

HASIL PENELITIAN LANJUT

KELEMBAGAAN



**ANALISIS KEBUTUHAN PENDIDIKAN DAN LATIHAN BAGI PEGAWAI
ADMINISTRASI DI UNIVERSITAS TERBUKA MEDAN**

Oleh:

Ridho Harta, S.Sos., M.Si. (Ketua)

Email: ridho_harta@yahoo.com

**UNIT PROGRAM BELAJAR JARAK JAUH (UPBJJ)
UNIVERSITAS TERBUKA
MEDAN - 2011**

**LEMBAR PENGESAHAN
USULAN PENELITIAN LANJUT KELEMBAGAAN
LPPM - UNIVERSITAS TERBUKA**

1. a. Judul Penelitian : Analisis Kebutuhan Pendidikan dan Latihan bagi Pegawai Administrasi di Universitas Terbuka Medan
- b. Bidang Penelitian : Kelembagaan
- c. Klasifikasi Penelitian : Penelitian Lanjut
2. Ketua Peneliti
- a. Nama Lengkap & Gelar : Ridho Harta, S.Sos., M.Si.
- b. NIP : 19790530 2008121001
- c. Golongan Kepangkatan : III b / Penata Muda Tk I
- d. Unit Kerja : UPBJJ-UT Medan
- e. Program Studi : Fak Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
3. Anggota Peneliti
- a. Jumlah Anggota : 1 (satu)
- b. Nama Anggota : Dra. Siti Nuraini Sukrillah
- c. Unit Kerja : UPBJJ-UT Bandung
- c. Program Studi : Fak Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
4. a. Periode Penelitian : 2011
- b. Lama Penelitian : 1 (satu) tahun
5. Biaya Penelitian : Rp. 30.000.000,-
6. Sumber Biaya : LPPM - UT Pusat
7. Pemanfaatan Hasil Penelitian : Seminar dan Jurnal UT

Mengetahui,
Kepala UPBJJ UT Medan,

Ketua Peneliti

Dr.Asnah Said,M.Pd
NIP.194902181978032001

Ridho Harta, M.Si
NIP. 197905302008121001

Menyetujui,
Ketua LPPM

Menyetujui,
Kepala Pusat Keilmuan

Drs. Agus Joko Purwanto, M.Si.
NIP. 196605081992031003

Endang Nugraheni
NIP. 195704221985032001

DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN	i
DAFTAR ISI.....	i
ABSTRAK.....	ii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Tujuan Penelitian.....	2
1.3. Urgensi (Keutamaan) dan Kegunaan Hasil Penelitian	3
BAB II STUDI PUSTAKA	4
2.1. Pengertian dan Pentingnya Analisis Kebutuhan Pelatihan	4
2.2. Penilaian Kebutuhan Pelatihan	6
2.3. Metode Penilaian Kebutuhan Pelatihan	8
2.4. Tingkatan Analisis Kebutuhan Pelatihan	10
BAB III METODE PENELITIAN	27
3.1. Metode Penelitian	27
3.2. Pertanyaan Penelitian	30
3.3. Indikator Capaian yang Terukur	31
3.4. Keluaran (Output) Penelitian.....	31
3.5. Jadwal Kegiatan	31
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	32
4.1. Kondisi Objektif UPBJJ Universitas Terbuka Medan (Analisis Jabatan dan Job Description)	32
4.2. Keadaan Kompetensi Setiap Pegawai	42
4.3. Analisa Kebutuhan Pelatihan Pegawai	45
4.4. Master Plan Diklat Pegawai di Prodi Pendidikan Manajemen Perkantoran	53
BAB V KESIMPULAN	56
5.1. Kesimpulan	56
5.2. Saran.....	57
DAFTAR PUSTAKA.....	58
Lampiran: Pelaksana Penelitian	Error! Bookmark not defined.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menyusun program pelatihan yang tepat bagi pegawai di Universitas Terbuka Medan, berdasarkan analisis pelatihan yang tepat.

Metode penelitian yang akan digunakan adalah survey eksploratif. Sumber data adalah para pegawai di Universitas Terbuka Medan. Pengumpulan data dilakukan melalui teknik wawancara dan studi dokumentasi. Analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis data kualitatif. Selanjutnya validasi dilakukan melalui diskusi terbatas (*focused group discussion*), untuk memperoleh pemahaman yang bermakna dari konteks yang diteliti.

Hasil penelitian ini adalah (1) Kompetensi yang dimiliki pegawai yang ada di Universitas Terbuka UPBJJ Medan secara umum belum memiliki kompetensi yang baik, hal ini dilihat dari latar belakang kualifikasi pendidikan atau bidang keilmuan yang tidak relevan dengan *core competency* tugas pokok dan fungsinya di bidang administrasi. (2) Kompetensi yang perlu dimiliki oleh pegawai administrasi adalah kompetensi di bidang teknik dan praktik administrasi. (3) Masih terdapat kesenjangan antara kualifikasi yang dimiliki pegawai dengan kompetensi yang dibutuhkan, yang sesuai dengan tugas pokok dan fungsi pekerjaan. (4) Secara umum kebutuhan pelatihan yang diperlukan oleh pegawai administrasi UPBJJ UT Medan sesuai dengan fungsi dan tugas pokok pekerjaan meliputi pelatihan kepemimpinan, manajemen mutu, ilmu komputer, kepegawaian/HRD, sistem informasi, manajemen pemasaran, manajemen perkantoran, kesekretarisan/ketatausahaan, public relation, penulisan laporan, supervisi dan evaluasi, alat dan mesin perkantoran, manajemen stratejik, logistik, mengetik, manajemen keuangan, korespondensi, kearsipan, serta pelatihan teknik dan praktek administrasi.

Kata Kunci: *Pendidikan, Pelatihan*

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Kehidupan suatu organisasi secara mendasar sangat ditentukan oleh adanya manusia. Sumber daya manusia merupakan salah satu dimensi yang amat penting dalam organisasi dan merupakan salah satu faktor pendukung sekaligus penentu keberhasilan suatu organisasi. Bagaimanapun baiknya organisasi, lengkapnya sarana dan fasilitas kerja, semuanya tidak akan mempunyai arti tanpa kehadiran sosok manusia yang menjadi pusat dan sumber inspirasi dari aktivitas suatu organisasi.

Sumber daya manusia yang berkualitas, profesional, memiliki keunggulan kompetitif dan memegang teguh etika birokrasi dalam memberi pelayanan yang sesuai dengan tingkat kepuasan dan keinginan masyarakat, merupakan tuntutan reformasi dalam rangka menciptakan "*Good Governance*". Sosok aparatur tersebut, perlu dibina secara terus menerus dengan jelas, terarah, dan transparan.

Setiap perubahan desain organisasi termasuk di Universitas Terbuka Medan mempunyai dampak yang strategis terhadap pengembangan pegawai. Oleh karena itu diperlukan pola pengembangan pegawai yang tepat sehingga jabatan pegawai dapat memenuhi prinsip *the right man on the right place* yang dapat merangsang pegawai untuk mengembangkan kompetensi dan meningkatkan produktivitas kerja.

Pengembangan pegawai merupakan aktivitas memelihara dan meningkatkan kompetensi pegawai guna mencapai efektivitas organisasi. Pengembangan pegawai antara lain dapat diwujudkan pelatihan. Pelatihan merupakan upaya untuk memperbaiki kinerja pegawai pada suatu jabatan

tertentu yang sedang atau akan menjadi tanggung jawabnya, atau satu pekerjaan yang ada kaitannya dengan pekerjaannya. Pelatihan menunjuk kepada kesempatan-kesempatan belajar (*learning opportunity*) yang didesain guna membantu pengembangan pegawai.

Kondisi tentu saja sangat didukung oleh pesatnya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi sekarang ini. Oleh karena itu dalam rangka meningkatkan kualitas kinerja pegawai dan tuntutan pelayanan yang prima, maka kebutuhan akan pendidikan dan latihan bagi peningkatan kompetensi pegawai menjadi sebuah kebutuhan.

Pertanyaan yang kemudian muncul adalah apakah perlu dilakukan pengembangan pegawai bagi pegawai di Universitas Terbuka Medan. Inilah kiranya yang menjadi alasan perlunya dilakukan suatu analisis atau penelitian tentang kebutuhan pendidikan dan latihan bagi pegawai di Universitas Terbuka Medan. Apalagi suatu kebutuhan pelatihan bagi pegawai yang komprehensif sangat diperlukan agar pelatihan dapat dilakukan secara terarah, terpadu dan berkesinambungan. Terarah berarti pelatihan diarahkan pada kompetensi spesifik sesuai dengan tuntutan tugas pokok dan fungsi. Terpadu berarti pelatihan pegawai antara satu unit kerja satu dengan yang lain memiliki keterpaduan, sehingga tidak saling tumpang tindih. Berkesinambungan berarti setiap pelatihan pegawai didasarkan pada hasil kerja sebelumnya dan maju berkelanjutan.

1.2. Tujuan Penelitian

Secara khusus, penelitian ini bertujuan untuk melakukan analisis terhadap aspek-aspek berikut.

1. Kompetensi yang dimiliki pegawai administrasi di UT Medan pada masing-masing unit kerja.
2. Kompetensi yang diperlukan oleh pegawai administrasi di UT Medan berdasarkan fungsi dan tugas pokok masing-masing pada setiap unit kerja

3. Kesenjangan kompetensi yang dimiliki pegawai dengan kompetensi yang diperlukan sesuai dengan fungsi dan tugas pokok masing-masing pada setiap unit kerja
4. Kebutuhan pelatihan yang diperlukan oleh pegawai sesuai dengan fungsi dan tugas pokok masing-masing pada setiap unit kerja.

1.3. Urgensi (Keutamaan) dan Kegunaan Hasil Penelitian

1.3.1. Urgensi

Ketepatan penempatan pegawai pada satu pekerjaan merupakan suatu keharusan bagi organisasi. Pegawai yang bekerja pada bidang pekerjaan sesuai dengan kompetensinya memberikan dorongan secara internal untuk memacu kinerjanya. Salah satu upaya untuk menempatkan pegawai sesuai dengan bidang pekerjaannya, ialah memberikan pelatihan yang tepat. Analisis kebutuhan pelatihan, merupakan suatu keharusan untuk memberikan landasan yang kuat agar pelatihan diberikan kepada pegawai secara tepat.

1.3.2. Kegunaan Penelitian

Kegunaan hasil penelitian ini antara lain sebagai berikut.

1. Menjadi pedoman bagi pimpinan pada masing-masing unit kerja di lingkungan Universitas Terbuka Medan untuk menyusun rencana dan program pelatihan yang tepat bagi pegawai.
2. Menjadi rujukan untuk menempatkan pegawai sehingga memenuhi prinsip *the right man on the right place*.

BAB II

STUDI PUSTAKA

2.1. Pengertian dan Pentingnya Analisis Kebutuhan Pelatihan

Werther dan Davis (1996:287) mengemukakan *need assessment* pelatihan merupakan langkah yang paling penting dalam pengembangan program pelatihan. Langkah ini merupakan landasan yang sangat menentukan pada langkah-langkah berikutnya. Kekurangakuratan atau kesalahan dalam penilaian kebutuhan dapat berakibat fatal pada pelaksanaan pelatihan. Simamora (2004:286) mengemukakan keputusan untuk menyelenggarakan pelatihan harus bertumpu pada data terbaik yang tersedia, yang dihimpun dengan melakukan penilaian kebutuhan (*need assessment*). Penilaian kebutuhan mendiagnosa masalah saat ini dan tantangan di masa depan yang akan dihadapi melalui pelatihan dan pengembangan. Organisasi yang menjalankan program pelatihan tanpa mengadakan penilaian kebutuhan kemungkinan akan melakukan kesalahan.

Rivai (2003:233) mengemukakan pelatihan akan berhasil jika proses mengisi kebutuhan pelatihan dilakukan dengan benar. Pada dasarnya kebutuhan itu adalah untuk memenuhi kekurangan pengetahuan, meningkatkan keterampilan atau sikap dengan masing-masing kadar yang bervariasi. Gomes (2001:204) mengemukakan tujuan penentuan kebutuhan pelatihan adalah untuk mengumpulkan sebanyak mungkin informasi yang relevan guna mengetahui dan menentukan perlu tidaknya pelatihan dalam organisasi. Jika perlu pelatihan, maka pengetahuan khusus yang bagaimana, kemampuan-kemampuan seperti apa, kecakapan-kecakapan jenis apa, dan karakteristik-karakteristik lainnya yang bagaimana, yang harus diberikan kepada para peserta selama pelatihan.

Berkaitan dengan perlu tidaknya pelatihan bagi pegawai, maka organisasi perlu mengidentifikasi berbagai kondisi menyangkut pegawainya, khususnya berkaitan dengan kinerja dan kompetensi yang dimilikinya. Apabila ditemukan permasalahan, maka sebaiknya organisasi menyelenggarakan pendidikan dan latihan. Hal ini sebagai dikemukakan oleh Suryana Sumantri (2005) bahwa: "kebutuhan pelatihan merupakan keadaan dimana terdapat kesenjangan antara keadaan yang diinginkan dengan keadaan nyata".

