

# ANALISA KEBUTUHAN PELATIHAN PEGAWAI PADA PRODI MANAJEMEN PERKANTORAN UPI

Adman, S.Pd<sup>1</sup>

## Abstrak

*Ketepatan penempatan pegawai pada satu pekerjaan merupakan suatu harapan bagi instansi untuk meningkatkan kinerja instansi. Pegawai yang bekerja pada bidang pekerjaan sesuai dengan kompetensinya memberikan dorongan secara internal pada dirinya untuk memacu kinerja. Bagaimana bagi instansi yang sudah berdiri lama, dan pegawai sudah bekerja dalam waktu yang lama? Salah satu upaya untuk menempatkan pegawai sesuai dengan bidang pekerjaannya, ialah memberikan pelatihan yang tepat. Untuk memberikan pelatihan yang tepat langkah yang tepat dilakukan adalah melakukan analisis kebutuhan pelatihan. Analisis kebutuhan pelatihan ini bertujuan untuk mengetahui kondisi kompetensi pada personel pegawai. Analisis ini akan menempatkan seseorang pegawai dalam satu pelatihan yang tepat. Pelatihan yang tepat menjadi indikator kesesuaian kompetensi dengan bidang pekerjaan pegawai. Program Studi Manajemen Perkantoran sebagai instansi yang peduli terhadap pengembangan pegawai berupaya keras untuk menempatkan pegawai agar memiliki kesesuaian antara kompetensi dan bidang pekerjaan.*

*Kata kunci : analisis kebutuhan pelatihan, kompetensi pegawai.*

## A. Pendahuluan

Berkaca dari pengalaman konkret yang penulis alami, adalah ketika masuk ke dalam organisasi atau instansi baru. Dalam benak selintas terlontar pertanyaan apa yang mau saya kerjakan, sudahkah saya memiliki kemampuan untuk mengerjakan apa yang diperintahkan atasannya saya, atau juga pertanyaan yang muncul dari pimpinan bisakah karyawan baru ini mengerjakan apa yang diperintahkan, cocokah dia ditempatkan pada posisi ini? Pertanyaan-pertanyaan yang muncul tersebut adalah refleksi dari kenyataan yang sering kali muncul pada benak bagian HRD atau SDM suatu organisasi atau instansi. Maka secara ideal itulah yang menjadi sorotan utama para manajer HRD terhadap karyawan atau pegawai. Dengan berbagai kemungkinan jawaban atas pertanyaan tadi, maka di sinilah manajer HRD untuk berpikir dan menganalisa bagaimana solusi yang terbaik. Salah satu solusi yang didapat ialah bahwa pegawai yang memiliki latar belakang dan kemampuan serta karakteristik beragam harus dapat pelatihan dan penyesuaian dengan bidang pekerjaan yang akan dihadapi.

Sekarang persoalannya untuk menyusun suatu program pelatihan bagi mereka adalah: mengapa pihak instansi/organisasi merasa bahwa pelatihan merupakan jalan keluar dari persoalan yang sedang dihadapi? Bagaimana pelatihan bisa memberikan kontribusi terhadap rencana *strategic* instansi? Siapa saja yang menjadi target pelatihan? Pelatihan apa saja yang pernah dilakukan dan apa hasilnya? Dan masih ada beberapa pertanyaan lain.

---

<sup>1</sup> Dosen Program Studi Manajemen Perkantoran, Jurusan Pendidikan Ekonomi, FPIPS UPI, Mahasiswa S2 Konsentrasi Pelatihan dan Pengembangan SDM di PPS UPI, Instruktur Pelatihan MQ

Apa yang ingin diketahui dari beberapa pertanyaan seperti tersebut diatas sebenarnya amat sederhana, yaitu ingin mengetahui sejauhmana instansi telah melakukan analisis kebutuhan pelatihan. Hal ini begitu penting untuk diketahui sebab tanpa analisis kebutuhan yang sungguh-sungguh maka dapat dipastikan bahwa program pelatihan yang dirancang hanya akan berlangsung sukses di ruang kelas atau tempat pelaksanaan pelatihan semata. Artinya pelaksanaan pelatihan mungkin berjalan dengan sangat baik, tetapi pada saat partisipan (peserta pelatihan) kembali ke tempat kerja masing-masing mereka menjadi tidak tahu atau bingung bagaimana menerapkan apa yang telah mereka pelajari dari pelatihan. Kondisi seperti ini tidak jarang memberikan citra yang negatif bagi pihak penyelenggara pelatihan (HRD Internal atau pun HR Consultant dari luar instansi) karena dinilai tidak dapat memberikan kontribusi yang signifikan kepada partisipan. Oleh karena itu, Instansi/lembaga konsultan yang sungguh-sungguh peduli terhadap hasil pelatihan pasti akan sangat berhati-hati jika diminta untuk menyusun program pelatihan. Inilah salah satu penyebab mengapa banyak Instansi/lembaga konsultan SDM tidak memiliki program pelatihan yang bersifat *generic* (berlaku umum).

Meskipun harus diakui bahwa kegagalan partisipan untuk dapat menerapkan apa yang telah dipelajarinya selama pelatihan ke dalam pekerjaan sehari-hari dipengaruhi oleh berbagai faktor, namun tak bisa dipungkiri bahwa salah satu penyebab kegagalan tersebut adalah karena tidak adanya sinkronisasi antara pelatihan dengan kebutuhan atau masalah yang dihadapi. Dengan kata lain keputusan untuk melaksanakan pelatihan tidak didukung oleh data atau informasi yang memadai dan akurat. Data atau informasi tersebut misalnya mengapa Instansi/lembaga perlu mengadakan pelatihan, apa jenis pelatihan dan metode yang cocok, siapa peserta yang harus ikut, hal-hal apa yang harus diajarkan, dan sebagainya. Data dan informasi seperti inilah yang harus diperoleh pada tahap analisis kebutuhan pelatihan (*training needs analysis*).

Berangkat dari uraian di atas maka melalui kajian ini penulis mencoba memaparkan tentang analisa kebutuhan pelatihan terhadap pegawai pada Program Studi Manajemen Perkantoran UPI. Hal ini dilakukan untuk mengetahui sejauhmana potensi yang ada pada Program, kemudian ada kesenjangan apa antara bidang pekerjaan yang diberikan kepada setiap orang dengan kemampuan yang dimilikinya. Untuk itu maka sistematika dalam makalah ini disusun, sebagai berikut : Pendahuluan, Tinjauan teoritis, Kondisi empiris di program studi (meliputi struktur organisasi, pembagian tugas tiap pegawai, analisa kemampuan tiap-tiap individu), penilaian kinerja, kondisi tenaga kerja, Analisa kebutuhan pelatihan.

## **B. Tinjauan Teoritis**

Untuk memperoleh sumber rujukan yang jelas terhadap masalah di atas maka pada bagian ini perlu mendudukan kerangka teoritis, sehingga uraian berikutnya akan memiliki landasan konseptual yang jelas. Adapun kerangka teoritis yang diperlukan adalah berkaitan dengan analisis kebutuhan dan analisa jabatan.

### **1. Pengertian Kebutuhan Pelatihan**

Secara umum analisis kebutuhan pelatihan didefinisikan sebagai suatu proses pengumpulan dan analisis data dalam rangka mengidentifikasi bidang-bidang atau faktor-faktor apa saja yang ada di dalam instansi yang perlu ditingkatkan atau diperbaiki agar kinerja pegawai dan produktivitas instansi menjadi meningkat. Tujuan dari kegiatan ini adalah untuk memperoleh data akurat tentang apakah ada kebutuhan untuk menyelenggarakan pelatihan. Veithzal Rifai (2004) mendefinisikan kebutuhan pelatihan “adalah untuk memenuhi kekurangan pengetahuan, meningkatkan keterampilan atau sikap dengan masing-masing kadar yang bervariasi”. Sementara Suryana Sumantri (2005)

mendefinisikan "kebutuhan pelatihan merupakan keadaan dimana terdapat kesenjangan antara keadaan yang diinginkan dengan keadaan nyata".

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.

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 / diminta dengan pengetahuan, sikap dan keterampilan yang telah dimiliki oleh seseorang atau selisih antara prestasi yang diminta dengan prestasi yang telah dicapai.

## **2. Tiga Jenjang Kebutuhan Pelatihan:**

Kebutuhan Pelatihan pada dasarnya terbagi menjadi tiga kategori berdasarkan tingkat atau jenjang sebagai berikut :

### **a. Kebutuhan Pelatihan Tingkat Organisasi/Lembaga**

Dalam kategori ini berbagai kelemahan umum ditemukan di seluruh lembaga dimana jalan keluar yang tepat adalah pelatihan. Secara umum, kebutuhan pelatihan lembaga didasarkan pada adanya tujuan lembaga. Pertanyaan yang muncul sehubungan dengan kebutuhan pelatihan lembaga yaitu mencoba untuk membandingkan "capaian lembaga" dengan "tujuan yang diharapkan". Kelemahan apa yang ditemukan sehingga tujuan lembaga tidak tercapai?. Namun demikian perlu disadari bahwa banyak lembaga mempunyai tujuan yang kurang jelas, sehingga sangat sulit untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan lembaga.

**b. Kebutuhan Pelatihan Tingkat Jenjang Kepangkatan/Posisi**

Dalam kategori ini kebutuhan pelatihan berkaitan dengan pengetahuan, sikap dan ketrampilan yang diperlukan untuk melakukan berbagai macam pekerjaan atau tugas tertentu sesuai dengan posisi atau jabatan tertentu. Pada umumnya untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan pada jenjang posisi, didasarkan pada Uraian Tugas (*Job Description*) yang tersedia, dengan jalan melakukan proses Analisis Tugas.

**c. Kebutuhan Pada Tingkat Individu/Perorangan**

Setelah mengetahui dan menentukan kebutuhan pelatihan pada tingkat kelembagaan dan tingkat posisi atau jabatan, kemudian menentukan "siapa" membutuhkan pelatihan "apa", yaitu mencoba untuk menemukan adanya penyimpangan pengetahuan, sikap dan ketrampilan pada setiap individu orang.

