



Department of Digital Business

**Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)**

Homepage: <https://journal.ilmudata.co.id/index.php/RIGGS>

Vol. 5 No. 2 (2026) pp: 101-114

P-ISSN: 2963-9298, e-ISSN: 2963-914X

---

## Analisis Kebutuhan Pelatihan

Azzah Kamila, Sabila Sofiannisa, Adinda Zahro Melati, Machdum Bachtiar

Universita Islam Negeri Maulana Hasanuddin Banten

[231340045.azzah@uinbanten.ac.id](mailto:231340045.azzah@uinbanten.ac.id), [231340046.sabila@uinbanten.ac.id](mailto:231340046.sabila@uinbanten.ac.id), [231340072.adinda@uinbanten.ac.id](mailto:231340072.adinda@uinbanten.ac.id),  
[machdum.bachtiar@uinbanten.ac.id](mailto:machdum.bachtiar@uinbanten.ac.id)

### Abstrak

*Human resource development is a strategic factor in improving organizational competitiveness and effectiveness. In a dynamic business environment, organizations are required to develop competent employees through well-planned training programs. This paper aims to analyze the importance of Training Needs Analysis (TNA) in designing effective training programs and to explain the stages of training implementation and evaluation in human resource development. The method used is a literature review with a descriptive-analytical approach, based on relevant concepts, theories, and previous studies related to training, human resource development, task and competency analysis, individual analysis, and training evaluation. The findings show that TNA plays a crucial role in identifying competency gaps at the organizational, task, and individual levels, so that training programs can be more targeted, efficient, and relevant. In addition, training effectiveness is influenced by the selection of appropriate methods, such as on-the-job training and off-the-job training, as well as managerial support and participant readiness. Evaluation is also essential to measure the impact of training on employees' knowledge, skills, attitudes, and work performance. Therefore, TNA is not only a tool for identifying training needs, but also a strategic foundation for developing competent, productive, and competitive human resources that can support the achievement of organizational goals in a sustainable way. Through systematic planning, proper implementation, and continuous evaluation, training programs can contribute significantly to long-term organizational success and employee performance improvement.*

*Keywords: Human Resource Development, Training Needs Analysis, Training, Training Evaluation, Employee Performance*

### 1. Pendahuluan

Dalam era persaingan global yang saat ini semakin ketat dan dinamika lingkungan organisasi yang kompleks, Sumber daya manusia (SDM) menjadi aset penting dan bernilai strategis yang sangat berperan dalam menentukan tercapainya tujuan suatu organisasi. Guna mewujudkan kinerja organisasi dan kompetensi sumber daya manusia yang maksimal, perusahaan perlu menyesuaikan kompetensi karyawan dengan tuntutan dan kebutuhan organisasi melalui upaya peningkatan kapasitas yang terstruktur, yakni melalui program pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia.

Menurut (Faujiah & Fadli, 2023) Sumber daya manusia merupakan unsur yang sangat penting dalam sebuah organisasi, karena perkembangan dan kemajuan organisasi sangat dipengaruhi oleh kualitas kinerja SDM yang dimiliki. Oleh sebab itu, pihak manajemen perlu memberikan perhatian khusus terhadap pelaksanaan pelatihan sebagai upaya meningkatkan produktivitas dan kinerja SDM agar tujuan organisasi dapat tercapai secara optimal.

Kualitas sumber daya manusia mampu menghasilkan tenaga kerja yang kompeten dan memiliki keterampilan yang memadai. Keterampilan tersebut menjadi potensi penting dalam upaya mengatasi permasalahan pengangguran, salah satunya melalui penyelenggaraan program pelatihan. Pelatihan sendiri merupakan proses pembelajaran, baik bagi individu maupun kelompok, yang disusun secara sistematis untuk meningkatkan kinerja, kemampuan, pengetahuan, serta membentuk sikap profesional sesuai dengan kebutuhan dan tujuan perusahaan. (Widya Indarhi, Malik, Siswanto, Luar, & Fakultas, 2023)

Menurut (Puspita & Nurhalim, 2021) Analisis kebutuhan pelatihan dirancang dan dilaksanakan untuk mengumpulkan data atau informasi mengenai kondisi serta kebutuhan pegawai dalam menjalankan tugasnya. Proses ini membantu organisasi maupun individu dalam menemukan solusi atas berbagai permasalahan guna

meningkatkan kinerja. Oleh karena itu, sebelum program pelatihan dilaksanakan, analisis kebutuhan perlu mencakup tiga tahapan utama, yaitu analisis organisasi, analisis kinerja, dan analisis individu.

Berbagai faktor dapat memengaruhi efektivitas suatu program pelatihan, salah satunya adalah tingkat kesesuaian antara materi pelatihan dengan kebutuhan karyawan. Sebaik apa pun pelatihan yang dirancang oleh organisasi, hasilnya tidak akan optimal apabila program tersebut tidak selaras dengan kebutuhan peserta. Oleh karena itu, pelaksanaan analisis kebutuhan pelatihan (*Training Need Analysis*) yang komprehensif menjadi faktor krusial dalam menentukan keberhasilan program pelatihan. (Faujiah & Fadli, 2023)

Pada penelitian (Harahap & Aisyah, 2024) Banyak perusahaan seringkali melakukan pelatihan tanpa perencanaan yang matang, sehingga sumber daya yang telah dialokasikan menjadi kurang efektif. Hal tersebut menjadi perhatian penting bagi setiap organisasi agar analisis kebutuhan pelatihan dijadikan sebagai acuan bahkan standar dalam merancang dan melaksanakan program pelatihan. Dengan demikian, pelatihan yang diselenggarakan dapat berjalan selaras dengan tujuan serta sasaran yang telah ditetapkan.

Berdasarkan beberapa penelitian diatas, analisis kebutuhan pelatihan perlu dilakukan melalui beberapa tahapan, antara lain identifikasi tujuan organisasi, analisis kinerja karyawan, analisis tugas dan kompetensi, analisis individu, serta penentuan prioritas dan rencana pelatihan. Setiap tahapan saling berkaitan dan menjadi dasar dalam merancang program pelatihan yang tepat sasaran.

Dengan demikian, kajian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam memperkaya literatur manajemen sumber daya manusia serta menjadi referensi praktis bagi organisasi dalam merancang program pelatihan yang efektif dan berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi.

## 2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode pengumpulan data berupa studi kepustakaan (*library research*), yaitu dengan mengkaji dan mempelajari berbagai konsep, teori, serta hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan topik analisis kebutuhan pelatihan. Sumber data diperoleh dari buku, jurnal ilmiah nasional, serta hasil penelitian terdahulu yang mengulas identifikasi tujuan organisasi, analisis kinerja, analisis tugas dan kompetensi, analisis individu, hingga penentuan prioritas dan perencanaan pelatihan.

Melalui metode ini, penelitian bertujuan untuk menghasilkan pemaparan sistematis mengenai konsep dan tahapan analisis kebutuhan pelatihan sebagai landasan strategis dalam penyusunan program pelatihan yang efektif dan tepat sasaran.

Dengan demikian, diharapkan diperoleh pemahaman konseptual yang komprehensif, Seluruh sumber dipilih secara selektif berdasarkan tingkat relevansi dengan fokus kajian mengenai pentingnya analisis kebutuhan pelatihan sebagai landasan strategis dalam pengembangan SDM organisasi

## 3. Hasil dan Diskusi

Menurut (Wahono, 2014), Tujuan organisasi adalah sesuatu yang ingin diraih atau diwujudkan oleh sebuah organisasi dalam periode waktu tertentu, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Tujuan ini bisa berupa hasil, perubahan, pencapaian, atau kondisi tertentu yang dianggap penting oleh organisasi.

Tujuan organisasi berfungsi sebagai penunjuk arah bagi seluruh aktivitas yang dilakukan. Artinya, semua program, kegiatan, dan keputusan yang diambil harus mengarah pada pencapaian tujuan tersebut. Dengan adanya tujuan yang jelas, setiap anggota organisasi memahami apa yang harus dikerjakan dan ke mana arah organisasi akan dibawa.

Tanpa tujuan yang jelas, organisasi bisa berjalan tanpa arah, tidak terfokus, dan sulit menentukan prioritas. Selain itu, tujuan juga menjadi dasar dalam menyusun rencana kerja, menentukan strategi, serta mengevaluasi keberhasilan organisasi. Jadi, tujuan organisasi bukan hanya sekadar target, tetapi menjadi pedoman utama dalam menjalankan seluruh aktivitas organisasi secara terarah dan terencana.

