Journal of Innovative and Creativity
Journal Homepage: https://joecy.org/index.php/joecy
e-mail: journaljoecy@gmail.com

Faculty of Education
University of Pahlawan Tuanku Tambusai
ISSN 2775-771X (Online)
ISSN 2962-570X (Printed)
6 (2) 2026, Page: 32919-32926

OPTIMALISASI PENGEMBANGAN KOMPETENSI APARATUR MELALUI PENDEKATAN DATA-DRIVEN TRAINING NEEDS ANALYSIS

Purnama Setiyawati[1], Agus Suyatno[2]

[1,2]Universitas Duta Bangsa Surakarta

Email: agus_suyatno@udb.ac.id
Corresponding Author, Agus Suyatno, agus_suyatno@udb.ac.id

Published: Juni , 2026

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis implementasi *Training Needs Analysis* (TNA) dalam pengembangan kompetensi aparatur pada Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia (PPSDM)[[^2]]. Metode yang digunakan adalah studi pustaka kualitatif dengan menganalisis sembilan artikel ilmiah nasional dan internasional yang relevan. Hasil kajian menunjukkan bahwa pelaksanaan TNA di berbagai instansi masih menghadapi kendala berupa minimnya penggunaan data objektif dan belum terintegrasinya kebutuhan pelatihan dengan tujuan strategis organisasi. Oleh karena itu, diperlukan pendekatan *data-driven* TNA yang mengintegrasikan analisis organisasi, jabatan, dan individu. Penelitian ini merekomendasikan penerapan TNA berbasis data untuk meningkatkan efektivitas pengembangan kompetensi aparatur secara sistematis di lingkungan PPSDM.

Kata Kunci: Analisis Kebutuhan Pelatihan; Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia; Manajemen Sumber Daya Manusia; Pelatihan dan Pengembangan.

ABSTRACT

This study aims to analyze the implementation of Training Needs Analysis (TNA) in apparatus competency development at the Human Resources Development Center (PPSDM)[[^2]]. The method used is a qualitative literature study by analyzing nine relevant national and international scientific artides. The results show that the implementation of TNA in various agencies still faces obstades, such as the lack of objective data utilization and the lack of integration between training needs and organizational strategic goals. Therefore, a data-driven TNA approach that integrates organizational, job, and individual analysis is required. This study recommends the application of data-driven TNA to systematically improve the effectiveness of apparatus competency development within the PPSDM environment.

Keywords: Training Needs Analysis; Human Resources Development Center; Human Resources Management; Training and Development.

© The Author(s). 2021 Open Access This article is licensed under a Creative Commons Atibution 4.0 International License, which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons licence, and indicate if changes were made. The images or other third party material in this article are included in the article's Creative Commons licence, unless indicated otherwise in a credit line to the material. To view a copy of this licence, visit http://creativecommons.org/licenses/by/4.0

PENDAHULUAN

Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan (diklat) bagi aparatur negara merupakan bagian penting dari pengembangan tata kelola manajemen sumber daya manusia sektor publik yang berbasis kompetensi. Sesuai dengan mandat fungsinya, Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia (PPSDM) bertanggung jawab memastikan bahwa setiap desain kurikulum dan substansi diklat mencerminkan kebutuhan nyata instansi secara terukur. Pengembangan kompetensi ini didasarkan pada hak dan kewajiban aparatur untuk terus meningkatkan kapasitas profesionalnya secara berkelanjutan. Namun, pada praktiknya, sering kali ditemukan adanya kesenjangan antara ketentuan ideal tersebut dengan implementasi praktis di lapangan. Pelaksanaan diklat adakalanya diselenggarakan tanpa melalui mekanisme analisis kebutuhan yang presisi, sehingga mengabaikan prinsip efisiensi dan relevansi strategis yang seharusnya menjadi standar utama dalam pengembangan kapasitas aparatur.