Selanjutnya, mengingat bahwa pelatihan pada dasarnya diselenggarakan sebagai sarana untuk menghilangkan atau setidaknya mengurangi gap (kesenjangan) antara kinerja yang ada saat ini dengan kinerja standard atau yang diharapkan untuk dilakukan oleh si pegawai, maka dalam hal ini analisis kebutuhan pelatihan merupakan alat untuk mengidentifikasi gap-gap yang ada tersebut dan melakukan analisis apakah gap-gap tersebut dapat dikurangi atau dihilangkan melalui suatu pelatihan. Selain itu dengan analisis kebutuhan pelatihan maka pihak penyelenggara pelatihan (HRD atau Divisi Training) dapat memperkirakan manfaat-manfaat apa saja yang bisa didapatkan dari suatu pelatihan, baik bagi partisipan sebagai individu maupun bagi perusahaan.

Dengan demikian, jika ditelaah secara lebih lanjut, maka analisis kebutuhan pelatihan memiliki beberapa tujuan, diantaranya adalah:

1. Memastikan bahwa pelatihan memang merupakan salah satu solusi untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja pegawai dan produktivitas Instansi/lembaga
2. Memastikan bahwa para partisipan yang mengikuti pelatihan benar-benar orang-orang yang tepat
3. Memastikan bahwa pengetahuan dan keterampilan yang diajarkan selama pelatihan benar-benar sesuai dengan elemen-elemen kerja yang dituntut dalam suatu jabatan tertentu
4. Mengidentifikasi bahwa jenis pelatihan dan metode yang dipilih sesuai dengan tema atau materi pelatihan

5. Memastikan bahwa penurunan kinerja atau pun masalah yang ada adalah disebabkan karena kurangnya pengetahuan, ketrampilan dan sikap-sikap kerja; bukan oleh alasan-alasan lain yang tidak bisa diselesaikan melalui pelatihan
6. Memperhitungkan untung-ruginya melaksanakan pelatihan mengingat bahwa sebuah pelatihan pasti membutuhkan sejumlah dana.

Sering kita mendengar kata "Kebutuhan Pelatihan". Kata "Kebutuhan" menunjukkan adanya sesuatu yang "kurang". Sedangkan kata "pelatihan" menunjukkan bahwa "kekurangan" tersebut dapat dipenuhi melalui pelatihan tertentu. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa adanya "kebutuhan pelatihan" tersebut bilamana jalan keluar yang ditempuh dilakukan melalui kegiatan pelatihan.

Secara garis besar dapat dikatakan bahwa kebutuhan pelatihan adalah selisih antara pengetahuan, sikap dan keterampilan yang diharapkan atau diminta dengan pengetahuan, sikap dan keterampilan yang telah dimiliki oleh seseorang atau selisih antara prestasi yang diminta dengan prestasi yang telah dicapai.

2.2. Penilaian Kebutuhan Pelatihan

Simamora (2004:286) menjelaskan banyak titik-titik tekanan yang berbeda yang menunjukkan diperlukannya pelatihan. Titik-titik tekanan itu meliputi masalah kinerja, teknologi baru, permintaan internal dan eksternal dari pelanggan untuk pelatihan, redesain pekerjaan, peraturan baru, perubahan preferensi pelanggan, produk baru, atau lemahnya keahlian dasar karyawan.



Sumber : Simamora, Henry, (2004).

Gambar 2.1.
Proses Penilaian Kebutuhan Pelatihan

Rivai (2003:233) menjelaskan kebutuhan pelatihan dapat digolongkan menjadi tiga macam, yaitu:

(1) Kebutuhan memenuhi tuntutan sekarang

Kebutuhan ini biasanya dapat dikenali dari prestasi karyawannya yang tidak sesuai dengan standar hasil kerja yang dituntut pada jabatan itu. Meskipun tidak selalu penyimpangan ini dapat dipecahkan dengan pelatihan.

(2) Memenuhi kebutuhan tuntutan jabatan

Pada tingkat hierarki manapun dalam perusahaan sering dilakukan rotasi jabatan. Alasannya bermacam-macam, ada yang menyebutkan untuk mengatasi kejenuhan, ada juga yang menyebutkan untuk membentuk orang generalis. Seorang manajer keuangan, sebelum dipromosikan menjadi general manajer perlu melewati jabatan fungsional lainnya.

(3) Untuk memenuhi tuntutan perubahan

Perubahan-perubahan, baik intern (perubahan sistem, struktur organisasi) maupun ekstern (perubahan teknologi, perubahan orientasi bisnis perusahaan) sering memerlukan adanya tambahan pengetahuan baru. Meskipun pada saat ini tidak ada persoalan antara kemampuan orangnya dengan tuntutan jabatannya, tetapi dalam rangka menghadapi perubahan di atas dapat diantisipasi dengan adanya pelatihan yang bersifat potensial.

Penilaian kebutuhan pelatihan menurut Rivai (2004:237) dapat dilakukan melalui tahapan sebagai berikut:

- (1) Mengumpulkan data untuk menentukan lingkup kerja *Training Need Analysis*
- (2) Menyusun uraian tugas menjadi sasaran pekerjaan atau kegiatan dari sasaran yang telah ditentukan
- (3) Mengukur instrumen untuk mengukur kemampuan kerja
- (4) Melaksanakan pengukuran peringkat kemampuan kerja
- (5) Mengolah data hasil pengukuran dan menafsirkan data hasil pengolahan
- (6) Menetapkan peringkat kebutuhan pelatihan

2.3. Metode Penilaian Kebutuhan Pelatihan

Upaya yang dapat dilakukan untuk menganalisis kebutuhan pelatihan adalah dengan mengumpulkan dan menganalisis gejala-gejala dan informasi-informasi yang diharapkan dapat menunjukkan adanya kekurangan dan kesenjangan pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja karyawan yang menempati posisi jabatan tertentu dalam suatu perusahaan. Rivai (2004:234) mengemukakan upaya untuk melakukan identifikasi pelatihan dapat dilakukan antara lain dengan cara:

- (1) Membandingkan uraian pekerjaan/jabatan dengan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki karyawan atau calon karyawan.
- (2) Menganalisis penilaian prestasi
- (3) Menganalisis catatan karyawan
- (4) Menganalisis laporan perusahaan lain
- (5) Menganalisis masalah
- (6) Merancang jangka panjang perusahaan

Werther dan Davis (1996:287) mengemukakan teknik penilaian kebutuhan dapat digunakan analisis kinerja, analisis kemampuan, analisis tugas maupun survey kebutuhan (*need survey*).

Rivai (2004:235) menjelaskan informasi kebutuhan pelatihan dapat digali dengan cara:

- (1) Observasi lapangan
- (2) Mengumpulkan permintaan pelatihan
- (3) Mengadakan wawancara dengan target peserta, atasan karyawan yang bersangkutan, bawahannya, dan temannya.
- (4) Diskusi kelompok
- (5) Kuesioner
- (6) Permintaan karyawan karena kebutuhan pekerjaan
- (7) Tes tertulis
- (8) Komentar pelanggan
- (9) Komentar pesaing
- (10) Hasil temuan satuan pemeriksa (BPK, BPKP, Internal Auditor, Akuntan Publik)

Simamora (2004:287) mengungkapkan beberapa cara yang dapat digunakan untuk menilai kebutuhan pelatihan, seperti tampak pada Tabel 1.

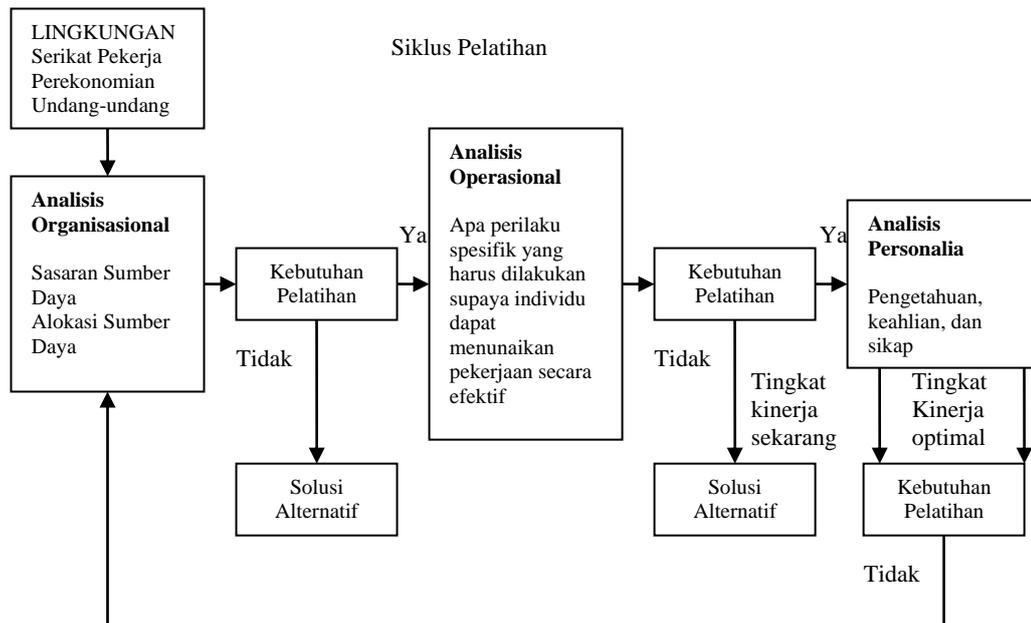
Tabel 1.1.
Metode Penilaian Kebutuhan Pelatihan

Metode Pengumpulan Data	Keunggulan	Kelemahan
Meninjau data bisnis	Memberikan data yang obyektif	Menyita banyak waktu
Wawancara	Memberikan informasi yang mendalam	Biasanya padat karya
Fokus kelompok	Memberikan fokus kualitatif	Arah diskusi dapat dipengaruhi oleh ketua diskusi informal
Kuesioner	Mempersempit arah investigasi lebih lanjut	Tidak menyediakan informasi yang rinci
Kejadian kritis	Mengumpulkan informasi lebih lanjut	Biasanya padat karya
Observasi	Memberikan suatu pengecekan realitas	Biasanya padat karya
Menelaah data kinerja	Membentuk kinerja	Dapat dikacaukan oleh variabel lain
Diskusi informal	Memberikan masukan bagi teknik lainnya	Dapat menjadi bias karena pendekatan yang tidak sistematis
Menelaah berbagai persyaratan pekerjaan (deskripsi pekerjaan)	Memberikan data yang obyektif	Biasanya memakan waktu yang lama

Sumber : Simamora, Henry, (2004).

2.4. Tingkatan Analisis Kebutuhan Pelatihan

Schuler (1997), Simamora (2004), Mathis and Jackson (2003), mengemukakan bahwa penyelenggaraan pelatihan dan pengembangan harus didasarkan pada analisis kebutuhan (*need analysis*) yang terdiri atas 1) analisis kebutuhan organisasi (*Organization analysis*), 2) analisis kebutuhan pekerjaan/jabatan (*Job analysis*), dan 3) analisis kebutuhan orang (*Person analysis*). Keterkaitan ketiga tingkatan analisis kebutuhan pelatihan tersebut diragakan pada Gambar 2.1



Sumber : Simamora, Henry, (2004).

Gambar 1.2.
Tingkatan Analisis Kebutuhan Pelatihan

Sumber data yang dapat digunakan untuk melakukan analisis kebutuhan pelatihan pada setiap level diragakan pada Tabel 2.2

Tabel 2.2
Sumber Data yang Dipakai dalam Penilaian Kebutuhan Pelatihan

Analisis Organisasional	Analisis Operasional	Analisis Personalia
Tujuan dan sasaran organisasional	Deskripsi pekerjaan	Data penilaian kinerja
Persediaan manajemen	Spesifikasi pekerjaan	Penarikan sampel kerja
Persediaan keahlian	Standar kinerja	Wawancara
Indeks iklim organisasional	Pelaksanaan pekerjaan	Kuesioner
Indeks energi	Penarikan sampel kerja	Tes kemampuan, keahlian, pengetahuan, dll
Perubahan dalam sistem atau subsistem	Telaah literatur tentang pekerjaan	Survai sikap karyawan atau pelanggan

Analisis Organisasional	Analisis Operasional	Analisis Personalia
Permintaan manajemen	Mengajukan pertanyaan tentang pekerjaan	Kemajuan pelatihan
Wawancara keluar	Komite pelatihan	Skala penilaian
<i>MBO</i> atau sistem perencanaan kerja	Analisis masalah operasi	Teknik kejadian kritis
Survei pelanggan/data kepuasan	Catatan kerja	Pusat penilaian

Sumber : Simamora, Henry, (2004).

1. Analisis Kebutuhan Organisasi

Mathis dan Jackson (2003:22) menjelaskan bahwa cara pertama mendiagnosis kebutuhan pelatihan adalah melalui analisis organisasi, yang melihat organisasi sebagai suatu sistem. Bagian penting dari perencanaan strategi Sumber Daya Manusia perusahaan adalah mengidentifikasi pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan (KSAs) yang dibutuhkan pengusaha di masa mendatang baik untuk menjawab perubahan pekerjaan maupun perubahan organisasi.