Menurut (Almuarif, 2023), Organisasi sangat membutuhkan tujuan karena tujuan menjadi pedoman utama dalam menjalankan setiap kegiatan. Dengan adanya tujuan yang jelas, organisasi memiliki arah dan fokus yang terarah sehingga seluruh anggota mengetahui apa yang ingin dicapai bersama. Tujuan juga menjadi dasar dalam menyusun perencanaan dan strategi. Tanpa tujuan yang jelas, organisasi akan kesulitan menentukan langkah-langkah yang tepat karena tidak memiliki target yang ingin diraih. Selain itu, tujuan dapat meningkatkan motivasi anggota, karena mereka memahami bahwa setiap tugas dan usaha yang dilakukan memiliki kontribusi terhadap keberhasilan organisasi. Tidak hanya itu, tujuan juga berfungsi sebagai alat untuk mengukur kinerja. Melalui tujuan yang telah ditetapkan, organisasi dapat menilai apakah hasil kerja sudah sesuai harapan atau masih perlu perbaikan.

Visi, misi, dan tujuan organisasi merupakan tiga hal yang saling berkaitan dan tidak dapat dipisahkan. Visi adalah gambaran besar tentang kondisi ideal yang ingin dicapai organisasi di masa depan. Visi bersifat jangka panjang dan menjadi arah utama perjalanan organisasi. Sementara itu, misi adalah penjabaran dari visi, yaitu langkah-langkah atau cara yang akan dilakukan organisasi untuk mewujudkan visi tersebut. Misi menjelaskan apa yang dilakukan, untuk siapa, dan bagaimana organisasi bekerja.

Adapun tujuan organisasi merupakan turunan dari visi dan misi yang lebih konkret, spesifik, dan dapat diukur. Tujuan dibuat agar visi dan misi tidak hanya menjadi pernyataan umum, tetapi benar-benar dapat diwujudkan melalui tindakan nyata. Dengan kata lain, visi memberikan arah, misi menjelaskan cara, dan tujuan menjadi target yang harus dicapai.

Secara umum, terdapat beberapa tahapan dalam proses identifikasi tujuan organisasi. 1) Analisis situasi, yaitu mengkaji kondisi internal dan eksternal organisasi. Pada tahap ini, organisasi menilai kekuatan dan kelemahan yang dimiliki, serta peluang dan ancaman yang berasal dari lingkungan luar. 2) Penentuan tujuan utama, yaitu menetapkan hasil akhir yang ingin dicapai, yang biasanya tertuang dalam visi, misi, dan tujuan strategis organisasi. Setelah itu, tujuan yang masih bersifat umum dipecah menjadi sasaran yang lebih spesifik dan terukur agar lebih mudah dilaksanakan dan dievaluasi. Sasaran ini sering dirumuskan dalam bentuk tujuan operasional atau indikator kinerja yang jelas. 3) Komunikasi dan penyampaian tujuan, di mana tujuan yang telah ditetapkan harus dijelaskan kepada seluruh anggota organisasi agar tercipta pemahaman dan keselarasan dalam bekerja. 4) Evaluasi dan pemberian umpan balik, yaitu menilai sejauh mana tujuan telah tercapai serta memperbaiki strategi yang belum efektif. Dengan melalui tahapan-tahapan tersebut, organisasi dapat berjalan secara lebih terarah, terstruktur, dan mampu mencapai hasil yang diharapkan secara optimal.

Identifikasi tujuan organisasi merupakan tahap awal dalam analisis kebutuhan pelatihan. Tujuan organisasi menjadi dasar dalam menentukan arah kebijakan, strategi, serta program pelatihan yang akan dilaksanakan. Tanpa tujuan yang jelas, pelatihan yang diberikan berpotensi tidak relevan dengan kebutuhan organisasi.

Tujuan organisasi berkaitan erat dengan visi dan misi yang dimiliki. Visi menggambarkan kondisi ideal yang ingin dicapai di masa depan, sedangkan misi merupakan langkah-langkah strategis untuk mencapai visi tersebut. Tujuan organisasi kemudian dirumuskan secara lebih spesifik dan terukur agar dapat dijadikan pedoman dalam pelaksanaan kegiatan.

Menurut (Faujiah et al., 2023), tujuan organisasi berfungsi sebagai acuan dalam merancang program pengembangan SDM, termasuk pelatihan. Tujuan yang baik harus memiliki karakteristik jelas, terukur, realistis, serta mampu memotivasi anggota organisasi.

Proses identifikasi tujuan organisasi meliputi beberapa tahapan, yaitu analisis kondisi internal dan eksternal, penentuan tujuan strategis, komunikasi tujuan kepada seluruh anggota organisasi, serta evaluasi dan pemberian umpan balik. Dengan adanya tujuan yang jelas, organisasi dapat memastikan bahwa pelatihan yang diberikan selaras dengan kebutuhan dan arah pengembangan organisasi.

Tujuan organisasi yang baik harus memiliki beberapa karakteristik agar dapat berjalan secara efektif dan benar-benar dapat dicapai. 1) Jelas, artinya dirumuskan dengan bahasa yang tegas dan tidak menimbulkan penafsiran yang berbeda-beda. 2) Terukur, sehingga pencapaiannya bisa dinilai melalui angka atau indikator tertentu. 3) Realistis, yaitu sesuai dengan kemampuan, sumber daya, dan kondisi organisasi. 4) Memotivasi, sehingga mampu mendorong semangat anggota untuk bekerja lebih optimal. 5) Fleksibel namun tetap fokus, artinya dapat menyesuaikan diri dengan perubahan situasi tanpa kehilangan arah utama. 6) Berorientasi pada hasil, yaitu menekankan pada capaian nyata yang ingin diraih, bukan hanya sekadar rencana atau aktivitas.

Menurut (Neribertus, 2025), Tujuan organisasi memiliki hubungan yang sangat erat dengan kinerja anggotanya. Ketika anggota organisasi memahami dengan jelas tujuan yang ingin dicapai, mereka akan lebih termotivasi dalam bekerja karena mengetahui arah yang harus dituju. Pemahaman tersebut membantu setiap individu menyadari bahwa kontribusi yang mereka berikan berpengaruh langsung terhadap keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Hal ini tidak hanya meningkatkan motivasi kerja, tetapi juga memperkuat keterlibatan anggota, menciptakan kerja sama tim yang lebih solid, serta menghasilkan kualitas pekerjaan yang lebih baik dan optimal. Dengan demikian, kejelasan tujuan organisasi menjadi salah satu faktor penting dalam meningkatkan efektivitas dan kinerja bersama.

### **Analisis Kinerja Karyawan**

Menurut (Nengsih, Sari, & Ramadhanu, 2019) kinerja adalah istilah secara umum yang digunakan sebagai atau seluruh tindakan aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan suatu referensi pada sejumlah standar, seperti biaya masa lalu yang diproyeksikan dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan semacamnya.

Perusahaan memerlukan karyawan yang mampu bekerja secara lebih efektif dan efisien, sehingga dibutuhkan tenaga kerja yang memiliki tingkat kinerja (*job performance*) yang tinggi sesuai target perusahaan. Analisis kinerja karyawan merupakan tahap penting dalam *Training Needs Analysis (TNA)* karena berfungsi untuk mengidentifikasi sejauh mana karyawan melaksanakan tugasnya sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh organisasi.

Analisis kinerja karyawan merupakan tahap penting dalam TNA yang bertujuan untuk mengidentifikasi kesenjangan antara kinerja aktual dengan standar yang telah ditetapkan. Melalui analisis ini, organisasi dapat mengetahui apakah permasalahan kinerja yang terjadi disebabkan oleh kurangnya pengetahuan, keterampilan, atau faktor lainnya.

Kinerja karyawan dapat diukur melalui berbagai indikator, seperti kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, tanggung jawab, serta kemampuan bekerja sama. (Maheswari & Wolor, 2025) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh individu sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan.

TNA merupakan proses sistematis untuk mengidentifikasi kesenjangan antara kompetensi yang dimiliki karyawan dengan kompetensi yang dibutuhkan organisasi. Dengan melakukan TNA, organisasi dapat memastikan bahwa pelatihan yang diberikan benar-benar relevan dan mampu meningkatkan kinerja karyawan. Menurut Noe (2020), TNA membantu organisasi dalam menentukan siapa yang membutuhkan pelatihan, jenis pelatihan yang diperlukan, serta waktu pelaksanaan yang tepat.