Memang agak sulit untuk membedakan pemilahan antara kebutuhan pelatihan lembaga dengan kebutuhan pelatihan individu / perorangan. Mengingat bahwa kita berhubungan dengan orang yang perlu dilatih. Hal ini benar adanya, karena kita membahas kebutuhan pelatihan tersebut tidak bersifat kebutuhan pelatihan pribadi; dalam hal ini kita tidak membahas kelemahan seseorang secara pribadi tetapi dalam kaitannya dengan tuntutan kelembagaan, untuk menemukan bidang-bidang yang dirasa masih lemah. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kebutuhan pelatihan hanya dapat ditentukan dalam kaitannya dengan rencana keseluruhan lembaga.

Dalam konteks kelembagaan hal ini menyangkut kelembagaan secara keseluruhan, atau hanya sebagian dari lembaga tersebut yang meliputi misalnya "Sub Dit", Biro, Seksi dan lain-lain.

Secara rinci ketiga jenis kebutuhan pelatihan tersebut dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

**Tabel 1**  
**Jenis Kebutuhan Pelatihan**

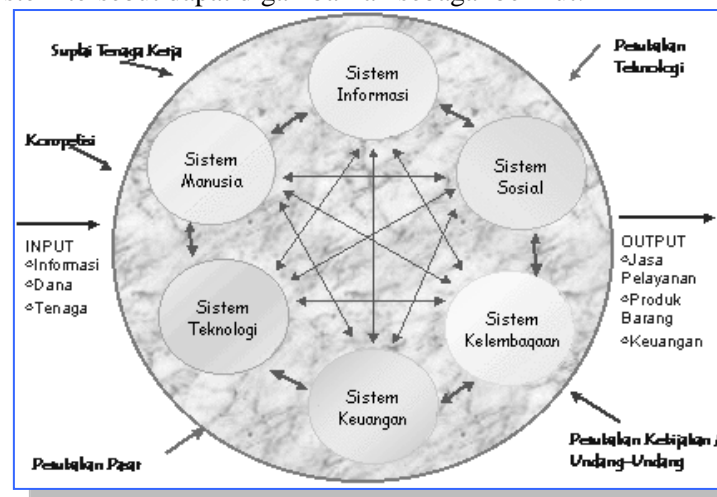
<i>Jenjang Kebutuhan Pelatihan</i>	<i>Beberapa Pertanyaan Dasar</i>	<i>Rekomendasi atau Kesimpulan</i>	<i>Proses Identifikasi Kebutuhan Pelatihan</i>
Jenjang Organisasi atau Lembaga	Dimanakah pelatihan itu sungguh sungguh dibutuhkan, yaitu di bagian yang mana atau di seksi yang mana atau pada jenjang kepangkatan yang mana	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bagian yang sangat membutuhkan pelatihan adalah Bina Program.</li> <li>• Kebutuhan pelatihan yang sangat penting bagi keseluruhan organisasi adalah Pelatihan Project Cycle Management.</li> <li>• Pengganti Orang yang akan Pensiun harus dilatih terlebih dahulu.</li> </ul>	
Jenjang Kepangkatan atau Posisi	Pengetahuan, Sikap dan keterampilan apa yang diperlukan untuk posisi tertentu?	Pengetahuan, sikap dan keterampilan yang dibutuhkan untuk posisi ..... adalah :  Biasanya tertulis di dalam Uraian Tugas)	
Jenjang	Individu siapa saja yang	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sdr. "A" Seksi Penyuluhan</li> </ul>	

Individu/ Perorangan	perlu memperoleh pelatihan sehingga mempunyai pengetahuan, sikap dan keterampilan?	membutuhkan pelatihan <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sdr. "B" Sub Din Pembibitan membutuhkan pelatihan</li> <li>• Seluruh PPL baru harus mengikuti pelatihan :</li> </ul>	
-------------------------	--	---	--

### 3. Kebutuhan Pelatihan Saat Ini

Perlu dipertegas bahwa kebutuhan pelatihan sangat berkaitan erat dengan tujuan lembaga. Dapat dikatakan bahwa adanya kebutuhan pelatihan benar-benar dirasakan bilamana ada berbagai kendala atau hambatan di dalam mencapai tujuan lembaga yang dapat dipecahkan melalui kegiatan pelatihan, mengingat bahwa tidak semua kendala atau hambatan pencapaian tujuan dapat dipecahkan melalui kegiatan pelatihan. Pada dasarnya, dalam melakukan penajagan kebutuhan pelatihan, dapat dibedakan menjadi dua kategori, yaitu kebutuhan pelatihan saat ini dan kebutuhan pelatihan mendatang. Kebutuhan pelatihan saat ini adalah adanya "penyimpangan atau kekurangan yang terjadi pada saat ini; untuk memecahkan permasalahan ini, tentu saja dibutuhkan adanya perubahan, tetapi perubahan tersebut terjadi setelah kebutuhan pelatihan teridentifikasi. Sedangkan kebutuhan pelatihan masa datang, muncul sebagai akibat adanya perubahan.

Di dalam melakukan penajagan kebutuhan pelatihan saat ini perlu melihat dan mempertimbangkan adanya berbagai kaitan antara faktor satu dengan faktor lain yang saling mempengaruhi dan saling tergantung. Sebagai contoh: Pengetahuan dan keterampilan staf sangat tergantung pada "motivasi" dan lingkungan kerja, sistem penggajian dan lain-lain. Hal ini penting bahwa untuk memecahkan suatu masalah "pengetahuan dan keterampilan staf" tidak hanya dilihat dari satu sisi saja, namun perlu melihat sisi lain yang mempengaruhi. Hal ini dapat disebut dengan "Pendekatan Sistem". Secara umum, sistem tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:



Sumber : [www.delivery.org](http://www.delivery.org)

**Gambar 1**  
**Pendekatan Sistem Kebutuhan Pelatihan**

Masing-masing sistem dapat diuraikan sebagai berikut di bawah ini:

- **Sistem Manusia;** antara lain mencakup keadaan fisik, kesehatan, keterampilan, pengetahuan, nilai-nilai, kepribadian, sikap dan perilaku, motivasi, budaya, status dan lain-lain.
- **Sistem Teknologi;** antara lain mencakup peralatan yang dipergunakan, komputerisasi, metoda, proses, alur kerja, otomatisasi, inventarisasi, dan lain-lain.
- **Sistem Keuangan;** antara lain meliputi Alur kas, struktur pembayaran dan pencairan keuangan, ketersediaan dana, dan lain-lain.
- **Sistem Sosial;** yang mencakup antara lain Kelompok-kelompok, team, norma-norma yang berlaku, komunikasi informal
- **Sistem Lembaga;** antara lain meliputi struktur organisasi, kepemimpinan, penilaian kerja, jenjang karier, penggajian, dan lain-lain
- **Sistem Informasi;** antara lain meliputi saluran komunikasi, prosedur komunikasi, prosedur penganggaran, prosedur perencanaan, prosedur pengawasan, prosedur pemantauan dan lain-lain.

Dengan mempertimbangkan "sistem" tersebut akan terlihat bahwa kemungkinan adanya masalah pada bidang tertentu mungkin disebabkan oleh bidang yang lain. Dengan demikian maka sangat penting untuk mempertimbangkannya dalam penajangan kebutuhan pelatihan.

#### **4. Kebutuhan Pelatihan Masa Datang (Perubahan)**

Adanya kebutuhan pelatihan masa datang diartikan sebagai upaya yang dilakukan untuk memecahkan hambatan dan kendala potensial yang menghambat pencapaian suatu tujuan. Pada umumnya, kebutuhan pelatihan masa datang berkaitan dengan adanya "perubahan", antara lain mencakup perubahan-perubahan:

##### **a. Perubahan Tujuan**

Karena berbagai alasan, tujuan suatu organisasi atau lembaga mengalami perubahan. Sesungguhnya, sebuah lembaga atau organisasi yang tidak mengalami suatu perubahan tujuannya dapat dikatakan bahwa lembaga atau organisasi tersebut kurang sehat, mengingat bahwa lingkungan di sekitarnya mengalami perubahan yang demikian cepat, sehingga kegagalan untuk merubah tujuannya akan menyebabkan terjadinya stagnasi atau bahkan kematian.

##### **b. Perubahan berbagai faktor yang mempengaruhi pencapaian tujuan**

Meskipun tujuan tidak berubah, mungkin berbagai faktor lain dapat dipastikan akan mempengaruhi pencapaian tujuan. Perubahan yang disebabkan oleh faktor yang mempengaruhi tujuan antara lain mencakup jumlah staf yang ada, tuntutan faktor luar, teknologi, sistem informasi, perubahan sosial dan berbagai perubahan lain yang dapat mempengaruhi tujuan lembaga yang perlu dipertimbangkan.

##### **c. Kombinasi antara perubahan tujuan dengan perubahan faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian tujuan**

Kenyataan menunjukkan bahwa ada kemungkinan besar bahwa baik tujuan maupun faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian tujuan lembaga atau organisasi merupakan suatu perubahan terus menerus yang tiada henti. Dengan demikian ada tuntutan untuk melakukan inovasi-inovasi tertentu sesuai dengan perubahan dan perkembangan yang terjadi sehingga lembaga atau organisasi lebih bersifat responsif dengan adanya tuntutan dan perkembangan yang terjadi.

Tidak mungkin untuk memberikan suatu daftar kemungkinan-kemungkinan perubahan yang bersifat definitif. Namun demikian ada beberapa contoh yang perubahan antara lain meliputi: Perubahan Produksi/Pelayanan Jasa, Perubahan

Teknis, Perubahan Keuangan, Perubahan personalia, Perubahan Perundang-undangan, Perubahan politik

## 5. Proses Identifikasi Kebutuhan Pelatihan

Identifikasi Kebutuhan Pelatihan merupakan proses yang sangat kritis dalam mengelola pelatihan. Apalagi pelatihan tersebut bersifat partisipatif yang membutuhkan keterlibatan aktif dari seluruh pihak terkait. Bagaimanapun juga, langkah ini sangat menentukan langkah-langkah selanjutnya. Namun demikian langkah ini seringkali diabaikan oleh Petugas Pelatihan.

