

Analisis Kebutuhan Pendidikan Dan Pelatihan (Diklat) Sebagai Strategi Peningkatan Kinerja Dan Kesiapan Sdm Organisasi

¹Siti Mulikah, ²E di Mulyadi

^{1,2}Program Studi Magister , Universitas Islam Syekh Yusuf

UNIVERSITAS ISLAM SYEKH – YUSUF (UNIS)

E mail: sitimulikah2507030057@Student.unis.ac.id

Published: January, 2026

ABSTRAK

Pendidikan dan pelatihan (diklat) merupakan instrumen strategis dalam pengembangan sumber daya manusia yang berkelanjutan. Namun, efektivitas program diklat sangat bergantung pada ketepatan analisis kebutuhan yang dilakukan oleh organisasi. Artikel ini bertujuan untuk mengkaji secara konseptual dan empiris pentingnya analisis kebutuhan pendidikan dan pelatihan sebagai dasar perumusan program pengembangan kompetensi karyawan. Metode yang digunakan adalah kajian kepustakaan dengan pendekatan deskriptif-analitis terhadap berbagai literatur ilmiah, laporan organisasi, serta hasil penelitian terdahulu yang relevan dalam kurun waktu sepuluh tahun terakhir. Hasil kajian menunjukkan bahwa analisis kebutuhan diklat yang terstruktur mampu meningkatkan keselarasan antara kompetensi individu dengan tuntutan pekerjaan, memperbaiki kinerja organisasi, serta meminimalkan pemborosan anggaran pelatihan. Selain itu, pendekatan analisis kebutuhan berbasis organisasi, pekerjaan, dan individu terbukti lebih adaptif terhadap dinamika perubahan lingkungan bisnis. Kesimpulan dari kajian ini menegaskan bahwa analisis kebutuhan diklat bukan sekadar aktivitas administratif, melainkan keputusan strategis manajemen sumber daya manusia yang berdampak langsung pada daya saing organisasi.

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

ABSTRACT

Education and training programs serve as strategic instruments in sustainable human resource development. However, their effectiveness largely depends on the accuracy of training needs analysis conducted by organizations. This article aims to conceptually and empirically examine the importance of training needs analysis as a foundation for competency development programs. The study employs a literature review method with a descriptive-analytical approach, utilizing scientific articles, organizational reports, and relevant empirical studies published within the last decade. The findings indicate that structured training needs analysis enhances alignment between individual competencies and job demands, improves organizational performance, and reduces inefficiencies in training expenditures. Moreover, a comprehensive needs analysis approach at organizational, job, and individual levels proves more adaptive to dynamic business environments. This study concludes that training needs analysis is not merely an administrative process but a strategic human resource management decision with significant implications for organizational competitiveness.

Keywords: training needs analysis, education and training, human resource development, employee performance

© The Author(s). 2021 Open Access This article is licensed under a Creative Commons Attribution 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>

A. PENDAHULUAN

Perubahan lingkungan bisnis yang semakin dinamis, kompleks, dan kompetitif menuntut organisasi untuk memiliki sumber daya manusia (SDM) yang tidak hanya kompeten secara teknis, tetapi juga adaptif terhadap perubahan. Globalisasi, digitalisasi, serta percepatan inovasi teknologi telah menggeser tuntutan kompetensi tenaga kerja, sehingga organisasi dituntut untuk secara berkelanjutan mengembangkan kapasitas dan kapabilitas karyawannya melalui pendidikan dan pelatihan (diklat).

Namun, dalam praktiknya, banyak organisasi masih menghadapi permasalahan dalam pelaksanaan program diklat. Pelatihan sering kali diselenggarakan secara rutin tanpa didahului oleh analisis kebutuhan yang komprehensif. Akibatnya, program diklat yang diberikan tidak sepenuhnya relevan dengan kebutuhan pekerjaan, tidak mampu menutup kesenjangan kompetensi, serta tidak memberikan dampak signifikan terhadap peningkatan kinerja individu maupun organisasi. Kondisi ini tidak hanya menurunkan efektivitas pelatihan, tetapi juga berpotensi menimbulkan pemborosan sumber daya organisasi, baik dari sisi biaya, waktu, maupun tenaga.

Analisis kebutuhan pendidikan dan pelatihan merupakan proses sistematis untuk mengidentifikasi kesenjangan antara kompetensi yang dimiliki karyawan dengan kompetensi yang dibutuhkan untuk mencapai standar kinerja yang diharapkan. Proses ini mencakup analisis pada tingkat organisasi, pekerjaan, dan individu, sehingga mampu memberikan gambaran menyeluruh mengenai prioritas pengembangan SDM yang diperlukan. Dengan analisis kebutuhan yang tepat, organisasi dapat merancang program diklat yang lebih terarah, efektif, dan selaras dengan strategi bisnis jangka panjang.