Analisis kebutuhan pelatihan merupakan tahapan sistematis yang penting dalam mendiagnosis kesenjangan kompetensi aparatur. Proses ini tidak sekadar bersifat administratif, melainkan instrumen manajerial untuk memetakan perbedaan antara profil kompetensi yang dimiliki pegawai dengan standar pengetahuan, keterampilan, serta sikap yang dipersyaratkan oleh organisasi demi pencapaian tujuan strategis. Oleh karena itu, pengabaian terhadap mekanisme analisis yang sistematis berimplikasi pada ketidaksesuaian desain pelatihan, yang dapat menurunkan efektivitas pengembangan sumber daya manusia di instansi publik. Pengabaian terhadap tahapan analisis kebutuhan ini berpotensi mengakibatkan ketidaktepatan sasaran pelatihan. Ketidaktepatan desain program yang dihasilkan bukan hanya mencerminkan diskoneksi antara kebutuhan kompetensi dengan materi pelatihan, melainkan juga memicu inefisiensi alokasi sumber daya organisasi dan pemborosan anggaran publik.

Kesenjangan dalam pelaksanaan analisis kebutuhan pelatihan turut terekam dalam studi yang dilakukan di Kota Tidore. Hasil penelitian tersebut mengungkap bahwa Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) setempat belum mengintegrasikan *Training Needs Analysis* (TNA) secara sistematis dalam prosedur organisasinya. Identifikasi kebutuhan pengembangan kompetensi cenderung didasarkan pada intuisi pimpinan yang subjektif, alih-alih merujuk pada analisis data kinerja yang objektif dan terukur. Praktik ini cenderung menghasilkan ketidakakurasian desain pelatihan, yang pada akhirnya membatasi kapasitas instansi dalam menjembatani kesenjangan kompetensi nyata yang dihadapi oleh para aparatur.

Fenomena serupa juga teridentifikasi di wilayah administratif lainnya, sebagaimana dikemukakan dalam studi terkait implementasi TNA pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang. Hasil studi tersebut menegaskan bahwa mekanisme TNA belum diselenggarakan sesuai dengan prosedur standar yang ditetapkan, sehingga produk luaran pelatihan yang dihasilkan terindikasi kurang akurat dan tidak valid. Kondisi ini menghambat efektivitas pengembangan kompetensi secara keseluruhan. Oleh karena itu, diperlukan langkah perbaikan melalui penguatan kapasitas sumber daya analis diklat serta penetapan regulasi teknis yang lebih komprehensif sebagai pedoman operasional bagi instansi terkait.

Dalam skala kebijakan nasional, temuan terdahulu menyoroti adanya tantangan pada tata kelola pengembangan kompetensi ASN di Lembaga Ketahanan Nasional (Lemhannas) RI, di mana penyelenggaraan program diklat tidak diawali dengan mekanisme analisis kebutuhan serta tidak diikuti oleh instrumen evaluasi yang memadai. Absennya tahapan analisis kinerja (*performance analysis*) atau analisis kebutuhan ini menunjukkan belum optimalnya prosedur awal dalam mengidentifikasi akar masalah kompetensi aparatur. Padahal, tahapan analitis tersebut adalah elemen penting untuk memastikan bahwa intervensi pelatihan memiliki korelasi linear dengan kesenjangan kompetensi yang nyata, serta menjamin kepatuhan terhadap standar pengembangan sumber daya manusia yang akuntabel dan berorientasi pada hasil.

METODE PENELITIAN

Metodologi yang digunakan dalam artikel ini adalah studi pustaka kualitatif yang mengonvergensi sumber data dari jurnal ilmiah internasional dan nasional yang otoritatif. Studi pustaka (*library research*) merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan dengan mencari serta merekonstruksi berbagai sumber rujukan untuk memahami suatu fenomena secara holistik.

Artikel yang dikaji dipilih berdasarkan kriteria relevansi topik TNA, pengembangan kompetensi, dan manajemen SDM. Literatur yang digunakan berasal dari publikasi tahun 2017–2026 yang terdiri atas tiga jurnal internasional bereputasi, tiga jurnal nasional terakreditasi, dan tiga jurnal nasional lainnya. Analisis data dilakukan secara sistematis melalui tiga tahapan utama, yaitu reduksi data (memilah literatur yang paling relevan), penyajian data (menyusun literatur dalam bentuk tabel sintesis dan narasi), serta penarikan kesimpulan untuk merumuskan model konseptual TNA yang tepat guna di lingkungan PPSDM.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam diskursus manajemen dan pengembangan sumber daya manusia, *Training Needs Analysis* (TNA) didefinisikan sebagai rangkaian proses sistematis yang terstruktur secara hierarkis. Operasionalisasi TNA mencakup tiga dimensi analisis yang integral, yakni analisis organisasi (*organizational analysis*), analisis pekerjaan (*task analysis*), dan analisis individu (*person analysis*).