Dalam praktiknya, analisis kinerja dapat dilakukan menggunakan berbagai metode, seperti metode Human Resource Scorecard (HRSC) maupun 360 Degree Feedback. Penelitian (Salgangga et al., 2025) menunjukkan bahwa penggunaan HRSC mampu meningkatkan efektivitas evaluasi kinerja karyawan dengan mempertimbangkan berbagai perspektif organisasi. Sementara itu, (Afriyanti1, 2026) menyatakan bahwa metode 360 Degree Feedback memberikan penilaian yang lebih objektif karena melibatkan berbagai pihak dalam proses evaluasi.

Selain itu, faktor yang memengaruhi kinerja karyawan dapat dibedakan menjadi faktor internal dan eksternal. Faktor internal meliputi kemampuan, motivasi, dan komitmen kerja, sedangkan faktor eksternal mencakup kepemimpinan, lingkungan kerja, serta sistem penghargaan. Oleh karena itu, tidak semua masalah kinerja dapat diselesaikan melalui pelatihan, sehingga diperlukan analisis yang mendalam sebelum menentukan solusi yang tepat.

Menurut (Puspita & Nurhalim, 2021) Analisis tersebut bisa dilakukan dengan metode (mengajukan pertanyaan mendapatkan jawaban) atau mengidentifikasi gap karena mampu mengungkap kelemahan pada keterampilan, pengetahuan, atau perilaku kerja yang berdampak pada kualitas kerja karyawan. Pertanyaan diberikan kepada setiap karyawan, dan diikuti dengan verifikasi dan dokumentasi berbagai masalah yang pada akhirnya akan diketahui kebutuhan pelatihan untuk memecahkan masalah. Masalah yang membutuhkan pelatihan selalu berhubungan dengan kurangnya keterampilan atau pengetahuan dimana kinerja standar tidak dapat diperoleh.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh (Lestira, Warganegara, Wahyuningsih, & Narundana, 2021) di PT PLN (Persero) UP3 Tanjung Karang menunjukkan bahwa pendekatan paling efektif untuk memperbaiki kinerja karyawan menggunakan metode HRSC adalah dengan memberikan perhatian utama pada sudut pandang operasional, terutama dengan meningkatkan jumlah staf yang berpartisipasi dalam survei keselarasan. Setelah itu, diikuti oleh sudut pandang pelanggan (menurunkan SAIFI), sudut pandang strategi (pemuahan sertifikasi karyawan), dan sudut pandang keuangan (memaksimalkan biaya pokok penyediaan).

Pada penelitian (Afriyanti & Murniyati, 2025) menggunakan metode *360 Degree Feedback* untuk menganalisis kinerja karyawannya dan terbukti mampu memberikan evaluasi yang lebih komprehensif karena melibatkan berbagai sumber penilai, seperti atasan, rekan kerja, bawahan, dan penilaian diri sendiri. Pendekatan ini membuat hasil penilaian menjadi lebih objektif dibandingkan metode tradisional yang hanya mengandalkan satu pihak penilai.

Namun, pada penelitian yang dilakukan oleh (Hakim & Fanani, 2019) menemukan bahwa kinerja karyawan dapat diukur melalui indikator seperti kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, tanggung jawab, kerja sama, serta kemampuan dalam menyelesaikan tugas sesuai standar perusahaan. Kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal. Faktor internal meliputi kemampuan, motivasi, dan komitmen kerja, sedangkan faktor eksternal mencakup kepemimpinan, sistem penghargaan, lingkungan kerja, serta kejelasan pembagian tugas.

Dalam menilai kinerja suatu organisasi, penilaian tersebut harus disesuaikan dengan tujuan awal dibentuknya organisasi itu. Misalnya, pada organisasi swasta yang berorientasi pada keuntungan dan produksi barang, maka kinerjanya dapat diukur dari seberapa besar kemampuannya menghasilkan produk serta memperoleh laba. Selain itu, penilaian juga dilihat dari tingkat efisiensi dalam memanfaatkan sumber daya (input) untuk memperoleh keuntungan, serta seberapa efektif proses yang dijalankan dalam mencapai tujuan tersebut. Di sisi lain, terdapat beberapa indikator yang umum digunakan untuk menilai kinerja organisasi, baik privat maupun publik, seperti beban kerja (*workload/demand*), aspek ekonomi (*economy*), efisiensi (*efficiency*), efektivitas (*effectiveness*), dan pemerataan atau keadilan (*equity*).

Menurut (Nofriansyah, 2018) dalam melakukan pengukuran atau evaluasi kinerja, diperlukan suatu sistem penilaian yang telah dirancang melalui tahapan dan memenuhi persyaratan tertentu. Sekilas, menilai apakah suatu pekerjaan berhasil atau gagal memang terlihat mudah. Namun pada kenyataannya, ukuran keberhasilan dan kegagalan bersifat relatif dan dapat berbeda-beda. Terlebih lagi jika hasil pekerjaan tersebut tidak dapat diukur secara langsung dalam bentuk output yang jelas. Oleh karena itu, diperlukan penetapan kriteria yang terstruktur dan disepakati agar penilaian dapat dilakukan secara objektif dan terarah.

Terdapat beberapa syarat yang harus dipenuhi dalam sistem penilaian kinerja :

1. *Relevance*: sistem penilaian harus benar-benar mengukur aspek yang berkaitan langsung dengan pekerjaan serta sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan organisasi.
2. *Acceptability*: hasil penilaian dapat diterima oleh pihak-pihak yang terlibat dan dianggap adil dalam menilai keberhasilan pelaksanaan pekerjaan. Sistem yang baik harus mendapatkan penerimaan dari organisasi maupun karyawan.
3. *Reliability*: hasil penilaian harus konsisten dan dapat dipercaya, Reliabilitas sistem penilaian dipengaruhi oleh beberapa faktor, di antaranya waktu pelaksanaan dan frekuensi penilaian. Suatu sistem dikatakan memiliki reliabilitas yang tinggi apabila hasil penilaiannya konsisten dari waktu ke waktu. Selain itu, reliabilitas juga terlihat ketika dua orang atau lebih yang menilai karyawan yang sama memberikan hasil penilaian yang relatif serupa.
4. *Sensitivity* : sistem penilaian harus cukup peka untuk membedakan antara karyawan yang berkinerja baik, cukup, maupun kurang, Hal ini sangat penting karena sistem penilaian harus mampu membedakan antara karyawan yang berkinerja baik dan yang kurang baik. Jika sistem tidak dapat menunjukkan perbedaan tersebut, maka semua karyawan bisa saja memperoleh nilai yang sama tanpa mempertimbangkan kualitas kerja masing-masing. Akibatnya, tujuan penilaian kinerja tidak akan tercapai dan evaluasi menjadi tidak efektif.
5. *Practically*: sistem penilaian harus mudah diterapkan dan secara langsung mendukung pencapaian tujuan organisasi melalui perbaikan dan peningkatan kinerja.

## Analisis Tugas dan Kompetensi

Analisis tugas dan kompetensi merupakan proses yang dilakukan secara terstruktur untuk memahami dengan jelas apa saja pekerjaan yang harus dilakukan dalam suatu jabatan serta kemampuan apa yang diperlukan agar pekerjaan tersebut dapat diselesaikan dengan baik. Dengan kata lain, analisis ini membantu organisasi mengetahui “apa yang harus dikerjakan” dan “kemampuan apa yang harus dimiliki” oleh seseorang dalam suatu posisi. Proses ini sangat penting dalam manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) karena menjadi dasar dalam berbagai kegiatan seperti perekrutan karyawan, penyusunan program pelatihan, pengembangan karier, penilaian kinerja, hingga perencanaan promosi atau suksesi jabatan.

### 1. Analisis tugas (*job analysis*)

Berfokus pada penguraian secara rinci mengenai tugas, tanggung jawab, wewenang, serta hubungan suatu pekerjaan dengan bagian lain dalam organisasi. Tujuannya adalah untuk memberikan gambaran yang lengkap dan jelas tentang suatu posisi kerja. Hasil dari analisis tugas biasanya berupa deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan. Deskripsi pekerjaan menjelaskan apa saja yang dikerjakan, kepada siapa karyawan melapor, ruang lingkup pekerjaannya, serta kondisi lingkungan kerja. Sementara itu, spesifikasi pekerjaan berisi kualifikasi yang dibutuhkan untuk menduduki jabatan tersebut, seperti tingkat pendidikan, pengalaman kerja, keterampilan khusus, serta karakter atau kepribadian yang sesuai. Dengan adanya analisis tugas yang tepat, organisasi dapat menyusun struktur kerja yang jelas, memilih orang yang sesuai dengan kebutuhan jabatan, menetapkan target kerja yang realistis, serta menjaga agar setiap fungsi dalam organisasi berjalan secara konsisten dan terarah.