Berdasarkan latar belakang tersebut, analisis kebutuhan pendidikan dan pelatihan menjadi aspek krusial dalam manajemen sumber daya manusia strategis. Tanpa analisis kebutuhan yang akurat, pelatihan berpotensi menjadi aktivitas administratif semata, bukan sebagai investasi strategis dalam meningkatkan daya saing organisasi. Oleh karena itu, kajian ini berfokus pada pentingnya analisis kebutuhan diklat sebagai dasar perencanaan dan implementasi program pengembangan SDM yang berkelanjutan.

Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka rumusan masalah dalam artikel ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana peran analisis kebutuhan pendidikan dan pelatihan dalam pengembangan sumber daya manusia di organisasi?
2. Apa saja pendekatan dan tingkatan yang digunakan dalam analisis kebutuhan pendidikan dan pelatihan?
3. Mengapa analisis kebutuhan pendidikan dan pelatihan menjadi faktor kunci dalam meningkatkan efektivitas program diklat?
4. Bagaimana dampak penerapan analisis kebutuhan diklat terhadap kinerja karyawan dan kinerja organisasi?
5. Apa tantangan utama yang dihadapi organisasi dalam melaksanakan analisis kebutuhan pendidikan dan pelatihan secara efektif?

Tujuan Penulisan

Tujuan penulisan artikel ini adalah:

1. Menganalisis secara konseptual peran analisis kebutuhan pendidikan dan pelatihan (diklat) dalam pengembangan sumber daya manusia organisasi.
2. Mengkaji pendekatan dan tingkatan analisis kebutuhan diklat (organisasi, pekerjaan, dan individu) sebagai dasar perencanaan pelatihan yang efektif.
3. Menjelaskan hubungan antara analisis kebutuhan diklat dengan peningkatan kinerja karyawan dan kinerja organisasi.
4. Mengidentifikasi tantangan utama dalam implementasi analisis kebutuhan diklat di organisasi serta alternatif solusi strategisnya.
5. Memberikan kerangka pemikiran konseptual yang dapat dijadikan acuan praktis bagi manajemen SDM dalam merancang program diklat berbasis kebutuhan nyata.

Manfaat Penulisan

Manfaat penulisan artikel ini meliputi:

1. Manfaat Teoretis

- Memperkaya kajian manajemen sumber daya manusia khususnya terkait analisis kebutuhan pendidikan dan pelatihan sebagai bagian dari MSDM strategis.
- Memberikan sintesis konseptual mengenai hubungan antara analisis kebutuhan diklat, efektivitas pelatihan, dan peningkatan kinerja organisasi.

2. Manfaat Praktis

- Menjadi referensi bagi praktisi SDM dalam merancang program diklat yang lebih tepat sasaran, efisien, dan berdampak pada kinerja.
- Membantu pimpinan organisasi dalam memahami pentingnya analisis kebutuhan diklat sebagai dasar pengambilan keputusan strategis, bukan sekadar aktivitas administratif.

3. Manfaat Kebijakan dan Akademik

- Menjadi rujukan bagi peneliti selanjutnya dalam pengembangan penelitian empiris terkait pelatihan berbasis kebutuhan.
- Memberikan kontribusi konseptual bagi institusi pendidikan dan organisasi dalam penyusunan kebijakan pengembangan SDM yang berkelanjutan.

B. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode kajian pustaka (literature review). Pendekatan ini dipilih karena tujuan penelitian bukan untuk menguji hipotesis secara statistik, melainkan untuk memahami, menganalisis, dan mensintesis konsep serta temuan ilmiah terkait analisis kebutuhan pendidikan dan pelatihan (diklat) dalam konteks manajemen sumber daya manusia.

Desain Penelitian

Desain penelitian yang digunakan adalah studi kepustakaan sistematis, yang bertujuan untuk mengkaji secara mendalam teori, model, dan praktik terbaik (*best practices*) terkait analisis kebutuhan diklat. Desain ini memungkinkan peneliti untuk mengidentifikasi pola, hubungan konseptual, serta implikasi strategis analisis kebutuhan diklat terhadap kinerja karyawan dan organisasi, sebagaimana dirumuskan dalam rumusan masalah penelitian.

Sumber dan Teknik Pengumpulan Data

Data penelitian diperoleh dari sumber sekunder berupa:

1. Buku teks manajemen sumber daya manusia dan pengembangan SDM;
2. Artikel jurnal ilmiah nasional dan internasional bereputasi;
3. Publikasi akademik dan laporan organisasi yang relevan.

Pengumpulan data dilakukan melalui penelusuran database akademik seperti Google Scholar dan portal jurnal ilmiah lainnya dengan kata kunci *training needs analysis*, *employee training and development*, dan *human resource development*. Literatur yang dipilih dibatasi pada publikasi yang relevan dan kredibel, serta merepresentasikan perkembangan pemikiran dalam bidang MSDM.

