



Analisis Kebutuhan Pelatihan dalam Pengembangan Kompetensi Sumber daya Manusia Berbasis Kinerja dan Tuntutan Pekerjaan

Asih Purnama¹⁾, Muhamad Wildan Septiana²⁾, Hailala Najwa Isba³⁾,
Machdum Bachtiar⁴⁾

Bimbingan Konseling Islam, Fakultas Dakwah, Universitas Islam Negeri
Sultan Maulana Hasanuddin Banten

231340109.asih@uinbanten.ac.id¹⁾
wildanseptiana39@gmail.com²⁾
231340084.hailala@uinbanten.ac.id³⁾
machdum.bachtiar@uinbanten.ac.id⁴⁾

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pentingnya analisis kebutuhan pelatihan (Training Needs Analysis/TNA) dalam pengembangan kompetensi sumber daya manusia (SDM) yang berbasis pada kinerja dan tuntutan pekerjaan. Metode yang digunakan adalah pendekatan kualitatif dengan studi literatur melalui pengkajian berbagai sumber ilmiah, seperti jurnal, buku, dan publikasi akademik yang relevan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa TNA memiliki peran strategis dalam memastikan efektivitas program pelatihan agar sesuai dengan kebutuhan organisasi dan individu. Proses TNA meliputi beberapa tahapan utama, yaitu identifikasi tujuan organisasi, analisis kinerja karyawan, analisis tugas dan kompetensi, analisis individu, serta penetapan prioritas dan perencanaan pelatihan. Pendekatan berbasis kinerja terbukti mampu mengidentifikasi kesenjangan kompetensi secara lebih spesifik dan terarah, sehingga pelatihan yang diberikan menjadi lebih relevan dan berdampak langsung terhadap peningkatan produktivitas kerja. Selain itu, tuntutan pekerjaan yang terus berkembang akibat perubahan teknologi dan lingkungan kerja menuntut organisasi untuk melakukan analisis kebutuhan pelatihan secara berkala. Namun demikian, implementasi TNA masih menghadapi berbagai tantangan, seperti keterbatasan sumber daya, kurangnya integrasi dengan strategi organisasi, serta rendahnya pemanfaatan data kinerja secara optimal. Oleh karena itu, diperlukan pendekatan yang sistematis, berbasis data, serta terintegrasi dengan tujuan strategis organisasi agar pengembangan SDM dapat berjalan secara efektif, efisien, dan berkelanjutan.

Kata kunci: analisis kebutuhan pelatihan, pengembangan SDM, kinerja karyawan

Abstract

This study aims to analyze the importance of Training Needs Analysis (TNA) in developing human resource competencies based on performance and job demands. The research employs a qualitative approach using a literature review method by examining various relevant academic sources, including journals, books, and scholarly publications. The findings indicate that TNA plays a strategic role in ensuring the effectiveness of training programs by aligning them with organizational and individual needs. The TNA process consists of several key stages, including identifying organizational goals, analyzing employee performance, analyzing tasks and competencies, analyzing individual needs, and determining priorities as well as training plans. A performance-based approach has proven to be effective in identifying competency gaps more specifically and



accurately, resulting in more relevant training that directly impacts work productivity. In addition, evolving job demands driven by technological advancements and dynamic work environments require organizations to conduct training needs analysis continuously. However, the implementation of TNA still faces several challenges, such as limited resources, lack of integration with organizational strategies, and suboptimal use of performance data. Therefore, a systematic, data-driven, and strategically aligned approach is necessary to ensure that human resource development can be carried out effectively, efficiently, and sustainably.

Key words: training needs analysis, human resource development, employee performance

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset strategis dalam organisasi karena memiliki peran yang sangat krusial dalam menentukan keberhasilan pencapaian tujuan organisasi serta keberlanjutan kinerja dalam jangka panjang. Berbeda dengan sumber daya lainnya, SDM memiliki kemampuan untuk berpikir, berinovasi, dan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan organisasi yang dinamis. Oleh karena itu, kualitas SDM yang kompeten, profesional, dan adaptif akan sangat menentukan tingkat efektivitas, efisiensi, serta produktivitas kerja dalam suatu organisasi. SDM yang berkualitas tidak hanya ditandai oleh penguasaan pengetahuan dan keterampilan, tetapi juga oleh sikap kerja, etika profesional, serta kemampuan untuk berkolaborasi dan berinovasi (Sari & Nugraha, 2020).

Dalam konteks manajemen organisasi modern, pengembangan kompetensi SDM menjadi suatu kebutuhan yang tidak dapat diabaikan. Organisasi dituntut untuk terus melakukan investasi dalam pengembangan karyawan guna menghadapi persaingan global, perkembangan teknologi, serta perubahan kebutuhan pasar yang semakin kompleks. Salah satu upaya yang paling umum dan efektif dalam meningkatkan kompetensi SDM adalah melalui program pelatihan (training) yang dirancang secara terencana, sistematis, dan berkelanjutan. Pelatihan tidak hanya bertujuan untuk meningkatkan kemampuan teknis (hard skills), tetapi juga kemampuan non-teknis (soft skills) seperti komunikasi, kepemimpinan, dan pemecahan masalah.

Namun demikian, pelaksanaan program pelatihan yang efektif tidak dapat dilakukan secara sembarangan atau hanya berdasarkan asumsi semata. Pelatihan yang tidak didasarkan pada kebutuhan nyata organisasi sering kali tidak memberikan dampak signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Oleh karena itu, diperlukan suatu pendekatan yang sistematis dalam menentukan jenis pelatihan yang tepat, yaitu melalui analisis kebutuhan pelatihan (training need analysis/TNA). Analisis kebutuhan pelatihan merupakan proses penting yang bertujuan untuk mengidentifikasi kesenjangan (gap) antara kompetensi yang dimiliki oleh karyawan saat ini dengan kompetensi yang dibutuhkan untuk mencapai standar kinerja yang diharapkan oleh organisasi (Pratama & Rahmawati, 2021).

Analisis kebutuhan pelatihan tidak hanya berfokus pada individu, tetapi juga mencakup analisis pada tingkat organisasi dan pekerjaan. Pada tingkat organisasi, analisis dilakukan untuk memahami tujuan strategis organisasi, perubahan lingkungan bisnis, serta kebutuhan jangka panjang. Pada tingkat pekerjaan, analisis difokuskan pada identifikasi tugas, tanggung jawab, serta kompetensi yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan secara efektif. Sementara itu, pada tingkat individu, analisis bertujuan untuk mengetahui kemampuan, kinerja, serta kebutuhan pengembangan



masing-masing karyawan. Dengan demikian, pelatihan yang dirancang akan lebih relevan, terarah, dan sesuai dengan kebutuhan nyata di lapangan.