Baik dorongan eksternal maupun internal yang akan mempengaruhi pelatihan harus dipertimbangkan ketika melakukan analisis organisasi. Permasalahan yang ditimbulkan dari tertinggalnya para karyawan yang lama; serta tenaga kerja yang terdidik secara kurang memadai sehingga diperlukan adanya karyawan baru, harus dihadapi sebelum kebutuhan akan pelatihan menjadi sangat kritis. Untuk memberikan gambaran, bayangkanlah sebuah perusahaan berukuran sedang yang bergerak di bidang telekomunikasi yang menghadapi tingginya tingkat persaingan dan perubahan di dalam industri ini. Selama perencanaan strategi disusun, perusahaan menyadari bahwa komputerisasi dari operasional perusahaan semakin dibutuhkan. Perusahaan melihat bahwa penggunaan jaringan di dalam perusahaan akan berarti adanya peningkatan komunikasi baik internal maupun eksternal yang terjadi secara

elektronis. Banyak karyawan perlu dilatih untuk menggunakan program komputer dan memberikan *laptop* untuk digunakan baik di tempat kerja maupun ketika jauh dari kantor.

Satu sumber penting dari analisis organisasi datang dari beberapa pengukuran operasional pada hasil kinerja organisasi. Secara terus-menerus, analisis terinci dari data-data Sumber Daya Manusia dapat menunjukkan kelemahan pelatihan. Departemen atau wilayah yang memiliki tingkat pergantian karyawan yang tinggi, tingkat absensi yang tinggi, kinerja kerja rendah, atau kelemahan lainnya dapat ditunjukkan secara tepat. Setelah masalah-masalah tersebut dianalisis, tujuan pelatihan akan dapat dibuat. Sumber informasi yang spesifik dan pengukuran operasional untuk analisis tingkat kebutuhan pelatihan organisasi dapat terdiri dari hal-hal berikut ini:

- a. Keluhan
- b. Catatan kecelakaan kerja
- c. Observasi
- d. Wawancara perpisahan (saat karyawan keluar kerja)
- e. Pengaduan dari konsumen
- f. Gambaran penggunaan peralatan kerja
- g. Observasi dari komite pelatihan
- h. Data *quality control* sampah/sisa-sisa

Simamora (2004:289) menjelaskan analisis kebutuhan organisasi atau analisis organisasional (*organizational analysis*) adalah pemeriksaan terhadap jenis masalah yang dialami organisasi. Analisis organisasional mencoba menjawab pertanyaan di mana sebaiknya dilakukan titik berat pelatihan dalam perusahaan dan faktor apa yang dapat mempengaruhi pelatihan. Analisis kebutuhan organisasional hendaknya terfokus pada jumlah karyawan dengan beragam kombinasi keterampilan yang dibutuhkan pada setiap jenjang dan di dalam setiap bagian perusahaan untuk periode waktu tertentu. Gambar 3 mendaftar persoalan yang dapat dieksplorasi dalam analisis organisasional.

Pertimbangan utama adalah apakah usulan pelatihan cocok atau tidak dengan strategi, tujuan, kultur organisasi, dan apakah para karyawan kemungkinan akan mentransfer keahlian-keahlian yang mereka pelajari dalam pelatihan ke dalam pekerjaan mereka yang sesungguhnya. Spesialis sumber daya manusia hendaknya memeriksa tujuan organisasional, persediaan keahlian, dan indeks efisiensi dan iklim organisasi. Kendala sistem organisasi yang dapat secara buruk mempengaruhi proses pelatihan sebaiknya dicermati pula.

Perubahan dalam strategi organisasi, pasar, dan teknologi dapat mewajibkan para karyawan untuk memiliki keahlian, pengetahuan, dan sikap yang baru atau berbeda. Sebagai contoh, organisasi mungkin memperkenalkan produk baru untuk menjawab suatu permintaan pasar yang baru. Pengenalan produk ini barangkali memerlukan keahlian baru dari sebagian besar karyawan di bagian pemasaran, rekayasa, atau departemen produksi. Atau perubahan tadi mungkin memerlukan anggota-anggota departemen pemasaran supaya lebih terikat pada nilai riset pasar. Alternatif lain, organisasi barangkali beralih dari strategi pertumbuhan ke tidak ada pertumbuhan. Dalam kondisi seperti ini, beberapa pelatihan boleh diadakan dalam rangka memampukan para karyawan saat ini mengubah pekerjaan sebagai upaya menghindari terjadinya terminasi.

- Apakah implikasi pelatihan terhadap strategi organisasi?
- Bagaimanakah program pelatihan selaras dengan tujuan dan rencana masa depan organisasi?
- Pelatihan dibutuhkan di bagian mana organisasi?
- Bagaimanakah kinerja berbagai unit organisasi dibandingkan dengan ekspektasi atau tujuan?
- Di unit manakah kemungkinan pelatihan akan paling berhasil?
- Mampukah organisasi mendanai pelatihan?
- Program pelatihan manakah yang harus mendapat prioritas?
- Apakah pelatihan akan mempengaruhi secara buruk unit atau orang-orang yang tidak mendapat pelatihan?
- Apakah pelatihan konsisten kultur organisasi?
- Apakah pelatihan akan dapat diterima dan dikukuhkan oleh orang-orang lainnya di dalam organisasi, seperti penyelia petatar dan bawahannya?

Sumber : Simamora, Henry, (2004).

Gambar 2.2.

Pokok Persoalan dalam Analisis Organisasional

Pendeknya, tahap pertama yang kritis ini adalah menghubungkan penilaian kebutuhan pelatihan dengan pencapaian tujuan organisasional. Apabila hubungan itu tidak dibuat, pelatihan kemungkinan besar tidak akan berfaedah.

Dampak pelatihan sebuah unit atas unit terkait lainnya patut pula dicermati dalam analisis organisasional. Contoh, jika staf departemen akuntansi dilatih untuk menerapkan prosedur baru, maka staf departemen lainnya yang memberikan masukan kepada departemen akuntansi atau memanfaatkan yang dihasilkan oleh departemen ini mungkin pula membutuhkan beberapa orientasi.

Bidang-bidang khusus organisasi yang perlu dicermati adalah indeks efektivitas organisasional, perencanaan suksesi personalia, dan iklim organisasional.

Indeks Efektivitas Organisasional (*organizational-effectiveness indices*) berhubungan dengan ukuran-ukuran seperti biaya tenaga kerja, efisiensi produksi, kualitas, pemeliharaan mesin, kecelakaan kerja, putaran karyawan, dan ketidakhadiran. Kendatipun ukuran-ukuran tadi dapat dipengaruhi oleh banyak kekuatan yang berbeda, kemungkinan bahwa ukuran tersebut dipengaruhi oleh pelatihan harus dianalisis terhadap latar belakang tujuan dan ukuran tersebut dipengaruhi oleh pelatihan yang memadai harus dipertimbangkan pula.

Pada tingkat umum, kebutuhan pelatihan harus dianalisis terhadap latar belakang tujuan dan strategi organisasional. Andai kata hal itu tidak dilaksanakan, waktu dan dana mungkin akan diboroskan untuk program pelatihan dan pengembangan yang tidak mendahulukan tujuan organisasi. Orang-orang mungkin dilatih dalam keahlian yang telah mereka miliki; anggaran pelatihan dihamburkan pada sesi “istirahat dan penyembuhan (*rest and recuperation*),” di mana karyawan terhibur tetapi hanya mempelajari sedikit keterampilan yang dibutuhkan pekerjaan atau pengetahuan mengenai pekerjaan; atau anggaran barangkali dihabiskan pada perangkat keras yang mewah yang memenuhi kebutuhan direktur, tetapi tidak kebutuhan organisasi.

Perencanaan Suksesi Personalia (*personnel succession planning*) adalah pertimbangan lowongan posisi yang saat ini ada di dalam organisasi, kekosongan yang kemungkinan terjadi di masa depan, dan bagaimana posisi itu dapat diisi. Sekiranya posisi ingin diisi dari dalam perusahaan, pelatihan akan dibutuhkan dalam rangka mempersiapkan karyawan untuk promosi. Apabila posisi hendak diisi dengan pengangkatan dari luar perusahaan, analisis yang cermat terhadap pasar tenaga kerja perlu dilakukan dan kemungkinan menemukan pengganti yang berbobot.

Analisis Iklim Organisasional (*organizational-climate analysis*) merupakan pemeriksaan terhadap perasaan, opini, kepercayaan, dan sikap yang dimiliki anggota organisasi terhadap perusahaan. Iklim organisasi yang diselimuti sikap negatif dapat mengindikasikan adanya kebutuhan pelatihan untuk membantu para karyawan menunaikan berbagai pekerjaan mereka secara lebih efektif, atau pelatihan orientasi untuk membuang kesalahpahaman.

Iklim organisasi dapat memudahkan atau mengganjal pelatihan dan pengembangan. Sebagai contoh, sebuah perusahaan yang menggalakan tanggung jawab pengambilan keputusan turun ke tingkat bawahan dapat pula menugaskan pada manajer dan karyawan lainnya untuk lebih bertanggung jawab atas inisial aktivitas pelatihan dan pengembangan. Atau, perusahaan dengan iklim yang menekankan ekonomi atau kreativitas dapat menggalakan aktivitas pelatihan dan pengembangan yang berbeda dibandingkan dengan perusahaan yang mendorong adanya ketergantungan dan konformitas. Isi program pelatihan dan tanggung jawab atas pelatihan dan pengembangan dapat juga berbeda di dalam perusahaan dengan iklim yang berbeda. Untuk merencanakan program pengembangan pelatihan yang ekstensif di dalam perusahaan yang mengecilkan arti promosi dari tingkat bawahan atau yang relatif menghambat kemajuan/promosi, pelatihan dapat berubah menjadi disfungsi.

Iklim organisasional perlu tetap konsisten dengan jenis pelatihan yang diselenggarakan. Program pelatihan yang mencoba memupuk perilaku yang tidak

konsisten dengan iklim organisasional tidak akan berhasil. Umpamanya, ketika para penyelia memperoleh pelatihan hubungan manusia yang mencoba menciptakan gaya kepemimpinan yang partisipatif, pelatihan hanya akan menimbulkan masalah saja sekiranya iklim organisasional tidak kondusif. Seandainya situasinya seperti ini, perilaku penyelia yang baru tidak akan dapat diterima tatkala mereka kembali ke pekerjaannya.

Schuler (1987) menjelaskan analisis kebutuhan organisasi dimulai dengan pengkajian tujuan organisasi jangka pendek dan panjang dan kecenderungan yang bisa mempengaruhi tujuan tersebut. Menurut salah satu ahli, “tujuan organisasi hendaknya merupakan masalah penting dari setiap upaya pelatihan dan pengembangan”. Selain mengkaji tujuan organisasi, analisis kebutuhan organisasi ini juga terdiri dari analisis SDM dan analisis indeks efisiensi dan iklim organisasi. Walaupun analisis ini dapat membantu menemukan kebutuhan pelatihan, analisis tersebut terutama berguna dalam evaluasi program pelatihan dan pengembangan yang akan dibahas nanti.

Analisis SDM terdiri dari pengubahan tujuan organisasi menjadi tuntutan SDM, keterampilan yang dibutuhkan, dan program untuk memasok keterampilan yang diminta dan sumberdaya manusia. Program pelatihan dan pengembangan memainkan peran penting dalam menyesuaikan penawaran (*supply*) SDM serta keterampilan SDM dengan permintaan (*demand*).

Analisis indeks efisiensi memberikan informasi mengenai efisiensi kelompok kerja dan organisasi. Indeks efisiensi yang dapat digunakan termasuk biaya tenaga kerja, kuantitas output, kualitas output, pemborosan, peralatan yang digunakan dan perbaikan. Organisasi dapat menentukan standar indeks ini kemudian menganalisisnya untuk mengevaluasi efektivitas umum dari program pelatihan dan menemukan kebutuhan pelatihan dan pengembangan dalam kelompok di organisasi tersebut.

Analisis iklim organisasi merupakan aspek akhir dari analisis kebutuhan organisasi. Iklim organisasi yang digunakan di sini menguraikan kualitas

organisasi, bagaimana pegawai merasakannya, dan seberapa efektif kualitas tersebut. Seperti analisis indeks efisiensi, analisis ini dapat membantu mengidentifikasi program pelatihan dan pengembangan yang mungkin diperlukan dan memberikan kriteria yang digunakan untuk mengevaluasi efektivitas program yang diimplementasikan. pengukuran kualitas iklim organisasi antara lain adalah kemangkiran, turnover, pengaduan, produktivitas, saran, survey sikap, dan kecelakaan.

Walaupun tiga aspek analisis kebutuhan organisasi ini menunjukkan definisi yang luas dari kebutuhan program untuk pelatihan dan pengembangan, aspek-aspek tersebut sangatlah penting dalam menentukan fokus program pelatihan dan pengembangan dan memberikan beberapa kriteria untuk mengevaluasi efektivitas program. Banyak organisasi gagal melakukan analisis ini, karena lebih suka langsung masuk dan melakukan pelatihan karena pihak lain juga begitu.

2. Analisis Kebutuhan Pekerjaan

Simamora (2004:291) menyebut analisis kebutuhan pekerjaan sebagai analisis operasional (*operational analysis*) yaitu proses penentuan perilaku yang dituntut dari pemegang jabatan dan standar yang harus dipenuhi. Analisis operasional sangat tergantung pada kemampuan seorang ahli untuk menentukan perilaku yang tepat dan kuantitas serta kualitas perilaku untuk menunaikan sebuah pekerjaan.