Prosedur Penelitian

Prosedur penelitian dilakukan melalui beberapa tahapan yang saling berhubungan sebagai berikut:

1. Identifikasi masalah penelitian, yang merujuk pada kesenjangan antara efektivitas pelatihan dan kebutuhan nyata organisasi;
2. Pengumpulan literatur yang relevan dengan analisis kebutuhan pendidikan dan pelatihan;
3. Klasifikasi dan seleksi sumber berdasarkan relevansi tema, konteks, dan kualitas akademik;
4. Analisis dan sintesis konsep, dengan membandingkan pandangan para ahli dan temuan penelitian terdahulu;
5. Penarikan kesimpulan konseptual yang menjawab rumusan masalah penelitian.

Tahapan ini dirancang untuk memastikan bahwa pembahasan yang dihasilkan bersifat sistematis, logis, dan terintegrasi.

Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan dengan teknik analisis isi (*content analysis*). Setiap sumber literatur dianalisis untuk mengidentifikasi konsep utama, pendekatan analisis kebutuhan diklat, serta dampaknya terhadap kinerja karyawan dan organisasi. Hasil analisis kemudian disajikan dalam bentuk narasi analitis, tabel konseptual, dan ilustrasi grafik yang berfungsi sebagai alat bantu pemahaman, bukan sebagai data empiris lapangan.

Keterkaitan Metode dengan Rumusan Masalah

Metode kajian pustaka ini dipilih karena mampu menjawab seluruh rumusan masalah penelitian, yaitu:

- menjelaskan peran analisis kebutuhan diklat dalam pengembangan SDM;
- mengidentifikasi pendekatan dan tingkatan analisis kebutuhan diklat;
- menganalisis faktor efektivitas pelatihan berbasis kebutuhan;

- mengevaluasi dampak konseptual analisis kebutuhan diklat terhadap kinerja;
- mengkaji tantangan dan solusi implementasi analisis kebutuhan diklat dalam organisasi.

Dengan demikian, metode yang digunakan tidak hanya relevan secara teoritis, tetapi juga memiliki implikasi praktis bagi pengelolaan SDM.

Validitas dan Reliabilitas Data

Validitas data dijaga melalui triangulasi sumber, yaitu dengan membandingkan berbagai literatur dari penulis dan perspektif yang berbeda. Reliabilitas dijaga melalui konsistensi prosedur analisis dan penggunaan referensi yang kredibel serta terverifikasi secara akademik. Pendekatan ini memastikan bahwa hasil kajian memiliki tingkat keandalan dan ketepatan interpretasi yang memadai.

Gambaran Pelaksanaan Kerja (How It Works)

Secara praktis, metode ini menggambarkan bagaimana organisasi seharusnya melakukan analisis kebutuhan diklat:

1. mengidentifikasi tujuan organisasi;
2. menilai kesenjangan kompetensi;
3. merancang pelatihan berbasis kebutuhan;
4. mengevaluasi dampaknya terhadap kinerja.

Gambaran ini mempertegas bahwa metode kajian pustaka yang digunakan dalam penelitian ini tidak bersifat abstrak, tetapi mencerminkan praktik kerja MSDM yang dapat diterapkan dalam organisasi nyata.