Selain itu, kinerja karyawan merupakan indikator utama yang dapat digunakan untuk menentukan kebutuhan pelatihan. Evaluasi kinerja yang dilakukan secara berkala dapat memberikan gambaran mengenai sejauh mana karyawan mampu memenuhi target dan standar kerja yang telah ditetapkan. Melalui evaluasi tersebut, organisasi dapat mengidentifikasi adanya kekurangan dalam aspek pengetahuan (knowledge), keterampilan (skills), maupun sikap kerja (attitude) yang perlu ditingkatkan melalui program pelatihan (Hidayat, 2019). Dengan kata lain, analisis kebutuhan pelatihan yang berbasis pada kinerja memungkinkan organisasi untuk lebih fokus pada permasalahan yang nyata dan berdampak langsung terhadap produktivitas.

Di sisi lain, perkembangan teknologi yang pesat serta dinamika organisasi yang terus berubah juga menjadi faktor penting yang mendorong perlunya pengembangan kompetensi SDM secara berkelanjutan. Transformasi digital, otomatisasi, serta munculnya berbagai inovasi baru menuntut karyawan untuk memiliki kemampuan yang relevan dengan kebutuhan zaman. Oleh karena itu, organisasi perlu melakukan penyesuaian kompetensi secara terus-menerus agar karyawan tidak tertinggal dan tetap mampu bersaing (Putri & Anwar, 2022). Dalam hal ini, analisis kebutuhan pelatihan menjadi alat strategis untuk memastikan bahwa program pengembangan SDM selaras dengan perubahan tersebut.

Lebih lanjut, analisis kebutuhan pelatihan yang efektif juga harus mempertimbangkan berbagai faktor lain, seperti budaya organisasi, strategi bisnis, serta ketersediaan sumber daya. Pelatihan yang dirancang tanpa mempertimbangkan faktor-faktor tersebut berpotensi tidak berjalan optimal dan kurang memberikan manfaat yang signifikan. Oleh karena itu, diperlukan keterlibatan manajemen serta berbagai pihak terkait dalam proses analisis kebutuhan pelatihan agar hasilnya lebih komprehensif dan akurat.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa analisis kebutuhan pelatihan yang berbasis pada kinerja dan tuntutan pekerjaan merupakan langkah strategis dalam pengembangan kompetensi SDM. Pendekatan ini memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan secara lebih tepat sasaran, meningkatkan efektivitas program pelatihan, serta memberikan dampak nyata terhadap peningkatan kinerja karyawan. Selain itu, melalui analisis yang sistematis, organisasi juga dapat mengoptimalkan penggunaan sumber daya yang dimiliki serta memastikan bahwa investasi dalam pelatihan memberikan hasil yang maksimal.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji secara mendalam konsep analisis kebutuhan pelatihan dalam pengembangan kompetensi sumber daya manusia yang berbasis pada kinerja dan tuntutan pekerjaan melalui studi literatur. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia serta menjadi referensi praktis bagi organisasi dalam merancang program pelatihan yang lebih efektif, efisien, dan relevan dengan kebutuhan zaman.

Kajian Literatur

Konsep Analisis Kebutuhan Pelatihan (*Training Needs Analysis*)

Analisis kebutuhan pelatihan (*Training Needs Analysis/TNA*) merupakan proses sistematis untuk mengidentifikasi kesenjangan antara kompetensi yang dimiliki



karyawan dengan kompetensi yang dibutuhkan oleh organisasi. TNA bertujuan untuk memastikan bahwa program pelatihan yang dirancang benar-benar relevan dan mampu meningkatkan kinerja individu maupun organisasi. Tanpa adanya analisis kebutuhan yang tepat, pelatihan berpotensi tidak efektif dan tidak memberikan dampak signifikan terhadap produktivitas kerja.

Secara teoritis, TNA mencakup tiga level analisis, yaitu analisis organisasi, analisis tugas (pekerjaan), dan analisis individu. Analisis organisasi berfokus pada keselarasan pelatihan dengan tujuan strategis organisasi, analisis tugas mengidentifikasi kompetensi yang dibutuhkan dalam suatu pekerjaan, sedangkan analisis individu menilai kesenjangan kompetensi pada karyawan. Menurut Raymond A. Noe (2017), TNA yang dilakukan secara komprehensif akan membantu organisasi dalam merancang pelatihan yang lebih efektif, efisien, dan tepat sasaran.

Dengan demikian, TNA tidak hanya berfungsi sebagai alat identifikasi kebutuhan pelatihan, tetapi juga sebagai dasar dalam pengambilan keputusan strategis terkait pengembangan sumber daya manusia.

Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia

Pengembangan kompetensi sumber daya manusia merupakan upaya yang dilakukan organisasi untuk meningkatkan kemampuan karyawan agar mampu melaksanakan tugas secara efektif dan efisien. Kompetensi mencakup tiga aspek utama, yaitu pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skills*), dan sikap (*attitude*) yang dibutuhkan dalam suatu pekerjaan. Pengembangan kompetensi menjadi sangat penting dalam menghadapi perubahan lingkungan kerja yang semakin kompleks dan dinamis.

Menurut Lyle M. Spencer dan Signe M. Spencer (1993), kompetensi merupakan karakteristik mendasar individu yang berhubungan langsung dengan kinerja efektif atau superior dalam suatu pekerjaan. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi akan berdampak langsung terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Selain itu, Michael Armstrong (2018) menegaskan bahwa pengembangan SDM harus dilakukan secara berkelanjutan dan terencana, dengan mempertimbangkan kebutuhan organisasi serta potensi individu. Program pengembangan yang efektif tidak hanya meningkatkan kemampuan teknis, tetapi juga kemampuan adaptasi, kreativitas, serta profesionalisme karyawan. Dengan demikian, pengembangan kompetensi SDM merupakan investasi strategis yang berkontribusi terhadap peningkatan kinerja dan daya saing organisasi.

Kinerja dan Tuntutan Pekerjaan sebagai Dasar Pelatihan

Kinerja karyawan merupakan indikator utama dalam menilai keberhasilan suatu organisasi. Kinerja mencerminkan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan berdasarkan standar yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, analisis kebutuhan pelatihan harus didasarkan pada evaluasi kinerja agar dapat mengidentifikasi kesenjangan yang perlu diperbaiki melalui pelatihan. Menurut Gary Dessler (2020), pelatihan memiliki hubungan yang erat dengan kinerja karena dapat meningkatkan efisiensi kerja, memperbaiki kesalahan, serta meningkatkan kualitas hasil kerja. Pelatihan yang berbasis kinerja akan lebih efektif karena fokus pada permasalahan yang nyata di lingkungan kerja.