1. **Analisis Organisasi**:

Berfungsi sebagai instrumen evaluatif yang mengkaji keselarasan antara tujuan strategis, kebijakan internal, serta tantangan institusional guna memastikan bahwa setiap intervensi pelatihan memiliki urgensi yang sejalan dengan arah kebijakan organisasi.

2. **Analisis Tugas**:

Secara sistematis mengidentifikasi kompetensi inti yang melekat pada setiap jabatan sebagai penentu utama bagi kinerja organisasi.

3. **Analisis Individu**:

Berfungsi sebagai mekanisme deteksi dini dalam memetakan kesenjangan kompetensi antara standar yang dipersyaratkan dengan profil kapasitas aktual pegawai.

Secara prosedural, langkah ini harus dijalankan secara berkelanjutan dengan berbasis pada data empiris yang valid, seperti survei kinerja, profil kompetensi, maupun wawancara pakar, guna meminimalkan risiko inefisiensi anggaran. Praktis analisis kebutuhan yang presisi dapat diamati pada tata kelola di lingkungan sekolah menengah pertama negeri, di mana sekolah secara sistematis mengintegrasikan data Rapor Pendidikan sebagai basis pengambilan keputusan. Melalui pemanfaatan data objektif tersebut, lembaga mampu memetakan defisiensi kompetensi pendidik secara akurat, sehingga program pengembangan yang dirancang tidak lagi bersifat administratif semata, melainkan merupakan intervensi strategis yang responsif terhadap kebutuhan riil di lapangan. Praktik ini merepresentasikan model pengembangan SDM berbasis data (*data-driven development*) yang efektif dalam menyelaraskan antara kebutuhan operasional pendidik dengan standar kualitas pendidikan nasional.

Sejumlah literatur empiris secara konsisten menegaskan bahwa integritas proses analisis kebutuhan bertumpu pada ketersediaan data yang objektif dan terukur. Namun, realitas di lapangan kerap menunjukkan adanya kesenjangan prosedur yang signifikan. Sebagaimana diungkapkan dalam studi di STIKES YRSD Soetomo, pengambilan keputusan dalam penyelenggaraan pelatihan pegawai masih belum terintegrasi dengan basis data yang akurat. Absennya validitas data dalam proses pengambilan keputusan ini merepresentasikan kelemahan mendasar dalam manajemen SDM, yang berpotensi menurunkan efektivitas investasi pengembangan kompetensi di lingkungan institusi pendidikan tinggi tersebut.

Lebih lanjut, hambatan organisasional kerap terjadi di mana aspirasi kolektif dosen dan staf mengenai pentingnya pengembangan kompetensi tidak diakomodasi oleh mekanisme formal untuk mengidentifikasi kebutuhan. Ketiadaan prosedur standar dalam pemetaan kapasitas ini menyebabkan proses pengembangan SDM kehilangan basis acuan yang kuat. Kondisi serupa juga teridentifikasi dalam kajian di BKD Kabupaten Jombang yang menegaskan bahwa implementasi TNA masih belum berjalan optimal. Minimnya kepatuhan terhadap mekanisme teknis tersebut mengakibatkan luaran pelatihan yang dihasilkan terindikasi tidak akurat, yang pada akhirnya mengurangi ketercapaian tujuan esensial dari pengembangan kompetensi aparatur itu sendiri.

Di samping itu, penerapan teori dan praktik SDM secara tepat terbukti memiliki peran penting dalam meningkatkan efektivitas pengambilan keputusan organisasi, baik melalui pendekatan empiris berbasis data maupun analisis kontekstual.