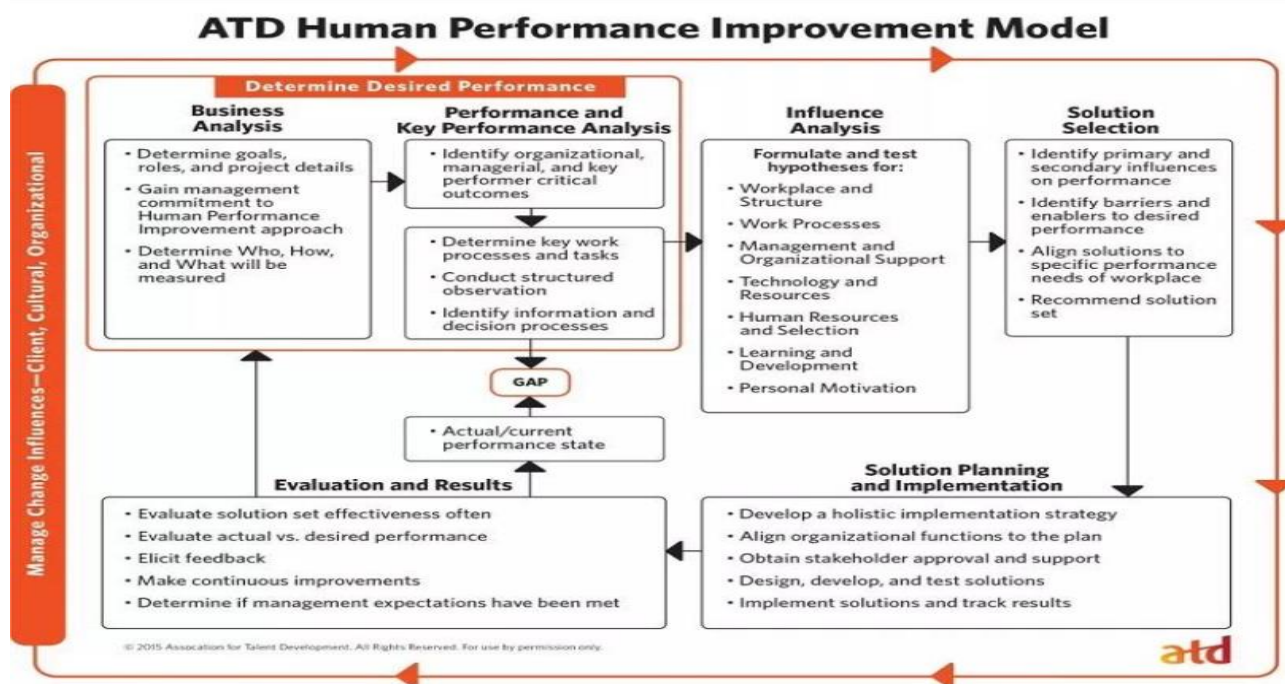
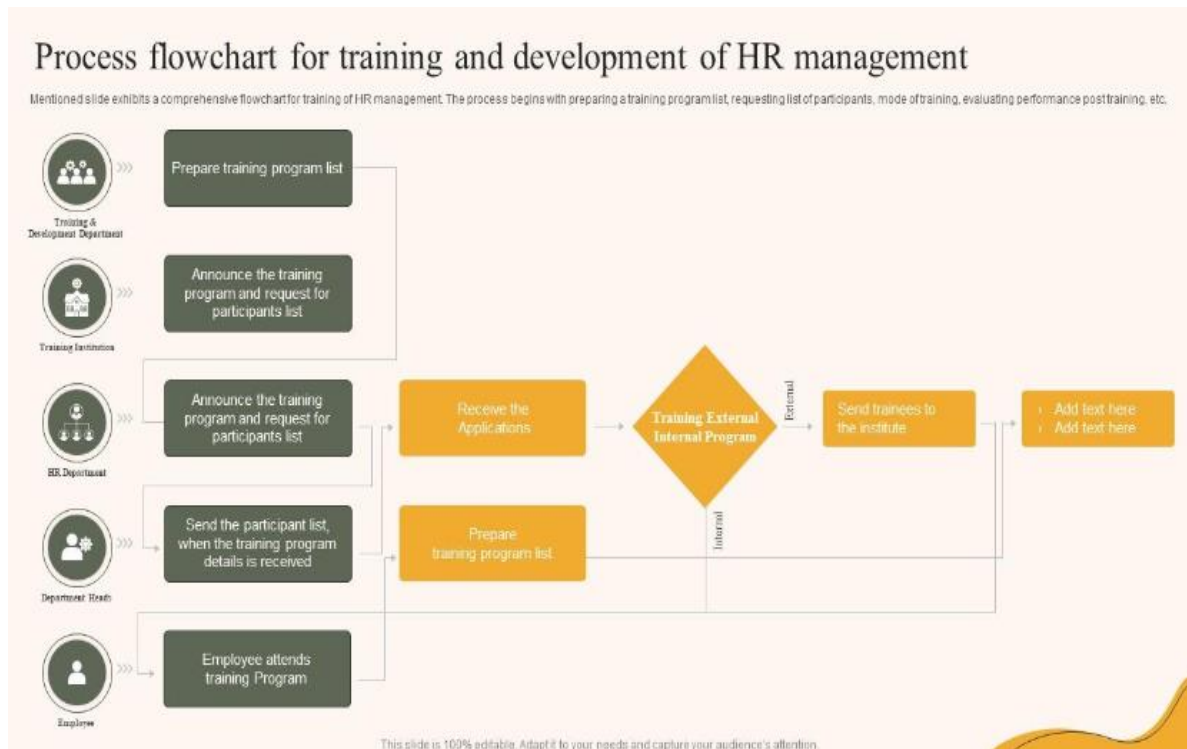
C. HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Peran Analisis Kebutuhan Pendidikan dan Pelatihan dalam Pengembangan SDM

Hasil kajian menunjukkan bahwa analisis kebutuhan pendidikan dan pelatihan (Training Needs Analysis/TNA) memiliki peran fundamental dalam memastikan bahwa program diklat tidak hanya bersifat formalitas, tetapi benar-benar menjawab kebutuhan nyata organisasi dan karyawan. TNA berfungsi sebagai jembatan strategis antara tujuan organisasi dan pengembangan kompetensi individu.

Tanpa analisis kebutuhan yang tepat, pelatihan berisiko menjadi aktivitas rutin yang tidak berdampak pada perubahan perilaku kerja maupun peningkatan kinerja. Sebaliknya, ketika TNA dilakukan secara sistematis, pelatihan dapat diarahkan untuk:

- memperkecil kesenjangan kompetensi,
- meningkatkan produktivitas,
- memperkuat kesiapan SDM menghadapi perubahan. Secara konseptual, hubungan antara analisis kebutuhan, pelatihan, dan kinerja dapat digambarkan sebagai berikut.