### a. Tanggung Jawab Manajemen

Sebagaimana diketahui bahwa pelatihan merupakan salah satu upaya memecahkan masalah yang dihadapi oleh suatu lembaga, terutama masalah yang berkaitan dengan kualitas sumberdaya manusia yang ada dalam organisasi atau lembaga tersebut. Dengan demikian maka pelatihan hanyalah salah satu upaya untuk mencapai adanya suatu perubahan pengetahuan, sikap, tingkah laku dan ketrampilan sebagaimana yang diharapkan di dalam suatu kerangka tujuan yang telah ditentukan. Tentu saja kerangka tujuan tersebut adalah tujuan organisasi, tujuan lembaga dan tujuan dari orang-orang yang bekerja dalam lembaga atau organisasi yang mana pengetahuan, sikap, tingkah laku dan keterampilannya perlu dirubah. Oleh karena itu tanggung jawab terhadap program pengembangan sumberdaya manusia dan pelatihan terletak pada orang-orang yang mempunyai tanggung jawab terhadap pencapaian tujuan lembaga atau organisasi dan orang-orang yang "mempekerjakan" karyawan atau staf lembaga tersebut. Dengan demikian jelas bahwa tanggung jawab terhadap program pengembangan sumberdaya manusia dan pelatihan, tidak hanya terletak di tangan Petugas Pelatihan (*Training Officer*), tetapi tanggung jawab semua jenjang manajemen.

Sehubungan dengan hal itu maka dalam melakukan proses identifikasi kebutuhan pelatihan keterlibatan pihak manajemen juga sangat menentukan dan tidak hanya dibebankan kepada Petugas Pelatihan.

### b. Model-model Identifikasi Kebutuhan Pelatihan.

Dalam melakukan proses identifikasi kebutuhan pelatihan, ada tiga model yang dapat dilakukan oleh "Petugas Pelatihan" (*Training Officer*). Masing-masing model mempunyai kelebihan dan kekurangan. Model-model tersebut dapat diperinci sebagai berikut di bawah ini :

#### *Model 1*

Suatu situasi yang sangat umum dimana seorang "Petugas Pelatihan" menempatkan dirinya di manapun juga dalam organisasi atau lembaga dan memulai melakukan identifikasi kebutuhan pelatihan. Dalam model ini pihak manajemen seringkali bersifat pasif atau keterlibatannya sangat terbatas.

Langkah-langkah yang ditempuh, sebagaimana tertuang dalam diagram tersebut di atas adalah sebagai berikut :

- Langkah pertama antara lain mencari dan menemukan berbagai gejala atau tanda-tanda adanya masalah dan indikator-indikator suatu masalah.
- Langkah kedua adalah identifikasi permasalahan riil atau nyata yang dihadapi dan hal ini kemungkinan tergantung pada sumberdaya yang tersedia.
- Langkah ketiga adalah menguji dan mengkaji serta mempertimbangkan berbagai kemungkinan pemecahan masalah yang dihadapi. Ada dua kemungkinan timbul, yaitu; Pemecahan masalah melalui upaya pelatihan dan pemecahan masalah melalui

pendekatan atau upaya lain (non training). Hal ini tidak berarti bahwa Petugas Pelatihan harus melupakan pemecahan masalah non training dan mengatakan bukan "tugas dan tanggung jawabnya". Petugas Pelatihan tetap harus terlibat secara aktif untuk membahasnya dengan pihak manajemen dan seluruh pihak terkait.

- Langkah selanjutnya adalah adanya komitmen manajemen terhadap langkah- langkah yang diperlukan dalam memecahkan masalah.

Secara teoritis tentu saja tidaklah mungkin melakukan identifikasi kebutuhan pelatihan tanpa keterlibatan manajemen mengingat bahwa kebutuhan pelatihan selalu berkaitan erat dengan tujuan lembaga atau tujuan organisasi.

### ***Model 2***

Model kedua ini mempunyai asumsi bahwa kondisi manajemen lembaga dalam keadaan baik, dimana pihak manajemen menyadari adanya suatu masalah dan salah satu alternatif pemecahan masalah yang berharga adalah melalui pelatihan, maka pihak manajemen "memanggil atau melibatkan" ahli pelatihan untuk membantu memecahkan masalah tersebut.

Sifat bantuan atau bimbingan teknis ahli pelatihan disini mungkin hanya dalam beberapa kegiatan penting saja. yaitu bahwa peranan Ahli Pelatihan adalah memberikan saran atau advis atau masukan-masukan kepada manajemen dalam upaya pemecahan masalah yang dihadapi.

Dilain pihak "pendampingan atau pembinaan" mungkin akan lebih berarti bila dibandingkan dengan "pemberian advis" dalam memberikan bantuan yang diberikan

Dalam hal ini Ahli Pelatihan tidak hanya sekedar memberikan bantuan untuk memecahkan masalah manajemen tetapi lebih dari itu yaitu membimbing dan membantu pimpinan (manajemen) sehingga mampu memecahkan masalah secara mandiri. Tentu saja, hal ini membutuhkan suatu pendekatan dan hubungan antara Ahli Pelatihan dengan pihak manajemen yang sangat berbeda. Walaupun disadari hal ini sangat sulit untuk kepentingan jangka waktu pendek, namun dalam jangka panjang bentuk bantuan yang bersifat "Pendampingan dan Pembinaan" akan memberikan suatu kontribusi yang sangat berharga. Di sinilah letak keterlibatan semua pihak sangat penting di dalam proses identifikasi kebutuhan pelatihan.

### ***Model 3***

Pada dasarnya dalam proses identifikasi kebutuhan pelatihan Model 3 ini secara khusus lebih menitik beratkan pada kebutuhan pelatihan di masa yang akan datang. Sedangkan pada Model 1 dan 2 lebih memperhatikan pada identifikasi kebutuhan pelatihan saat ini dan saat akan datang. Pada Model 3 ini lebih banyak digunakan untuk mengantisipasi adanya dan perlunya berbagai perubahan lembaga yang telah direncanakan karena adanya berbagai tuntutan. Dalam hal ini, tentu saja Ahli Pelatihan dan pihak manajemen harus dan mutlak melakukan kerjasama yang erat

Perubahan kelembagaan tersebut mungkin saja terjadi pada berbagai jenjang; mulai dari suatu perubahan yang sifatnya strategis atau hanya perubahan yang bersifat "teknis". Perubahan strategis disini diartikan sebagai suatu perubahan yang sifatnya mendasar, mulai dari Perubahan Visi, Misi, Strategi dan lain sebagainya. Perubahan yang bersifat strategis akan menghadapi permasalahan yang lebih kompleks dan pada umumnya hal ini terdorong karena adanya perubahan eksternal antara lain perubahan politik, undang-undang dan lain sebagainya. Sedangkan perubahan "teknis" merupakan perubahan yang sifatnya lebih operasional dan lebih banyak karena faktor internal. Dengan adanya perubahan-perubahan tersebut sangatlah diharapkan keterlibatan Ahli



Pelatihan sejak dari awal untuk memperhitungkan berbagai implikasi dan konsekuensi serta persyaratan "profesionalisme" yang dibutuhkan karena adanya perubahan tersebut.

## **6. Berbagai Pendekatan Identifikasi Kebutuhan Pelatihan**

### **a. Pendekatan berbasis politis**

Selain keempat pendekatan tersebut di atas, masih ada pendekatan lain yaitu Pendekatan Berbasis Politis. Pendekatan ini lebih banyak mengedepankan faktor "pengaruh" dan "kekuasaan" dimana kebutuhan pelatihan dilihat sebagai upaya untuk kepentingan pengaruh dan kekuasaan politis. Tentu saja, pendekatan ini sangat jarang dipergunakan kecuali di lembaga-lembaga politis misalkan partai dan lain-lain. Dalam pendekatan ini, penyelenggaraan pelatihan difungsikan untuk menciptakan "kader-kader" partai untuk kepentingan partai atau institusi yang bersangkutan. Mengingat bahwa pendekatan ini lebih mengedepankan kepentingan politis, maka pendekatan ini tidak banyak dipergunakan dalam lembaga pemerintahan. Pendekatan ini harus memperhatikan aspek nilai dasar, tujuan, Penekanan Kegiatan, Kelebihan & Kekurangan.

### **b. Pendekatan Identifikasi Kebutuhan Pelatihan Sistematis**

Penjajagan kebutuhan pelatihan secara sistematis didasarkan pada persyaratan tugas yang dibebankan. Persyaratan tugas menentukan kebutuhan jenis pelatihan yang harus dilakukan, yang pada gilirannya persyaratan tugas tersebut ditentukan oleh kebutuhan untuk mencapai tujuan lembaga atau tujuan organisasi. Dengan demikian maka pendekatan identifikasi pelatihan secara sistematis ini membutuhkan adanya Tujuan Lembaga dan Uraian Tugas dari seluruh orang atau individu yang ada dalam organisasi tersebut. Pendekatan identifikasi kebutuhan pelatihan secara sistematis ini mempunyai relevansi yang jelas antara kebutuhan pelatihan dengan kebutuhan atau persyaratan tugas. Kegiatan identifikasi kebutuhan pelatihan yang sistematis ini dilakukan secara bertahap. Pendekatan ini harus memperhatikan aspek nilai dasar, tujuan, Penekanan Kegiatan, Kelebihan & Kekurangan.

### **c. Pendekatan Berbasis Pengembangan Kelembagaan**

Salah satu latar belakang pendekatan kelembagaan ini berdasarkan pada teori dalam Psikologi Sosial, dengan memberikan penekanan khusus pada Dinamika Kelompok Kerja. Konsekuensinya yaitu bahwa seluruh referensi dalam pengembangan kelembagaan bermuara pada aplikasi teknik teori tingkah laku - khususnya psikologi sosial dan kelompok dalam upaya memecahkan masalah lembaga atau organisasi. Pendekatan ini harus memperhatikan aspek nilai dasar, tujuan, Penekanan Kegiatan, Kelebihan & Kekurangan.

### **d. Pendekatan Berbasis Administratif**

Banyak pengalaman menunjukkan bahwa identifikasi kebutuhan pelatihan lebih didasarkan dan ditujukan untuk memenuhi kebutuhan dan kepentingan catatan atau persyaratan administratif. Dengan demikian maka pendekatan administratif ini melihat identifikasi kebutuhan pelatihan hanyalah untuk mengisi berbagai persyaratan dan kelemahan dalam bidang administratif. Pelatihan semacam ini dapat dilihat pada pelatihan Administrasi Umum (ADUM) & Administrasi Umum Lanjutan (ADUMLA). Peserta pelatihan ADUM dan ADUMLA didasarkan pada kebutuhan untuk memenuhi tuntutan dan persyaratan untuk mampu "mengisi" dan

"menerapkan" sistem administrasi yang berlaku. Pendekatan ini harus memperhatikan aspek nilai dasar, tujuan, Penekanan Kegiatan, Kelebihan & Kekurangan.

