakan pendidikan dan pelatihan yang sesuai untuk semua kategori aparatur dengan persyaratan jabatan yang serupa

3.3. Tahapan Penelusuran Kebutuhan Pendidikan dan Pelatihan

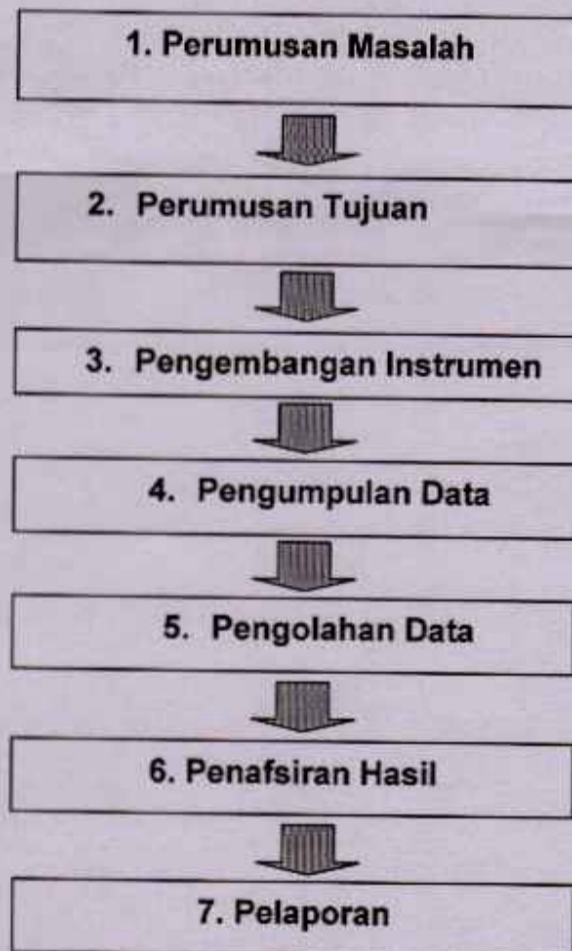
Tahapan penelusuran pendidikan dan pelatihan adalah:

- 1. Persiapan dan kegiatan manajemen**
Membentuk tim koordinasi daerah yang akan melaksanakan penelusuran kebutuhan pendidikan dan pelatihan dan penelusuran kelembagaan SKPD-SKPD, serta penyiapan fasilitas pendukungnya.
- 2. Pemotretan lingkungan pekerjaan**
Mengidentifikasi dan mengumpulkan data serta menginventarisasi SKPD-SKPD secara rinci oleh tim koordinasi daerah.
- 3. Menganalisis data hasil penelusuran**
Mengkaji kesenjangan yang terjadi pada SKPD dan aparatur untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsi jabatannya untuk menyediakan pelayanan dasar dan fasilitas, mendorong pertumbuhan ekonomi lokal dan pengentasan kemiskinan. Kemudian setelah kesenjangan masing-masing aspek teridentifikasi, maka analisis lebih lanjut adalah menjawab pertanyaan mengapa terjadi kesenjangan tersebut?.
- 4. Perencanaan implementasi**
Tim koordinasi daerah akan memfokuskan pada jenis kegiatan yang perlu dilakukan untuk mengatasi masalah atau kesenjangan yang telah diidentifikasi pada langkah sebelumnya. Hal tersebut merupakan kegiatan inti dari proses memadamkan masalah dan kekurangan atau kesenjangan dengan strategi, pendekatan, teknik, dan hasil seperti berupa sistem, panduan, atau kegiatan pelatihan yang perlu dikembangkan untuk mengatasinya.
- 5. Laporan kepada Kepala Daerah**
Tim koordinasi daerah melakukan pleno untuk menyimpulkan temuan kelompok kerja dan atau suatu set prinsip-prinsip arahan bagi kelompok kerja Pemerintah Kota Medan. Tim yang relevan yang akan diberi tugas merinci strategi serta menyelesaikan penyusunan analisis kebutuhan pendidikan dan pelatihan lebih lanjut.

BAB 4

TAHAPAN PELAKSANAAN ANALISIS PENELUSURAN KEBUTUHAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN DI LINGKUNGAN PEMERINTAH KOTA MEDAN

Agar kebutuhan pendidikan dan pelatihan sesuai dengan kebutuhan yang diinginkan oleh Pemerintah Kota Medan, maka langkah-langkah yang dilakukan oleh tim koordinasi Pemerintah Kota Medan menganalisis penelusuran kebutuhan pendidikan dan pelatihan yang digambarkan sebagai berikut.