Analisis operasional mirip dengan analisis pekerjaan. Meskipun demikian, analisis operasional terpusat pada karyawan, bukan pada pekerjaan. Analisis ini terpusat pada apa yang harus dilakukan seorang karyawan untuk menunaikan sebuah pekerjaan. Nilai analisis operasional adalah bahwa analisis ini tidak hanya menentukan tujuan pelatihan saja, tetapi juga mengindikasikan apa yang akan menjadi kriteria untuk menilai efektivitas pelatihan.

Analisis operasional membutuhkan suatu pemeriksaan yang masak-masak terhadap pekerjaan yang akan dilaksanakan setelah pelatihan. Analisis ini meliputi: (1) suatu pengumpulan informasi secara sistematis yang menggambarkan secara rinci bagaimana pekerjaan dilaksanakan sehingga; (2) standar kinerja untuk pekerjaan itu dapat ditentukan; (3) bagaimana tugas akan dilaksanakan untuk mencapai standar tersebut; dan (4) pengetahuan, keahlian, kemampuan, dan karakteristik lainnya yang dibutuhkan bagi pelaksanaan tugas yang efektif. Analisis pekerjaan, penilaian kinerja, wawancara (dengan pemegang jabatan, penyelia, dan manajemen yang lebih tinggi), dan analisis masalah operasi (pengendalian kualitas dan keluhan pelanggan) semuanya memberikan masukan penting bagi analisis kebutuhan pelatihan.

Pada waktu persyaratan perubahan pekerjaan tertentu berubah, banyak karyawan yang barangkali menguasai keterampilan yang diperlukan bagi pekerjaan yang berubah tadi. Para manajer dapat merespons kekurangan itu dengan aktivitas pelatihan dan pengembangan. Contoh, merambahnya otomatisasi lini perakitan dapat mengubah tugas-tugas karyawan produksi. Atau, mutasi di antara jajaran manajemen dapat memerlukan keahlian atau sikap yang baru terhadap mobilitas atau bahkan rotasi pekerjaan.

Karyawan yang tidak menguasai keahlian atau sikap untuk pekerjaan tertentu dapat memerlukan pelatihan. Bayangkan seorang karyawan produksi di perusahaan penerbit. Apakah orang yang baru diangkat mempunyai keahlian yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan tersebut? Barangkali tidak. Karyawan ahli membawa keahlian dan kemampuan dasar ke pekerjaan; namun demikian, setiap pekerjaan mempunyai aspek yang unik terhadap organisasi tertentu di mana pekerjaan itu dilaksanakan, dan individu sering memerlukan pelatihan dalam keahlian khusus tersebut. Manajer produksi harus memberikan orientasi terhadap pekerjaan serta pelatihan pekerjaan untuk persyaratan khusus pekerjaan. Selanjutnya, manakala karyawan menguasai lebih banyak keahlian persyaratan khusus pekerjaan. Selanjutnya, manakala karyawan

menguasai lebih banyak keahlian dan menjadi layak dipromosikan, manajer dapat menyodorkan pelatihan kepenyeliaan (*supervisor*). Analisis pekerjaan yang rinci harus mendahului penyusunan program pelatihan dan pengembangan.

Schuler (1987) menjelaskan analisis kebutuhan pekerjaan memberikan informasi mengenai tugas yang akan dilakukan pada setiap pekerjaan (informasi umum yang termuat dalam deskripsi pekerjaan), keterampilan yang dibutuhkan untuk melakukan tugas tersebut (dari spesifikasi atau kualifikasi tugas), dan standar penerimaan minimum (informasi yang seringkali bukan merupakan bagian dari analisis pekerjaan tradisional). Ketiga jenis informasi ini bisa diperoleh secara independen dari pegawai yang ada, personalia, atau supervisor.

Sebagai contoh dari identifikasi tugas, lihatlah tiga keterampilan yang dibutuhkan untuk tugas-tugas manajerial pada semua level: keterampilan manajerial dan administrasi, keterampilan interpersonal, dan keterampilan teknis atau profesional. Keterampilan manajerial dan administrasi: termasuk memahami kompleksitas organisasi, mampu menentukan tujuan dan sasaran, memecahkan masalah, dan mengendalikan hasil. Keterampilan interpersonal: termasuk memahami motivasi, efektivitas hubungan dengan rekan kerja, sensitivitas, dan keterampilan berkomunikasi. Keterampilan teknis dan profesional: mencakup pengetahuan mengenai bidang tempat pegawai bekerja dan metode serta teknik, juga kemampuan menggunakannya.

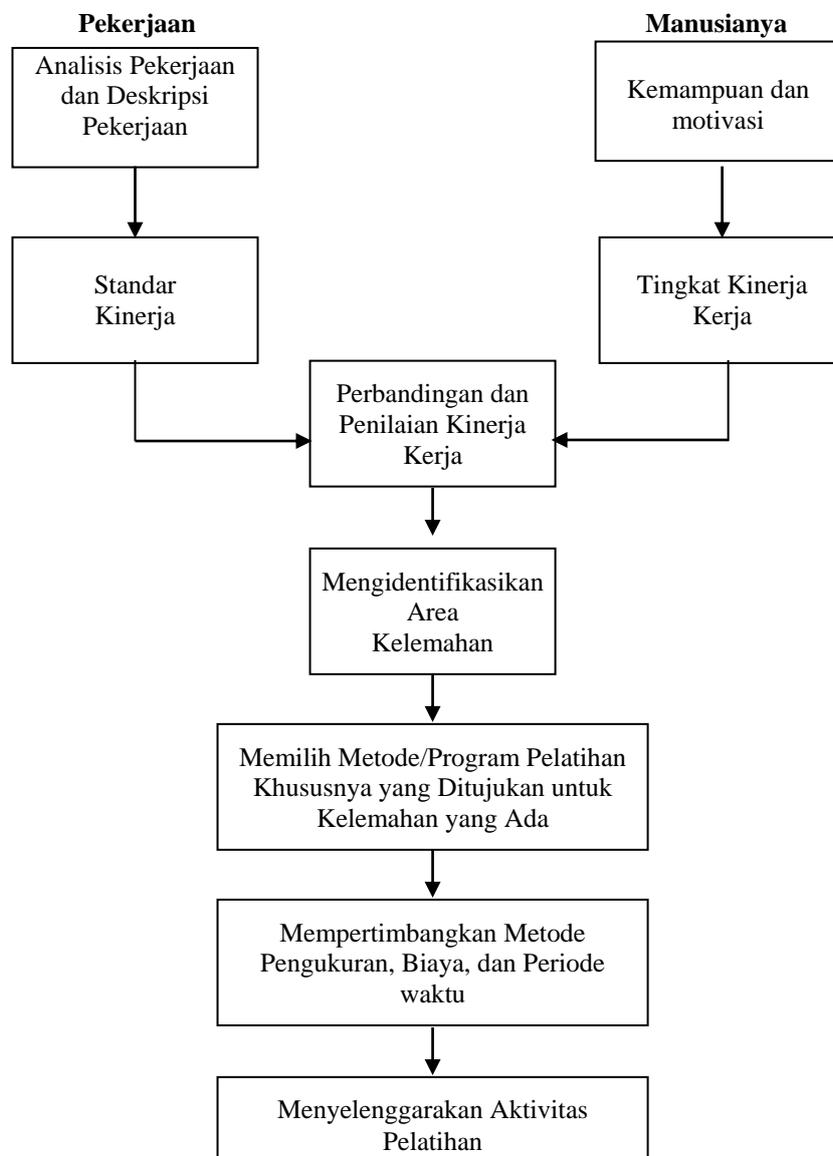
Mathis dan Jackson (2003:23) menjelaskan cara kedua untuk mendiagnosis kebutuhan pelatihan adalah melalui analisis dari tugas-tugas yang dilaksanakan di organisasi. Untuk melakukan analisis ini, adalah penting untuk mengetahui persyaratan pekerjaan dalam organisasi. Deskripsi pekerjaan serta spesifikasi pekerjaan menyediakan informasi bagi kinerja yang diharapkan dan keterampilan yang dibutuhkan bagi karyawan untuk berhasil melakukan pekerjaan yang dibutuhkan. Dengan membandingkan persyaratan pekerjaan dengan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan, kebutuhan pelatihan akan dapat diidentifikasi.

3. Analisis Kebutuhan Personalia

Schuler (1987) menjelaskan analisis kebutuhan personalia dapat dianalisis dalam dua cara. Ketidaksesuaian kinerja bisa diidentifikasi dengan membandingkan kinerja aktual dengan standar penerimaan minimum dari kinerja atau dengan membandingkan evaluasi kecakapan (*proficiency*) pegawai pada setiap dimensi keterampilan yang dibutuhkan dengan tingkat kecakapan untuk setiap keterampilan. Metode pertama didasarkan pada kinerja aktual pegawai saat ini; kemudian ini dapat digunakan untuk menentukan kebutuhan pelatihan dan pengembangan untuk pekerjaan saat ini. Sebaliknya, metode kedua dapat digunakan untuk mengidentifikasi pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan untuk pekerjaan di masa depan.

Mathis dan Jackson (2003:24) menjelaskan cara ketiga untuk mendiagnosis kebutuhan pelatihan adalah dengan memfokuskan pada individu-individu dan bagaimana mereka melakukan pekerjaan mereka.

Gambar 4 menunjukkan bagaimana analisis pekerjaan dan pelakunya dikaitkan untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan.



Sumber : Mathis, Robert L., dan Jackson, John H., (2003).

Gambar 2.3.

Menggunakan Kinerja Kerja untuk Menganalisis Kebutuhan Pelatihan

Penggunaan dan penilaian kinerja kerja dalam membuat analisis individual ini merupakan cara pendekatan yang paling umum. Dalam beberapa kejadian, sistem informasi HRD yang baik dapat digunakan untuk membantu

mengidentifikasi individu-individu yang membutuhkan pelatihan tertentu dalam area-area khusus.

Untuk mengukur kebutuhan pelatihan melalui proses penilaian kinerja kerja, tidak kuatnya kinerja kerja karyawan pertama-tama harus dipastikan dalam suatu penilaian yang formal. Kemudian beberapa tipe pelatihan dapat dirancang untuk membantu karyawan mengatasi kelemahannya tersebut. Cara lainnya untuk mengukur kebutuhan pelatihan individual adalah dengan menanyakan baik karyawan manajerial dan non-manajerial tentang pelatihan apa yang mereka butuhkan. Hasilnya dapat memberikan informasi kepada para manajer mengenai apa yang diyakini karyawan sebagai masalah mereka dan tindakan apa yang mereka rekomendasikan.

Survei kebutuhan pelatihan dapat berbentuk formulir kuesioner atau wawancara dengan para atasan dan para karyawan secara individual ataupun kelompok. Tujuannya adalah mengumpulkan informasi mengenai masalah yang dirasakan oleh orang-orang yang terlibat. Sumber-sumber berikut ini dapat bermanfaat bagi analisis individual:

- a. Kuesioner
- b. Alat pengetahuan kerja
- c. Tes keterampilan
- d. Survei sikap
- e. Catatan mengenai kejadian-kejadian yang kritis
- f. Data-data dari pusat penilaian karyawan
- g. Hasil dari bermain peran

Simamora (2004:292) menjelaskan analisis personalia (*personnel analysis*) mengidentifikasi kesenjangan antara kebutuhan kerja dan kebutuhan organisasi yang teridentifikasi dengan karakteristik masing-masing karyawan. Perbedaan antara kinerja yang diharapkan dengan kinerja sesungguhnya merupakan kebutuhan pelatihan individu. Standar kinerja yang ditentukan dalam tahap analisis operasional menjadi kinerja yang didambakan. Data kinerja

individu, nilai diagnostik karyawan oleh penyelia mereka, catatan kinerja yang disimpan karyawan dalam formulir harian, survai sikap, wawancara, atau tes dapat menyodorkan informasi tentang kinerja aktual untuk dibandingkan dengan tolok ukur kinerja yang dikehendaki dari setiap karyawan. Kesenjangan antara kinerja aktual dan yang diinginkan dapat dijabatani oleh pelatihan.

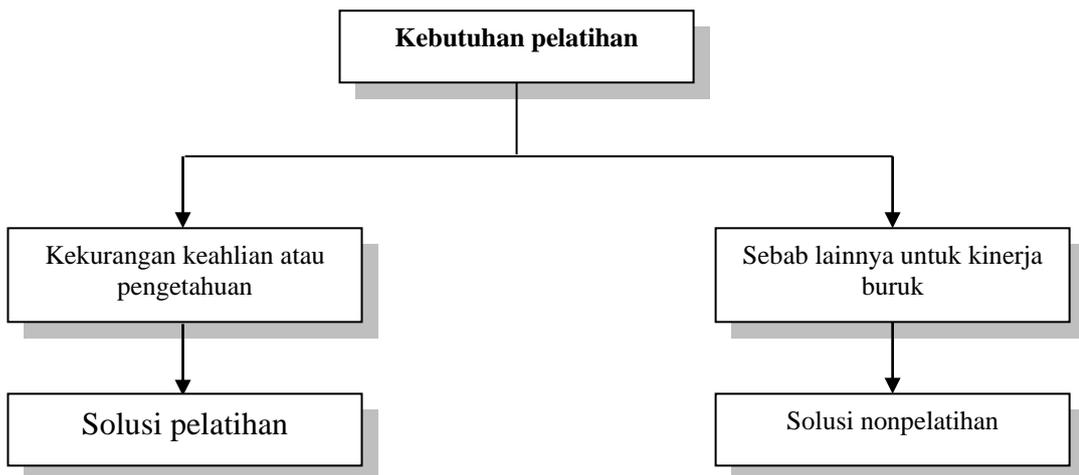
Tugas dan tanggung jawab kerja serta pengetahuan, keahlian, dan kemampuan melakukannya merupakan fokus analisis personalia. Tujuan analisis personalia adalah memeriksa seberapa baik karyawan melaksanakan pekerjaannya. Pelatihan pula diperuntukkan bagi orang-orang yang membutuhkannya. Pengiriman semua karyawan ke program pelatihan tanpa menghiraukan tingkat keahlian mereka merupakan bentuk pemborosan sumber daya organisasional, dan mendatangkan situasi yang tidak nyaman bagi karyawan yang tidak memerlukan pelatihan. Analisis personalia membutuhkan pemeriksaan yang cermat atas keahlian dan kemampuan setiap individu. Setiap individu harus diteliti satu persatu dalam upaya menentukan kekurangan yang dapat dibenahi melalui pelatihan.