Selain itu, tuntutan pekerjaan (*job demands*) juga menjadi faktor penting dalam menentukan kebutuhan pelatihan. Perkembangan teknologi, perubahan sistem kerja,



serta meningkatnya kompleksitas tugas menuntut karyawan untuk memiliki kompetensi yang selalu diperbarui. Oleh karena itu, organisasi perlu melakukan penyesuaian kompetensi secara berkelanjutan agar tetap relevan dengan kebutuhan pekerjaan. Dengan demikian, kinerja dan tuntutan pekerjaan menjadi dasar utama dalam analisis kebutuhan pelatihan. Pendekatan ini memastikan bahwa pelatihan yang diberikan tidak bersifat umum, tetapi benar-benar sesuai dengan kebutuhan kerja dan mampu meningkatkan produktivitas organisasi.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi literatur (literature review) sebagai kerangka utama dalam menganalisis permasalahan penelitian. Pendekatan ini dipilih karena berfokus pada pemahaman mendalam terhadap konsep, teori, serta temuan empiris terkait analisis kebutuhan pelatihan dalam pengembangan kompetensi sumber daya manusia (SDM). Melalui metode ini, peneliti dapat mengeksplorasi berbagai perspektif teoritis serta mengkaji secara kritis relevansi konsep yang berkembang dalam konteks organisasi modern.

Sumber data dalam penelitian ini merupakan data sekunder yang diperoleh dari berbagai literatur ilmiah yang kredibel, seperti jurnal nasional dan internasional, buku akademik, prosiding, serta dokumen kebijakan yang relevan. Proses pengumpulan data dilakukan secara sistematis melalui penelusuran basis data ilmiah seperti Google Scholar, ScienceDirect, dan SpringerLink dengan menggunakan kata kunci yang sesuai. Untuk menjaga kualitas data, peneliti menerapkan kriteria inklusi dan eksklusi, sehingga hanya literatur yang relevan, mutakhir, dan memiliki kredibilitas tinggi yang digunakan dalam analisis.

Analisis data dilakukan dengan teknik analisis tematik melalui beberapa tahapan, yaitu reduksi data, pengelompokan tema, sintesis, serta penarikan kesimpulan. Proses ini bertujuan untuk mengidentifikasi pola, hubungan, serta kesenjangan penelitian terkait analisis kebutuhan pelatihan berbasis kinerja dan tuntutan pekerjaan. Untuk meningkatkan keabsahan data, penelitian ini menggunakan teknik triangulasi sumber serta evaluasi kritis terhadap literatur yang digunakan, sehingga hasil analisis yang diperoleh lebih valid, komprehensif, dan dapat dipertanggungjawabkan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil kajian terhadap berbagai literatur yang relevan mengenai analisis kebutuhan pelatihan (*Training Needs Analysis/TNA*) dalam pengembangan kompetensi sumber daya manusia berbasis kinerja dan tuntutan pekerjaan, diperoleh sejumlah temuan penting yang menunjukkan bahwa TNA memiliki peran strategis dalam meningkatkan efektivitas program pelatihan serta memastikan kesesuaiannya dengan kebutuhan organisasi. Literatur secara konsisten menegaskan bahwa tanpa adanya analisis kebutuhan yang sistematis, program pelatihan berisiko tidak tepat sasaran, kurang relevan, dan tidak memberikan dampak signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan maupun organisasi secara keseluruhan.

Secara umum, hasil kajian menunjukkan bahwa analisis kebutuhan pelatihan yang komprehensif mencakup beberapa tahapan utama yang saling berkaitan dan membentuk suatu siklus pengembangan SDM yang berkelanjutan. Tahapan tersebut meliputi: (1) identifikasi tujuan organisasi, (2) analisis kinerja karyawan, (3) analisis tugas dan kompetensi, (4) analisis individu, serta (5) penetapan prioritas dan perencanaan program pelatihan. Setiap tahapan memiliki kontribusi penting dalam



memastikan bahwa pelatihan yang dirancang benar-benar mampu menjawab kebutuhan nyata di lingkungan kerja.

Identifikasi tujuan organisasi merupakan langkah awal yang sangat krusial karena menjadi landasan dalam menentukan arah dan fokus pelatihan. Tujuan organisasi yang mencerminkan visi, misi, serta strategi bisnis akan menentukan jenis kompetensi yang perlu dikembangkan. Dengan demikian, pelatihan tidak hanya berfungsi sebagai kegiatan rutin, tetapi juga sebagai instrumen strategis dalam mendukung pencapaian tujuan jangka pendek maupun jangka panjang organisasi.

Selanjutnya, analisis kinerja karyawan menjadi komponen penting dalam mengidentifikasi kesenjangan antara kinerja aktual dan standar yang diharapkan. Melalui evaluasi kinerja yang terstruktur, organisasi dapat mengetahui aspek-aspek yang masih perlu ditingkatkan, baik dari segi pengetahuan, keterampilan, maupun sikap kerja. Temuan literatur menunjukkan bahwa pendekatan berbasis kinerja dalam analisis kebutuhan pelatihan mampu menghasilkan program pelatihan yang lebih spesifik, terukur, dan berdampak langsung terhadap peningkatan produktivitas.

Analisis tugas dan kompetensi juga memiliki peran yang tidak kalah penting, karena memberikan gambaran rinci mengenai tuntutan pekerjaan serta kompetensi yang harus dimiliki oleh karyawan dalam suatu jabatan tertentu. Analisis ini membantu organisasi dalam menyusun standar kompetensi kerja yang menjadi acuan dalam merancang materi pelatihan. Dengan adanya kesesuaian antara kompetensi yang dilatih dan tuntutan pekerjaan, efektivitas pelatihan dapat meningkat secara signifikan.

Selain itu, analisis individu berfokus pada identifikasi kebutuhan pengembangan pada tingkat personal karyawan. Setiap individu memiliki tingkat kemampuan, pengalaman, serta kebutuhan belajar yang berbeda, sehingga pelatihan yang diberikan harus disesuaikan dengan kondisi tersebut. Literatur menunjukkan bahwa pelatihan yang mempertimbangkan karakteristik individu cenderung lebih efektif dalam meningkatkan kompetensi dibandingkan pelatihan yang bersifat umum dan seragam.

Tahap akhir dalam analisis kebutuhan pelatihan adalah penetapan prioritas dan perencanaan program pelatihan. Pada tahap ini, organisasi menentukan jenis pelatihan yang paling mendesak untuk dilaksanakan berdasarkan tingkat urgensi kebutuhan, ketersediaan sumber daya, serta dampak yang diharapkan. Perencanaan yang matang akan memastikan bahwa pelatihan dapat dilaksanakan secara efektif, efisien, dan memberikan hasil yang optimal.

Untuk memperjelas hasil sintesis literatur tersebut, ringkasan temuan disajikan pada Tabel 1 berikut.