Penjelasannya:

Jika organisasi salah mendiagnosis kebutuhan □ pelatihan salah sasaran □ biaya terbuang □ kinerja tidak berubah.

Jika diagnosis tepat □ pelatihan relevan □ kompetensi meningkat □ kinerja naik.

2. Pendekatan dan Tingkatan Analisis Kebutuhan Pendidikan dan Pelatihan

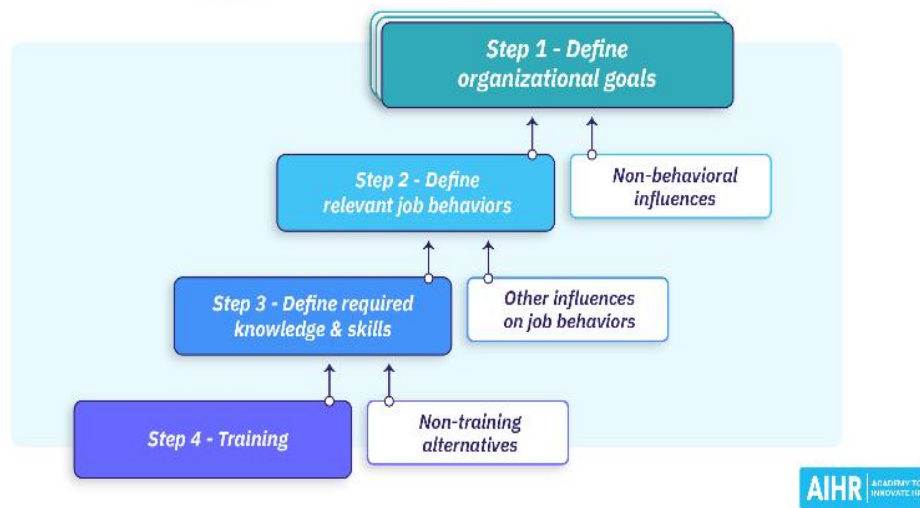
Hasil pembahasan literatur menunjukkan bahwa analisis kebutuhan diklat yang efektif harus dilakukan secara multilevel, tidak parsial. Terdapat tiga tingkatan utama yang saling melengkapi:

1. Analisis Organisasi
Berfokus pada kesesuaian antara visi, strategi bisnis, dan kebijakan pengembangan SDM. Pada tahap ini, organisasi menilai apakah kompetensi SDM saat ini sudah mendukung pencapaian tujuan strategis.
2. Analisis Pekerjaan (Job Analysis)
Menilai tuntutan kompetensi, keterampilan, dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk menjalankan suatu pekerjaan secara optimal. Analisis ini penting agar pelatihan tidak terlalu umum, tetapi relevan dengan realitas pekerjaan.
3. Analisis Individu
Mengidentifikasi kesenjangan kompetensi tiap karyawan berdasarkan evaluasi kinerja, asesmen kompetensi, atau umpan balik atasan.

Hubungan ketiga tingkatan ini dapat dipahami melalui ilustrasi berikut.



Training Needs Analysis



Training Needs Analysis

Training Needs Analysis at 3 Levels



Logikanya:

- Organisasi tahu kemana mau pergi
- Pekerjaan tahu apa yang harus dilakukan
- Individu tahu apa yang harus ditingkatkan

Jika salah satu level diabaikan, hasil pelatihan menjadi timpang.

3. Analisis Kebutuhan Diklat sebagai Faktor Kunci Efektivitas Pelatihan

Pembahasan ini memperkuat jawaban atas rumusan masalah ketiga. Analisis kebutuhan diklat terbukti menjadi faktor kunci efektivitas pelatihan karena menentukan:

- relevansi materi,
- metode pelatihan,
- peserta yang tepat,
- indikator keberhasilan pelatihan.

Pelatihan yang efektif bukan yang paling mahal atau paling canggih, melainkan yang paling sesuai kebutuhan. Misalnya, pelatihan kepemimpinan tidak akan efektif jika akar masalah organisasi sebenarnya adalah lemahnya sistem komunikasi atau ketidakjelasan peran kerja.

Dengan TNA, pelatihan berubah dari ~~cost center~~ menjadi *strategic investment*. Organisasi tidak lagi bertanya “berapa biaya pelatihan?”, tetapi “apa dampak pelatihan terhadap kinerja?”