#### e. Pendekatan Berbasis Kesejahteraan

Petugas Bidang Kepelatihan yang menganut pendekatan ini mempunyai kecenderungan untuk tidak memperhatikan atau tidak peduli dengan efektifitas pengembangan kelembagaan ataupun efektifitas pengembangan kelompok. Mereka lebih menekankan pada kesejahteraan atau kesenangan individu ataupun perorangan. Konsekuensinya, mereka melihat pelatihan sebagai upaya memberdayakan orang untuk memperoleh kualifikasi sehingga memungkinkan memperoleh "banyak uang atau gaji" atau untuk kepentingan promosi kenaikan pangkat. Pendekatan ini tidak umum untuk kalangan swasta, tetapi pendekatan ini banyak diterapkan di lembaga-lembaga atau instansi pemerintah. Bagi mereka kebutuhan pelatihan dilihat sebagai situasi dimana seseorang dapat mengikuti pelatihan agar supaya memperoleh kualifikasi lebih baik. Pendekatan ini harus memperhatikan aspek nilai dasar, tujuan, Penekanan Kegiatan, Kelebihan & Kekurangan.

### 7. Metoda & Teknik Identifikasi Kebutuhan Pelatihan

Banyak metoda dan teknik yang dapat dipergunakan untuk mengumpulkan dan menghimpun informasi dan data untuk identifikasi kebutuhan pelatihan. Hal yang paling prinsipil untuk diperhatikan adalah perlunya keterlibatan seluruh pihak terkait dalam proses yang ditempuh. Dengan kata lain bahwa pendekatan dan metoda partisipatif perlu diterapkan. Metoda dan teknik tersebut antara lain meliputi:

- a. **Metoda Wawancara atau Interview;** banyak teknik yang dapat dipergunakan dalam melakukan wawancara baik dilihat dari cara pengajuan pertanyaan, jenis pertanyaan maupun jumlah responden yang ada. Pada prinsipnya wawancara dilakukan dengan cara "tanya jawab", bertatap muka dan berkomunikasi langsung secara lisan dengan responden sebagai sumber data. Berbagai jenis wawancara yang dapat dilakukan yaitu meliputi: Wawancara/Interview Terstruktur, Wawancara/Interview Tidak Terstruktur, Wawancara/Interview Semi Terstruktur, Wawancara Sebaya
- c. **Metoda Kuesioner/Angket;** Dalam hal ini pihak interviewer mempersiapkan serangkaian pertanyaan tertulis dengan mengacu kepada kebutuhan informasi atau data yang telah ditetapkan sebelumnya. Distribusi dan cara pengisian Kuesioner dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu melalui tatap muka langsung maupun melalui pos (dikirimkan). Dalam hal jenis pertanyaan dalam kuesioner, ada berbagai kemungkinan, yaitu pertanyaan terbuka, tertutup, campuran dan lain sebagainya.
- d. **Metoda Skala;** Skala menggambarkan suatu nilai yang berbentuk angka terhadap sesuatu hasil pertimbangan. Biasanya penggunaan metoda skala ini ditujukan untuk menemukan aspek sikap. Ada beberapa cara yang telah dikembangkan oleh para ahli, yaitu:
  - **Skala Likert ;** yang disusun dalam suatu pernyataan dan diikuti oleh lima jawaban yang menunjukkan tingkatan misalnya, 1 - Sangat tidak setuju, 2 - Tidak Setuju, 3 - Tidak berpendapat, 4 - Setuju dan 5 - Sangat tidak setuju.
  - **Skala Inkels (Pilihan Ganda);** berbentuk seperti pilihan ganda, yang merupakan pernyataan yang diikuti oleh sejumlah alternatif pendapat.
  - **Skala Thurstone;** skala ini sebenarnya mirip dengan Skala Likert, hanya butir pilihan lebih besar (biasanya 1 - 10)

- **Skala Guttman dan Bogardus;** berupa 3 atau 4 pernyataan yang masing-masing harus dijawab "YA" atau "TIDAK".
- **Skala Osgood (*Sematic Differential*);** Dimaksudkan untuk mengetahui dan mengukur konsep-konsep tiga dimensi. Dimensi-dimensi tersebut diukur dalam kategori "Baik - Tidak Baik", "Kuat - Lemah", "Aktif - Pasif" atau "Berguna - Tidak berguna".

## 8. Faktor-faktor penentu analisis kebutuhan pelatihan pegawai

Uraian di atas menjelaskan dengan rinci mengenai dasar teoritis penentuan kebutuhan pelatihan pegawai. Mengingat bahwa data dan informasi yang harus dikumpulkan dan dianalisis menyangkut manusia (adanya *gap* antara pengetahuan, ketrampilan dan sikap yang ada dengan yang diharapkan) dan organisasi/Instansi/lembaga(rencana dan tujuan perusahaan, SAP, manfaat pelatihan, dsb) maka analisis kebutuhan pelatihan Menurut Johannes Papu (2002) seyogyanya mencakup kedua area tersebut. Oleh karena itu data yang harus dikumpulkan mencakup beberapa faktor sebagai berikut:

### a. Alasan

Instansi/lembaga adalah suatu sistem. Artinya di dalam Instansi/lembaga terdapat beberapa divisi atau bagian yang saling berhubungan satu dengan yang lain. Dengan adanya berbagai divisi tersebut maka kebutuhan akan pelatihan dapat berbeda-beda antara divisi yang satu dengan yang lain. Oleh karena itu, pada tahapan ini perancang program pelatihan (baca: *Training Manager/Officer* yang mewakili HRD atau Divisi Training) dituntut untuk benar-benar jeli dalam melihat kebutuhan yang ada. Ia harus meluangkan banyak waktu untuk mendengarkan pendapat dari berbagai pihak, mengetahui dengan pasti siapa yang berwenang memutuskan adanya pelatihan, dan apa kaitan pelatihan yang akan dirancang dengan rencana strategic perusahaan.

Dalam banyak kasus kebutuhan pelatihan mungkin diajukan atau diminta oleh manager atau supervisor dari divisi tertentu yang ada dalam perusahaan. Selain itu ada juga pelatihan yang bersifat menyeluruh, dalam arti bahwa pelatihan tersebut merupakan suatu *policy* dari pihak manajemen untuk mensosialisasikan visi, misi, dan tujuan perusahaan, termasuk rencana strategic yang akan dijalankan. Meski kedua hal tersebut sebenarnya telah mengindikasikan adanya kebutuhan pelatihan, namun perancang pelatihan harus dapat menggali lebih dalam lagi sejauhmana kebutuhan tersebut dapat direalisasikan. Ia harus bisa menggali informasi-informasi seperti: apakah program pelatihan serupa pernah dilaksanakan dan apa hasilnya? Apakah pelatihan tersebut benar-benar akan bermanfaat bagi divisi tertentu dan secara langsung ataupun tidak langsung akan memberikan dampak positif bagi kinerja semua divisi yang ada dalam perusahaan? Kondisi atau situasi seperti apa sebenarnya yang mendorong dilakukannya pelatihan tersebut? Lalu apa sebenarnya yang diharapkan dari pelatihan tersebut?

### b. Peserta

Satu hal yang sangat krusial dalam suatu pelatihan adalah menentukan siapa yang menjadi peserta pelatihan tersebut. Peserta yang dimaksudkan dalam konteks ini adalah mencakup partisipan dan juga *trainer/facilitator* dari pelatihan tersebut. Mengapa hal ini dikategorikan sebagai hal yang krusial tidak lain adalah karena peserta akan sangat menentukan format pelatihan. Selain itu para partisipan adalah individu-individu yang akan membawa apa yang diperoleh dalam pelatihan ke dalam pekerjaan mereka sehari-hari sehingga akan memiliki dampak pada perusahaan. Dengan mengetahui peserta pelatihan perancang program pelatihan dapat menentukan format yang tepat; apakah akan

menggunakan format ruang kelas (*classroom setting*), belajar sendiri (*self-study or self-journey*), belajar dari pengalaman (*experiential learning or learning by doing*), atau menggunakan beberapa format sekaligus.

Selain itu, dengan mengetahui siapa peserta pelatihan maka perancang program pelatihan akan dapat menggali lebih jauh berbagai informasi seperti:

- apa saja persyaratan minimal (pendidikan, pengalaman dan ketrampilan) yang harus dipenuhi oleh partisipan untuk dapat mengikuti pelatihan?
- apa dasar-dasar pengetahuan dan ketrampilan yang telah dimiliki partisipan, termasuk pelatihan apa saja yang pernah diikuti sebelumnya?
- apa saja persyaratan yang harus dipenuhi oleh *trainer/facilitator* untuk dapat menyelenggarakan pelatihan? apakah akan menggunakan *trainer* dari dalam Instansi/lembaga atau menggunakan *trainer* dari luar?
- bagaimana data demography para partisipan?

### **C. Pekerjaan**

Data atau informasi yang berhubungan dengan aspek pekerjaan yang harus dikumpulkan dan dianalisis mencakup hal-hal seperti: jenis pekerjaan (jabatan) apa yang sedang di *review* dan apa fungsi utama pekerjaan (jabatan) tersebut, apa saja kompetensi yang dibutuhkan untuk dapat melaksanakan pekerjaan secara optimal, apa standard kinerja yang harus dipenuhi oleh pegawai, apakah pegawai sudah memenuhi standard kinerja yang diharapkan, dsb. Pada intinya analisis kebutuhan pelatihan yang mencakup aspek pekerjaan bertujuan mengumpulkan informasi seputar fungsi dan tanggung jawab jabatan, tingkat kinerja yang diharapkan, dan kemampuan serta ketrampilan apa saja yang harus dimiliki oleh individu atau kelompok (divisi) untuk dapat memenuhi standard kinerja yang diharapkan. Bagi perusahaan-perusahaan yang telah memiliki uraian jabatan mungkin akan lebih mudah bagi si perancang program untuk memperoleh data. Namun bagi Instansi/lembaga yang belum memiliki uraian jabatan maka si perancang program akan membutuhkan banyak waktu untuk melakukan analisis jabatan.