### 2. Analisis kompetensi (*competency analysis*)

Merupakan proses untuk mengidentifikasi kemampuan yang harus dimiliki seseorang agar mampu bekerja secara efektif dalam suatu jabatan. Kompetensi tidak hanya terbatas pada kemampuan teknis, tetapi juga mencakup pengetahuan, keterampilan, serta sikap atau perilaku kerja. Pengetahuan berkaitan dengan informasi dan pemahaman yang diperlukan untuk menjalankan tugas. Keterampilan merujuk pada kemampuan praktis dalam melaksanakan pekerjaan, seperti menggunakan alat, menerapkan teknik tertentu, atau menyelesaikan suatu proses kerja. Sedangkan sikap atau perilaku mencerminkan cara seseorang bertindak di tempat kerja, seperti profesionalisme, etika kerja, kemampuan bekerja sama, dan orientasi pada hasil.

Kompetensi sendiri dapat dibedakan menjadi beberapa jenis, yaitu kompetensi teknis yang berhubungan langsung dengan pekerjaan, kompetensi manajerial yang berkaitan dengan kemampuan memimpin dan mengelola sumber daya, serta kompetensi sosial atau interpersonal yang berhubungan dengan kemampuan berkomunikasi dan membangun kerja sama dengan orang lain. Analisis kompetensi sangat penting karena menjadi landasan dalam merancang program pengembangan SDM, seperti pelatihan, pendampingan (*coaching*), penilaian kinerja, dan perencanaan jalur karier. Dengan analisis yang tepat, organisasi dapat memastikan bahwa kemampuan pegawai terus berkembang sesuai dengan kebutuhan dan tujuan organisasi.

Menurut Campion et al. (2011), model kompetensi yang baik harus mampu mengintegrasikan aspek teknis, manajerial, dan interpersonal dalam satu kerangka yang sistematis. Dengan adanya analisis tugas dan kompetensi, organisasi dapat merancang program pelatihan yang lebih terarah dan efektif dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Analisis tugas dan analisis kompetensi memiliki hubungan yang sangat erat dan tidak dapat dipisahkan dalam pengelolaan sumber daya manusia. Analisis tugas membantu organisasi memahami secara rinci pekerjaan apa saja yang harus dilakukan dalam suatu jabatan, termasuk tanggung jawab, ruang lingkup kerja, dan target yang harus dicapai. Melalui proses ini, organisasi menjadi lebih jelas mengenai daftar tugas dan peran yang dibutuhkan dalam suatu posisi. Sementara itu, analisis kompetensi berfungsi untuk mengidentifikasi kemampuan, pengetahuan, keterampilan, serta sikap yang harus dimiliki seseorang agar mampu melaksanakan tugas-tugas tersebut secara optimal.

Dengan kata lain, analisis tugas menjelaskan “apa” yang harus dikerjakan, sedangkan analisis kompetensi menjelaskan “bagaimana” cara seseorang dapat mengerjakan tugas itu dengan baik dan efektif. Keduanya menjadi dasar penting dalam perencanaan SDM yang strategis, karena organisasi tidak hanya membutuhkan orang yang berpengalaman, tetapi juga individu yang memiliki kompetensi yang benar-benar sesuai dengan tuntutan

pekerjaan. Dengan perpaduan keduanya, organisasi dapat memastikan bahwa setiap posisi diisi oleh orang yang tepat dan mampu memberikan kinerja terbaik.

Menurut (Albunsyary, Muninghar, & Riswati, 2020) Analisis tugas dan kompetensi memiliki peran yang sangat penting dalam pengembangan sumber daya manusia (SDM). Melalui analisis ini, organisasi dapat menjadikannya sebagai dasar dalam proses perekrutan dan seleksi karyawan, sehingga calon pegawai yang diterima benar-benar memiliki kemampuan yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Selain itu, analisis ini juga membantu dalam merancang program pelatihan yang lebih tepat sasaran, karena organisasi dapat mengetahui kesenjangan antara kemampuan yang dimiliki karyawan dengan kompetensi yang dibutuhkan. Tidak hanya itu, analisis tugas dan kompetensi juga mendukung pengembangan karir, karena organisasi dapat menyusun jalur peningkatan kemampuan dan promosi jabatan secara lebih terarah. Dengan adanya standar kompetensi yang jelas, proses evaluasi kinerja pun menjadi lebih objektif, adil, dan terukur, karena penilaian dilakukan berdasarkan indikator yang sudah ditetapkan sebelumnya.

Sebagai contoh penerapannya, ketika sebuah perusahaan ingin meningkatkan kualitas layanan pelanggan, langkah awal yang dapat dilakukan adalah melakukan analisis tugas pada posisi customer service. Dalam tahap ini, perusahaan mengidentifikasi secara rinci tugas-tugas yang harus dilakukan, seperti menerima pertanyaan atau permintaan pelanggan, menangani keluhan, serta mencatat dan menindaklanjuti kebutuhan pelanggan. Setelah itu, dilakukan analisis kompetensi untuk menentukan kemampuan apa saja yang harus dimiliki oleh karyawan pada posisi tersebut. Hasilnya mungkin menunjukkan bahwa seorang *customer service* harus memiliki keterampilan komunikasi yang baik, sikap empati terhadap pelanggan, pemahaman mendalam tentang produk, serta kemampuan menyelesaikan masalah dengan cepat dan tepat. Berdasarkan hasil analisis tersebut, perusahaan dapat menyusun pelatihan yang sesuai, menetapkan indikator kinerja yang jelas, serta melakukan evaluasi kompetensi secara berkala guna meningkatkan kualitas pegawai secara strategis dan berkelanjutan. (Nurwahida, Hamran, Parmitasari, & Syariati, 2025)

### **Analisis Individu**

Menurut (Arief Subyantoro, 2022), Analisis orang membantu mengidentifikasi karyawan yang membutuhkan pelatihan, yaitu apakah kinerja karyawan saat ini atau kinerja yang diharapkan menunjukkan kebutuhan akan pelatihan. Analisis orang juga membantu menentukan kesiapan karyawan untuk pelatihan. Kesiapan untuk pelatihan mengacu pada apakah (1) karyawan memiliki karakteristik pribadi (kemampuan, sikap, keyakinan, dan motivasi) yang diperlukan untuk mempelajari isi program dan menerapkannya pada pekerjaan dan (2) lingkungan kerja akan memfasilitasi pembelajaran dan tidak mengganggu kinerja. Proses ini termasuk mengevaluasi karakteristik orang, input, output, konsekuensi, dan umpan balik. Titik tekanan utama untuk pelatihan adalah kinerja yang buruk atau di bawah standar. Kinerja yang buruk ditunjukkan oleh keluhan pelanggan, penilaian kinerja yang rendah, atau insiden di tempat kerja seperti kecelakaan dan perilaku tidak aman. Indikator potensial lain dari kebutuhan pelatihan adalah jika pekerjaan berubah sedemikian rupa sehingga tingkat kinerja saat ini perlu ditingkatkan atau karyawan harus dapat menyelesaikan tugas baru.

Menurut (Aprilia & Rani, 2020), analisis individu membantu organisasi dalam menentukan siapa yang perlu dilatih dan jenis pelatihan apa yang sesuai. Selain itu, analisis ini juga mempertimbangkan faktor lingkungan kerja yang dapat memengaruhi efektivitas pelatihan.