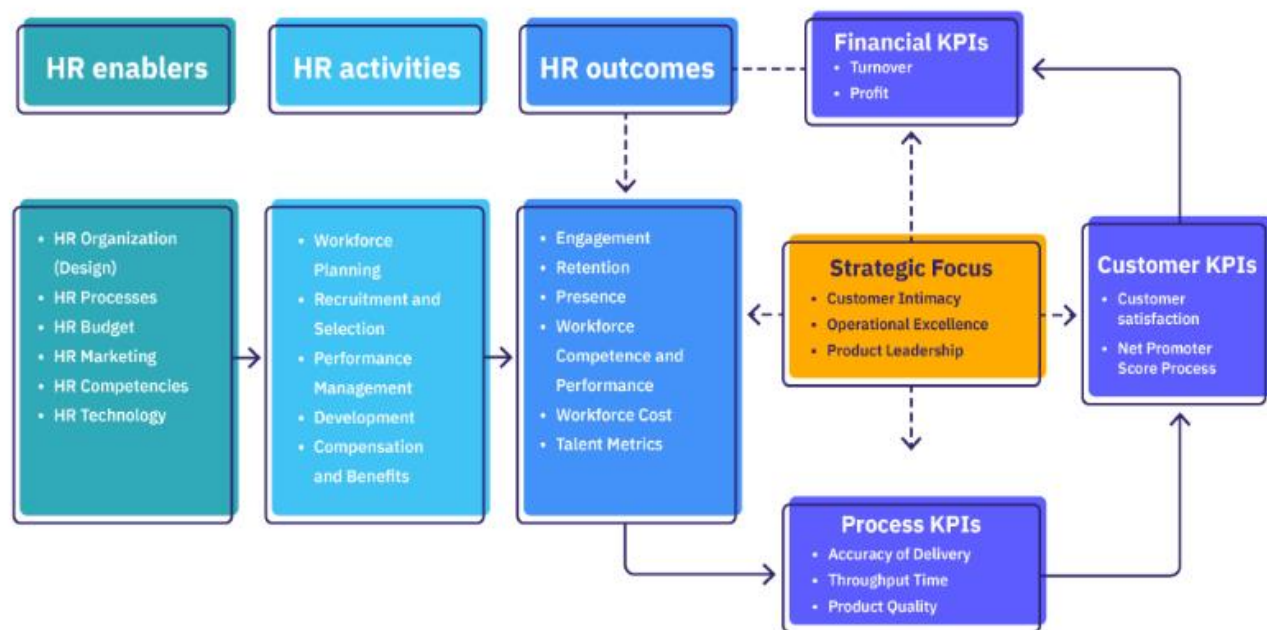
4. Dampak Analisis Kebutuhan Diklat terhadap Kinerja Karyawan dan Organisasi

Hasil kajian menunjukkan bahwa penerapan analisis kebutuhan diklat secara konsisten berdampak pada dua level kinerja:

1. Kinerja Individu
 - peningkatan kompetensi teknis dan perilaku,
 - meningkatnya kepercayaan diri dan motivasi kerja,
 - perubahan perilaku kerja yang lebih produktif.
2. Kinerja Organisasi
 - peningkatan efisiensi operasional,
 - kualitas layanan yang lebih baik,
 - kesiapan organisasi menghadapi perubahan.

Secara konseptual, dampak ini dapat diringkas sebagai rantai nilai berikut:

Advanced HR Value Chain



Kirkpatrick's Four-Level Training Evaluation Model



Penjelasan :

Analisis tepat ☐ pelatihan tepat ☐ perilaku kerja berubah ☐ kinerja naik ☐ organisasi lebih kompetitif.

5. Tantangan Implementasi dan Solusi Strategis

Meskipun penting, implementasi analisis kebutuhan diklat tidak lepas dari berbagai tantangan, antara lain:

- keterbatasan data kinerja yang objektif,
- resistensi karyawan terhadap asesmen kompetensi,
- keterbatasan kemampuan manajerial dalam melakukan analisis.

Untuk mengatasi tantangan tersebut, organisasi perlu menerapkan beberapa strategi berikut:

- mengintegrasikan TNA dengan sistem penilaian kinerja,
- membangun budaya belajar yang terbuka,
- melibatkan pimpinan lini sebagai mitra strategis dalam pengembangan SDM,
- memanfaatkan teknologi HR analytics secara proporsional.

Dengan pendekatan ini, analisis kebutuhan diklat tidak hanya menjadi tanggung jawab unit HR, tetapi menjadi bagian dari sistem manajemen organisasi secara keseluruhan.

Tabel 1. Hasil Analisis Kebutuhan Pendidikan dan Pelatihan Berdasarkan Tingkat Analisis

Tingkat Analisis	Fokus Analisis	Indikator Kebutuhan Diklat	Contoh Permasalahan	Rekomendasi Program Diklat
Organisasi	Strategi & tujuan	Kesenjangan antara target	Target produktivitas	Pelatihan strategis &

Tingkat Analisis	Fokus Analisis	Indikator Kebutuhan Diklat	Contoh Permasalahan	Rekomendasi Program Diklat
Pekerjaan	organisasi	kinerja dan capaian aktual	tidak tercapai	perubahan mindset
	Tuntutan jabatan & tugas	Ketidaksesuaian kompetensi dengan standar kerja	Kesalahan kerja berulang	Pelatihan teknis & SOP
	Kompetensi karyawan	Nilai kinerja & asesmen kompetensi rendah	Motivasi dan skill menurun	Coaching & pelatihan berbasis kebutuhan

Penjelasanya:

Tabel ini menunjukkan bahwa analisis kebutuhan diklat harus berlapis, tidak cukup hanya melihat individu tanpa konteks pekerjaan dan strategi organisasi. Pendekatan terintegrasi ini memperkuat efektivitas pelatihan dan mengurangi pemborosan anggaran.