Tabel 1. Ringkasan Hasil Kajian Literatur

No	Penulis dan Tahun	Fokus Kajian	Temuan Utama	Implikasi terhadap Pengembangan SDM
1	Andres & Shandi (2021)	Pentingnya TNA dalam organisasi	TNA membantu mengidentifikasi kesenjangan kompetensi dan meningkatkan relevansi pelatihan	Pelatihan menjadi lebih tepat sasaran dan mendukung tujuan strategis organisasi
2	Abdurrahman & Halim (2017)	Analisis kerja dalam TNA	Evaluasi kinerja dapat menjadi dasar	Pelatihan berbasis data kinerja



			penentuan kebutuhan pelatihan	meningkatkan produktivitas
3	Gemilaksono & Hermawan (2024)	Strategi pengembangan SDM melalui TNA	Pendekatan sistematis dalam TNA meningkatkan efektivitas pelatihan	Mendukung sistem pengembangan SDM yang berkelanjutan
4	Harahap & Aisyah (2023)	Analisis kebutuhan pelatihan berbasis kinerja	TNA berbasis kinerja mampu mengidentifikasi kesenjangan secara spesifik	Perencanaan pelatihan menjadi lebih tepat dan terarah
5	Pramuwisata & Muhammad (2024)	Kesesuaian pelatihan dan kebutuhan organisasi	Pelatihan tanpa analisis kebutuhan kurang berdampak pada produktivitas	Diperlukan identifikasi kebutuhan secara berkala

Berdasarkan Tabel 1, terlihat bahwa seluruh penelitian yang dikaji memiliki kesamaan pandangan bahwa analisis kebutuhan pelatihan merupakan fondasi utama dalam pengembangan kompetensi SDM. Literatur menunjukkan bahwa pelatihan akan memberikan dampak yang signifikan apabila dirancang berdasarkan kesenjangan kompetensi yang nyata serta dikaitkan secara langsung dengan tuntutan pekerjaan dan tujuan strategis organisasi.

Lebih lanjut, hasil kajian juga menunjukkan bahwa pendekatan berbasis kinerja memiliki keunggulan dibandingkan dengan pendekatan pelatihan yang bersifat umum. Pelatihan berbasis kinerja memungkinkan organisasi untuk fokus pada permasalahan yang spesifik dan berdampak langsung terhadap hasil kerja. Hal ini sejalan dengan temuan bahwa organisasi yang menerapkan TNA berbasis kinerja cenderung memiliki tingkat produktivitas yang lebih tinggi dibandingkan dengan organisasi yang tidak menerapkan pendekatan tersebut secara sistematis.

Selain itu, evaluasi pelatihan juga menjadi aspek penting yang tidak dapat dipisahkan dari proses analisis kebutuhan pelatihan. Evaluasi bertujuan untuk mengukur sejauh mana pelatihan yang telah dilaksanakan mampu meningkatkan kompetensi karyawan serta memberikan kontribusi terhadap kinerja organisasi. Literatur menunjukkan bahwa evaluasi yang dilakukan secara berkelanjutan dapat membantu organisasi dalam melakukan perbaikan program pelatihan di masa mendatang, sehingga tercipta siklus pengembangan SDM yang berkesinambungan.

Temuan lain yang tidak kalah penting adalah adanya kebutuhan untuk mengintegrasikan analisis kebutuhan pelatihan dengan perkembangan teknologi dan dinamika lingkungan kerja. Dalam era digital saat ini, tuntutan pekerjaan terus mengalami perubahan yang cepat, sehingga kompetensi yang dibutuhkan juga turut berkembang. Oleh karena itu, organisasi perlu melakukan pembaruan analisis kebutuhan pelatihan secara berkala agar tetap relevan dengan kondisi terkini.

Secara keseluruhan, hasil kajian literatur ini menegaskan bahwa analisis kebutuhan pelatihan yang dilakukan secara sistematis, berbasis data kinerja, serta mempertimbangkan tuntutan pekerjaan merupakan kunci utama dalam pengembangan kompetensi SDM. Pendekatan ini mampu meningkatkan keselarasan antara kompetensi individu dan kebutuhan organisasi, sehingga berdampak positif terhadap peningkatan kinerja, produktivitas, serta daya saing organisasi secara menyeluruh. Selain itu, penerapan TNA yang efektif juga dapat membantu organisasi



dalam mengoptimalkan penggunaan sumber daya serta memastikan bahwa investasi dalam pelatihan memberikan hasil yang maksimal.

Pembahasan

Analisis kebutuhan pelatihan dalam organisasi tidak hanya dipahami sebagai proses administratif untuk menentukan jenis pelatihan yang akan diberikan, tetapi juga sebagai pendekatan strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia. Dalam konteks organisasi modern yang dinamis dan kompetitif, pelatihan harus ditempatkan sebagai bagian integral dari upaya peningkatan kapasitas organisasi secara berkelanjutan. Pelatihan tidak lagi dipandang sebagai aktivitas tambahan, melainkan sebagai investasi jangka panjang yang berkontribusi terhadap pencapaian keunggulan kompetitif.

Kajian literatur menunjukkan bahwa salah satu tantangan utama dalam pelaksanaan pelatihan adalah kurangnya integrasi antara perencanaan pelatihan dengan kebutuhan strategis organisasi. Banyak program pelatihan yang diselenggarakan tanpa didasarkan pada analisis kebutuhan yang komprehensif, sehingga tidak mampu memberikan dampak signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan maupun organisasi secara keseluruhan (Arifin & Rahmawati, 2021). Hal ini menunjukkan bahwa efektivitas pelatihan sangat bergantung pada sejauh mana pelatihan tersebut dirancang berdasarkan kebutuhan nyata yang dihadapi organisasi.

Secara analitis, kebutuhan pelatihan dapat dipahami melalui hubungan sebab-akibat antara tuntutan organisasi dan kemampuan individu. Tujuan organisasi berfungsi sebagai arah kebijakan dalam pengembangan SDM, sedangkan kinerja individu mencerminkan tingkat pencapaian terhadap standar yang telah ditetapkan. Ketika terdapat kesenjangan antara tuntutan pekerjaan dan kemampuan individu, maka pelatihan menjadi bentuk intervensi strategis yang diperlukan untuk menjembatani kesenjangan tersebut. Perspektif ini menegaskan bahwa pelatihan bukan sekadar sarana peningkatan keterampilan, tetapi juga merupakan mekanisme adaptasi organisasi terhadap perubahan lingkungan kerja, termasuk perkembangan teknologi, perubahan pasar, serta tuntutan profesionalisme yang semakin tinggi (Sari & Wibowo, 2024).