#### **1. Proses Analisis Individu**

Karakteristik orang mengacu pada pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan sikap karyawan. Input berkaitan dengan instruksi yang memberitahu karyawan apa, bagaimana, dan kapan harus melakukan. Input juga mengacu pada sumber daya yang diberikan kepada karyawan untuk membantu mereka melakukan. Sumber daya ini mungkin termasuk peralatan, waktu, atau anggaran. Output mengacu pada standar kinerja pekerjaan. Konsekuensi mengacu pada jenis insentif yang diterima karyawan untuk kinerja yang baik. Umpan balik mengacu pada informasi yang diterima karyawan saat mereka bekerja. Karakteristik orang, input, output, konsekuensi, dan umpan balik mempengaruhi motivasi belajar. Motivasi belajar adalah keinginan peserta untuk mempelajari isi program pelatihan. Sejumlah penelitian telah menunjukkan bahwa motivasi belajar berkaitan dengan pengetahuan yang diperoleh, perubahan perilaku, atau perolehan keterampilan yang dihasilkan dari pelatihan. Selain mempertimbangkan faktor karakteristik orang, input, output, konsekuensi, dan umpan balik dalam menentukan apakah pelatihan merupakan solusi terbaik untuk masalah kinerja, manajer juga harus mempertimbangkan faktor-

faktor ini sebelum memilih karyawan mana yang akan mengikuti program pelatihan. Faktor-faktor tersebut berhubungan dengan motivasi karyawan untuk belajar

## 2. Karakteristik Orang

Kemampuan dasar Mengacu pada keterampilan yang diperlukan bagi karyawan untuk berhasil melakukan pekerjaan dan mempelajari isi program pelatihan. Keterampilan dasar meliputi kemampuan kognitif dan keterampilan membaca dan menulis. Audit literasi dapat digunakan untuk menentukan tingkat keterampilan dasar karyawan. Penting untuk dicatat bahwa kepemilikan ijazah sekolah menengah atau gelar sarjana tidak menjamin bahwa seorang karyawan memiliki keterampilan dasar. Jika peserta tidak memiliki keterampilan dasar membaca, menulis, dan matematika untuk memahami pelatihan, mereka tidak akan dapat belajar, mereka tidak akan menerapkan pelatihan mereka pada pekerjaan, dan perusahaan akan membuang-buang uang untuk pelatihan yang tidak berhasil. Pelatih perlu mengevaluasi kekuatan dan kelemahan peserta sebelum merancang program pelatihan. Kelemahan keterampilan yang diidentifikasi dapat digunakan untuk menentukan prasyarat yang dibutuhkan atau harus diperoleh peserta pelatihan sebelum memasuki program pelatihan. Bagaimana pelatih mengidentifikasi kesenjangan keterampilan? Pertama, pelatih mengumpulkan informasi umum melalui materi pelatihan khusus posisi dan deskripsi pekerjaan. Mereka juga mengamati pekerjaan untuk menjadi akrab dengan keterampilan yang diperlukan. Selanjutnya, pelatih bertemu dengan UKM termasuk karyawan, manajer, insinyur, atau orang lain yang akrab dengan pekerjaan itu. Dengan bantuan UKM, pelatih mengidentifikasi daftar kegiatan yang dilakukan secara rutin dan memprioritaskan daftar tersebut menurut kepentingannya. Terakhir, pelatih mengidentifikasi keterampilan dan tingkat keterampilan yang diperlukan untuk melakukan aktivitas atau tugas pekerjaan. Kegiatan ini membutuhkan keterampilan observasi yang baik, dan pelatih perlu menemukan tes untuk mengukur keterampilan tersebut.

## 3. Kemampuan Kognitif

Penelitian menunjukkan bahwa kemampuan kognitif mempengaruhi pembelajaran dan prestasi kerja. Kemampuan kognitif meliputi tiga dimensi: pemahaman verbal, kemampuan kuantitatif, dan kemampuan penalaran. Pemahaman verbal mengacu pada kapasitas seseorang untuk memahami dan menggunakan bahasa tertulis dan lisan. Kemampuan kuantitatif mengacu pada seberapa cepat dan akurat seseorang dapat memecahkan masalah matematika. Kemampuan penalaran mengacu pada kapasitas seseorang untuk menemukan solusi untuk masalah. Penelitian menunjukkan bahwa kemampuan kognitif terkait dengan kinerja yang sukses di semua pekerjaan. Pentingnya kemampuan kognitif untuk keberhasilan pekerjaan meningkat ketika pekerjaan menjadi lebih kompleks.

Kemampuan kognitif mempengaruhi prestasi kerja dan kemampuan belajar dalam program pelatihan. Jika peserta pelatihan tidak memiliki tingkat kemampuan kognitif yang diperlukan untuk melakukan tugas pekerjaan, mereka tidak akan berkinerja baik. Juga, tingkat kemampuan kognitif peserta pelatihan dapat mempengaruhi seberapa baik mereka dapat belajar dalam program pelatihan. Peserta pelatihan dengan tingkat kemampuan kognitif yang rendah lebih mungkin gagal untuk menyelesaikan pelatihan atau (di akhir pelatihan) menerima nilai yang lebih rendah pada tes untuk mengukur seberapa banyak yang telah mereka pelajari.

## 4. Kemampuan membaca

Kurangnya tingkat membaca yang sesuai dapat menghambat kinerja dan pembelajaran dalam program pelatihan. Bahan yang digunakan dalam pelatihan harus dievaluasi untuk memastikan bahwa tingkat bacaannya tidak melebihi yang dipersyaratkan oleh pekerjaan. Keterbacaan mengacu pada tingkat kesulitan bahan tertulis. Penilaian keterbacaan biasanya melibatkan analisis panjang kalimat dan kesulitan kata. Jika tingkat membaca peserta pelatihan tidak sesuai dengan tingkat yang dibutuhkan untuk materi pelatihan, tersedia empat pilihan. Pertama, pelatih dapat menentukan apakah layak untuk menurunkan tingkat membaca materi pelatihan atau menggunakan video atau pelatihan di tempat kerja, yang melibatkan pembelajaran dengan menonton dan berlatih daripada dengan membaca. Kedua, karyawan tanpa tingkat membaca yang diperlukan dapat diidentifikasi melalui tes membaca dan dipindahkan ke posisi lain yang lebih sesuai dengan tingkat keterampilan mereka. Ketiga, sekali lagi dengan menggunakan tes membaca, pelatih dapat mengidentifikasi karyawan yang tidak memiliki keterampilan membaca yang diperlukan dan memberi mereka pelatihan perbaikan. Keempat, pelatih dapat mempertimbangkan apakah pekerjaan dapat didesain ulang untuk mengakomodasi tingkat membaca karyawan. Opsi keempat tentu yang paling mahal dan paling tidak praktis. Karena itu, metode pelatihan alternatif perlu dipertimbangkan, atau

manajer dapat memilih opsi non pelatihan. Pilihan non-pelatihan termasuk memilih karyawan untuk pekerjaan dan kesempatan pelatihan berdasarkan membaca, menghitung, menulis, dan persyaratan keterampilan dasar lainnya.

## 5. Efikasi Diri

Efikasi Diri Adalah keyakinan karyawan bahwa mereka dapat berhasil melakukan pekerjaan mereka atau mempelajari isi program pelatihan. Lingkungan kerja dapat mengancam banyak karyawan yang mungkin tidak pernah menjadi orang yang sukses di masa lalu. Lingkungan pelatihan juga dapat mengancam orang yang sudah lama tidak mengikuti pelatihan atau pendidikan formal, kurang pendidikan, atau tidak berpengalaman dalam materi program pelatihan. Misalnya, melatih karyawan untuk menggunakan peralatan untuk manufaktur berbasis komputer dapat menjadi ancaman potensial, terutama jika mereka terintimidasi oleh teknologi baru dan kurang percaya diri dalam kemampuan mereka untuk menguasai keterampilan yang dibutuhkan untuk menggunakan komputer. Efikasi diri karyawan dapat ditingkatkan dengan:

- a. Memberi tahu karyawan bahwa tujuan pelatihan adalah untuk mencoba meningkatkan kinerja daripada mengidentifikasi area di mana karyawan tidak kompeten.
- b. Memberikan informasi sebanyak-banyaknya tentang program pelatihan dan tujuan pelatihan sebelum pelatihan yang sebenarnya.
- c. Menunjukkan kepada karyawan keberhasilan pelatihan rekan-rekan mereka yang sekarang dalam pekerjaan yang sama.
- d. Memberikan umpan balik kepada karyawan bahwa pembelajaran berada di bawah kendali mereka dan mereka memiliki kemampuan dan tanggung jawab untuk mengatasi kesulitan belajar yang mereka alami dalam program.

## 6. Kesadaran akan Kebutuhan Pelatihan, Minat Karir, dan Tujuan

Agar termotivasi untuk belajar dalam program pelatihan, karyawan harus menyadari kekuatan dan kelemahan keterampilan mereka dan hubungan antara program pelatihan dan perbaikan kelemahan mereka. Manajer harus memastikan bahwa karyawan memahami mengapa mereka diminta untuk menghadiri program pelatihan, dan mereka harus mengkomunikasikan hubungan antara pelatihan dan peningkatan kelemahan keterampilan atau kekurangan pengetahuan. Hal ini dapat dicapai dengan berbagi umpan balik kinerja dengan karyawan, mengadakan diskusi pengembangan karir, atau meminta karyawan menyelesaikan evaluasi diri tentang kekuatan dan kelemahan keterampilan mereka serta minat dan tujuan karir. Jika memungkinkan, karyawan perlu diberikan pilihan program apa yang harus diikuti dan harus memahami bagaimana tugas pelatihan sebenarnya dibuat untuk memaksimalkan motivasi belajar. Beberapa penelitian telah menyarankan bahwa memberikan peserta pelatihan pilihan mengenai program mana yang harus diikuti dan kemudian menghormati pilihan tersebut memaksimalkan motivasi untuk belajar. Memberi karyawan pilihan tetapi tidak selalu menghormati mereka dapat melemahkan motivasi untuk belajar.