Tabel Sintesis Literatur

Untuk memetakan arah diskursus dan temuan empiris secara terstruktur, tabel di bawah ini menyajikan sintesis dari beberapa penelitian kunci mengenai implementasi dan urgensi TNA di berbagai sektor:

Penulis (Tahun)	Lokasi Penelitian	Temuan Utama
Abdurrahman & Halim (2017)	BKPSDM Kota Tidore	Ketiadaan sistem TNA yang baku menyebabkan program pelatihan didasarkan pada intuisi subjektif pimpinan dan bersifat *ad hoc*.
Anindita & Hidayat (2023)	BKD Kabupaten Jombang	TNA belum sesuai prosedur standar yang baku. Dampaknya, produk diklat yang dihasilkan kurang akurat serta menurunkan efektivitas pengembangan kompetensi dan efisiensi alokasi anggaran.
Cotes & Ugarte (2021)	International Bank	TNA harus terintegrasi dengan strategi bisnis melalui model analisis berbasis *big data* SDM.
Nawangwulan (2018)	STIKES YRSD Soetomo	Proses pengambilan keputusan pelatihan kehilangan legitimasi akibat ketiadaan prosedur standar pemetaan kapasitas dan absennya validitas data yang akurat.

Kelemahan sistematis dalam pengumpulan data, khususnya ketergantungan pada intuisi subjektif pimpinan, berimplikasi langsung pada ketidaktepatan sasaran desain program pelatihan. Sebagai langkah mitigasi, studi ilmiah mengamanatkan penerapan pendekatan metode campuran (*mixed-methods approach*) yang mengintegrasikan survei, wawancara mendalam, serta observasi kinerja secara komprehensif. Selain itu, penyelenggaraan evaluasi yang berkesinambungan merupakan langkah penting untuk memastikan

bahwa analisis kebutuhan tetap relevan terhadap dinamika perubahan kompetensi. Dengan mengadopsi mekanisme yang bersifat holistik dan berbasis data ini, instansi dapat menjamin objektivitas proses TNA serta meningkatkan akuntabilitas dalam alokasi sumber daya pengembangan aparatur.

Dalam perspektif komparatif berskala global, integrasi mekanisme TNA yang kuat masih menjadi tantangan laten bagi berbagai organisasi di sektor publik. Sejalan dengan observasi tersebut, terdapat kritik metodologis terhadap tren riset TNA kontemporer yang cenderung terjebak pada pendekatan individualistik yang parsial. Kecenderungan tersebut kurang memperhatikan penyelarasan strategis (*strategic alignment*) sebagai aspek penting dalam mengintegrasikan kebutuhan pengembangan kompetensi dengan sasaran jangka panjang organisasi. Pengabaian terhadap dimensi strategis ini mengurangi efektivitas TNA, sehingga transformasi kompetensi yang dihasilkan tidak mampu mendukung pencapaian visi institusional secara utuh.

Secara operasional, fragmentasi dalam praktik TNA yang cenderung terisolasi pada level individu atau departemen sering kali mengabaikan sinergi struktural terhadap tujuan jangka panjang organisasi. Di sektor teknologi informasi yang dinamis, perkembangan minat akademis terhadap TNA dinilai masih berada pada fase awal implementasi. Kendati riset-riset tersebut berhasil mengidentifikasi tema-tema penting, seperti pemetaan kompetensi dan akselerasi produktivitas, tantangan fundamental tetap ada, terutama terkait dengan kompleksitas implementasi serta kebutuhan untuk beradaptasi secara tangkas terhadap dinamika industri yang fluktuatif. Ketidakmampuan organisasi dalam menyelaraskan antara agenda pengembangan kompetensi dengan fleksibilitas industri mencerminkan adanya hambatan struktural yang memperlambat pencapaian keunggulan kompetitif organisasi.

Reorientasi paradigma dalam praktik TNA juga ditekankan dalam sektor perbankan, di mana penggunaan model integratif berwujud pemanfaatan analitik data dicanangkan sebagai instrumen utama. Pendekatan ini menjadi langkah maju dalam upaya menyelaraskan kebutuhan pengembangan kompetensi aparatur dengan prioritas kerja organisasi yang bersifat strategis. Dengan mengintegrasikan analitik data ke dalam sistem pengembangan SDM, organisasi dapat mentransformasi proses identifikasi kebutuhan yang sebelumnya bersifat asumtif menjadi model pengambilan keputusan yang berbasis bukti (*evidence-based decision making*).

Menanggapi keterbatasan metodologis tersebut, berbagai literatur merekomendasikan adopsi model TNA yang komprehensif sebagai kerangka solutif. Model ideal tersebut menempatkan tujuan strategis organisasi sebagai poros sentral dalam setiap tahapan TNA. Pendekatan ini mengamanatkan pemanfaatan *big data* sumber daya manusia sebagai instrumen analitis untuk memetakan kesenjangan performa secara presisi, yang melampaui paradigma tradisional yang hanya berfokus pada analisis kompetensi individu secara terisolasi. Model ini menawarkan integrasi yang padu antara kapasitas individual dengan ambisi strategis organisasi, sehingga menjamin bahwa setiap intervensi pengembangan kompetensi memiliki signifikansi yang nyata bagi keberlanjutan kinerja institusional.