Lebih lanjut, analisis kebutuhan pelatihan yang efektif harus mempertimbangkan keterkaitan antara berbagai dimensi, yaitu dimensi organisasi, pekerjaan, dan individu. Ketiga dimensi tersebut saling berinteraksi dan membentuk dasar dalam perumusan program pelatihan yang komprehensif. Dengan mempertimbangkan ketiga aspek tersebut, organisasi dapat memastikan bahwa pelatihan yang diberikan tidak hanya relevan, tetapi juga mampu memberikan dampak nyata terhadap peningkatan kinerja.

a. Identifikasi Tujuan Organisasi

Identifikasi tujuan organisasi merupakan tahap awal yang sangat krusial dalam analisis kebutuhan pelatihan. Tujuan organisasi mencerminkan arah strategis yang ingin dicapai, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang, serta menjadi dasar dalam menentukan kebijakan pengembangan sumber daya manusia. Oleh karena itu, setiap program pelatihan harus dirancang selaras dengan visi, misi, serta sasaran strategis organisasi agar mampu memberikan kontribusi yang signifikan terhadap peningkatan kinerja.

Pelatihan yang tidak terintegrasi dengan tujuan organisasi cenderung bersifat administratif dan tidak memiliki dampak yang jelas terhadap produktivitas maupun



efektivitas kerja. Dalam banyak kasus, pelatihan hanya dilakukan sebagai formalitas tanpa mempertimbangkan relevansinya terhadap kebutuhan organisasi. Hal ini menyebabkan pemborosan sumber daya serta rendahnya tingkat pengembalian investasi (*return on training investment*). Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memastikan bahwa setiap program pelatihan memiliki keterkaitan yang kuat dengan strategi organisasi.

Andres dan Shandy (2021) menegaskan bahwa analisis kebutuhan pelatihan yang efektif harus dimulai dari pemahaman yang mendalam terhadap strategi organisasi. Dengan memahami arah kebijakan organisasi, manajemen dapat mengidentifikasi kompetensi apa saja yang perlu dikembangkan untuk mendukung pencapaian tujuan tersebut. Pendekatan ini memungkinkan pengembangan SDM dilakukan secara lebih terarah, sistematis, dan berkelanjutan.

Selain itu, identifikasi tujuan organisasi juga berperan penting dalam menentukan kompetensi inti (*core competencies*) yang menjadi keunggulan kompetitif organisasi. Kompetensi inti ini mencakup kemampuan-kemampuan kunci yang membedakan organisasi dari pesaingnya, seperti inovasi, kualitas layanan, efisiensi operasional, serta kemampuan adaptasi terhadap perubahan. Dengan mengidentifikasi kompetensi inti, organisasi dapat memfokuskan program pelatihan pada pengembangan aspek-aspek yang paling strategis.

Menurut Raymond A. Noe (2017), pelatihan yang berbasis pada strategi organisasi akan lebih efektif dalam meningkatkan daya saing karena berfokus pada pengembangan kompetensi yang relevan dengan kebutuhan bisnis. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan pelatihan tidak hanya ditentukan oleh kualitas materi atau metode yang digunakan, tetapi juga oleh kesesuaiannya dengan arah strategis organisasi.

Lebih lanjut, dalam konteks organisasi yang terus berkembang, tujuan organisasi juga bersifat dinamis dan dapat mengalami perubahan seiring dengan perkembangan lingkungan eksternal. Oleh karena itu, analisis kebutuhan pelatihan harus dilakukan secara berkala agar tetap selaras dengan perubahan strategi organisasi. Pendekatan yang adaptif ini memungkinkan organisasi untuk terus meningkatkan kompetensi SDM sesuai dengan tuntutan zaman.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa identifikasi tujuan organisasi merupakan fondasi utama dalam analisis kebutuhan pelatihan. Tahap ini tidak hanya menentukan arah program pelatihan, tetapi juga memastikan bahwa pelatihan yang dilakukan benar-benar memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan. Tanpa adanya keselarasan antara pelatihan dan tujuan organisasi, maka efektivitas pengembangan SDM akan sulit dicapai secara optimal.

b. Analisis Kinerja Karyawan

Analisis kinerja karyawan merupakan salah satu tahapan krusial dalam proses analisis kebutuhan pelatihan karena berfungsi untuk mengidentifikasi kesenjangan antara kinerja aktual dengan standar kinerja yang telah ditetapkan oleh organisasi. Kinerja karyawan pada dasarnya mencerminkan sejauh mana individu mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan target yang telah ditentukan. Oleh karena itu, melalui analisis kinerja, organisasi dapat memperoleh gambaran objektif mengenai tingkat efektivitas kerja serta area-area yang masih memerlukan perbaikan.

Proses analisis kinerja umumnya dilakukan melalui berbagai metode, seperti



evaluasi kinerja (*performance appraisal*), pengukuran capaian target kerja, penilaian berbasis indikator kinerja utama (*Key Performance Indicators/KPI*), serta observasi langsung terhadap perilaku kerja karyawan. Selain itu, umpan balik dari atasan, rekan kerja, maupun pelanggan juga dapat menjadi sumber informasi yang penting dalam menilai kinerja secara komprehensif. Dengan pendekatan yang sistematis, analisis kinerja tidak hanya memberikan data kuantitatif, tetapi juga wawasan kualitatif mengenai penyebab rendahnya kinerja.

Apabila hasil analisis menunjukkan bahwa kinerja karyawan belum mencapai standar yang diharapkan dan penyebab utamanya berkaitan dengan kurangnya pengetahuan, keterampilan, atau sikap kerja, maka pelatihan menjadi solusi intervensi yang relevan dan strategis. Namun demikian, penting untuk membedakan apakah permasalahan kinerja *действительно* disebabkan oleh faktor kompetensi atau faktor lain, seperti motivasi, sistem kerja, atau lingkungan organisasi. Hal ini penting agar pelatihan yang diberikan tidak menjadi solusi yang kurang tepat sasaran.

Abdurrahman dan Halim (2017) menyatakan bahwa analisis kinerja merupakan komponen penting dalam *Training Needs Analysis* karena mampu memberikan gambaran objektif mengenai area yang perlu ditingkatkan melalui pelatihan. Dengan kata lain, analisis kinerja menjadi dasar utama dalam menentukan prioritas pelatihan yang memiliki dampak langsung terhadap peningkatan produktivitas.

Lebih lanjut, Gary Dessler (2020) menjelaskan bahwa hubungan antara pelatihan dan kinerja sangat erat, karena pelatihan yang tepat dapat memperbaiki kesalahan kerja, meningkatkan efisiensi, serta memperkuat sikap profesional karyawan. Pelatihan yang berbasis pada hasil analisis kinerja cenderung lebih efektif karena dirancang untuk mengatasi permasalahan yang nyata di lingkungan kerja.