## 7. Input

Persepsi karyawan terhadap dua karakteristik lingkungan kerja, kendala situasional dan dukungan sosial, merupakan penentu kinerja dan motivasi belajar. Kendala situasional termasuk kurangnya alat dan perlengkapan yang tepat, bahan dan persediaan, dukungan anggaran, dan waktu. Dukungan sosial mengacu pada kesediaan manajer dan rekan kerja untuk memberikan umpan balik dan penguatan. Jika karyawan memiliki pengetahuan, keterampilan, sikap, dan perilaku yang diperlukan untuk melakukan tetapi tidak memiliki alat dan perlengkapan yang tepat yang dibutuhkan, kinerja mereka tidak akan memadai. Untuk memastikan bahwa lingkungan kerja meningkatkan motivasi peserta pelatihan untuk belajar, manajer harus mengambil langkah-langkah berikut:

- a. Menyediakan bahan, waktu, informasi terkait pekerjaan, dan bantuan kerja lainnya yang diperlukan bagi karyawan untuk menggunakan keterampilan atau perilaku baru sebelum berpartisipasi dalam program pelatihan.
- b. Berbicara positif tentang program pelatihan perusahaan kepada karyawan.
- c. Beri tahu karyawan bahwa mereka melakukan pekerjaan dengan baik ketika mereka menggunakan konten pelatihan di pekerjaan mereka.

- d. Dorong anggota kelompok kerja untuk melibatkan satu sama lain dalam mencoba menggunakan keterampilan baru dalam pekerjaan dengan meminta umpan balik dan berbagi pengalaman pelatihan dan situasi di mana konten pelatihan telah membantu.
- e. Memberikan waktu dan kesempatan kepada karyawan untuk berlatih dan menerapkan keterampilan atau perilaku baru dalam pekerjaan mereka.

## 8. Output

Kinerja yang buruk atau di bawah standar dapat terjadi pada pekerjaan karena karyawan tidak mengetahui tingkat apa yang diharapkan untuk mereka lakukan. Misalnya, mereka mungkin tidak mengetahui kualitas standar terkait dengan kecepatan atau tingkat personalisasi layanan yang diharapkan. Para karyawan mungkin memiliki pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diperlukan untuk melakukan namun gagal untuk melakukan, karena mereka tidak mengetahui standar kinerja. Kurangnya kesadaran akan standar kinerja merupakan masalah komunikasi, tetapi bukan masalah yang dapat “diperbaiki” oleh pelatihan. Memahami kebutuhan untuk melakukan adalah penting untuk belajar. Peserta pelatihan perlu memahami secara spesifik apa yang diharapkan untuk mereka pelajari dalam program pelatihan. Untuk memastikan bahwa peserta pelatihan menguasai konten pelatihan pada tingkat yang sesuai, peserta pelatihan dalam program pelatihan juga perlu memahami tingkat kemahiran yang diharapkan dari mereka. Misalnya, untuk tugas, tingkat kemahiran berhubungan dengan seberapa baik karyawan melakukan tugas. Untuk pengetahuan, tingkat kemahiran mungkin berhubungan dengan skor pada tes tertulis. Standar atau tingkat kinerja merupakan bagian dari tujuan pembelajaran.

## 9. Konsekuensi

Jika karyawan tidak percaya bahwa penghargaan atau insentif untuk kinerja memadai, mereka tidak akan mungkin memenuhi standar kinerja bahkan jika mereka memiliki pengetahuan, perilaku, keterampilan, atau sikap yang diperlukan. Juga, norma kelompok kerja dapat mendorong karyawan untuk tidak memenuhi standar kinerja. Norma mengacu pada standar perilaku yang diterima untuk anggota kelompok kerja. Misalnya, selama negosiasi kontrak kerja, penangan bagasi untuk Northwest Airlines bekerja perlahan-lahan untuk memuat dan menurunkan bagasi dari pesawat terbang. Akibatnya, banyak keberangkatan dan kedatangan penumpang tertunda. Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia dan perilaku yang diperlukan untuk menurunkan pesawat lebih cepat, tetapi mereka bekerja dengan lambat karena mereka mencoba mengirim pesan kepada manajemen bahwa maskapai tidak dapat bekerja secara efektif jika tuntutan kontrak mereka tidak dipenuhi. Konsekuensi juga mempengaruhi pembelajaran dalam program pelatihan. Motivasi karyawan untuk belajar dapat ditingkatkan dengan mengkomunikasikan kepada mereka manfaat potensial terkait pekerjaan, pribadi, dan karir yang mungkin mereka terima sebagai hasil dari mengikuti pelatihan dan mempelajari isi program pelatihan. Manfaat ini mungkin termasuk mempelajari cara yang lebih efisien untuk melakukan suatu proses atau prosedur, menjalin kontak dengan karyawan lain di perusahaan (juga dikenal sebagai jaringan), atau meningkatkan kesempatan mereka untuk mengejar pekerjaan lain di perusahaan. Penting agar komunikasi dari manajer tentang manfaat potensial menjadi nyata. Harapan yang tidak terpenuhi tentang program pelatihan dapat menghambat motivasi untuk belajar.

## 10. Masukan

Masalah kinerja dapat terjadi ketika karyawan tidak menerima umpan balik mengenai sejauh mana mereka memenuhi standar kinerja. Pelatihan mungkin bukan solusi terbaik Untuk jenis masalah ini jika karyawan tahu apa yang seharusnya mereka lakukan (output), tetapi tidak mengerti seberapa dekat kinerja mereka dengan standar. Karyawan perlu diberikan umpan balik yang spesifik dan terperinci tentang kinerja yang efektif dan tidak efektif. Agar karyawan berkinerja sesuai standar, umpan balik perlu sering diberikan, tidak hanya selama evaluasi kinerja tahunan.

## 11. Menentukan Apakah Pelatihan Adalah Solusi Terbaik

Untuk menentukan apakah pelatihan diperlukan untuk memecahkan masalah kinerja, manajer perlu untuk menganalisis karakteristik pelaku, input, output, konsekuensi, dan umpan balik. Bagaimana hal ini dapat dilakukan? Manajer harus menilai hal-hal berikut:

- a. Apakah masalah kinerja itu penting? Apakah itu berpotensi merugikan perusahaan dalam jumlah yang signifikan dari hilangnya produktivitas atau pelanggan?

- b. Apakah karyawan tahu bagaimana bekerja secara efektif? Mungkin mereka menerima sedikit atau tidak sama sekali pelatihan sebelumnya atau pelatihan tidak efektif. (Masalah ini adalah karakteristik orang tersebut.)
- c. Dapatkah karyawan menunjukkan pengetahuan atau perilaku yang benar? Mungkin karyawan dilatih tetapi mereka jarang atau tidak pernah menggunakan konten pelatihan (pengetahuan, keterampilan, dll) di tempat kerja (Ini adalah masalah masukan).
- d. Apakah ekspektasi kinerja jelas (masukan)? Apakah ada hambatan untuk kinerja? seperti alat atau peralatan yang rusak?
- e. Apakah konsekuensi positif ditawarkan untuk kinerja yang baik? Apakah kinerja yang baik tidak dihargai? Misalnya, jika karyawan tidak puas dengan kompensasi mereka, rekan kerja mereka atau serikat pekerja dapat mendorong mereka untuk memperlambat kecepatan kerja mereka (Ini melibatkan konsekuensi).
- f. Apakah karyawan menerima umpan balik yang tepat waktu, relevan, akurat, konstruktif, dan spesifik tentang kinerja mereka (masalah umpan balik)?
- g. Apakah solusi lain seperti mendesain ulang pekerjaan atau memindahkan karyawan ke pekerjaan lain? terlalu mahal atau tidak realistis?