Sejalan dengan hal tersebut, rekomendasi bagi pengembangan riset TNA di masa depan menekankan pentingnya pengembangan kerangka teoretis serta inovasi metodologis yang mutakhir. Langkah ini merupakan aspek penting bagi evolusi praktik pengembangan kompetensi, yang bertujuan untuk mentransformasi TNA dari sekadar prosedur administratif menjadi instrumen analitis yang mampu menjawab tantangan organisasi secara dinamis.

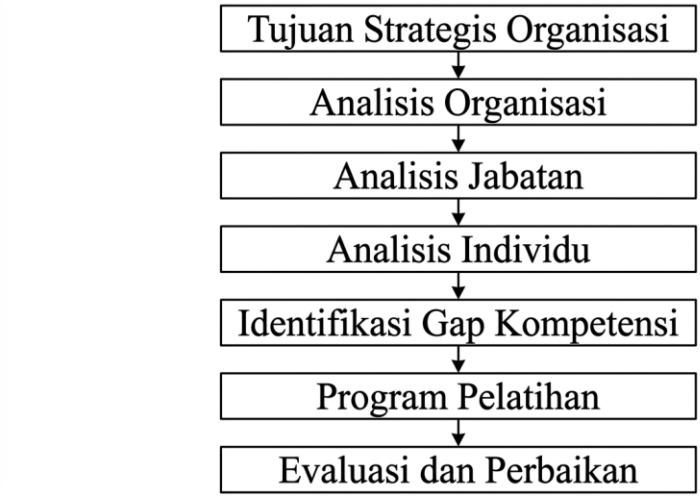
Dalam dimensi praktis, temuan empiris menegaskan bahwa ketiadaan tahapan analisis kebutuhan awal merupakan hambatan yang membatasi efektivitas program diklat dalam menyelesaikan kesenjangan kompetensi. Merujuk pada kaidah manajerial yang baik, setiap model TNA dianjurkan untuk mengintegrasikan tahapan analisis kinerja (*performance analysis*) sebagai langkah dasar. Tahap ini berfungsi sebagai fondasi diagnostik yang akurat sebelum perancangan intervensi pelatihan dilakukan, guna

memastikan bahwa program yang disusun tidak sekadar menjadi kegiatan seremonial, melainkan solusi yang tepat sasaran dalam memecahkan masalah kompetensi di tingkat organisasi.

Pengembangan Model Konseptual TNA Berbasis Data

Dalam konteks pengembangan sumber daya manusia aparatur di Indonesia, kerangka TNA yang ideal dapat dikonstruksi melalui sintesis integratif dari temuan-temuan empiris yang telah dipaparkan sebelumnya. Alur operasional TNA yang diusulkan mencakup tahapan hierarkis sebagai berikut: dimulai dari analisis organisasi untuk menetapkan sasaran strategis dan memetakan konteks institusional; dilanjutkan dengan analisis jabatan yang berfokus pada identifikasi kompetensi inti secara spesifik per unit kerja; serta analisis individu yang berfungsi memetakan kesenjangan kompetensi pegawai melalui triangulasi data kinerja dan penilaian objektif.

Model alur konseptual TNA sistematis tersebut digambarkan pada bagan di bawah ini:



Sebagai muara dari seluruh rangkaian proses tersebut, dilakukan perancangan program pelatihan yang presisi, yang diikuti oleh instrumen evaluasi pasca-pelatihan sebagai mekanisme kendali mutu. Setiap tahapan ini perlu didukung oleh basis data yang valid dan terintegrasi, seperti *dashboard* kinerja, survei kebutuhan, serta rekam jejak evaluasi sebelumnya, guna memastikan bahwa setiap intervensi pelatihan memiliki legitimasi data yang kuat serta akuntabilitas yang dapat dipertanggungjawabkan dalam manajemen PPSDM.