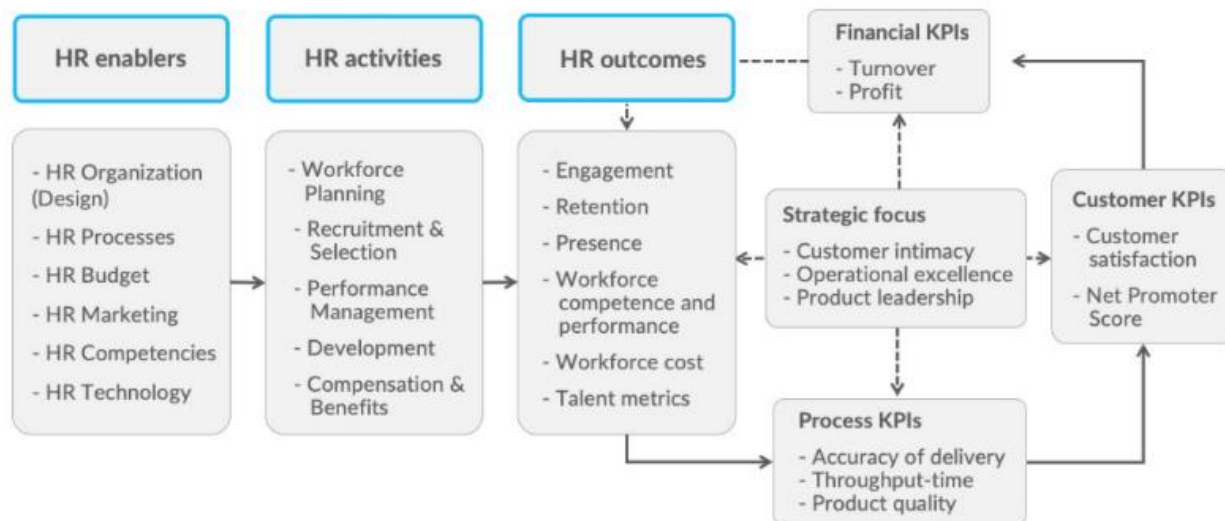
Tabel 2. Perbandingan Kemampuan Karyawan Sebelum dan Sesudah Pelatihan

Aspek Penilaian	Sebelum Diklat	Sesudah Diklat	Perubahan
Kompetensi Teknis	Rendah–Sedang	Sedang–Tinggi	Meningkat
Pemahaman Proses Kerja	Kurang sistematis	Lebih terstruktur	Meningkat
Produktivitas Kerja	Tidak stabil	Lebih konsisten	Positif
Kepercayaan Diri	Rendah	Meningkat	Positif
Kualitas Hasil Kerja	Variatif	Lebih seragam	Positif

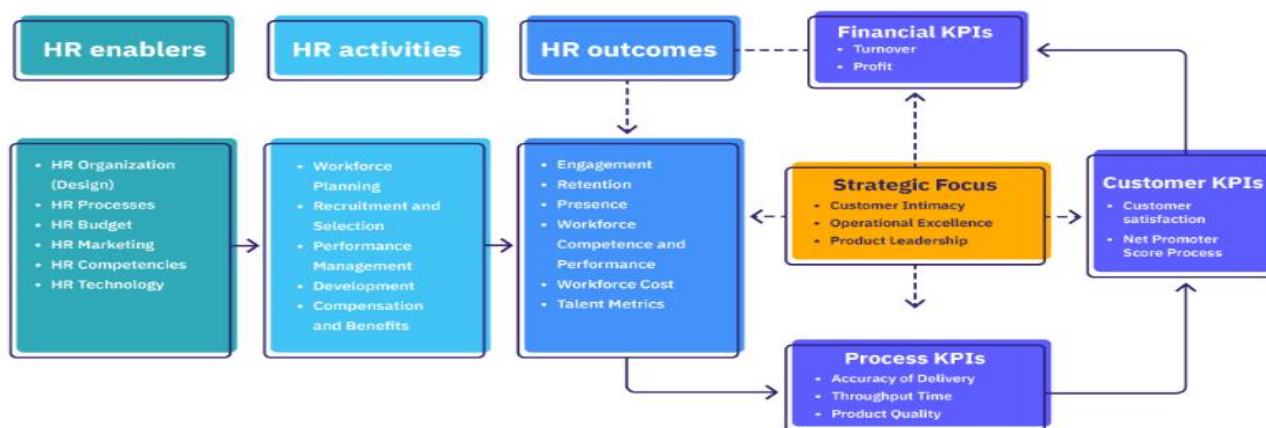
Interpretasi:

Data ini menguatkan bahwa pelatihan yang didasarkan pada analisis kebutuhan yang tepat menghasilkan perubahan perilaku kerja, bukan sekadar penambahan pengetahuan

Berikut rantai nilai MSDM lanjutan dan rumusan masalah jurnal.