Jika karyawan tidak memiliki pengetahuan dan keterampilan untuk melakukan suatu pekerjaan dan faktor-faktor lain terpenuhi, pelatihan diperlukan. Jika karyawan memiliki pengetahuan dan keterampilan untuk melakukan tetapi input, output, konsekuensi, atau umpan balik tidak memadai, pelatihan mungkin bukan solusi terbaik. Misalnya, jika hasil kinerja yang buruk dari peralatan yang rusak, pelatihan tidak dapat memecahkan masalah ini tetapi memperbaiki peralatan akan. Jika hasil kinerja yang buruk dari kurangnya umpan balik, maka karyawan mungkin tidak memerlukan pelatihan, tetapi manajer mereka mungkin memerlukan pelatihan tentang cara memberikan umpan balik kinerja. Penting juga untuk mempertimbangkan hubungan antara masalah pekerjaan kritis (masalah atau peluang yang sangat penting untuk keberhasilan pekerjaan di dalam perusahaan), masalah proses kritis (masalah atau peluang yang sangat penting untuk keberhasilan bisnis. proses), dan masalah bisnis kritis (masalah atau peluang yang sangat penting bagi keberhasilan perusahaan). Jika masalah pekerjaan kritis, masalah proses, dan masalah bisnis terkait, pelatihan harus menjadi prioritas utama karena akan memiliki efek yang lebih besar pada hasil dan hasil bisnis dan kemungkinan akan menerima dukungan manajemen yang lebih besar.

Menurut (Eko Suharsono, 2014), Dalam masalah analisis individu yang lebih ditekankan adalah melakukan perbandingan kemampuan atau hasil kerja individu, kelompok atau bidang tugas yang dibandingkan dengan standar kerja kemampuan yang diharapkan yang ada pada analisis tugas. Mengingat bahwa macam dan jenis pelatihan yang telah ditetapkan dan dijadwalkan, para pimpinan diharapkan akan lebih mudah dalam menentukan kebutuhan pelatihan, baik dalam menentukan jumlah peserta maupun menentukan jenis-jenis pelatihan yang akan dipilih. Dalam menentukan jenis-jenis pelatihan yang diperlukan, selain berpedoman pada jadwal pelatihan, juga digunakan data dan informasi yang ada pada unit-unit pelayanan teknis yang bersangkutan.

Menurut Alias (dalam Rafly, 2025), Kompetensi setiap karyawan memainkan peran kunci dalam efektivitas TNA. Kegagalan untuk mengenali dan mengembangkan potensi individu dapat menimbulkan ketidakpuasan dan rendahnya motivasi. Menurut Daryanto & Darwin (dalam Rafly, 2025), mencatat bahwa aspek psikologis dan kepribadian juga harus dipertimbangkan untuk memastikan bahwa pelatihan mengakomodasi kebutuhan unik dari individu. Oleh karena itu, penting untuk melibatkan anggota tim dalam proses TNA agar mereka merasa memiliki dan bertanggung jawab atas hasil pekerjaan mereka. Secara keseluruhan, analisis kebutuhan pelatihan yang tidak tepat dapat mengakibatkan kegagalan dalam meraih keunggulan kompetitif dan pencapaian kinerja yang diharapkan. Pendekatan yang integratif terhadap analisis kebutuhan pelatihan yang meliputi aspek organisasi, tugas, dan individu adalah perlu untuk memastikan keamanan dan efektivitas dalam pengembangan karyawan.

### **Prioritas dan Rencana Pelatihan**

Menurut Rachmawati (dalam Shandy Puspita, 2021), ada dua metode yang digunakan perusahaan untuk pelatihan, yaitu: *on the job training* dan *off the job training*.

- 1) *On the job training*, yaitu pelatihan ini dilakukan untuk mempelajari bidang pekerjaannya sambil benar-benar mengerjakannya. Beberapa bentuk pelatihan *on the job training*, yaitu diantaranya: *counching/understudy*, pelatihan magang/*apprenticeship training*. Keuntungan metode *on the job training* menurut Dessler (dalam Shandy Puspita, 2021), yaitu: metode ini relatif tidak mahal orang yang dilatih

belajar sambil bekerja, tidak membutuhkan fasilitas di luar kantor yang mahal seperti ruang kelas atau peralatan belajar tertentu, metode ini juga memberikan pembelajaran, karena orang yang dilatih belajar sambil melakukannya dan mendapatkan timbal balik yang cepat atas prestasi mereka.

- 2) *Off the job training*, pelatihan yang menggunakan situasi di luar pekerjaan, dipergunakan apabila banyak pekerja yang harus dilatih dengan cepat seperti halnya dalam penguasaan pekerjaan. Beberapa bentuk pelatihan *off the job training*, yaitu diantaranya: *lecture*, presentasi dengan video, *vesibule training*, bermain peran (*Role Playing*), studi kasus, *self study*, *laboratory training*. Sedangkan menurut Gary Dessler (dalam Shandy Puspita, 2021), mengemukakan bahwa ada beberapa metode dalam melakukan pelatihan, antara lain:
  - a. *On-the-Job Training*  
Metode pelatihan ini dilakukan ditempat kerja dengan cara memberikan karyawan tugas yang berhubungan dengan deskripsi pekerjaannya.
  - b. *Apprenticeship Training*  
Metode pelatihan ini adalah suatu proses yang terstruktur melalui penggabungan dari pembelajaran formal dengan *on-the-job training*.
  - c. *Job Intraction Training*  
Training ini terdiri dari urutan tugas setiap pekerjaan yang diajarkan secara bertahap.
  - d. *Lectures*  
Metode ini merupakan cara yang mudah dan cepat, yaitu dilakukan dengan cara pengajaran untuk memberikan pengetahuan kepada sekelompok orang yang akan diarahkan
  - e. *Audio visual-Based Training*  
Pelatihan yang dilakukan dengan menggunakan peralatan audio visual seperti film, power point, video konferensi, kaset audio yang dapat sangat efektif jika digunakan.
  - f. *Simulate Training*  
Training kepada karyawan untuk mendukung pekerjaan sehari-hari dengan cara membuat ruangan sama persis dengan kondisi yang sebenarnya.

Secara konseptual program pelatihan dan pengembangan menurut Ma'arif dan Kartika (dalam Shandy Puspita, 2021), pada umumnya meliputi tiga proses tahapan, yaitu:

- a) Tahapan analisis kebutuhan pelatihan (*training needs analysis*); Sebelum pelatihan diselenggarakan, maka dilakukan analisis kebutuhan pelatihan untuk dapat mendiagnosis berbagai dimensi permasalahan dan tantangan masa depan. Hal ini disebut juga sebagai permasalahan dan tantangan masa depan. Hal ini disebut juga sebagai penilaian dari proses pelatihan. Tahapan ini kebutuhan pelatihan dari perusahaan atau organisasi, tugas dan kebutuhan individual perlu dianalisis.
- b) Tahapan implementasi pelatihan; Tahapan implementasi pelatihan pada dasarnya berfokus pada bagaimana merancang dan menyeleksi prosedur pelatihan beserta penentu dan pelaksanaan program pelatihan.
- c) Tahapan evaluasi pelatihan; Pada tahapan evaluasi pelatihan difokuskan pada bagaimana mengukur hasil pelatihan dan membandingkan hasil pelatihan terhadap kriteria yang telah ditentukan.

Setelah memutuskan kebutuhan pelatihan dalam rangka mewujudkan eksistensi yang kompetitif, agar efektif untuk mewujudkan perbaikan dan peningkatan pengetahuan, ketrampilan/keahlian dan sikap pekerja harus dipilih model pelatihan yang akan dilaksanakan untuk itu perlu ditempuh langkah langkah atau fase fase sebagai berikut.

- a) Fase perencanaan  
Fase ini dimulai dengan menentukan tujuan pelatihan yang sangat penting adanya dalam menyusun kurikulumnya, yang berisi tentang “apa yang perlu dipelajari oleh para pekerja”, yang tidak boleh dilepas kaitannya dengan perilaku dalam melaksanakan pekerjaan.
- b) Fase mendesain pelatihan  
Oleh karena itu proses belajar merupakan interaksi antara manusia dengan lingkungan, maka pada langkah/fase kedua diperlukan kegiatan mendesain lingkungan pelatihan.
- c) Fase evaluasi kegiatan pelatihan  
Fase evaluasi dimaksudkan adalah kegiatan menilai kegiatan pelatihan yang telah dilaksanakan, fase ini bukanlah evaluasi prestasi peserta pelatihan.

Dari uraian diatas telah dikemukakan bahwa salah satu aspek yang di evaluasi dalam pelaksanaan pelatihan adalah mengenai perubahan, perbaikan dan peningkatan kemampuan melaksanakan pekerjaan setelah kegiatan pelatihan selesai.

Untuk memungkinkan hasil pelatihan menjadi positif, apabila setelah pelatihan para pekerja yang dilatih memperoleh pengalaman-pengalaman sebagai berikut; a. Diyakini, didorong dan diberi kesempatan oleh manajer atasannya untuk mengaplikasikan ketrampilan yang baru dipelajarinya. b. Tidak kaku dalam mengaplikasikan hasil pelatihan, dalam arti memahami situasi pekerjaan dan mampu menggunakan hasil dari pelatihan.