Efektivitas analisis kebutuhan dapat dirujuk pada model yang diimplementasikan di lingkungan pendidikan Makassar, di mana peningkatan kompetensi didasarkan pada pemetaan data riil rapor kinerja. Sejalan dengan model tersebut, PPSDM disarankan untuk mengadopsi pendekatan konvergen yang mengintegrasikan data evaluasi *in-class* dengan analisis kebutuhan jabatan secara holistik. Melalui sinkronisasi instrumen data tersebut, program pengembangan kapasitas dapat ditransformasikan menjadi intervensi yang presisi, yang mampu menjembatani kesenjangan antara profil kompetensi yang dimiliki oleh aparatur dengan tuntutan kapabilitas yang esensial bagi pemenuhan tanggung jawab jabatan. Transformasi ini akan mendukung efisiensi alokasi sumber daya pelatihan sebagai investasi strategis yang berkorelasi linear dengan peningkatan performa organisasi.

Secara komprehensif, tinjauan terhadap literatur internasional maupun studi kasus nasional menegaskan pentingnya reposisi praktik TNA melalui beberapa pilar penguatan strategis sebagai berikut:

- **Transformasi Paradigma Berbasis Data (*Data-Driven Approach*)**:

Proses TNA perlu bertumpu pada bukti empiris meliputi kesenjangan kompetensi, data kinerja, serta umpan balik pemangku kepentingan guna menjamin objektivitas. Pemanfaatan *big data*

sumber daya manusia serta perangkat analitik merupakan instrumen utama untuk meningkatkan akurasi diagnosa kebutuhan.

- **Partisipasi Multipihak (*Stakeholder Engagement*)**:

Efektivitas TNA sangat bergantung pada kolaborasi aktif antar pemangku kepentingan, termasuk pimpinan, manajer lini, serta pegawai sebagai subjek pengembangan, yang dimediasi melalui metodologi kualitatif seperti wawancara mendalam dan survei terstruktur.

- **Keselarasan Strategis (*Strategic Alignment*)**:

Setiap intervensi pelatihan harus didesain untuk menjadi akselerator bagi pencapaian visi dan sasaran strategis lembaga, sehingga pengembangan kapasitas sejalan dengan arah kebijakan makro organisasi.

- **Evaluasi Berkelanjutan (*Continuous Evaluation*)**:

TNA tidak diposisikan sebagai fase administratif yang bersifat sekali jalan (*one-off*), melainkan sebagai siklus evaluatif yang berkelanjutan untuk mengukur progres pencapaian kompetensi dan melakukan penyesuaian strategi pengembangan secara dinamis di masa depan.

Mengacu pada realitas empiris di berbagai PPSDM di Indonesia, tampak adanya kesenjangan prosedural di mana identifikasi kebutuhan masih cenderung bersifat *top-down*, berbasis pada ketersediaan program, atau semata-mata mengandalkan intuisi pimpinan. Oleh karena itu, model yang diusulkan menuntut perubahan paradigma: menggeser mekanisme TNA dari sekadar sinkronisasi penawaran diklat menuju proses siklis yang berbasis data, analitik, dan berorientasi pada pencapaian kinerja strategis.

IMPLIKASI PRAKTIS

Hasil kajian ini dapat menjadi acuan bagi PPSDM dalam menyusun mekanisme identifikasi kebutuhan pelatihan yang lebih sistematis dan berbasis data (*data-driven*). Model alur konseptual yang diusulkan dapat diadopsi oleh para analis kepegawaian dan pengelola diklat untuk merasionalkan anggaran pelatihan agar tepat sasaran pada kesenjangan kinerja yang nyata. Selain itu, hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai dasar penyusunan kebijakan pengembangan kompetensi aparatur yang lebih efektif, akuntabel, dan terukur secara nasional, guna meminimalkan program pelatihan yang bersifat seremonial dan *ad hoc*.

KESIMPULAN

Analisis kebutuhan pelatihan (*Training Needs Analysis*) merupakan fondasi penting yang menentukan efektivitas serta signifikansi program pengembangan sumber daya manusia di lingkungan PPSDM. Tinjauan teoretis ini menegaskan pentingnya implementasi TNA yang sistematis, yang mencakup tiga tingkatan analisis: organisasi, jabatan, dan individu, dengan dukungan integrasi data yang valid. Sementara diskursus internasional mendorong adopsi pendekatan inovatif yang lebih strategis melalui pemanfaatan analitik SDM, temuan empiris di lingkup nasional masih menunjukkan kendala prosedural, terutama terkait dengan minimnya standardisasi mekanisme identifikasi kebutuhan berbasis data kinerja.