Penilaian kinerja dapat membantu penentuan kebutuhan pribadi. Seorang manajer atau spesialis sumber daya manusia dapat memakai formulir evaluasi yang lengkap untuk menentukan individu dengan nilai yang tidak memuaskan. Berikutnya mereka dapat menentukan apakah tambahan pelatihan dapat meningkatkan kinerja yang tercermin dalam nilai tadi.

Seorang individu mungkin kekurangan keahlian atau sikap yang dibutuhkan bagi kinerja pekerjaan atau peningkatan karir. Individu yang masuk dengan keahlian dan pengalaman umum mungkin memerlukan pelatihan keahlian khusus yang dituntut oleh pekerjaan. Atau, promosi seorang individu barangkali membutuhkan pelatihan kepemimpinan atau pengembangan dalam keahlian-keahlian analisis dan pengambilan keputusan. Atau, individu boleh jadi tidak memiliki sikap positif terhadap aktivitas atau tanggung jawab pekerjaan tertentu;

dia barangkali memerlukan pelatihan yang ditujukan untuk perubahan nilai-nilai atau sikap.

Analisis personalia berlandaskan pada suatu perbandingan kinerja aktual karyawan terhadap standar kinerja organisasional (penyimpangan kinerja), perbandingan kebutuhan keahlian karyawan yang diantisipasi dengan tingkat keahlian saat ini. Gambar 5 menyajikan proses penyimpangan kinerja membutuhkan pengambilan beberapa ukuran kinerja diambil dari seorang karyawan. Penilaian kinerja itu lantas dibandingkan dengan standar kinerja yang tepat. Suatu penyimpangan mengindikasikan diperlukannya analisis lebih lanjut. Analisis tambahan ini akan mengungkapkan apakah persoalan kinerja disebabkan kekurangan keahlian atau pengetahuan, atukah masalah lainnya.



Sumber : Simamora, Henry, (2004).

Gambar 2.4.
Analisis Kebutuhan Pelatihan Berdasarkan Penyimpangan Kinerja

Organisasi boleh jadi mengambil keputusan seleksi yang keliru yang ternyata tidak dapat diselamatkan lagi melalui pelatihan tambahan. Sebatas pelatihan dapat meningkatkan kinerja, organisasi haruslah mempertimbangkan pemberian pelatihan kepada karyawan-karyawannya (dengan asumsi biaya yang wajar). Opsi lainnya adalah transfer karyawan ke posisi di mana dia akan lebih sesuai atau pemberhentian karyawan karena kinerja yang buruk. Hal ini

merupakan pendekatan penyimpangan kinerja terhadap penilaian kebutuhan pada tingkat individu.

BAB III METODE PENELITIAN

3.1. Metode Penelitian

Metode penelitian yang akan digunakan adalah survey eksploratif dengan pendekatan kualitatif. Metode penelitian survey eksploratif merupakan salah satu bentuk pendekatan induktif yang bertujuan untuk memperoleh penemuan mengenai apa yang ingin diketahui tentang sebuah situasi yang tidak (belum) memuaskan. (Subagyo, 2004: 196). Studi eksplorasi ini dimaksudkan untuk memetakan kebutuhan pelatihan bagi pegawai pada setiap unit kerja di lingkungan Universitas Terbuka Medan, sehingga kinerja pegawai dapat meningkat.

Sumber data adalah para pegawai pada setiap unit kerja di lingkungan Universitas Terbuka Medan. Pengumpulan data dilakukan melalui teknik wawancara dan studi dokumentasi.

Analisis data dilakukan dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Analisis ini dipilih dengan meujuk pada tujuan penelitian ini yaitu untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan yang diperlukan oleh pegawai di Universitas Terbuka Medan, sesuai dengan fungsi dan tugas pokok masing-masing pada setiap unit kerja. Melalui analisis ini diharapkan diperoleh strategi program atau strategi pengembangan, dan program-program pelatihan yang tepat berkaitan dengan kebutuhan pelatihan bagi pegawai di Universitas Terbuka Medan.

Selanjutnya, hasil analisis akan ditindaklanjuti dengan dilakukan diskusi terbatas (*focused group discussion*), sebagai langkah untuk mendapatkan validasi atas strategi program atau strategi pengembangan dan program-program pelatihan yang dihasilkan dari penelitian ini. Berdasarkan hasil validasi kemudian

disusunlah laporan akhir hasil penelitian. Menurut Wolcott dalam Subagyo (2004: 259) proses analisis data kualitatif mencakup: “deskripsi, analisis, dan interpretasi.” Sedangkan Huberman dan Miles dalam Subagyo (2004: 260) menyatakan bahwa langkah analisis data kualitatif terdiri dari: “*data display, data reduction, conclusions, drawing and verifications.*” Display data berkaitan dengan kegiatan untuk menyajikan atau menampilkan data yang dikumpulkan dan dianalisis sebelumnya. Reduksi data merupakan salah satu bagian dari *data preprocessing* yang berfokus pada usaha-usaha untuk memperkecil volume data yang akan menjadi inputan pada teknik-teknik data mining. *Conclusions* berkaitan dengan kegiatan untuk memberikan kesimpulan atas data yang telah direduksi. Selanjutnya *drawing* dan verifikasi adalah kegiatan penelitian untuk menggambarkan dan menjelaskan tentang kondisi data yang telah dikumpulkan.

Kegiatan penelitian ini mengikuti alur seperti tampak pada Gambar 3.1.



Gambar 3.1.
Tahapan dan Prosedur Penelitian

Tahapan penelitian sebagaimana gambar di atas, dapat diuraikan sebagai berikut: Kajian empirik, adalah kegiatan untuk melihat bagaimana kondisi empirik di lokasi penelitian berkaitan dengan objek penelitian. Berdasarkan temuan empirik di atas, selanjutnya dikaji teori yang relevan dengan pokok persoalan yang diteliti, yaitu tentang analisis kebutuhan pelatihan bagi pegawai. Untuk memperoleh program kebutuhan pelatihan yang diinginkan, maka langkah pertama yang perlu ditempuh adalah melakukan analisis pekerjaan yang menjadi tugas pokok pegawai masing-masing unit. Setelah itu, lalu mengidentifikasi

karakteristik yang melekat pada pegawai, terutama berkaitan dengan kompetensi yang dimilikinya. Berdasarkan analisis kompetensi ini, akan diketahui kesesuaian antara bidang keahlian pegawai dengan jenis pekerjaan, sehingga nanti akan diketahui ada tidaknya kesenjangan antara jenis pekerjaan dengan kompetensi yang dimiliki oleh pegawai. Berdasarkan kesenjangan tersebut maka dikaji tentang kebutuhan pelatihan apa yang relevan dan dibutuhkan. Setelah diketahui maka, disusunlah program pelatihan yang siap untuk diimplementasikan sebagai kegiatan untuk meningkatkan dan mengembangkan kompetensi pegawai. Untuk memperoleh program pelatihan yang benar-benar dibutuhkan oleh pegawai dan disetujui oleh organisasi, maka langkah yang perlu dilakukan adalah melakukan refleksi melalui kegiatan diskusi terbatas (*focused group discussion*). Hasil dari refleksi ini dijadikan sebagai bahan untuk revisi dan selanjutnya diperoleh program kebutuhan pelatihan yang siap untuk disosialisasikan dan dilaksanakan.

3.2. Pertanyaan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yang bertujuan untuk memperoleh jawaban atas permasalahan yang diteliti, oleh karena itu tidak didasarkan pada hipotesis melainkan berbasis pertanyaan penelitian. Adapun rumusan pertanyaan pada penelitian ini adalah:

1. Bagaimana gambaran *job description* masing-masing pegawai pada setiap unit kerja di lingkungan Universitas Terbuka Medan?
2. Bagaimana gambaran kompetensi pegawai pada setiap unit kerja di lingkungan Universitas Terbuka Medan?
3. Bagaimana relevansi kompetensi yang dimiliki pegawai dengan tuntutan tugas pokok dan fungsi?
4. Program pelatihan apa yang dibutuhkan setiap pegawai pada masing-masing unit kerja di lingkungan Universitas Terbuka Medan?

3.3. Indikator Capaian yang Terukur

Berdasarkan rumusan pertanyaan penelitian di atas, indikator capaian terukur yang diharapkan pada penelitian ini adalah:

1. Tersusunnya kompetensi inti masing-masing jabatan pada setiap unit kerja di Universitas Terbuka Medan.
2. Teridentifikasinya kesenjangan antara kompetensi pegawai dengan kompetensi yang diharapkan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi.
3. Teridentifikasinya kebutuhan pelatihan bagi pegawai pada masing-masing unit kerja di lingkungan Universitas Terbuka Medan.

3.4. Keluaran (*Output*) Penelitian

Output dari penelitian ini adalah tersusunnya program pelatihan yang tepat bagi pegawai pada masing-masing unit kerja di lingkungan Universitas Terbuka Medan sehingga tidak terjadi kesenjangan antara kompetensi yang dimiliki pegawai dengan tuntutan tugas pokok dan fungsi.

3.5. Jadwal Kegiatan

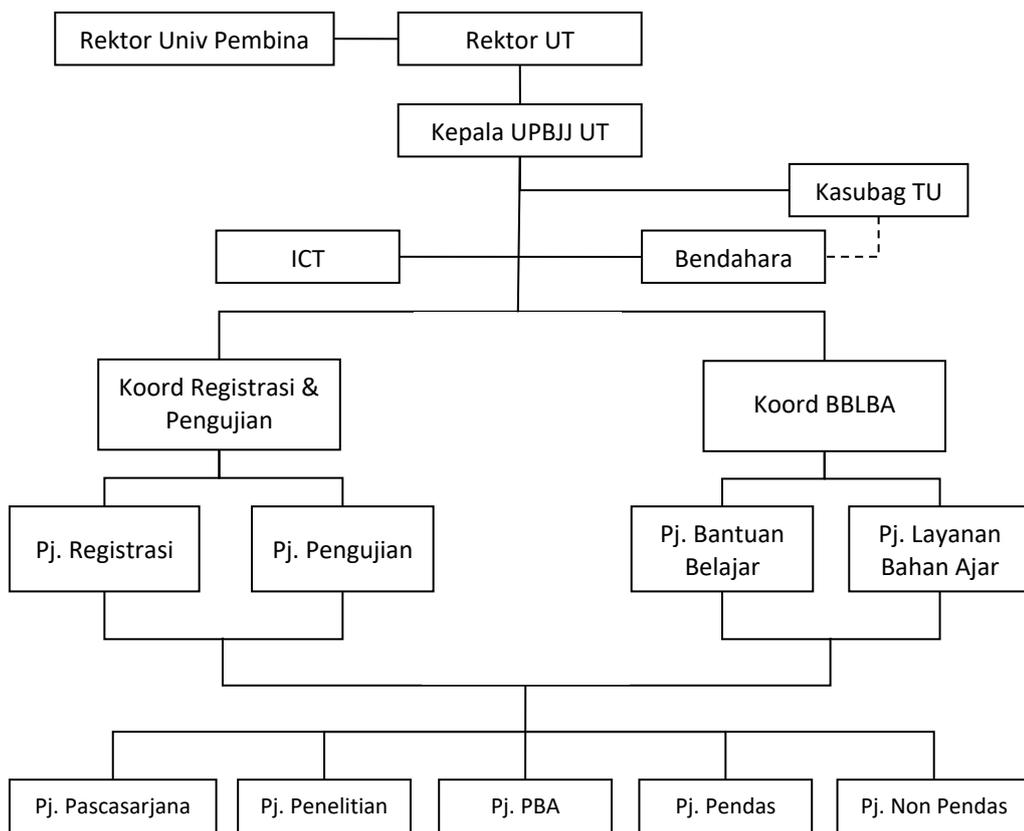
Kegiatan	Bulan ke				
	1-2	3-4	5-6	7-8	9-10
Penyusunan Proposal	■				
Mengurus Perijinan	■				
Mengembangkan Instrumen	■				
Pengumpulan Data	■	■			
Pengolahan Data		■	■		
Analisis Data dan Pembahasan		■	■		
Penyusunan Laporan			■	■	
Penyusunan Program Pelatihan				■	
Lokakarya Program Pelatihan				■	■
Penyempurnaan Program Pelatihan					■
Desiminasi Program Pelatihan					■