Dalam konteks organisasi modern, analisis kinerja juga memiliki peran strategis dalam mendukung pengambilan keputusan berbasis data (*data-driven decision making*). Informasi yang diperoleh dari analisis kinerja dapat digunakan untuk merancang program pelatihan yang lebih terarah, mengukur efektivitas pelatihan yang telah dilaksanakan, serta melakukan perbaikan berkelanjutan terhadap sistem pengembangan SDM. Dengan demikian, analisis kinerja tidak hanya berfungsi sebagai alat evaluasi, tetapi juga sebagai instrumen strategis dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia.

Selain itu, analisis kinerja yang dilakukan secara berkelanjutan memungkinkan organisasi untuk memantau perkembangan kompetensi karyawan dari waktu ke waktu. Hal ini penting dalam memastikan bahwa pelatihan yang diberikan benar-benar memberikan dampak terhadap peningkatan kinerja. Evaluasi pasca-pelatihan (*post-training evaluation*) juga menjadi bagian integral dari proses ini untuk menilai efektivitas program pelatihan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa analisis kinerja karyawan merupakan fondasi penting dalam menentukan kebutuhan pelatihan. Melalui analisis yang akurat dan komprehensif, organisasi dapat memastikan bahwa pelatihan yang dirancang benar-benar relevan, tepat sasaran, dan mampu meningkatkan performa kerja secara nyata.

c. Analisis Tugas dan Kompetensi

Analisis tugas dan kompetensi merupakan tahap penting dalam analisis kebutuhan pelatihan yang bertujuan untuk memahami secara mendalam tuntutan pekerjaan dalam suatu jabatan. Setiap jabatan memiliki karakteristik yang berbeda,



baik dari segi tanggung jawab, standar kerja, maupun kompetensi yang diperlukan. Oleh karena itu, pelatihan yang efektif harus disusun berdasarkan hasil analisis jabatan (*job analysis*) agar sesuai dengan kebutuhan pekerjaan yang sebenarnya.

Analisis tugas (*task analysis*) dilakukan dengan mengidentifikasi berbagai aktivitas kerja yang harus dilakukan oleh karyawan dalam suatu posisi tertentu. Proses ini mencakup penguraian tugas-tugas utama, prosedur kerja, serta standar operasional yang harus dipenuhi. Dengan memahami struktur tugas secara rinci, organisasi dapat menentukan keterampilan dan pengetahuan apa saja yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan secara efektif.

Sementara itu, analisis kompetensi berfokus pada identifikasi kemampuan yang harus dimiliki oleh karyawan agar mampu menjalankan tugas dengan baik. Kompetensi tidak hanya mencakup aspek teknis (*hard skills*), tetapi juga aspek perilaku (*soft skills*), seperti kemampuan komunikasi, kerja sama tim, kepemimpinan, serta kemampuan pemecahan masalah. Kombinasi antara kedua aspek ini sangat penting dalam menentukan keberhasilan kinerja karyawan.

Pradita et al. (2025) menjelaskan bahwa pelatihan berbasis kompetensi akan lebih efektif apabila dirancang berdasarkan kesenjangan antara kompetensi yang dimiliki karyawan dengan kompetensi yang dipersyaratkan dalam jabatan. Pendekatan ini memungkinkan organisasi untuk lebih fokus dalam mengembangkan kemampuan yang *действительно* dibutuhkan, sehingga pelatihan menjadi lebih efisien dan berdampak langsung terhadap peningkatan kinerja.

Menurut Lyle M. Spencer dan Signe M. Spencer (1993), kompetensi merupakan karakteristik mendasar individu yang memiliki hubungan kausal dengan kinerja efektif atau superior dalam suatu pekerjaan. Definisi ini menegaskan bahwa kompetensi tidak hanya berkaitan dengan kemampuan yang terlihat, tetapi juga mencakup aspek yang lebih dalam, seperti motivasi, nilai, dan karakteristik pribadi.

Dalam praktiknya, analisis tugas dan kompetensi juga dapat digunakan untuk menyusun standar kompetensi kerja serta kerangka pengembangan karier karyawan. Dengan adanya standar yang jelas, organisasi dapat merancang program pelatihan yang lebih terstruktur dan sistematis. Selain itu, standar kompetensi juga dapat digunakan sebagai acuan dalam proses rekrutmen, seleksi, serta penilaian kinerja.

Di era transformasi digital, analisis tugas dan kompetensi menjadi semakin penting karena tuntutan pekerjaan terus mengalami perubahan yang cepat. Perkembangan teknologi, otomatisasi, serta perubahan model bisnis menuntut karyawan untuk memiliki kompetensi yang lebih adaptif dan inovatif. Oleh karena itu, organisasi perlu secara berkala melakukan pembaruan terhadap analisis tugas dan kompetensi agar tetap relevan dengan kondisi terkini.

Dengan demikian, analisis tugas dan kompetensi memastikan bahwa pelatihan yang diberikan tidak bersifat umum, tetapi benar-benar relevan dengan kebutuhan pekerjaan. Pendekatan ini memungkinkan organisasi untuk mengembangkan kompetensi karyawan secara lebih terarah, meningkatkan kualitas hasil kerja, serta mendukung pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan berkelanjutan.

d. Analisis Individu

Analisis individu merupakan tahap penting dalam proses analisis kebutuhan pelatihan yang bertujuan untuk menentukan siapa saja yang membutuhkan pelatihan serta jenis pelatihan yang paling sesuai dengan kebutuhan masing-masing karyawan. Dalam praktiknya, tidak semua karyawan memiliki tingkat kompetensi, pengalaman,



maupun latar belakang yang sama. Oleh karena itu, pendekatan pelatihan yang bersifat seragam (*one-size-fits-all*) cenderung kurang efektif dalam meningkatkan kinerja secara optimal.

Melalui analisis individu, organisasi dapat mengidentifikasi perbedaan kemampuan, kebutuhan belajar, serta potensi yang dimiliki oleh setiap karyawan. Proses ini dapat dilakukan melalui berbagai metode, seperti penilaian kinerja individu, asesmen kompetensi, wawancara, maupun penggunaan alat ukur psikometrik. Selain itu, data riwayat pelatihan sebelumnya juga dapat menjadi acuan dalam menentukan kebutuhan pengembangan selanjutnya.

Gemilaksono dan Hermawan (2024) menyatakan bahwa pendekatan individual dalam *Training Needs Analysis* mampu meningkatkan efektivitas pelatihan karena program yang diberikan disesuaikan dengan kebutuhan spesifik peserta. Dengan kata lain, pelatihan yang dirancang berdasarkan analisis individu akan lebih tepat sasaran, relevan, dan memiliki dampak yang lebih signifikan terhadap peningkatan kompetensi.