Mengacu pada temuan tersebut, para pengelola PPSDM diharapkan dapat membangun kerangka operasional TNA yang terstruktur: dimulai dari penentuan prioritas strategis organisasi, pemetaan kesenjangan kompetensi berbasis data empiris, hingga perancangan intervensi pelatihan yang presisi. Reformasi prosedural ini diyakini akan meningkatkan relevansi dan efisiensi diklat secara substansial.

Dalam perspektif kontemporer, manajemen kinerja mengemuka sebagai disiplin integratif yang menjembatani interaksi antara manajemen, karyawan, serta dinamika organisasi, dengan fokus utama pada peningkatan objektivitas evaluasi dan optimalisasi kapabilitas sumber daya manusia. Paralel dengan hal tersebut, manajemen pengetahuan secara substantif terhubung dengan manajemen informasi, ilmu

manajemen, serta pengembangan organisasi. Hal ini menegaskan bahwa pengelolaan aset intelektual secara sistematis merupakan prasyarat penting bagi keberlanjutan institusional.

Sebagai langkah konkret ke arah kelembagaan, diusulkan pembentukan unit fungsional yang berfokus pada analisis kebutuhan pelatihan, didukung oleh regulasi tata kelola yang bersifat baku dan mengikat. Melalui langkah-langkah transformatif tersebut, investasi dalam pengembangan kompetensi aparatur diharapkan mampu memberikan dampak positif yang terukur (*tangible impact*) terhadap peningkatan performa organisasi serta pencapaian sasaran strategis lembaga secara berkelanjutan.

REFERENCE

Abdurrahman, A., & Halim, H. (2017). Analisis kebutuhan pendidikan dan pelatihan pegawai negeri sipil pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Tidore Kepulauan. *Jurnal Administrasi Negara*, *23*(3), 124–136.

Anindita, N., & Hidayat, M. T. (2023). Implementasi analisis kebutuhan pelatihan pegawai negeri sipil di Badan Kepegawaian Daerah, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Jombang. *Journal of Economics and Business UBS*, *12*(1), 127–142.

Anwar, A. R. A., Hermawan, N., & Tompong, B. T. A. N. K. J. (2025). Implementasi analisis diklat kompetensi manajerial SMP Negeri 13 Makassar. *Jurnal Pengabdian Masyarakat dan Riset Pendidikan*, *4*(1), 1819–1824.

Cotes, J., & Ugarte, S. M. (2021). A systemic and strategic approach for Training Needs Analysis for the International Bank. *Journal of Business Research*, *127*, 464–473.

Fadli, M. R. (2021). Memahami desain metode penelitian kualitatif. *Humanika: Kajian Ilmiah Mata Kuliah Umum*, *21*(1), 33–54.

Kahfi, A. A., & Novel, N. J. A. (2025). Perubahan organisasi dari perspektif manajemen sumber daya manusia dalam jurnal terindeks Scopus: Analisis bibliometrik. *Jurnal Lentera Bisnis*, *13*(3), 2065–2083.

Nawangwulan, S. (2018). Analisis kebutuhan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia. *Jurnal Manajemen Kesehatan Yayasan RS Dr. Soetomo*, *4*(1), 24–29.

Pandey, S., & Dash, M. K. (2026). Training needs assessment in the IT industry: A decade of insights and emerging research opportunities. *Industrial and Commercial Training*, *58*(1), 39–62.

Puspita, S., & Nurhalim, A. (2021). Pentingnya analisis kebutuhan pelatihan untuk pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi. *Jurnal Ilmu Komputer dan Bisnis (JIKB)*, *12*(2a), 104–110.

Safira, M., & Veri, J. (2026). Systematic literature review dengan metode PRISMA: Analisis penerapan konsep SDM terhadap efektivitas pengambilan keputusan di lingkungan organisasi. *Journal of Science Education and Management Business (JOSEAMB)*, *5*(1), 461–472.

Zulfikri, A., & Usman, A. (2026). Strategi manajemen sumber daya manusia dan kinerja organisasi: Model struktural bibliometrik. *Balance: Jurnal Akuntansi dan Manajemen*, *5*, 468–483.