### **d. Materi**

Bagi perusahaan-Instansi/lembaga yang sudah terbiasa melakukan pelatihan, materi pelatihan mungkin sudah tersedia untuk berbagai jabatan. Meski demikian hal ini tidaklah berarti bahwa materi tersebut selalu cocok untuk setiap peserta dan setiap situasi. Materi pelatihan yang baik harus selalu diperbaharui sesuai dengan kondisi yang ada supaya isi (*content*) dari pelatihan benar-benar sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan si partisipan. Hal yang mendasar untuk diketahui dalam menentukan materi yang akan dirancang dalam sebuah program pelatihan adalah apakah materi yang akan diberikan merupakan suatu hal yang bersifat *essential* atau tidak. Jika ya, maka materi tersebut harus dimasukkan dalam pelatihan. Jika hal ini sudah ditentukan, maka selanjutnya baru dipilih topik-topik penting yang perlu diajarkan dalam pelatihan, bagaimana mengajarkannya dan hal-hal apa saja yang perlu dijelaskan lebih lanjut supaya lebih memudahkan partisipan dalam memahami materi tersebut.

### **e. Dukungan**

Mengingat bahwa hal-hal yang mempengaruhi kinerja pegawai maupun Instansi/lembagasecara keseluruhan tidak hanya ditentukan oleh pelatihan, maka si perancang pelatihan harus benar-benar dapat memastikan bahwa ia mendapatkan dukungan dari berbagai pihak di dalam perusahaan. Dukungan tersebut adalah berupa komitmen dari para *manager* atau *supervisor* untuk menciptakan suasana yang kondusif

bagi para partisipan untuk dapat menerapkan apa yang telah mereka pelajari dalam pelatihan. Suasana kondusif tersebut misalnya: menempatkan pegawai pada jabatan yang sesuai dengan kompetensinya, memberikan *feedback* tentang kinerja pegawai secara periodik, mendengarkan keluhan dan masalah yang dihadapi pegawai dalam menerapkan apa yang telah dipelajari, memberikan *reward* atau *recognition* bagi pegawai yang berhasil memenuhi standard kinerja yang diharapkan, menegur atau memberikan sanksi kepada pegawai yang tidak menunjukkan kinerja yang optimal, dsb.

Komitmen tersebut amat penting diperoleh mengingat bahwa pelatihan bukanlah sarana yang tepat untuk mengendalikan hal-hal yang tidak memiliki hubungan dengan pengetahuan dan ketrampilan. Dengan perkataan lain pelatihan hanyalah merupakan sarana yang berguna untuk menghilangkan atau mengurangi adanya kesenjangan antara pengetahuan dan ketrampilan yang ada dengan yang diharapkan. Pelatihan tidak bisa dengan mudah dianggap sebagai sarana untuk mengurangi tingkat ketidakhadiran pegawai, mengatasi PHk atau perampangan perusahaan, meningkatkan gaji dan menciptakan motivasi kerja pegawai di lapangan. Pelatihan juga tidak akan serta merta melahirkan standard kinerja yang diharapkan jika di tempat kerja sehari-hari tidak ada kriteria penilaian tentang standard kinerja tersebut. Selain itu pelatihan tidak bisa menggantikan peran *manager* ataupun *supervisor* dalam memberikan feedback kepada bawahannya. Oleh karena itu, dalam analisis kebutuhan pelatihan si perancang program harus dapat memastikan bahwa pelatihan tidak akan disalahgunakan oleh pihak manajemen atau pun para *manager/supervisor* untuk melepaskan tanggungjawab atas ketidakberhasilan mereka dalam mengatasi permasalahan yang ada. Sebaliknya pelatihan harus dipandang sebagai sarana pendukung bagi keberhasilan pihak manajemen atau para *manager/supervisor* dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab mereka. Tanpa adanya komitmen yang sungguh-sungguh dari pihak manajemen atau para *manager/supervisor* maka dapat dipastikan bahwa pelatihan hanya akan berjalan sukses di ruang kelas atau tempat pelaksanaan pelatihan saja.

#### f. *Biaya*

Sekecil apapun kegiatan pelatihan pasti membutuhkan dana. Oleh karena itu amat penting untuk menghitung untung rugi dari pelaksanaan suatu pelatihan. Dalam hal ini si perancang program pelatihan harus mengumpulkan berbagai informasi yang menyangkut hal-hal seperti: biaya apa saja yang harus dikeluarkan untuk partisipan maupun *trainer*, apa keuntungan yang akan diperoleh dari pelatihan tersebut dan berapa lama hal itu bisa dicapai, apakah biaya pelatihan masih sesuai dengan *budget* yang ada, dsb. Salah satu cara yang cukup populer untuk menghitung untung rugi suatu pelatihan adalah dengan mengukur ROI.

#### g. *Memilih Metode*

Sebelum menentukan metode yang akan digunakan dalam pengumpulan data, maka perlu dipikirkan sumber-sumber data yang bisa digunakan untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan. Sumber-sumber data tersebut diantaranya adalah: Riset atau survey (*critical incidents research, working climate survey, customer service survey, dsb*), Penilaian kinerja (*performance appraisal*), Perencanaan karir pegawai, Perubahan prosedur kerja dan perkembangan teknologi, Perencanaan SDM

Jika faktor-faktor yang akan dianalisis sudah diketahui dan sumber-sumber data dapat ditentukan maka perancang program pelatihan dapat memilih beberapa metode pengumpulan data sebagai berikut: Kuesioner, Observasi, Wawancara, Focus group,

Regular meeting, Mempelajari data Instansi/lembaga, Mempelajari uraian jabatan, Membentuk kelompok pakar/penasehat

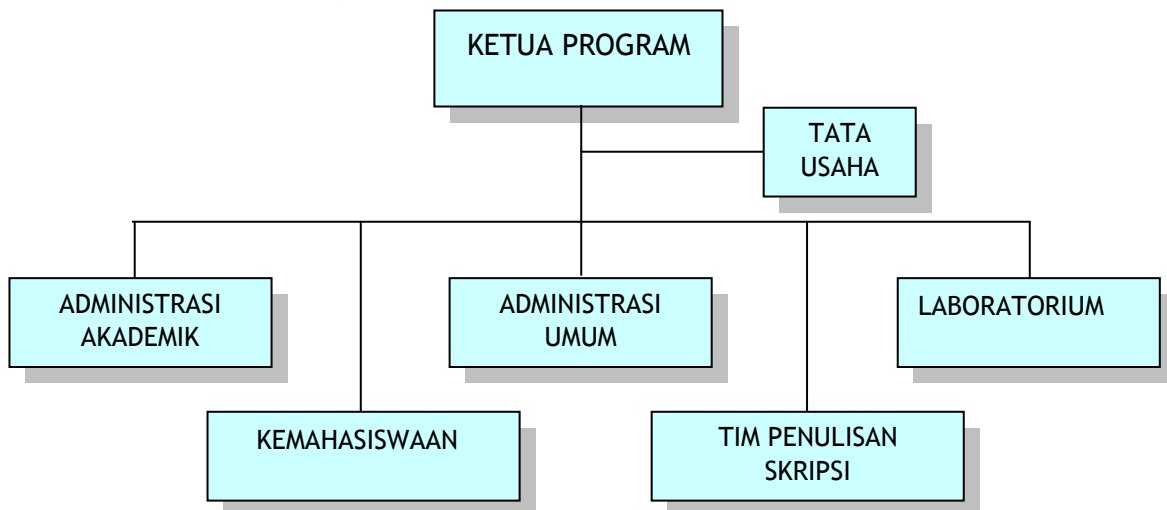
Dengan memperhatikan hal-hal yang telah saya uraikan di atas, besar harapan saya bahwa program pelatihan yang akan anda susun dapat berlangsung sukses baik dalam pelaksanaannya maupun pada saat para partisipan kembali ke tempat kerja untuk menerapkan pengetahuan dan ketrampilan yang di peroleh ke dalam pekerjaan mereka sehari-hari. Meskipun mungkin tidak semua faktor di atas harus dianalisis (ada pelatihan tertentu yang tidak perlu menganalisis semua faktor), namun semakin banyak data dan informasi yang bisa dikumpulkan dalam analisis kebutuhan pelatihan maka akan semakin mudah bagi si perancang program pelatihan untuk menggambarkan persyaratan-persyaratan yang diinginkan oleh perusahaan, kemampuan dan ketrampilan yang dimiliki pegawai, kesenjangan antara pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan yang ada dengan yang diharapkan dan bagaimana cara terbaik untuk menghilangkan kesenjangan tersebut. Dengan melakukan analisis kebutuhan pelatihan secara sungguh-sungguh maka niscaya program pelatihan yang dirancang akan dapat dilaksanakan secara efisien dan efektif. Selamat mencoba. Semoga berguna untuk meningkatkan kemampuan dan ketrampilan para pekerja kita.