Lebih lanjut, analisis individu juga memiliki peran strategis dalam mengidentifikasi potensi serta mendukung perencanaan pengembangan karier karyawan. Organisasi tidak hanya berfokus pada peningkatan kinerja saat ini, tetapi juga perlu mempersiapkan karyawan untuk menghadapi tuntutan pekerjaan di masa depan. Oleh karena itu, analisis individu dapat digunakan sebagai dasar dalam menyusun program pengembangan talenta (*talent development*) dan perencanaan suksesi (*succession planning*).

Menurut Michael Armstrong (2018), pengembangan sumber daya manusia yang efektif harus memperhatikan perbedaan individu serta memberikan kesempatan bagi karyawan untuk berkembang sesuai dengan kapasitas, minat, dan aspirasi mereka. Pendekatan ini menekankan pentingnya pemberdayaan individu dalam proses pengembangan kompetensi.

Selain itu, analisis individu juga dapat meningkatkan motivasi belajar karyawan. Ketika pelatihan yang diberikan sesuai dengan kebutuhan dan minat individu, maka tingkat keterlibatan (*engagement*) dalam proses pembelajaran akan meningkat. Hal ini berdampak pada efektivitas pelatihan serta keberhasilan dalam penerapan hasil pelatihan di tempat kerja.

Dalam konteks organisasi modern, pendekatan individual juga semakin relevan seiring dengan berkembangnya konsep pembelajaran berbasis teknologi, seperti *e-learning* dan *personalized learning*. Teknologi memungkinkan organisasi untuk menyediakan program pelatihan yang lebih fleksibel dan disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing individu.

Dengan demikian, analisis individu tidak hanya berfungsi untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam jangka pendek, tetapi juga berperan penting dalam pengembangan karier, peningkatan motivasi, serta pengelolaan talenta secara berkelanjutan. Pendekatan ini menjadikan pelatihan lebih personal, terarah, dan memberikan dampak yang lebih optimal bagi individu maupun organisasi.

e. Prioritas dan Rencana Pelatihan

Setelah seluruh kebutuhan pelatihan teridentifikasi melalui berbagai tahapan analisis, langkah selanjutnya adalah menetapkan prioritas serta menyusun rencana pelatihan secara sistematis. Tahap ini merupakan bagian akhir yang sangat penting dalam proses analisis kebutuhan pelatihan, karena menentukan bagaimana kebutuhan yang telah diidentifikasi dapat diimplementasikan secara efektif dalam



bentuk program pelatihan.

Dalam praktiknya, tidak semua kebutuhan pelatihan dapat dipenuhi secara bersamaan. Keterbatasan anggaran, waktu, serta sumber daya manusia menjadi faktor yang harus dipertimbangkan oleh organisasi dalam menentukan prioritas pelatihan. Oleh karena itu, organisasi perlu melakukan seleksi terhadap kebutuhan pelatihan berdasarkan tingkat urgensi, dampak terhadap kinerja, serta relevansinya dengan tujuan strategis organisasi.

Andres dan Shandy (2021) menyatakan bahwa penetapan prioritas pelatihan harus mempertimbangkan kontribusinya terhadap pencapaian tujuan organisasi. Pelatihan yang memiliki dampak besar terhadap peningkatan kinerja serta mendukung strategi organisasi harus menjadi prioritas utama. Dengan pendekatan ini, organisasi dapat memastikan bahwa sumber daya yang tersedia digunakan secara optimal.

Selanjutnya, perencanaan pelatihan dilakukan dengan merancang berbagai komponen penting, seperti tujuan pembelajaran, materi pelatihan, metode penyampaian, jadwal pelaksanaan, serta indikator keberhasilan. Pemilihan metode pelatihan juga harus disesuaikan dengan karakteristik peserta dan jenis kompetensi yang ingin dikembangkan, misalnya melalui pelatihan kelas (*in-class training*), pelatihan berbasis praktik (*on-the-job training*), atau pembelajaran digital (*e-learning*).

Dalam hal evaluasi, Donald Kirkpatrick (2006) mengemukakan model evaluasi pelatihan yang terdiri dari empat level, yaitu: (1) reaksi peserta terhadap pelatihan, (2) pembelajaran yang diperoleh, (3) perubahan perilaku di tempat kerja, dan (4) hasil yang dicapai oleh organisasi. Model ini menjadi kerangka penting dalam menilai efektivitas pelatihan secara menyeluruh, mulai dari persepsi peserta hingga dampaknya terhadap kinerja organisasi.

Perencanaan pelatihan yang baik juga harus mencakup mekanisme monitoring dan evaluasi secara berkelanjutan. Hal ini bertujuan untuk memastikan bahwa pelatihan yang telah dilaksanakan *действительно* memberikan manfaat serta untuk mengidentifikasi perbaikan yang diperlukan di masa mendatang. Dengan adanya siklus evaluasi yang berkelanjutan, organisasi dapat meningkatkan kualitas program pelatihan secara terus-menerus.

Selain itu, dalam era digital saat ini, perencanaan pelatihan juga perlu mempertimbangkan pemanfaatan teknologi sebagai media pembelajaran. Penggunaan platform digital memungkinkan pelatihan dilakukan secara lebih fleksibel, efisien, dan dapat menjangkau lebih banyak peserta. Hal ini menjadi solusi yang relevan dalam menghadapi keterbatasan sumber daya serta kebutuhan pembelajaran yang semakin dinamis.

Dengan demikian, tahap penetapan prioritas dan perencanaan pelatihan merupakan bagian yang menentukan keberhasilan keseluruhan proses analisis kebutuhan pelatihan. Tahap ini memastikan bahwa pelatihan yang dilaksanakan tidak hanya tepat sasaran, tetapi juga efektif, efisien, dan selaras dengan strategi organisasi. Melalui perencanaan yang sistematis, pelatihan dapat menjadi investasi strategis yang memberikan dampak nyata terhadap pengembangan kompetensi SDM dan peningkatan kinerja organisasi.

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil kajian literatur, dapat disimpulkan bahwa analisis kebutuhan pelatihan (*Training Needs Analysis/TNA*) merupakan langkah strategis dalam pengembangan kompetensi sumber daya manusia yang berbasis kinerja dan tuntutan



pekerjaan. TNA berfungsi untuk mengidentifikasi kesenjangan antara kompetensi yang dimiliki karyawan dengan kompetensi yang dibutuhkan oleh organisasi. Melalui pendekatan yang sistematis, meliputi analisis organisasi, analisis kinerja, analisis tugas dan kompetensi, serta analisis individu, organisasi dapat merancang program pelatihan yang lebih tepat sasaran, relevan, dan efektif dalam meningkatkan kinerja.