1. Perumusan Masalah

Tahapan dalam merumuskan masalah:

- Masalah-masalah yang ada dapat dijumpai melalui analisis kinerja?
- Solusi apa yang diharapkan dalam pemecahan masalah. Solusi dalam hal ini berupa pendidikan dan pelatihan atau tidak?
- Siapa sumber informasi, misalnya atasan, pemangku jabatan, staf, pelanggan atau bahkan data sekunder seperti laporan, hasil kerja, surat kabar dan lain sebagainya ?
- Catatan dan bukti apakah yang dibutuhkan dalam pengumpulan bahan analisis kebutuhan pendidikan dan pelatihan ?
- Seberapa besar bantuan SKPD terhadap kegiatan analisis kebutuhan pendidikan dan pelatihan tersebut ? dan SKPD mana yang terkait dalam pelaksanaan analisis kebutuhan pendidikan dan pelatihan ini. Dari data tersebut dapat dipergunakan penentuan kegiatan selanjutnya.

2. Perumusan Tujuan

Setelah masalah di atas dirumuskan, kemudian menetapkan tujuan kegiatan analisis kebutuhan pendidikan dan pelatihan. Misalnya apakah tujuan tersebut nanti untuk tingkat Tataran Kelembagaan SKPD-SKPD, tingkat pemangku jabatan atau tingkat aparatur. Apabila menyangkut pemangku jabatan tertentu perlu diperhatikan adalah kinerja optimal atau pengetahuan apa yang diharapkan dikuasai oleh pemangku jabatan tersebut. Uraikan tingkat kemampuan yang dimiliki pekerja saat ini, bagaimana tanggapan mereka terhadap perubahan sistem baru ini, apakah penyebab permasalahan serta solusi apa yang disenangi. Bahan-bahan yang ada dapat dipergunakan untuk menyusun tujuan kegiatan analisis

kebutuhan pendidikan dan pelatihan yang akan dipergunakan sebagai pedoman dalam langkah selanjutnya

3. Pengembangan instrumen

Metode dan peralatan yang digunakan dalam menganalisis kebutuhan pendidikan dan pelatihan adalah: wawancara, observasi lapangan, survai melalui kuesioner. Setelah itu, langkah selanjutnya adalah membuat instrumen yang akan digunakan dalam pengumpulan data, baik berupa pedoman wawancara, pedoman observasi lapangan maupun kuesioner untuk survai lapangan.

4. Pengumpulan Data

Data yang akan dikumpulkan terdiri dari data primer maupun data sekunder. Data sekunder berupa laporan kebijakan pimpinan SKPD, struktur organisasi serta masalah-masalah yang dihadapi oleh SKPD. Data primer adalah data yang langsung diperoleh dari hasil wawancara, observasi atau survai. Dan jenis data yang dikumpul hendaknya sudah jelas betul sebelum mengumpulkan data.

5. Pengolahan Data

Berdasarkan data sekunder dan/atau data primer yang terkumpul selanjutnya dilakukan analisis sesuai dengan teknik atau pendekatan yang digunakan, karena berbeda pendekatan berbeda teknik analisis datanya. Analisis data ini dimulai dari tabulasi data terlebih dahulu.

6. Penafsiran Hasil

Interpretasi dan formulasi kesimpulan hasil analisis data dilakukan dengan mempertimbangkan faktor-faktor lain yang berpengaruh. Namun hasil interpretasi ini belum bisa langsung diterima, tetapi harus dikonfirmasi dulu dengan pihak-pihak terkait.

7. Pelaporan

Hal-hal yang dipertimbangkan dalam pembuatan laporan analisis kebutuhan pendidikan dan pelatihan adalah:

1. Pihak SKPD-SKPD dari hasil analisis kebutuhan pendidikan dan pelatihan
2. Informasi umum dan khusus yang harus masuk dalam laporan.
3. Bagaimana hasil analisis kebutuhan pendidikan dan pelatihan akan dilaporkan.
4. Hal-hal yang diperlukan untuk membantu SKPS memahami laporan.
5. Target jangka waktu pekerjaan sampai penyelesaian laporan .

BAB V
TIM KOORDINASI PENELUSURAN KEBUTUHAN
PENDIDIKAN DAN PELATIHAN DI LINGKUNGAN PEMERINTAH KOTA
MEDAN

Untuk mengidentifikasi secara jelas kebutuhan pendidikan dan pelatihan di lingkungan Pemerintah Kota Medan, maka dibentuk Tim koordinasi penelusuran kebutuhan pendidikan dan pelatihan. Adapun susunan Tim koordinasi penelusuran kebutuhan pendidikan dan pelatihan terdiri dari:

- a. Penanggungjawab : Sekretaris Daerah Kota Medan
- b. Ketua : Asisten Administrasi Umum Setdakot Medan
- c. Wakil Ketua : Kepala BKD Kota Medan
- d. Sekretaris : Kepala Kantor Diklat Kota Medan
- e. Wakil Sekretaris : Kasubbag Tata Usaha Kantor Diklat Kota Medan
- f. Anggota : SKPD relevan

Dalam melaksanakan penelusuran kebutuhan pendidikan dan pelatihan, Tim koordinasi bertugas untuk:

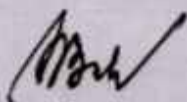
1. mempelajari standar, pedoman, prosedur kerja dan peraturan perundang-undangan yang berkaitan dengan tugas-tugas penyiapan analisis penelusuran kebutuhan pendidikan dan pelatihan;
2. mengumpulkan, menghimpun data laporan hasil analisis penelusuran kebutuhan pendidikan dan pelatihan, di tingkat tataran kelembagaan SKPD-SKPD, jabatan, dan aparatur secara lengkap dan tepat waktu;
3. menyelenggarakan penelusuran kebutuhan pelatihan dan pendidikan baik pada tingkat SKPD, jabatan dan aparatur Pemerintah Kota Medan;
4. menelaah dan mengolah data laporan penelusuran analisis kebutuhan pendidikan dan pelatihan, dan
5. menyampaikan laporan hasil penelusuran kebutuhan pendidikan dan pelatihan kepada Walikota melalui Sekretaris Daerah Kota.

WALIKOTA MEDAN,

Dto

Drs. H. RAHUDMAN HARAHAP, MM

Disalin sesuai dengan aslinya
SEKRETARIS DAERAH KOTA MEDAN,



Ir. SYAIFUL BAHRI
PEMBINA UTAMA MUDA
NIP : 19591108 199203 1 004

Lampiran II
Peraturan Walikota Medan
Nomor : 11 Tahun 2011
Tentang : Pedoman Penelusuran Kebutuhan Pendidikan dan Pelatihan
Bagi Pendidikan Struktural dan Fungsional

**TABEL ANALISIS TUPOKSI
TAHUN.....**

Nama Pegawai :
Jabatan Struktural/Fungsional :

No	TUPOKSI	Uraian Jabatan	SSJ	SJN	GSJ

SSJ : Standar Spesialisasi Jabatan
SJN : Spesialisasi Jabatan Nyata
GSJ : Gap Spesialisasi Jabatan

WALIKOTA MEDAN,

Dto

Drs. H. RAHUDMAN HARAHAP, MM

Disalin sesuai dengan aslinya
SEKRETARIS DAERAH KOTA MEDAN,

Ir. SYAIFUL BAHRI
PEMBINA UTAMA MUDA
NIP : 19591108 199203 1 004

Lampiran III

Peraturan Walikota Medan

Nomor : 11 Tahun 2011

Tentang : Pedoman Penelusuran Kebutuhan Pendidikan dan Pelatihan
Bagi Pendidikan Struktural dan Fungsional

**TABEL ANALISIS GAP
TAHUN...**

Nama Pegawai :

Jabatan Struktural/Fungsional :

No	GAP Spesialisasi Jabatan (GSJ)	Manusia	Dana	Metode	Bahan	Alat	Waktu

WALIKOTA MEDAN,

Dto

Drs. H. RAHUDMAN HARAHAP, MM

Disalin sesuai dengan aslinya
SEKRETARIS DAERAH KOTA MEDAN,

Ir. SYAIFUL BAHRI
PEMBINA UTAMA MUDA
NIP : 19591108 199203 1 004

Lampiran IV
Peraturan Walikota Medan
Nomor : 11 Tahun 2011
Tentang : Pedoman Penelusuran Kebutuhan Pendidikan dan Pelatihan
Bagi Pendidikan Struktural dan Fungsional

**TABEL ANALISIS PRIORITAS KEBUTUHAN
PENDIDIKAN DAN PELATIHAN
TAHUN...**

Nama Pegawai :
Jabatan Struktural/Fungsional :

No	Gap Spesialisasi Jabatan (GSJ)	Tingkat Kesulitan	Kualitas Hasil Kerja	Pengaruh Negatif	Biaya	Total/ Ranking
		Sulit : 5 Sedang : 3 Mudah : 1	Kurang : 5 Cukup : 3 Baik : 1	Besar : 5 Sedang : 3 Kurang : 1	Mahal : 5 Cukup : 3 Murah : 1	-

WALIKOTA MEDAN,

Dto

Drs. H. RAHUDMAN HARAHAP, MM

Disalin sesuai dengan aslinya
SEKRETARIS DAERAH KOTA MEDAN,

Ir. SYAIFUL BAHRI
PEMBINA UTAMA MUDA
NIP : 19591108 199203 1 004