### C. Kondisi Objektif di Program Studi

Selanjutnya untuk mengetahui lebih jelas tentang kondisi organisasi Program studi Manajemen Perkantoran maka berikut ini akan di uraikan secara lebih rinci dan lengkap sebagai berikut :

#### 1. Kepemerintahan (Tata Pamong)

##### a. Struktur Organisasi:























Sumber : Dokumen Program Studi (2004)








#### Gambar 2

Struktur Organisasi Program Studi Manajemen Perkantoran

**b. Personil beserta Fungsi & Tugas Pokoknya:**

Tabel 2  
Personil beserta Fungsi & Tugas Pokoknya

Jabatan dan Personil	Fungsi dan Tugas Pokok
<b>Ketua Program</b>  Dr. Tjutju Yuniarsih, MPd.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mengkoordinir kegiatan di setiap bidang</li> <li>- Mempertanggungjawabkan semua kegiatan di setiap bidang kepada Ketua Jurusan dan Dekan</li> <li>- Menetapkan kebijakan-kebijakan program</li> <li>- Menyampaikan aspirasi dari staf dosen dan karyawan kepada pimpinan dan menyampaikan tugas dan informasi dari pimpinan kepada dosen dan karyawan.</li> <li>- Memimpin rapat-rapat program</li> <li>- Mengembangkan program studi menjadi jurusan.</li> </ul>
<b>Bidang Administasi Akademik</b>  Drs. Uep Tatang Sontani/Sekretaris  Drs. Maman Ukas,M.Pd  Drs. Budi Santoso,M.Si  Dr. Janah Sojanah, MSi.  Dr. Durotul Yatimah, MPd.  Drs. Suwatno, MSi.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Administrasi Kurikulum</li> <li>- Penyusunan jadwal kuliah dan ujian semesteran</li> <li>- Penyusunan jadwal dan pelaksanaan ujian sidang</li> <li>- Monitoring perkuliahan dan ujian</li> <li>- Dokumentasi nilai</li> <li>- Akreditasi nilai</li> <li>- Seleksi mahasiswa (PMDK dan Lanjutan)</li> <li>- Persiapan dan pelaksanaan rapat-rapat program</li> <li>- Mengajukan rencana penempatan mahasiswa dan dosen pembimbing PPL</li> </ul>
<b>Kemahasiswaan</b>  Drs. Budi Santoso, M.Si  Adman, S.Pd	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Membimbing kegiatan mahasiswa di tingkat himpunan jurusan (HMJ) maupun himpunan mahasiswa program studi (FOKMAP).</li> <li>- Membimbing dan memantau kegiatan Program Pengenalan Studi Mahasiswa Baru</li> <li>- Pemilihan mahasiswa berprestasi</li> </ul>
<b>Adminstrasi Umum</b>  Dra. Nani Sutarni, MSi./Keetua  Drs. Hendri Winata, M.Si  Drs. Endang Supardi, MSi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bendahara Program</li> <li>- Menyelenggarakan administrasi non akademik</li> <li>- Pencatatan dan inventarisasi sarana perlengkapan</li> <li>- Kesekretariatan</li> <li>- Membantu penyelenggaraan rapat-rapat program</li> </ul>
<b>Tim Penulisan Skripsi</b>  Dr. H. Moch. Idochi Anwar, MPd./Ketua  Drs. Ade Sobandi, M.Si  Dr. Edi Suryadi, MSi.  Dra. Hj.Nani Sutarni, MPd.  Dr. Durotul Yatimah, MPd.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mengkoordinir setiap kegiatan TPS</li> <li>- Menentukan tim pembahas proposal</li> <li>- Mencek duplikasi skripsi.</li> <li>- Membahas proposal skripsi</li> <li>- Menentukan dosen pembimbing skripsi</li> <li>- Menyelenggarakan seminar proposal.</li> <li>- Mengadministrasikan judul-judul skripsi.</li> <li>- Sosialisasi penulisan skripsi dan karya ilmiah lainnya.</li> <li>- Menyusun pedoman penulisan skripsi bagi mahasiswa</li> </ul>
<b>Laboratorium Perkantoran</b>  Drs. Budi Santoso, M.Si / Ketua	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mengkordinasikan semua aktivitas laboratorium di program perkantoran</li> </ul>
<b>Laboratorium PMK dan Mengetik</b>  Drs. Acu Supratman, M.Si  Drs. Nunung Supardi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menyelenggarakan praktikum : mesin-mesin dan alat-alat kantor, mengetik manual, serta mengetik elektronik</li> </ul>

 Drs. Alit Sarino, M.Si	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Membuat model-model praktikum.</li> <li>- Membuat panduan praktikum</li> </ul>
<b>Laboratorium Stenografi</b>  Drs. Endang Supardi  Dra. Hj.Nani Imaniati, MSi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menyelenggarakan kegiatan praktikum stenografi indonesia dan inggris</li> <li>- Pelisanaan dan pelatinnan</li> <li>- Demonstrasi menulis dan pendiktean dengan alat bantu.</li> <li>- Membuat model-model praktikum.</li> <li>- Membuat panduan praktikum</li> </ul>
<b>Laboratorium Menejemen Perkantoran dan Kesekretarisan</b>  Dr. Durotul Yatimah, M.Pd.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menyelenggarakan praktikum perkantoran dan kesekretarisan (kepemimpinan, dokumentasi dan kearsipan, ketata usahaan, serta sistem informasi manajemen)</li> <li>- Membuat model-model praktikum.</li> <li>- Membuat panduan praktikum</li> </ul>
<b>Laboratorium Komputer</b>  Drs. Ade Sobandi, M.si  Drs. Hendri Winata, M.Si	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Menyelenggarakan praktikum pengetahuan komputer, pemograman komputer dan pengolahan data elektronik</li> <li>▪ Membuat model-model praktikum.</li> <li>▪ Membuat panduan praktikum</li> <li>▪ Menyelenggarakan pelatihan penggunaan komputer untuk dosen dan karyawan.</li> <li>▪ Sosialisasi teknologi komputer dalam bentuk pengabdian kepada masyarakat.</li> <li>▪ Sarana pengolahan data hasil penelitian dosen dan mahasiswa.</li> <li>▪ Sarana komunikasi global dengan menggunakan intranet dan internet.</li> </ul>
<b>Tata Usaha Program</b>  Maman Suherman	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Membantu pengetikan surat-surat di setiap bidang yang ada di lingkungan program</li> <li>- Membantu penyelenggaran kearsipan dan dokumentasi di setiap bidang yang ada di lingkungan program</li> <li>- Memelihara kebersihan ruang kantor dan laboratorium</li> <li>- Mengetik laporan pertanggungjawaban ketua program dan penanggung jawab setiap bidang yang ada di lingkungan program.</li> </ul>

### c. Mekanisme Tata Pamong

#### a) Proses Perencanaan

Proses perencanaan tata pamong dilakukan melalui tahapan identifikasi dan analisis permasalahan, yang secara empirik dirasakan sebagai kebutuhan dalam kehidupan organisasi program studi perkantoran. Proses identifikasi dan analisis ini meliputi : Identifikasi dan analisis permasalahan bidang pendidikan dan akademik, Identifikasi dan analisis permasalahan bidang kemahasiswaan, Identifikasi dan analisis permasalahan bidang administrasi umum, Identifikasi dan analisis permasalahan bidang TPS, Identifikasi dan analisis permasalahan bidang laboratorium, Identifikasi dan analisis permasalahan ketata usahaan.

#### b) Proses pengorganisasian.

Proses pengorganisasian dilakukan dengan cara memformulasikan dan mengklasifikasikan permasalahan sesuai dengan karakteristik setiap bidang kegiatan yang ada pada struktur pemerintahan program studi perkantoran.

#### c) Motivasi



Proses motivasi dilakukan dengan cara memberikan peluang yang sebesar-besarnya kepada setiap bidang untuk mengembangkan kreativitasnya masing-masing sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya.

d) Pengendalian :

Proses pengendalian dilakukan dengan cara meminta laporan pertanggung jawaban dari masing-masing bidang. Laporan pertanggung jawaban tersebut diberikan pada awal kegiatan, ketika kegiatan sedang berlangsung, dan di akhir kegiatan, kemudian dibahas dalam rapat program.

## 2. Sumber Daya Manusia

### a. Pengelolaan SDM

SDM yang ada di Program Manajemen Perkantoran terdiri dari tenaga edukatif (dosen) tetap 27 orang, tidak tetap 3 orang dan tenaga administratif tetap 1 orang dan luar biasa 2 orang. Bagi dosen tetap terbuka peluang untuk mengikuti pendidikan lanjutan melalui program bergelar maupun non gelar dengan biaya yang bisa difasilitasi oleh program Due-like, Proyek UPI, BPPS, PGSM maupun yang didanai sendiri. Hampir setiap dosen melaksanakan sebuah penelitian dalam satu tahun baik biaya sendiri maupun biaya proyek.

Pada tahun 2000, Prodi mendapat alokasi kegiatan pengabdian masyarakat sebanyak 4 judul dengan mengambil lokasi di Kecamatan Jalan Cagak Kabupaten Subang, Sedangkan tahun 2001 mendapat alokasi 5 judul kegiatan yang berlokasi di Kecamatan Cilimus Kabupaten Kuningan. Masing-masing kelompok pengabdian di atas, melibatkan semua dosen tetap.

Berhubungan dengan karir tenaga dosen tahun-tahun terakhir ini sebanyak 6 orang dosen telah naik pangkat dari golongan III C ke III D 4 orang, dari IV A ke IV B 2 orang, satu orang dosen sedang dipromosikan ke guru besar dan satu orang lain sedang mempersiapkan untuk dipromosikan ke guru besar. Dilihat dari jabatannya, dosen yang ada di program studi perkantoran tinggal satu orang yang masih menduduki jabatan asisten ahli, namun yang bersangkutan sedang diproses untuk dipromosikan ke jabatan lektor.

Sejak tahun 1989 s/d 2001 Prodi belum mendapatkan tambahan tenaga Dosen walaupun dalam kurun waktu tersebut sudah ada 4 dosen yang pensiun. Seleksi calon dosen biasanya secara administratif dilaksanakan di tingkat UPI, sedangkan keterlibatan Prodi hanya sebatas melakukan wawancara terhadap calon dan menyerahkan hasil wawancara tersebut kepada panitia tingkat UPI, tanpa memiliki kewenangan untuk memutuskan ditolak atau diterimanya calon tersebut.