Selain itu, kajian ini menunjukkan bahwa pelatihan yang berbasis pada data kinerja dan tuntutan pekerjaan memiliki dampak yang lebih signifikan dibandingkan pelatihan yang bersifat umum. Integrasi antara kebutuhan organisasi, kompetensi individu, dan dinamika pekerjaan menjadi kunci keberhasilan pengembangan SDM. Dengan demikian, analisis kebutuhan pelatihan yang dilakukan secara komprehensif dan berkelanjutan tidak hanya meningkatkan kompetensi karyawan, tetapi juga berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas dan daya saing organisasi secara keseluruhan.

Saran

1. Organisasi perlu menerapkan analisis kebutuhan pelatihan secara sistematis dan berkelanjutan
Organisasi disarankan untuk tidak menjadikan pelatihan sebagai kegiatan rutin semata, tetapi sebagai bagian dari strategi pengembangan SDM. Analisis kebutuhan pelatihan harus dilakukan secara berkala agar tetap relevan dengan perubahan lingkungan kerja dan kebutuhan organisasi.
2. Pelatihan harus berbasis pada data kinerja karyawan
Perencanaan pelatihan sebaiknya didasarkan pada hasil evaluasi kinerja yang objektif. Dengan demikian, pelatihan dapat difokuskan pada permasalahan nyata yang dihadapi karyawan, sehingga mampu memberikan dampak langsung terhadap peningkatan produktivitas.
3. Pengembangan kompetensi perlu disesuaikan dengan tuntutan pekerjaan
Organisasi perlu memastikan bahwa program pelatihan yang dirancang selaras dengan perkembangan teknologi dan dinamika pekerjaan. Hal ini penting agar karyawan memiliki kompetensi yang relevan dan mampu beradaptasi dengan perubahan.
4. Pendekatan individual dalam pelatihan perlu ditingkatkan
Setiap karyawan memiliki kebutuhan dan potensi yang berbeda, sehingga program pelatihan harus disesuaikan dengan karakteristik individu. Pendekatan ini akan meningkatkan efektivitas pelatihan serta mendukung pengembangan karier dan manajemen talenta.
5. Evaluasi pelatihan harus dilakukan secara komprehensif
Organisasi perlu melakukan evaluasi terhadap program pelatihan untuk mengukur efektivitasnya, baik dari segi pembelajaran maupun dampaknya terhadap kinerja. Hasil evaluasi dapat digunakan sebagai dasar perbaikan program pelatihan di masa mendatang.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Bapak Machdum Bachtiar selaku dosen pembimbing yang telah memberikan bimbingan, arahan, serta motivasi selama proses penyusunan penelitian berjudul "*Analisis Kebutuhan Pelatihan dalam Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia Berbasis Kinerja dan Tuntutan Pekerjaan*". Segala masukan yang diberikan sangat



membantu penulis dalam menyempurnakan isi dan kualitas penelitian ini.

Penulis juga menyampaikan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan, baik secara langsung maupun tidak langsung, sehingga penelitian ini dapat diselesaikan dengan baik. Semoga hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat dan kontribusi bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia.

DAFTAR PUSTAKA

- Cahyaningrum, D., Dewi, I., Ibrahim, K., Wayan, N., & Mutiara, A. (2025). Training needs analysis (TNA) menggunakan pendekatan performance gap untuk pegawai toko ritel (studi kasus Toko B). *Jurnal Bisnis Net*, 8(1), 595–604.
- Dan, K., Sumber, P., & Manusia, D. (2024). *Jurnal Ekobistek*, 13, 120–128. <https://doi.org/10.35134/ekobistek.v13i3.808>
- Faujjah, L., Mohammad, U., & Fadli, D. (2023). Analisis kebutuhan pelatihan karyawan pada PT. *Jurnal*, 1(3), 318–321.
- Firmansyah, R., & Nasution, I. (2024). Pengaruh pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia (SDM) terhadap kinerja pegawai PT Perkebunan Nusantara II Kebun Patumbak. *Jurnal*, 9(2), 5–8.
- Gemilaksono, H., & Hermawan, P. (2025). Training needs analysis (TNA) regulatory development strategy to increase the effectiveness of training programs at PT BIB. *Jurnal*, 6(5), 21–27.
- 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(2), 647–653.
- Hidayat, A. R., Faisal, M., Bandung, U. T., & Bandung, U. T. (2025). Peran pelatihan sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja karyawan PT Eka Mas Republic di Bandung. *Jurnal*, 7(3), 1497–1514.
- Ni, A., Gofur, A., & Effendie, R. (2025). Implementasi evaluasi pelatihan di badan pengembangan sumber daya manusia Provinsi Kalimantan Tengah dalam menjamin mutu program pengembangan ASN. *Jurnal*, 4(3).
- Nurhalim, A. D., Tinggi, S., & Ekonomi, I. (2021). Pentingnya analisis kebutuhan pelatihan untuk pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi. *Jurnal*, 12(2), 104–110.
- Nurunnisa, S. (2024). Pengaruh pelatihan dan kompetensi terhadap kinerja pegawai bagian umum kepatuhan internal Sekitjen KLHK Jakarta. *Jurnal*, 2(c), 99–108.
- Online, I., Hikma, S. N., Rachmawati, D. A., Shabrina, S., & Igfiru, H. (2025). Literature review: Hubungan pelatihan kerja dan kinerja organisasi. *Fibonacci: Jurnal Ilmu Ekonomi, Manajemen dan Keuangan*, 2(2), 55–62. <https://doi.org/10.63217/fibonacci.v2i2.257>
- Pradita, A., Laembo, S., & Mokodompit, E. A. (2025). Pentingnya training needs analysis (TNA) untuk perkembangan SDM yang efektif: Literatur review. *Jurnal*, 10(1), 252–258.
- Puspitasari, Y. (2023). Analisis kebutuhan pelatihan berdasarkan kompetensi pramuwisata di Jawa Tengah (competency-based training needs analysis of tour guide in Central Java). *Jurnal*, 3(1), 105–120.
- Rafly, M., Yatimah, D., & Sutisna, A. (2025). Implementasi analisis kebutuhan pelatihan dalam pengembangan karyawan di unit collection & recovery, Permata Bank. *Jurnal*, 8, 142–151.



- Rajagukguk, H. O. (2025). Data-driven needs analysis for developing civil servants' competence: The role of HRIS and transformational leadership. *Jurnal*, 10(2), 274–296.
- Sabandi, A. (2008). Training needs analysis: Study on development of school administration's competence. *Jurnal*, 1(24), 15–24.
- Tanjung, H. (2018). Pengaruh pelatihan, kompetensi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai penanggulangan bencana daerah Kabupaten Deli Serdang. *Jurnal*, 1(1), 46–58.