BAB IV
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Kondisi Objektif UPBJJ Universitas Terbuka Medan (Analisis Jabatan dan Job Description)

A. Kepemerintahan (Tata Pamong)

1. Struktur Organisasi



Sumber: UPBJJ UT Medan, 2011

Gambar 4.1.
Struktur Organisasi di UPBJJ Universitas Terbuka Medan

2. Tugas Pokok dan Fungsi Bagian Tata Usaha

a. Kasubag Tatausaha

- 1) Menyusun rencana dan program kerja pada Sub Bagian TU dan mempersiapkan rencana dan program kerja UPBJJ
- 2) Menghimpun dan mengkaji peraturan perundang-undangan di bidang ketatausahaan dan kepegawaian
- 3) Mengumpulkan, mengelola dan menganalisis data ketatausahaan dan kepegawaian
- 4) Mengkoordinir penyusunan rencana kerja, program dan anggaran UPBJJ UT tengah tahun dan tahunan
- 5) Mengelola anggaran dan administrasi keuangan UPBJJ
- 6) Mengkoordinir kegiatan promosi, sosialisasi, pemasaran dan kerjasama dengan mitra
- 7) Membina hubungan baik dengan mitra terkait dan pemda
- 8) Mengkoordinir pengadministrasian persuratan
- 9) Bertanggung jawab terhadap pengelolaan sarana dan prasarana kantor
- 10) Memberikan layanan informasi tentang UT secara umum melalui berbagai media
- 11) Mengkoordinir penyimpanan dokumen dan surat di bidang ketatausahaan dan kepegawaian
- 12) Menyusun laporan Sub Bagian Tatausaha dan mempersiapkan penyusunan laporan UPBJJ
- 13) Mengkoordinir pembuatan laporan PKK
- 14) Mengkoordinir kegiatan pengadaan barang dan jasa
- 15) Membuat laporan pelaksanaan pekerjaan secara rutin setiap 6 (enam) bulan dan atau laporan kegiatan tertentu yang diminta oleh Kepala UPBJJ

b. Bidang Marketing dan Kerjasama

- 1) Membuat rencana kerja dan anggaran kegiatan sosialisasi dan promosi program- program yang ada di UPBJJ
- 2) Mencari peluang untuk menjalin kerjasama dengan mitra kerja UPBJJ serta pihak terkait
- 3) Bekerja sama dengan kelompok wilayah dan pihak lain yang relevan dalam melakukan kegiatan promosi
- 4) Menyediakan dan mendistribusikan brosur/leaflet informasi UT ke kelompok wilayah dan pihak lain yang potensial
- 5) Memberikan atau menyebarkan informasi tentang kelembagaan UT kepada masyarakat melalui berbagai media
- 6) Menyusun proposal kegiatan dan memperispkan naskah MoU maupun naskah perjanjian kerjasama
- 7) Memonitor dan mengevaluasi pelaksanaan kegiatan kerjasama
- 8) Membuat laporan pelaksanaan pekerjaan secara rutin setiap 6 (enam) bulan dan atau lapaoran kegiatan tertentu yang diminta oleh Kasubbag TU

c. Bidang Persuratan atau Dokumentasi UPBJJ

- 1) Mengagendakan surat masuk dan surat keluar
- 2) Mengarsipkan surat masuk dan surat keluar
- 3) Mendistribusikan atau menyampaikan surat kepada staf maupun mitra kerjasama sesuai dengan isi disposisi dari Kasubag TU
- 4) Membuat surat-surat dinas
- 5) Mengadministrasikan persuratan
- 6) Membuat laporan pelaksanaan pekerjaan secara rutin setiap 6 (enam) bulan dan atau lapaoran kegiatan tertentu yang diminta oleh Kasubbag TU

d. Bidang Legalisasi Ijasah & Surat Keterangan

- 1) Melayani mahasiswa yang akan melakukan legalisir atau pengesahan potokopi ijasah/transkrip nilai (memeriksa ijasah/transkrip asli secara langsung, mengecek melalui data komputer ijasah/transkrip mahasiswa yang akan dilegalisir)
- 2) Mengadministrasikan keuangan yang bersumber dari legalisir ijasah/transkrip dan melaporkannya setiap bulan kepada Kepala UPBJJ
- 3) Membuat surat keterangan mahasiswa sesuai dengan program dan sumber biaya
- 4) Membuat laporan pelaksanaan pekerjaan secara rutin setiap 6 (enam) bulan dan atau lapaoran kegiatan tertentu yang diminta oleh Kasubbag TU

e. Bidang Distribusi Ijasah & Transkrip

- 1) Menerima, mengecek, mencatat ijasah/transkrip sesuai dengan yang diterima, disesuaikan dengan surat pengantar dari UT Pusat
- 2) Melakukan penyimpanan ijasah/transkrip di tempat yang aman
- 3) Mencatat atau membuat tanda terima ijasah dan transkrip yang telah diserahkan kepada yang berhak
- 4) Menyerahkan ijasah dan transkrip kepada penanggung jawab kegiatan upacara penyerahan ijasah untuk didistribusikan kepada lulusan UT pada saat upacara penyerahan ijasah dengan menggunakan tanda terima sesuai jumlah ijasah/transkrip yang diserahkan
- 5) Mengadministrasikan tanda bukti serah terima sebagai bukti pengambilan ijasah/transkrip.

- 6) Membuat laporan pelaksanaan pekerjaan secara rutin setiap 6 (enam) bulan dan atau laporan kegiatan tertentu yang diminta oleh Kasubbag TU

f. Bidang Kegiatan SDM

- 1) Membuat pemetaan SDM sesuai dengan format ISO
- 2) Membuat perencanaan penyelenggaraan kegiatan Seminar Akademik dan Pelatihan yang dibutuhkan bagi staf edukatif maupun administratif
- 3) Menyelenggarakan kegiatan diskusi umum bagi staf UPBJJ tentang kebijakan akademik atau peraturan baru yang ditetapkan oleh UT
- 4) Menyebarkan informasi mengenai pendidikan lanjutan bagi seluruh staf
- 5) Mengelola data seluruh pegawai UPBJJ UT Medan yang meliputi staf edukatif, staf administratif dan tenaga kontrak tahunan
- 6) Mengelola daftar hadir harian staf dan membuat rekapitulasi setiap bulan
- 7) Memproses atau membuat SK kontrak kerja tahunan bagi tenaga kontrak tahunan
- 8) Mengajukan/meneruskan ke PSDM UT Pusat, permohonan surat ijin belajar/tugas belajar/keterangan belajar maupun permohonan dari staf UPBJJ
- 9) Memproses KP4 dan membuat Daftar Urut Kepangkatan
- 10) Mempersipkan KP4 dan membuat Daftar Urut Kepangkatan
- 11) Mempersipkan blangko penilaian DP3 pada setiap akhir tahun dan mengirimkannya sesuai dengan surat dari Bagian Kepegawaian UT Pusat

- 12) Membuat laporan pelaksanaan pekerjaan secara rutin setiap 6 (enam) bulan dan atau laporan kegiatan tertentu yang diminta oleh Kasubbag TU

g. Bidang Sarana dan Prasarana

- 1) Melaksanakan pencatatan barang inventaris yang diterima dari UT Pusat, pengadaan dari UPBJJ, maupun hibah dari pihak ke tiga
- 2) Membuat daftar inventaris sesuai dengan keadaan pada setiap bagian/ruangan
- 3) Membuat rencana pengadaan inventaris
- 4) Melakukan pendataan barang inventaris yang tidak dapat digunakan lagi (rusak berat) untuk dilaporkan ke UT Pusat
- 5) Melakukan pemeliharaan sarana dan prasarana (bangunan, air, listrik, kendaraan dinas dan inventaris kantor lainnya)
- 6) Mengendalikan kegiatan kebersihan dan keamanan kantor
- 7) Membuat laporan pelaksanaan pekerjaan secara rutin setiap 6 (enam) bulan dan atau laporan kegiatan tertentu yang diminta oleh Kasubbag TU

h. Bidang Administrasi BBLBA

- 1) Menerima surat masuk yang berkaitan dengan BBLBA dari bagian persuratan/dokumen UPBJJ, mencatat buku agenda, menyampaikan ke koordinator BBLBA dan mengarsipkannya
- 2) Membuat catatan surat ke luar dari BBLBA, menyampaikannya ke bagian persuratan/dokumen UPBJJ untuk dicatat dan dikirimkan ketujuan surat serta mengarsipkannya.
- 3) Menyusun daftar normatif BBLBA dan RKA-UK sesuai arahan koordinator BBLBA
- 4) Membuat surat tugas, SK dan surat keluar dari BBLBA

- 5) Menyiapkan SPJ kegiatan di BBLBA, kecuali SPJ honor tutor yang disiapkan oleh PJW
- 6) Menerima uang kegiatan dari bendahara dan mendistribusikannya ke orang yang berhak menerimanya, kecuali honor tutor (dibayarkan oleh PJW)
- 7) Membuat laporan pelaksanaan pekerjaan secara rutin setiap 6 (enam) bulan dan atau laporan kegiatan tertentu yang diminta oleh Kasubbag TU

i. Bidang Administrasi Registrasi dan Pengujian

- 1) Menerima surat masuk yang berkaitan dengan registrasi dan pengujian dari bagian persuratan/dokumen UPBJJ, mencatat buku agenda, menyampaikan ke koordinator registrasi dan pengujian dan mengarsipkannya
- 2) Membuat catatan surat ke luar dari registrasi dan pengujian, menyampaikannya ke bagian persuratan/dokumen UPBJJ untuk dicatat dan dikirimkan ketujuan surat serta mengarsipkannya.
- 3) Menyusun daftar normatif kegiatan registrasi dan pengujian sesuai arahan koordinator registrasi dan pengujian
- 4) Membuat surat tugas, SK dan surat keluar dari registrasi dan pengujian
- 5) Menyiapkan SPJ kegiatan registrasi dan pengujian
- 6) Menerima uang kegiatan dari bendahara dan mendistribusikannya ke orang yang berhak menerimanya
- 7) Membuat laporan pelaksanaan pekerjaan secara rutin setiap 6 (enam) bulan dan atau laporan kegiatan tertentu yang diminta oleh Kasubbag TU

j. Bidang Tata Usaha

- 1) Menyusun daftar normatif sesuai dengan RKA-UK pada bidang tugas subbag tata usaha
- 2) Membuat surat tugas, SK sebagai pendukung normatif
- 3) Menyiapkan SPJ kegiatan-kegiatan pada subbag TU
- 4) Menerima uang kegiatan dari bendahara dan mendistribusikannya ke orang yang berhak menerimanya
- 5) Membuat laporan pelaksanaan pekerjaan secara rutin setiap 6 (enam) bulan dan atau laporan kegiatan tertentu yang diminta oleh Kasubbag TU

k. Bidang Pengadaan Barang dan Jasa

- 1) Menerima usulan permintaan barang dari kasubbag TU, koordinator maupun penanggung jawab kegiatan (telah disetujui oleh kepala UPBJJ) keperluan barang habis pakai untuk semester yang akan berjalan maupun barang inventaris
- 2) Membentuk panitia pengadaan dan panitia penerima barang
- 3) Melakukan koordinasi dengan petugas bagian rumah tangga UT Pusat tentang tata cara pengadaan sesuai dengan Kepres 80/2003
- 4) Melaksanakan pengadaan sesuai dengan Kepres 80/2003
- 5) Mengajukan dokumen pengadaan kepada kepala BAUK UT Pusat
- 6) Mendistribusikan barang sesuai dengan permintaan/usulan (yang telah disetujui oleh kepala UPBJJ)
- 7) Membuat laporan kegiatan pengadaan

l. Bidang Pengiriman Dokumen dan Surat Rutin Melalui Kantor POS

- 1) Menerima dokumen/surat rutin dari bagian persuratan/dokumen UPBJJ

- 2) Membuat rekapitulasi jenis dokumen/surat yang akan dikirimkan ke kantor pos dengan menggunakan fasilitas berlangganan (kerja sama)
- 3) Membuat surat pengantar untuk ditandatangani oleh subbag TU
- 4) Mengirimkan dokumen/surat sesuai dengan pengantar/rekapitulasi
- 5) Mengarsipkan bukti pengiriman dan membuat rekapitulasi pengiriman setiap bulan
- 6) Meminta tagihan biaya pengiriman dokumen/surat rutin dari kantor pos dan menyampaikan kepada kasubbag TU untuk diteruskan kepada bendahara
- 7) Membuat laporan pelaksanaan pekerjaan secara rutin setiap 6 (enam) bulan dan atau laporan kegiatan tertentu yang diminta oleh Kasubbag TU

B. Sumber Daya Manusia (SDM)

Pegawai administrasi di UPBJJ Universitas Terbuka Medan SDM berjumlah 14 orang. Tabel berikut adalah profil pegawai administrasi yang ada di Universitas Terbuka Medan.