### b. Ketersediaan Dosen, Tenaga Administrasi, Teknisi, dan Pendukung

**Tabel 3**  
**Daftar dosen, tenaga administrasi, teknis dan pendukung**

No.	Nama Dosen dan Karyawan	Profil dan Kualifikasi
1	Prof. Drs. Komaruddin S.	Guru Besar/S1 Ekonomi UNPAD
2	Prof. DR. H.M Idochi Anwar, MPd.	Guru Besar/S3 Adpend IKIP Bdg
3	Prof. DR. H. Jajat Riwayatna, MPd.	Guru Besar/S3 Adpend IKIP Bdg
4	DR. Hj.Tjutju Yuniarsih, MPd.	Lektor Kepala/S3 Adpend IKIP Bdg
5	Drs. Maman Ukas, M.Pd	Lektor Kepala/S1 Ekum IKIP Bdg
6	Drs. H. Daeng Sudirwo, MPd.	Lektor Kepala/S2 PLS IKIP Bdg

7	Drs. Hadis Suryanto, M.Si	Lektor Kepala/S2* Ekonomi UNPAD
8	Dra. Tati Sugiharti, M.Pd	Lektor Kepala/S1 Ekper IKIP Bdg
9	Dr. H. Bejo Siswanto, MSi.	Lektor Kepala/S3* Manaj. SDAL IPB
10	Drs. Nunung Supardi	Lektor Kepala/S1 Ekper IKIP Bdg
11	Drs. Acu Supratman, M.Pd	Lektor Kepala/S1 Ekper IKIP Bdg
12	Dr. Janah Sojanah, M.Si.	Lektor Kepala/S3* Ekonomi UNPAD
13	Drs. Uep Tatang Sontani, M.Si	Lektor Kepala/S2* Ekonomi UNPAD
14	Dra. Hj. Nani Sutarni, MPd.	Lektor Kepala/S2 Adpend IKIP Bdg
15	Dr. Durotul Yatimah, MPd.	Lektor /S3* PLS UPI
16	Drs. Suwatno, MSi.	Lektor/S3* Komunikasi UNPAD
17	Drs. Endang Supardi, M.Si.	Lektor /S2 Ekonomi UNPAD
18	Dra. Nani Imaniyati, M.Si.	Lektor /S3* Ekonomi UNPAD
19	Drs. Hendri Winata, M.Si	Lektor /S2* Ekonomi UNPAD
20	Dr. Edi Suryadi, M.Si.	Lektor /S3* Komunikasi UNPAD
21	Drs. Ade Sobandi, M.Si	Lektor /S2* Komunikasi UNPAD
22	Drs. Budi Santoso, M.Si	Lektor /S2* Ekonomi UNPAD
23	Drs. Alit Sarino, M.Si	Lektor /S2* Komuikasi UNPAD
24	Drs. Ating Somantri	Asisten Ahli/S1 Matematik IKIP Bdg
25	Rizky Dermawan, SE, MM	Lektor/S2 Ekonomi UGM
26	Rasto, S.Pd	Asisten Ahli/ S2* Adpend UPI
27	Adman, S.Pd	Asisten Ahli/ S2* PLS UPI
29	Sambas Ali Muhidin, S.Pd	Asisten Ahli/ S2* Ilmu Sosial UNPAD
30	Maman Suherman	Tata Usaha Program Studi/SD '1965

*Keterangan : \* Sedang dalam proses studi lanjut*

*Sumber : Dokumen Prodi (2004)*

Jumlah Dosen sebanyak 29 orang dan jumlah mahasiswa dari seluruh angkatan (sejak angkatan 1999 s.d. 2005) sebanyak 378 orang. Dengan demikian ratio dosen dengan mahasiswa = 1 : 14.

Atas dasar ratio tersebut di atas Program Studi Manajemen Perkantoran masih membutuhkan tambahan tenaga dosen, khususnya dalam kualifikasi keahlian Manajemen Informatika, Bahasa Inggris, dan Teknik Komputer. Di samping itu belum memiliki tenaga laboran, baik untuk laboratorium perkantoran maupun laboratorium komputer.

Pengembangan staff sampai saat ini terus dilanjutkan, baik yang studi lanjut di lingkungan UPI maupun di Universitas lain, yaitu di UNPAD dan IPB dalam bidang studi yang relevan dengan kebutuhan pengembangan disiplin ilmu di program studi Manajemen Perkantoran. Di samping itu pengembangan staff dilakukan melalui program non degree misalnya dalam bentuk pelatihan singkat secara tatap muka maupun Sistem Jarak Jauh (LPPM Jakarta).

Semua personil berkewajiban untuk mematuhi peraturan kepegawaian dan tata tertib kerja yang ditetapkan oleh lembaga. Kepada personil yang berprestasi dinyatakan sebagai dosen/karyawan teladan baik di tingkat UPI maupun Nasional, sedangkan bagi mereka yang menunjukkan loyalitas serta dedikasi yang tinggi diberikan penghargaan dalam bentuk piagam dan pin Karya Satyalencana, baik dari Presiden maupun Rektor dalam kategori masa kerja 10 tahun, 15 tahun, 20 tahun, dan 30 tahun.

#### **D. Keadaan Kompetensi Setiap Pegawai**

Setelah diidentifikasi, secara naratif telah ditunjukkan kondisi nyata organisasi pada Program Studi Manajemen Perkantoran sampai dengan tahun 2005, 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 matrik kompetensi pegawai di bawah.

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. Disamping 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/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 karyawan.

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**  
**Matrik Kompetensi Setiap Pegawai Program Studi Manajemen Perkantoran**

No.	Nama Dosen dan Karyawan	Profil dan Kualifikasi Jabatan	Kompetensi Yang dimiliki	Kompetensi yang diperlukan
1	Prof. Drs. Komaruddin S.	Guru Besar/S1 Ekonomi UNPAD	Kebijakan Ekonomi, analisa ekonomi pembangunan, jurnalistik, Karya ilmiah	Ilmu dan praktek komputer
2	Prof. DR. H.M Idochi Anwar, MPd.	Guru Besar/S3 Adpend IKIP Bandung	Perilaku Organisasi, Administrasi pendidikan Sistem informasi dan pembiayaan pendidikan	Komputer, IT, sistem informasi berbasis IT
3	Prof.DR. H.Jajat Riwayatna, MPd.	Guru Besar/S3 Adpend IKIP Bandung	Pengambilan keputusan, Administrasi perkantoran, Sistem administrasi pendidikan	Sistem informasi berbasis komputer
4	DR. Hj.Tjutju Yuniarsih, MPd.	Lektor Kepala/S3 Adpend IKIP Bandung	Administrasi pendidikan, leadership, organisasi dan manajemen, decision making, Manajemen sumber daya manusia	IT, Leadership skill, Komputer
5	Drs. Maman Ukas, M.Pd	Lektor Kepala/S1 Ekum IKIP Bandung	Manajemen, kewirausahaan, analisis sosial, Manajemen sumber daya manusia	Komputer, Manajerial skill
6	Drs. H. Daeng Sudirwo, MPd.	Lektor Kepala/S2 PLS IKIP Bandung	Pembelajaran, perencanaan pengajaran, metodologi mengajar, ahli hukum Tata negara	Metode dan teknik pembelajaran
7	Drs. Hadis Suryanto, M.Si	Lektor Kepala/S2* Ekonomi UNPAD	Administrasi keuangan, manajemen keuangan, Akunting	Komputerisasi keuangan, berbasis IT
8	Dra. Tati Sugiharti, M.Pd	Lektor Kepala/S1 Ekper IKIP Bandung	Manajemen dan Administrasi perkantoran, kearsipan, Kesekretarian	Komputerisasi keuangan, Bahasa Inggris, Praktek keuangan perusahaan
9	Dr. H. Bejo Siswanto, MSi.	Lektor Kepala/S3* Manaj. SDAL IPB	Manajemen keuangan negara, Ekonomi pertanian, tata pemerintahan	Komputerisasi keuangan, kajian keuangan publik
10	Drs. Nunung Supardi	Lektor Kepala/S1 Ekper IKIP Bandung	Praktek manajemen perkantoran, keterampilan jasa mengetik, Akunting	Teknologi perkantoran modern, Bahasa Inggris
11	Drs. Acu Supratman, M.Pd	Lektor Kepala/S1 Ekper IKIP Bandung	Administrasi perkantoran, keterampilan jasa, mengetik, teknologi peralatan kantor	Teknologi perkantoran modern berbasis IT, bahasa Inggris

12	Dr. Janah Sojanah, M.Si.	Lektor Kepala/S3* Ekonomi UNPAD	Marketing, manajemen pemasaran, pengambilan keputusan	Marketing internasional, sistem auditing internal
13	Drs. Uep Tatang Sontani, M.Si	Lektor Kepala/S2* Ekonomi UNPAD	Manajemen sumber daya manusia, administrasi akademik	Manajemen SDM modern berbasis IT, HRD
14	Dra. Hj. Nani Sutarni, MPd.	Lektor Kepala/S2 Adpend IKIP Bandung	Manajemen keuangan negara, manajemen operasi, administrasi umum	Manajemen operasi berbasis IT, Bahasa Inggris
15	Dr. Durotul Yatimah, MPd.	Lektor /S3* PLS UPI	Pendidikan luar sekolah, analisa Kepelatihan, administrasi perkantoran, sekretaris, kearsipan dan korespondensi	Training dan HRD, teknologi perkantoran modern
16	Drs. Suwatno, MSi.	Lektor/S3* Komunikasi UNPAD	Manajemen sumber daya manusia, manajemen, administrasi perkantoran	HRD, analisa sistem Kepegawaian dan SDM
17	Drs. Endang Supardi, M.Si.	Lektor /S2 Ekonomi UNPAD	Manajemen, keterampilan jasa stenografi, kewirausahaan	Entrepreneurship dan ketrampilan jasa modern
18	Dra. Nani Imaniyati, M.Si.	Lektor /S3* Ekonomi UNPAD	Teori organisasi, manajemen logistik, administrasi	Organizational Development
19	Drs. Hendri Winata, M.Si	Lektor /S2* Ekonomi UNPAD	Manajemen, Komputer, sistem informasi,	Komputer, IT
20	Dr. Edi Suryadi, M.Si.	Lektor /S3* Komunikasi UNPAD	Komunikasi, organisasi, penelitian pendidikan, manajemen, administrasi perkantoran	Komunikasi publik, RD
21	Drs. Ade Sobandi, M.Si	Lektor /S2* Komunikasi UNPAD	Teori pembelajaran, ilmu komputer, sistem informasi, IT	Komputer, IT
22	Drs. Budi Santoso, M.Si	Lektor /S2* Ekonomi UNPAD	Perbankan dan keuangan, marketing, administrasi perkantoran	Keuangan perbankan dan marketing, komputer, bahasa Inggris
23	Drs. Alit Sarino, M.Si	Lektor /S2* Komunikasi UNPAD	Manajemen, administrasi perkantoran, keterampilan jasa mengetik	Administrasi modern dan teknologi perkantoran modern
24	Drs. Ating Somantri	Lektor/S1 Matematika IKIP Bandung	Matematika, statistik, penelitian ilmu sosial	Matematika dan statistik terapan
25	Rizky Dermawan, SE, MM	Lektor/S2 Ekonomi UGM	Manajemen keuangan, manajemen operasi,	Keuangan dan operasi terapan

			penulisan ilmiah,	
26	Rasto, S.Pd	Asisten Ahli/ S2* Adpend UPI Bandung	Manajemen sumber daya manusia, administrasi pendidikan, komputer, sistem informasi	Komputer, IT dan bahasa Inggris
27	Adman, S.Pd	Asisten Ahli/ S2* PLS UPI	Pendidikan luar sekolah, Kepelatihan, dan pengembangan sumber daya manusia, leadership dan organisasi, manajemen logistik	Training dan Development, facilitating skill
29	Sambas Ali Muhidin, S.Pd	Asisten Ahli/ S2* Ilmu Sosial UNPAD	Matematika, statistik, Kesekretarisan, administrasi publik	Statistik dan matematik terapan
30	Maman Suherman	Tata Usaha Program Studi/SD '1965	Administrasi umum,	Teknik dan praktek administrasi