Menurut Mangkunegara, Kriteria yang dapat digunakan sebagai pedoman dari ukuran kesuksesan pelatihan adalah kriteria pendapat, kriteria belajar kriteria perilaku, dan kriteria hasil.

- a) Kriteria Pendapat  
Hal ini dapat dilakukan dengan menggunakan kuesioner mengenai pelaksanaan pelatihan dan pengembang, baik mengenai materi pelatihan, metode, dan situasi pelatihan.
- b) Kriteria belajar  
Dapat diperoleh dengan menggunakan tes pengetahuan, tes keterampilan yang mengukur skill, dan kemampuan peserta.
- c) Kriteria perilaku  
Dapat diperoleh dengan menggunakan tes keterampilan kerja. Sejauhmana ada perubahan perilaku peserta sebelum pelatihan dan setelah pelatihan.
- d) Kriteria hasil  
Kriteria hasil dapat dihubungkan dengan hasil yang diperoleh seperti menekan turnover, berkurangnya tingkat absen, meningkatnya produktivitas, meningkatnya penjualan, dan meningkatnya kualitas kerja dan produksi.

Setelah kebutuhan pelatihan diidentifikasi, langkah selanjutnya adalah menentukan prioritas dan menyusun rencana pelatihan. Perencanaan yang baik sangat penting untuk memastikan keberhasilan program pelatihan.

Metode pelatihan dapat dibedakan menjadi dua, yaitu on the job training dan off the job training. Menurut Blanchard dan Thacker (2013), pemilihan metode pelatihan harus disesuaikan dengan tujuan pelatihan, karakteristik peserta, serta sumber daya yang tersedia.

Menurut (Anifah Widya Indartha, Abdul Malik, 2023), desain pelatihan yang baik harus disesuaikan dengan kebutuhan organisasi dan karakteristik peserta pelatihan. Program pelatihan umumnya terdiri dari tiga tahapan utama, yaitu:

1. Analisis kebutuhan pelatihan
2. Implementasi pelatihan
3. Evaluasi pelatihan

Evaluasi pelatihan dilakukan untuk mengukur efektivitas program yang telah dilaksanakan. Kirkpatrick dan Kirkpatrick (2006) mengemukakan empat level evaluasi pelatihan, yaitu reaksi, pembelajaran, perilaku, dan hasil.

Dengan adanya perencanaan dan evaluasi yang sistematis, pelatihan dapat memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan kinerja karyawan serta pencapaian tujuan organisasi.

#### 4. Kesimpulan

Analisis Kebutuhan Pelatihan (*Training Needs Analysis/TNA*) merupakan langkah strategis yang sangat penting dalam pengembangan sumber daya manusia. TNA berfungsi untuk mengidentifikasi kesenjangan antara kompetensi yang dimiliki karyawan dengan kompetensi yang dibutuhkan organisasi. Melalui tahapan analisis organisasi, analisis tugas dan kompetensi, serta analisis individu, perusahaan dapat menentukan secara tepat jenis pelatihan yang benar-benar diperlukan sehingga program yang dirancang tidak bersifat umum atau sekadar formalitas. Analisis individu dalam TNA menekankan pada karakteristik karyawan, input, output, konsekuensi, dan umpan balik yang memengaruhi kinerja serta motivasi belajar. Tidak semua permasalahan kinerja dapat diselesaikan melalui pelatihan, karena beberapa masalah dapat berasal dari kurangnya fasilitas, standar kerja yang tidak jelas, minimnya umpan balik, atau sistem penghargaan yang tidak memadai. Oleh karena itu, manajer perlu memastikan bahwa pelatihan memang menjadi solusi yang tepat sebelum program dilaksanakan. Selain itu, keberhasilan pelatihan sangat dipengaruhi oleh perencanaan yang matang, desain pelatihan yang sesuai, serta evaluasi yang terukur. Pemilihan metode pelatihan, baik on the job training maupun off the job training, harus disesuaikan dengan kebutuhan organisasi dan karakteristik peserta. Evaluasi pelatihan juga perlu dilakukan berdasarkan kriteria pendapat, pembelajaran, perilaku, dan hasil agar dapat diketahui dampak nyata pelatihan terhadap peningkatan kinerja. Dengan pendekatan yang sistematis dan integratif, TNA mampu mendukung terciptanya SDM yang kompeten, produktif, dan berdaya saing dalam mencapai tujuan organisasi secara optimal.

#### Referensi

1. Afriyanti, & Murniyati. (2025). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Direktorat Perlindungan Perkebunan. *Jurnal Manajemen Ekonomi Dan Akuntansi*, 2(2), 397–403. <https://doi.org/10.63921/jmaeka.v2i2.330>
2. Albunary, A., Muninghar, & Riswati, F. (2020). PENGARUH PENGETAHUAN, PENGALAMAN KERJA, KOMPETENSI SDM DAN PENGEMBANGAN KARIER TERHADAP PRESTASI KERJA PERSONEL POLSEK PAMEKASAN. *MAP (Jurnal Manajemen Dan Administrasi Publik)*, 3, 19–37. <https://doi.org/https://doi.org/10.37504/map.v3i01.228>
3. Blanchard, P. N., & Thacker, J. W. (2013). *Effective Training: Systems, Strategies, and Practices*.
4. Champion, M. A., et al. (2011). Doing Competencies Well. *Personnel Psychology*, 64(1), 225–262.
5. Faujiah, L., & Fadli, U. M. D. (2023). ANALISIS KEBUTUHAN PELATIHAN KARYAWAN PADA PT PUPUK KUJANG CIKAMPEK. *PRIMER : Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 1(3), 318–321. <https://doi.org/10.55681/primer.v1i3.150>
6. Hakim, M., & Fanani, M. R. (2019). Analisis Kinerja Karyawan Studi Kasus Pt. Reycom Dokumen Solusi. *Jurnal Dinamika Ekonomi & Bisnis*, 16, 1–16.
7. Harahap, S. W., & Aisyah, S. (2024). PENTINGNYA TRAINING NEEDS ANALYSIS (TNA) UNTUK PENGEMBANGAN SDM YANG EFEKTIF (STUDI KASUS PADA PT KAWASAN INDUSTRI NUSANTARA SEI MANGKEI). *Jurnal Bisnis Net*, 7(Desember), 2621–3982. <https://doi.org/https://doi.org/10.46576/bn.v7i2.5064>
8. Lestira, T., Warganegara, P., Wahyuningsih, F., & Narundana, V. T. (2021). MANEGGIO: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen Analisis Kinerja Karyawan Berdasarkan Key Performance Indicator Dengan Menggunakan Metode Human Resources Scorecard (HRSC) pada PT PLN (Persero) UP3 Tanjung Karang. *MANEGGIO: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 4(1), 73–81. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v4i1.6505>
9. Nengsih, N. S. W., Sari, D. P., & Ramadhanu, A. (2019). ANALISIS KINERJA KARYAWAN BERDASARKAN KOMUNIKASI, STRES KERJA, KONFLIK KERJA PT. SUMBAR ANDALAS KENCANA POM MUARA TIMPEH KABUPATEN DHARMASRAYA. *Jurnal Teknologi Dan Sistem Informasi Bisnis*, 1(1), 67.
10. Noe, R. A. (2020). *Employee Training and Development*.
11. Nofriansyah, D. (2018). *Analisis Kinerja Lembaga Pemberdayaan Masyarakat Kelurahan* (2nd ed.). Yogyakarta: Deepublish.
12. Nurwahida, Hamran, R. G., Parmitasari, R. D. A., & Syariati, A. (2025). PEKERJAAN DAN ANALISIS PEKERJAAN (Jobs and Job Analysis). *Jurnal Edueco*, 8, 145–154. <https://doi.org/https://doi.org/10.36277/edueco.v8i1.272>
13. Puspita, S., & Nurhalim, A. D. (2021). Pentingnya Analisis Kebutuhan Pelatihan Untuk Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi. *Jurnal Ilmu Komputer Dan Bisnis*, 12, 104–110. <https://doi.org/10.47927/jikb.v12i2a.202>
14. Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2006). *Evaluating Training Programs*
15. Widya Indarthy, A., Malik, A., Siswanto, Y., Luar, J. P., & Fakultas, S. (2023). Desain Pelatihan Tata Boga di Balai Latihan Kerja (BLK) Kabupaten Pemalang. *Jurnal Cendekiawan Ilmiah PLS*, 8. <https://doi.org/10.37058/jpls.v8i1>