Tabel 4.1.
Profil Pegawai Administrasi UPBJJ Universitas Terbuka Medan

No.	Nama	NIP	Pangkat/Gol	Pendidikan	Bidang Keahlian
1	Dra. Farida Hanum, M.Pd	196306231986031001	Pembina/IVa	S2 Teknologi Pendidikan	Teknologi Pendidikan
2	Dra. Rosita	196016081986021001	Penta TK.1/IIIId	S1 Antropologi	Antropologi
3	Dra. Roslinawaty	196210181986032002	Penta TK.1/IIIId	S1 Bahasa Indonesia	Bahasa Indonesia
4	Rahmat Hidayat L., S.Ak	198010052009121005	Penta Muda/IIIa	S1 Akuntansi	Akuntansi
5	Syamsuri, S.IP	196603131986101001	Penta TK.1/IIIId	S1 Ilmu Pemerintahan	Ilmu Pemerintahan
6	Susiarani	196605051987032002	Penata Muda/IIIb	D2 Perpustakaan	Perpustakaan
7	Ardiansyah	196505061987031004	Penata Muda/IIIb	SMA IPS	Sosial
8	Syafrida		Penata Muda/IIIb	SMA IPS	Sosial
9	Susanti	197809082005012001	Pengatur Muda TK.1/IIb	SMA IPS	Sosial
10	Irmayai	196710212002122001	Pengatur Muda TK.1/IIb	SMA IPS	Sosial
11	Salman Saleh Hasibuan	197710062005011004	Pengatur Muda TK.1/IIb	SMA IPS	Sosial
12	Rosanah	196512051989032001	Penata Muda/IIIb	SMA IPS	Sosial
13	Irwandi	196509211987121001	Pengatur TK.1/IIIId	SMA IPS	Sosial
14	Hendrik,S.Kom		Penata Muda/IIIb	S1 Komputer	Komputer

Sumber: Dokumen UPBJJ UT Medan (2011)

4.2. Keadaan Kompetensi Setiap Pegawai

Setelah diidentifikasi, secara naratif telah ditunjukkan kondisi nyata organisasi pada UPBJJ Universitas Terbuka Medan sampai dengan tahun 2011, maka untuk menganalisa kebutuhan pelatihan apa yang bisa diterapkan pada setiap pegawai, perlu dipetakan peta kompetensi masing-masing pegawai berdasarkan tingkat pendidikan dan keterampilan yang telah dimiliki. Gambaran tersebut dapat dilihat pada tabel 4.2 tentang matrik kompetensi pegawai administrasi UPBJJ UT Medan.

Melalui matrik tersebut akan terlihat peta kompetensi dan kompetensi yang dimiliki oleh setiap pegawai. Dari sana juga dapat diperoleh gambaran tentang proyeksi jabatan atau kedudukan dalam instansi. Di samping itu juga dideskripsikan tentang kompetensi yang diharapkan. Dari uraian ini bisa di analisa bahwa terdapat kesenjangan atau gap, antara tuntutan jabatan dengan kompetensi nyata yang dimiliki oleh setiap pegawai.

Selanjutnya dari informasi ini akan dilanjutkan pada penilaian kerja pada setiap pegawai. Penilaian kerja ini diharapkan dapat memberikan gambaran atau informasi tentang alternatif tindakan, terhadap faktor kekurangan atau kesenjangan yang terjadi antara tuntutan karir atau jabatan dengan potensi atau kompetensi yang dimiliki setiap pegawai. Melalui informasi yang komprehensif ini akan menentukan analisa bentuk pelatihan atau pendidikan tambahan yang sesuai dengan setiap pegawai.

Analisa pelatihan ini dilakukan berdasarkan data dan informasi yang disajikan di atas dengan merujuk tinjauan teori yang dibahas pada bagian sebelumnya. Keterpaduan antara data dan teori ini merupakan dasar yang jelas dalam menentukan analisa kebutuhan pelatihan dan bahkan untuk kepentingan analisa jabatan lebih lanjut. Melalui prosedur inilah dimungkinkan akan diperoleh pegawai yang handal, pegawai yang memiliki kesesuaian antara bidang kerja

dengan kemampuan individu dengan baik, sehingga dapat mendukung profesionalitas kerja pada setiap pegawai.

Tabel 4.2.
Matrik Kompetensi Pegawai Administrasi UPBJJ Universitas Terbuka Medan

No.	Nama Pegawai	Bidang Keahlian	Jenis Tugas/Pekerjaan
1	Dra. Farida Hanum, M.Pd	Teknologi Pendidikan	Teknik dan Praktek Administrasi/Tata Usaha
2	Dra. Rosita	Antropologi	Teknik dan Praktek Administrasi/Tata Usaha
3	Dra. Roslinawaty	Bahasa Indonesia	Teknik dan Praktek Administrasi/Tata Usaha
4	Rahmat Hidayat L., S.Ak	Akuntansi	Teknik dan Praktek Administrasi/Tata Usaha
5	Syamsuri, S.IP	Ilmu Pemerintahan	Teknik dan Praktek Administrasi/Tata Usaha
6	Susiarani	Perpustakaan	Teknik dan Praktek Administrasi/Tata Usaha
7	Ardiansyah	Sosial	Teknik dan Praktek Administrasi/Tata Usaha
8	Syafrida	Sosial	Teknik dan Praktek Administrasi/Tata Usaha
9	Susanti	Sosial	Teknik dan Praktek Administrasi/Tata Usaha
10	Irmayai	Sosial	Teknik dan Praktek Administrasi/Tata Usaha
11	Salman Saleh Hasibuan	Sosial	Teknik dan Praktek Administrasi/Tata Usaha
12	Rosanah	Sosial	Teknik dan Praktek Administrasi/Tata Usaha
13	Irwandi	Sosial	Teknik dan Praktek Administrasi/Tata Usaha
14	Hendrik,S.Kom	Komputer	Teknik dan Praktek Administrasi/Tata Usaha

Dari tabel 4.2 tentang matrik kompetensi setiap pegawai di atas dapat diketahui indikasi adanya gap atau kesenjangan yang amat mencolok. Kesenjangan tersebut secara nyata di atas menunjukkan adanya kesenjangan atau gap pada kompetensi ideal dengan kompetensi riil.

4.3. Analisa Kebutuhan Pelatihan Pegawai

Berdasarkan matrik kompetensi setiap pegawai administrasi pada UPBJJ UT Medan di atas, maka untuk mendapatkan bentuk pelatihan yang sesuai dengan kondisi pegawai yang ada, analisa kebutuhan harus dilakukan detail sesuai dengan karakteristik setiap pegawai. Pada hakekatnya analisa kebutuhan pelatihan ini secara operasional akan menjadi pedoman dan petunjuk bagi pembuat keputusan atau pimpinan dalam mengarahkan bentuk kegiatan pelatihan yang cocok pada setiap karyawan. Produk akhirnya adalah daftar atau list kebutuhan pelatihan pegawai dalam jangka waktu tertentu. Daftar ini akan menjadi catatan induk mengenai perkembangan karir setiap pegawai.

Dari matrik kompetensi setiap pegawai dapat diketahui indikasi adanya gap atau kesenjangan yang amat mencolok. Kesenjangan tersebut secara nyata di atas menunjukkan adanya kesenjangan atau gap pada kompetensi ideal dengan kompetensi riil. Adanya gap tersebut selanjutnya menjadi dasar dan alasan kongkret untuk menentukan jenis dan bentuk pelatihan apa yang diperlukan. Selain dasar tersebut untuk memperkuat *content* atau materi substansial pada jenis pelatihan yang akan dijalankan harus merujuk pada uraian konseptual atau teoritis pada bagian sebelumnya. Termasuk juga berkaitan dengan aspek pelaksanaan pelatihan yang akan dijalankan juga harus merujuk pada uraian teori di atas.

Selanjutnya secara operasional analisa kebutuhan pelatihan untuk pegawai administrasi UPBJJ UT Medan sebagai berikut.

a. Kepala Subbag Tata Usaha

1) Kompetensi Inti

Berdasarkan analisis jabatan serta tugas pokok dan fungsi ketua subbag tata usaha, kompetensi inti yang diperlukan meliputi:

- Kompetensi di bidang manajemen strategis
- Kompetensi di bidang kepemimpinan
- Kompetensi di bidang manajemen mutu
- Kompetensi di bidang administrasi
- Kompetensi di bidang hukum kepegawaian
- Kompetensi di bidang manajemen keuangan
- Kompetensi di bidang manajemen pemasaran
- Kompetensi di bidang human relation

2) Kebutuhan Pelatihan

Kegiatan pelatihan yang dapat menunjang pelaksanaan tugas pokok dan fungsi ketua subbag tata usaha meliputi:

- Pelatihan manajemen stratejik
- Pelatihan kepemimpinan
- Pelatihan manajemen mutu
- Pelatihan administrasi
- Pelatihan hukum kepegawaian
- Pelatihan manajemen keuangan
- Pelatihan manajemen pemasaran
- Pelatihan human relation

b. Bidang Marketing dan Kerjasama

1) Kompetensi Inti

Berdasarkan analisis jabatan serta tugas pokok dan fungsi bidang marketing dan kerja sama, kompetensi inti yang diperlukan meliputi:

- Kompetensi di bidang manajemen stratejik

- Kompetensi di bidang human relation
- Kompetensi di bidang manajemen pemasaran
- Kompetensi di bidang komunikasi
- Kompetensi di bidang supervisi dan evaluasi

2) Kebutuhan Pelatihan

Kegiatan pelatihan yang dapat menunjang pelaksanaan tugas pokok dan fungsi bidang marketing dan kerjasama meliputi:

- Pelatihan manajemen stratejik
- Pelatihan human relation
- Pelatihan manajemen pemasaran
- Pelatihan komunikasi
- Pelatihan supervisi dan evaluasi
- Pelatihan penulisan laporan (*writing report*)

c. Bidang Persuratan atau Dokumentasi UPBJJ

1) Kompetensi Inti

Berdasarkan analisis jabatan serta tugas pokok dan fungsi bidang Persuratan atau Dokumentasi UPBJJ, kompetensi inti yang diperlukan meliputi:

- Kompetensi di bidang korespondensi (surat menyurat)
- Kompetensi di bidang manajemen kearsipan

2) Kebutuhan Pelatihan

Kegiatan pelatihan yang dapat menunjang pelaksanaan tugas pokok dan fungsi bidang Persuratan atau Dokumentasi UPBJJ meliputi:

- Pelatihan korespondensi (surat menyurat)
- Pelatihan manajemen kearsipan
- Pelatihan penulisan laporan (*writing report*).

d. Bidang Legalisasi Ijasah & Surat Keterangan

1) Kompetensi Inti

Berdasarkan analisis jabatan serta tugas pokok dan fungsi bidang Legalisasi Ijasah & Surat Keterangan, kompetensi inti yang diperlukan meliputi:

- Kompetensi di bidang administrasi
- Kompetensi di bidang manajemen keuangan
- Kompetensi di bidang korespondensi
- Kompetensi di bidang komputer

2) Kebutuhan Pelatihan

Kegiatan pelatihan yang dapat menunjang pelaksanaan tugas pokok dan fungsi bidang Legalisasi Ijasah & Surat Keterangan meliputi:

- Pelatihan korespondensi (surat menyurat)
- Pelatihan manajemen kearsipan
- Pelatihan komputer
- Pelatihan penulisan laporan (*writing report*)

e. Bagian Distribusi Ijasah & Transkrip

1) Kompetensi Inti

Berdasarkan analisis jabatan serta tugas pokok dan fungsi di bagian Distribusi Ijasah & Transkrip, kompetensi inti yang diperlukan meliputi:

- Kompetensi di bidang administrasi
- Kompetensi di bidang manajemen kearsipan

2) Kebutuhan Pelatihan

Kegiatan pelatihan yang dapat menunjang pelaksanaan tugas pokok dan fungsi bagian Distribusi Ijasah & Transkrip meliputi:

- Pelatihan penulisan laporan (*writing report*)
- Pelatihan administrasi
- Pelatihan manajemen kearsipan

f. Bidang Kegiatan SDM

1) Kompetensi Inti

Berdasarkan analisis jabatan serta tugas pokok dan fungsi di bidang kegiatan SDM, kompetensi inti yang diperlukan meliputi:

- Kompetensi di bidang manajemen sumber daya manusia
- Kompetensi di bidang manajemen stratejik
- Kompetensi di bidang manajemen kepegawaian
- Kompetensi di bidang sistem informasi kepegawaian
- Kompetensi di bidang manajemen mutu

2) Kebutuhan Pelatihan

Kegiatan pelatihan yang dapat menunjang pelaksanaan tugas pokok dan fungsi di bagian kegiatan SDM meliputi:

- Pelatihan penulisan laporan (*writing report*)
- Pelatihan manajemen kepegawaian
- Pelatihan pembinaan disiplin pegawai
- Pelatihan sistem informasi pegawai (*up dating data*)
- Pelatihan manajemen sumber daya manusia
- Pelatihan manajemen stratejik
- Pelatihan manajemen mutu

g. Bagian Sarana dan Prasarana

1) Kompetensi Inti

Berdasarkan analisis jabatan serta tugas pokok dan fungsi di bagian sarana dan prasarana, kompetensi inti yang diperlukan meliputi:

- Kompetensi di bidang manajemen logistik
- Kompetensi di bidang supervisi dan evaluasi

2) Kebutuhan Pelatihan

Kegiatan pelatihan yang dapat menunjang pelaksanaan tugas pokok dan fungsi bagian sarana dan prasarana meliputi:

- Pelatihan penulisan laporan (writing report)
- Pelatihan manajemen logistik
- Pelatihan supervisi dan evaluasi

h. Bidang Administrasi BBLBA

1) Kompetensi Inti

Berdasarkan analisis jabatan serta tugas pokok dan fungsi di bagian administrasi BBLBA, kompetensi inti yang diperlukan meliputi:

- Kompetensi di bidang korespondensi (tata persuratan)
- Kompetensi di bidang manajemen kearsipan dan dokumentasi
- Kompetensi di bidang manajemen keuangan

2) Kebutuhan Pelatihan

Kegiatan pelatihan yang dapat menunjang pelaksanaan tugas pokok dan fungsi bagian administrasi BBLBA meliputi:

- Pelatihan penulisan laporan (writing report)
- Pelatihan tata persuratan
- Pelatihan manajemen kearsipan

i. Bidang Administrasi Regsitasi dan Pengujian

1) Kompetensi Inti

Berdasarkan analisis jabatan serta tugas pokok dan fungsi di bagian administrasi registrasi dan pengujian, kompetensi inti yang diperlukan meliputi:

- Kompetensi di bidang korespondensi (tata persuratan)
- Kompetensi di bidang manajemen kearsipan dan dokumentasi
- Kompetensi di bidang manajemen keuangan

2) Kebutuhan Pelatihan

Kegiatan pelatihan yang dapat menunjang pelaksanaan tugas pokok dan fungsi bagian administrasi registrasi dan pengujian meliputi:

- Pelatihan penulisan laporan (writing report)
- Pelatihan tata persuratan
- Pelatihan manajemen kearsipan

j. Bidang Tata Usaha

1) Kompetensi Inti

Berdasarkan analisis jabatan serta tugas pokok dan fungsi di bagian tata usaha, kompetensi inti yang diperlukan meliputi:

- Kompetensi di bidang persuratan
- Kompetensi di bidang manajemen kearsipan dan dokumentasi
- Kompetensi di bidang keuangan
- Kompetensi di bidang ketatausahaan

2) Kebutuhan Pelatihan

Kegiatan pelatihan yang dapat menunjang pelaksanaan tugas pokok dan fungsi bagian tata usaha meliputi:

- Pelatihan penulisan laporan (writing report)
- Pelatihan tata persuratan
- Pelatihan manajemen kearsipan dan dokumentasi
- Pelatihan manajemen keuangan
- Pelatihan ketatausahaan

k. Bidang Pengadaan Barang dan Jasa

1) Kompetensi Inti

Berdasarkan analisis jabatan serta tugas pokok dan fungsi di bagian barang dan jasa, kompetensi inti yang diperlukan meliputi:

- Kompetensi di bidang manajemen logistik
- Kompetensi di bidang supervisi dan evaluasi

- Kompetensi di bidang hukum pengadaan barang dan jasa

2) Kebutuhan Pelatihan

Kegiatan pelatihan yang dapat menunjang pelaksanaan tugas pokok dan fungsi bagian barang dan jasa meliputi:

- Pelatihan manajemen logistik
- Pelatihan supervisi dan evaluasi
- Pelatihan hukum pengadaan barang dan jasa
- Pelatihan penulisan laporan (writing report)

I. Bidang Pengiriman Dokumen dan Surat Rutin Melalui Kantor POS

1) Kompetensi Inti

Berdasarkan analisis jabatan serta tugas pokok dan fungsi di bagian Pengiriman Dokumen dan Surat Rutin Melalui Kantor POS, kompetensi inti yang diperlukan meliputi:

- Kompetensi di bidang korespondensi (tata persuratan)
- Kompetensi di bidang manajemen kearsipan dan dokumentasi
- Kompetensi di bidang manajemen keuangan
- Kompetensi di bidang ketatausahaan

2) Kebutuhan Pelatihan

Kegiatan pelatihan yang dapat menunjang pelaksanaan tugas pokok dan fungsi bagian Pengiriman Dokumen dan Surat Rutin Melalui Kantor POS meliputi:

- Pelatihan korespondensi (tata persuratan)
- Pelatihan manajemen kearsipan dan dokumentasi
- Pelatihan manajemen keuangan
- Pelatihan ketatausahaan
- Pelatihan penulisan laporan (writing report)

Berdasarkan keseluruhan hasil analisis di atas, kesimpulan yang dapat diambil dari hasil penelitian ini adalah: (1) Kompetensi yang dimiliki pegawai administrasi yang ada pada UPBJJ UT Medan secara umum belum memiliki kompetensi yang baik, hal ini dilihat dari latar belakang kualifikasi pendidikan atau bidang keilmuan yang tidak relevan dengan *core competency* dengan tugas pokok dan fungsinya di bidang administrasi. (2) Kompetensi yang perlu dimiliki oleh pegawai administrasi UPBJJ UT Medan adalah kompetensi di bidang teknik dan praktik administrasi. (3) Masih terdapat kesenjangan antara kualifikasi yang dimiliki pegawai dengan kompetensi yang dibutuhkan, yang sesuai dengan tugas pokok dan fungsi pekerjaan. (4) Secara umum kebutuhan pelatihan yang diperlukan oleh pegawai administrasi UPBJJ UT Medan sesuai dengan fungsi dan tugas pokok pekerjaan meliputi pelatihan kepemimpinan, manajemen mutu, ilmu komputer, kepegawaian/HRD, sistem informasi, manajemen pemasaran, manajemen perkantoran, kesekretarisan/ketatausahaan, public relation, penulisan laporan, supervisi dan evaluasi, alat dan mesin perkantoran, manajemen stratejik, logistik, mengetik, manajemen keuangan, korespondensi, kearsipan, serta pelatihan teknik dan praktek administrasi.

4.4. Master Plan Diklat Pegawai di Prodi Pendidikan Manajemen Perkantoran

Menjadi organisasi yang berbasis pengetahuan (*knowledge base organization*) merupakan sasaran besar yang diinginkan oleh setiap organisasi. Pada organisasi tersebut, pengetahuan yang ada pada setiap individu merupakan aset yang paling berharga untuk perkembangan organisasi. Pengetahuan yang ada pada organisasi tersebut terkelola dan terdokumentasi dengan baik.

Saat ini tentunya UPBJJ Universitas Terbuka Medan masih dalam taraf standarisasi dan pengetahuan yang dimilikinya belum lengkap dan bernilai tinggi secara bisnis. Namun langkah ke arah tersebut tentunya harus dimulai.

Untuk itulah pelatihan yang ada harus didesain untuk menjawab kebutuhan dari organisasi. Perencanaan jangka panjang dan pendek dari

pelatihan yang akan dilakukan di UPBJJ UT Medan dapat terangkan dalam master plan diklat sebagai berikut:

a. Master Plan Diklat

Master plan pendidikan pelatihan ini dibuat dengan mempergunakan Rencana Strategis Universitas Terbuka. Secara umum dibagi menjadi dua kelompok yaitu Master plan untuk kebutuhan makro dan kebutuhan mikro. Master plan tersebut dapat dilihat pada hal berikut .

Untuk pelaksanaannya master plan tersebut akan di dukung oleh rencana detail setiap tahunnya yang merupakan penerjemahan dari master plan tersebut. Alat yang digunakan untuk mengevaluasi adalah matrik kompetensi.

b. Master Plan Pendidikan

Master plan pendidikan dibuat dari hasil survey dan analisa dokumen uraian jabatan. List pendidikan tersebut merupakan jurusan yang di butuhkan oleh setiap pegawai. Sehingga diharapkan bagi peminat yang akan melanjutkan sekolah dapat memilih bidang yang terdapat pada master plan pendidikan tersebut.

Master plan pendidikan ini akan dapat lebih bermanfaat bila ditambahkan data aktual yang sudah mempunyai pendidikan tersebut ataupun sedang menjalankan, berikut target dari manajemen untuk setiap bidangnya.

c. Program Unggulan Pendukung Diklat dan Pengembangan SDM

Beberapa program yang dapat dijalankan dalam mendukung pengembangan master plan diklat adalah:

1. *Pembuatan Web atau Blog internal.* Sistem web ini akan sangat efektif untuk kondisi di Jakarta yang macet dan juga untuk seksi yang sibuk sehingga susah untuk dapat berkumpul. Web atau Blog yang terhubung jaringan internal ini akan berisikan materi pelatihan tupoksi dan lainnya. Setiap bagian menjadi pengelola halamannya masing-masing. Dengan

Web/Blog ini transfer pengetahuan untuk *cross training* antara bidang dapat lebih efektif. Pengumuman ataupun undangan *meeting* dapat dilakukan pada web bersama ini.

2. *Pembuatan katalog pelatihan.* Pelatihan yang ada pada master plan ini akan lebih efektif dan menarik bila dibuatkan katalognya sehingga masing-masing bagian dapat menganalisa pelatihan yang sesuai dan melakukan aplikasi untuk keikutsertaannya karena memang sesuai dan berminat. Format katalog dan isinya paling tidak berisi juga outline pelatihannya. Katalog ini dapat dilakukan update setiap tahunnya.
3. *Pembuatan sistem pemetaan kompetensi.* Pemetaan kompetensi dilakukan dengan matrik kompetensi. Diharapkan setiap pegawai yang dikirim ke pelatihan dapat menambah nilai kompetensi dari bagian tersebut. Sehingga diharapkan setiap pegawai ada penambahan *skill*.
4. *Pembangunan database dan pengolahannya hasil mesin absensi.* Salah satu masalah yang terlihat jelas adalah masalah kedisiplinan pegawai. Mesin absensi berbasis sidik jari sudah terpasang, namun belum digunakan secara optimal. Data tersebut dapat di olah dengan aplikasi sehingga manajemen secara online dapat mengetahui hal-hal sebagai berikut :
 - Presentasi kehadiran pegawai.
 - Presentasi kehadiran tepat waktu pegawai.
 - Total jam kerja pegawai dalam satu periode waktu tertentu.
 - Data ini juga dapat digunakan untuk keperluan reward ataupun bonus dan sebagainya.
 - Bila dimasukkan ke dalam jaringan internet, data tersebut dapat diakses di manapun berada untuk mengecek kehadiran pegawai.

BAB V

KESIMPULAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, kesimpulan hasil penelitian ini dapat dikemukakan sebagai berikut:

1. Kompetensi yang dimiliki pegawai administrasi yang ada pada UPBJJ Universitas Terbuka Medan secara umum belum memiliki kompetensi yang baik, hal ini dilihat dari latar belakang kualifikasi pendidikan atau bidang keilmuan yang tidak relevan dengan *core competency* tugas pokok dan fungsinya di bidang administrasi.
2. Kompetensi yang perlu dimiliki oleh pegawai administrasi adalah kompetensi di bidang teknik dan praktik administrasi.
3. Masih terdapat kesenjangan antara kualifikasi yang dimiliki pegawai administrasi dengan kompetensi yang dibutuhkan, yang sesuai dengan tugas pokok dan fungsi pekerjaan.
4. Secara umum kebutuhan pelatihan yang diperlukan oleh pegawai administrasi UPBJJ UT Medan sesuai dengan fungsi dan tugas pokok pekerjaan meliputi pelatihan kepemimpinan, manajemen mutu, ilmu komputer, kepegawaian/HRD, sistem informasi, manajemen pemasaran, manajemen perkantoran, kesekretarian/ketatausahaan, public relation, penulisan laporan, supervisi dan evaluasi, alat dan mesin perkantoran, manajemen stratejik, logistik, mengetik, manajemen keuangan, korespondensi, kearsipan, serta pelatihan teknik dan praktek administrasi.

5.2. Saran

Berdasarkan hasil penelitian, untuk mendapatkan pegawai yang berkualitas diperlukan tahapan yang cukup panjang. Salah satunya adalah melalui pelatihan. Dan untuk menetapkan suatu bentuk pelatihan yang tepat sesuai dengan sasaran maka perlu dilakukan analisis kebutuhan pelatihan.

Analisis kebutuhan pada dasarnya adalah proses mengidentifikasi kebutuhan, dan berbagai pertimbangan berkaitan dengan pelatihan yang akan dijalankan. Oleh karena itu analisa kebutuhan pelatihan harus dilakukan dengan benar, maka harus memenuhi kaidah-kaidah teoritis bagaimana analisa kebutuhan dilakukan. Secara operasional melakukan analisis kebutuhan yang tepat harus dilandasi kajian teoritis dan mempertimbangkan kondisi yang sebenarnya terjadi di dunia pelatihan.

DAFTAR PUSTAKA

- Boydell, TH. *A Guide to the Identification of Training Needs*. British Association for Commercial and Industrial Education, 1983
- Gomes, Faustino Cardoso. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset
- Mathis, Robert L. and Jackson, John H.. (2003). *Human Resource Management*. New York: South-Western College Publishing.
- Rivai, Veithzal, (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, Jakarta, PT. Raja Grafindo Persada.
- Schuler, R.S., dan S.E. Jackson. (1999). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Menghadapi Abad Ke-21*. Jilid 2. Jakarta: Erlangga.
- Simamora, Henry, (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi ke III, Bandung: Bagian Penerbitan STIE YKPN
- Syarif, Rusli, Ir. *Teknik Manajemen Latihan dan Pembinaan*. Penerbit ANGKASA, 1987
- Werther William B, JR Keith Davis. (1996). *Human Resource & Personnel Management*, 5th, McGraw-Hill International Edition