### **E. Analisa Kebutuhan Pelatihan Pegawai**

Berdasarkan matrik kompetensi setiap pegawai pada program studi Manajemen Perkantoran 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 konkret 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 dapat dipetakan dalam bentuk matrik tabel analisa kebutuhan pelatihan pegawai pada program Studi Manajemen Perkantoran. Adapun bentuk konkretnya dapat dilihat pada tabel sebagai berikut :

**Tabel 5**  
**Matrik Analisa Kebutuhan Pelatihan pada pegawai Program Studi Manajemen Perkantoran**

No.	Nama Dosen dan Karyawan	Kompetensi Yang dimiliki	Kompetensi yang diperlukan	Kesenjangan /Gap	Pelatihan yang diperlukan
1	Prof. Drs. Komaruddin S.	Kebijakan Ekonomi, analisa ekonomi pembangunan, jurnalistik, Karya ilmiah	Ilmu dan praktek komputer	Komputer	Komputer
2	Prof. DR. H.M Idochi Anwar, MPd.	Perilaku Organisasi, Administrasi pendidikan Sistem informasi dan pembiayaan pendidikan	Komputer, IT, sistem informasi berbasis IT	Komputer /IT	Komputer
3	Prof. DR. H. Jajat Riwayatna, MPd.	Pengambilan keputusan, Administrasi perkantoran, Sistem administrasi pendidikan	Sistem informasi berbasis komputer	SIM dan IT	SIM
4	DR. Hj.Tjutju Yuniarsih, MPd.	Administrasi pendidikan, leadership, organisasi dan manajemen, decision making, Manajemen sumber daya manusia	IT, Leadership skill, Komputer	Komputer berbasis IT	Komputer
5	Drs. Maman Ukas, M.Pd	Manajemen, kewirausahaan, analisis sosial, Manajemen sumber daya manusia	Komputer, Manajerial skill	Komputer dan IT	Komputer
6	Drs. H. Daeng Sudirwo, MPd.	Pembelajaran, perencanaan pengajaran, metodologi mengajar, ahli hukum Tata negara	Metode dan teknik pembelajaran	Teknik pengajaran	Teknik Pengajaran
7	Drs. Hadis Suryanto, M.Si	Administrasi keuangan, manajemen keuangan, Akunting	Komputerisasi keuangan, berbasis IT	Komputer keuangan dan IT	Komputer
8	Dra. Tati Sugiharti, M.Pd	Manajemen dan Administrasi perkantoran, kearsipan, Kesekretarian	Komputerisasi keuangan, Bahasa Inggris, Praktek keuangan perusahaan	Komputer, Bahasa Inggris	Komputer, Bahasa Inggris
9	Dr. H. Bejo Siswanto, MSi.	Manajemen keuangan negara, Ekonomi pertanian, tata pemerintahan	Komputerisasi keuangan, kajian keuangan publik	Keuangan dan komputer	Komputer



10	Drs. Nunung Supardi	Praktek manajemen perkantoran, keterampilan jasa menetik, Akunting	Teknologi perkantoran modern, Bahasa Inggris	Teknologi perkantoran modern dan Bahasa Inggris	Bahasa Inggris
11	Drs. Acu Supratman, M.Pd	Administrasi perkantoran, keterampilan jasa, menetik, teknologi peralatan kantor	Teknologi perkantoran modern berbasis IT, bahasa Inggris	Teknologi perkantoran modern dan Bahasa Inggris	Bahasa Inggris
12	Dr. Janah Sojanah, M.Si.	Marketing, manajemen pemasaran, pengambilan keputusan	Marketing internasional, sistem auditing internal	Sistem auditing	Auditing
13	Drs. Uep Tatang Sontani, M.Si	Manajemen sumber daya manusia, administrasi akademik	Manajemen SDM modern berbasis IT, HRD	HRD	HRD
14	Dra. Hj. Nani Sutarni, MPd.	Manajemen keuangan negara, manajemen operasi, administrasi umum	Manajemen operasi berbasis IT, Bahasa Inggris	IT dan Bahasa Inggris	Bahasa Inggris
15	Dr. Durotul Yatimah, MPd.	Pendidikan luar sekolah, analisa Kepeleatihan, administrasi perkantoran, sekretaris, kearsipan dan korespondensi	Training dan HRD, teknologi perkantoran modern	HRD	HRD
16	Drs. Suwatno, MSi.	Manajemen sumber daya manusia, manajemen, administrasi perkantoran	HRD, analisa sistem Kepegawaian dan SDM	Sistem Kepegawaian	Sistem Kepegawaian
17	Drs. Endang Supardi, M.Si.	Manajemen, keterampilan jasa stenografi, kewirausahaan	Entrepreneurship dan ketrampilan jasa modern	Entrepreneurship	Entrepreneurship
18	Dra. Nani Imaniyati, M.Si.	Teori organisasi, manajemen logistik, administrasi	Organizational Development	Praktek organisasi	Praktek Organisasi
19	Drs. Hendri Winata, M.Si	Manajemen, Komputer, sistem informasi,	Komputer, IT	IT berbasis lan	IT
20	Dr. Edi Suryadi, M.Si.	Komunikasi, organisasi, penelitian pendidikan, manajemen, administrasi perkantoran	Komunikasi publik, RD	Research dan Pengembangan	Research
21	Drs. Ade Sobandi, M.Si	Teori pembelajaran, ilmu komputer, sistem informasi, IT	Komputer, IT	Sistem informasi	SIM
22	Drs. Budi Santoso, M.Si	Perbankan dan keuangan, marketing, administrasi perkantoran	Keuangan perbankan dan marketing, komputer, bahasa	Perbankan	Perbankan

			Inggris		
23	Drs. Alit Sarino, M.Si	Manajemen, administrasi perkantoran, keterampilan jasa menetik	Administrasi modern dan teknologi perkantoran modern	Teknologi perkantoran	Teknologi Perkantoran
24	Drs. Ating Somantri	Matematika, statistik, penelitian ilmu sosial	Matematika dan statistik terapan	Statistik terapan	Statistik terapan
25	Rizky Dermawan, SE, MM	Manajemen keuangan, manajemen operasi, penulisan ilmiah,	Keuangan dan operasi terapan	Keuangan	Keuangan
26	Rasto, S.Pd	Manajemen sumber daya manusia, administrasi pendidikan, komputer, sistem informasi	Komputer, IT dan bahasa Inggris	IT , Bahasa inggris	Bahasa Inggris
27	Adman, S.Pd	Pendidikan luar sekolah, Kepelatihan, dan pengembangan sumber daya manusia, leadership dan organisasi, manajemen logistik	Training dan Development, facilitating skill	Training, dan Fasilitating skill	Fasilitating skill
29	Sambas Ali Muhidin, S.Pd	Matematika, statistik, Kesekretarisan, administrasi publik	Statistik dan matematika terapan	Matematika dan statistik terapan	Statistik terapan
30	Maman Suherman	Administrasi umum,	Teknik dan praktek administrasi	Keterampilan administrasi	Keterampilan administrasi

Matrik di atas memberikan kejelasan tentang kebutuhan pelatihan apa yang diperlukan, sesuai dengan karakteristik setiap pegawai. Berdasarkan matrik tersebut maka bentuk pelatihan yang diperlukan adalah : Komputer, IT, Bahasa Inggris, teknik mengajar, keterampilan administrasi, SIM.

## F. Kesimpulan

Berdasarkan uraian di atas, secara sistematis telah diungkapkan bahwa untuk mendapatkan pegawai yang berkualitas harus melalui tahapan yang cukup panjang. Salah satunya adalah melalui pelatihan. 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.

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.

Analisa kebutuhan pelatihan akan menampilkan informasi tentang kesenjangan antara tuntutan jabatan, dan kompetensi secara nyata pada setiap pegawai. Melalui analisis ini diharapkan akan menemukan titik temu antara tuntutan dunia kerja atau jabatan dengan kondisi riil yaitu kemampuan pegawai secara riil.

## G. Daftar Pustaka

Addison – Wesley Publishing Company

Bina Swadaya. 2000. Modul Pelatihan Pelatih Bagi Keluarga Besar Delivery, (Bahan Pelatihan Pelatih I), Bogor: Bina Swadaya.

**Johanes Papu, (2002)** Analisis Kebutuhan Pelatihan, psikologi, 12 November 2002, Jakarta

Laired, Dugan, (1995), Approaches To Training and Development, Revised 2nd Edition,

Lynton, Rolf R. & Pareek, Udai, (1994), Pelatihan dan Pengembangan Tenaga Kerja (Terjemahan), Jakarta : PT. Prenhalindo.

Metode Pelatihan, Kajian Pedesaan secara Partisipatif, WWW. Delivery. org

Metode Pelatihan, Kajian Pedesaan secara Partisipatif, WWW. Delivery. org

Prabu-Mangkunegara. A. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Rosdakarya

Simamora, Henry, (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Yogyakarta*, Bagian Penerbitan STIE

Sudjana, D. (2000). Metode dan Teknik Pembelajaran Partisipatif: Bandung: Falah Production,

Suryana Sumantri (2005), Psikologi Personel, Universitas Padjadjaran Bandung.

Syarif, Rusli (1991), Teknik Manajemen Latihan dan Pembinaan, Angkasa, Bandung.

Unesco, (1993), Appeal Training materials for continuing education, Bangkok.

Veithzal Rivai, Prof. Dr. MBA, 2004. Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan, Jakarta, PT. Raja Grafindo Persada

Yoder, Dale, (1962), Personel Principles and Policies, Prentice Hall Inc, Maruzen Company Ltd, Second Edition.