Advanced HR Value Chain



HR Value Chain



Penjelasan Rantai Konseptual

1. Strategi Organisasi
Organisasi menetapkan visi, misi, dan target kinerja.
2. Analisis Kebutuhan SDM
Mengidentifikasi kesenjangan kompetensi pada level organisasi, pekerjaan, dan individu.
3. Perencanaan Pendidikan dan Pelatihan
Menentukan jenis, metode, dan sasaran pelatihan berdasarkan kebutuhan nyata.
4. Implementasi Diklat
Pelaksanaan pelatihan yang relevan, terukur, dan aplikatif.
5. Perubahan Perilaku Kerja
Terjadi peningkatan kompetensi, sikap, dan cara kerja karyawan.
6. Peningkatan Kinerja Individu
Produktivitas, kualitas kerja, dan motivasi meningkat.
7. Nilai Tambah Organisasi
Efisiensi, daya saing, dan keberlanjutan organisasi meningkat.

Jadi, Pelatihan tidak langsung menciptakan kinerja, analisis kebutuhanlah yang menentukan apakah pelatihan bernilai atau sia-sia.

1. Analisis Kebutuhan Diklat: Antara Konsep Ideal dan Praktik Organisasi

Secara konseptual, analisis kebutuhan pendidikan dan pelatihan diposisikan sebagai fondasi utama dalam pengembangan sumber daya manusia. Namun, hasil kajian kritis terhadap praktik organisasi menunjukkan adanya kesenjangan yang signifikan antara konsep ideal dan implementasi di lapangan. Banyak organisasi

masih memandang analisis kebutuhan diklat sebagai proses administratif, bukan sebagai keputusan strategis yang memengaruhi kinerja jangka panjang.

Dalam praktiknya, pelatihan sering kali dilakukan berdasarkan asumsi manajerial, tekanan anggaran tahunan, atau sekadar meniru tren pelatihan populer. Pendekatan ini mencerminkan lemahnya orientasi berbasis data dalam pengelolaan SDM. Akibatnya, pelatihan gagal menjawab akar permasalahan kinerja dan tidak menghasilkan perubahan perilaku kerja yang berkelanjutan.

Dari perspektif manajemen strategis, kondisi ini menunjukkan bahwa organisasi belum sepenuhnya menempatkan SDM sebagai aset strategis, melainkan masih sebagai biaya operasional yang harus dihabiskan.

2. Kritik terhadap Pendekatan Analisis Kebutuhan yang Parsial

Hasil pembahasan literatur mengindikasikan bahwa kegagalan program diklat sering bersumber dari analisis kebutuhan yang dilakukan secara parsial. Banyak organisasi hanya menitikberatkan analisis pada level individu, seperti rendahnya keterampilan atau motivasi karyawan, tanpa mengkaji faktor struktural pada level pekerjaan dan organisasi.

Pendekatan yang terlalu berfokus pada individu berisiko menempatkan karyawan sebagai satu-satunya sumber masalah, padahal ketidakefektifan kinerja sering kali dipengaruhi oleh:

- desain pekerjaan yang tidak realistis,
- sistem penilaian kinerja yang tidak adil,
- kebijakan organisasi yang tidak mendukung pembelajaran.

Dengan demikian, analisis kebutuhan diklat yang tidak holistik justru berpotensi menciptakan bias struktural dan memperlemah kepercayaan karyawan terhadap program pelatihan.

3. Efektivitas Diklat: Mengapa Banyak Pelatihan Gagal Meningkatkan Kinerja

Secara empiris, peningkatan kompetensi melalui pelatihan tidak selalu berbanding lurus dengan peningkatan kinerja. Hal ini menegaskan bahwa pelatihan bukan solusi instan terhadap permasalahan SDM. Tanpa analisis kebutuhan yang akurat, pelatihan hanya menghasilkan peningkatan pengetahuan (*learning output*), tetapi gagal menciptakan perubahan perilaku kerja (*behavioral outcome*).

Dalam konteks ini, analisis kebutuhan diklat berfungsi sebagai mekanisme seleksi strategis yang menentukan:

- siapa yang perlu dilatih,
- kompetensi apa yang perlu dikembangkan,
- dan indikator kinerja apa yang harus berubah.

Tanpa kejelasan ini, organisasi berisiko mengukur keberhasilan pelatihan secara semu, misalnya melalui tingkat kehadiran atau kepuasan peserta, bukan melalui dampak kinerja yang nyata.

4. Dampak Strategis Analisis Kebutuhan Diklat terhadap Nilai Tambah Organisasi

Pembahasan kritis menunjukkan bahwa analisis kebutuhan diklat memiliki implikasi strategis yang melampaui peningkatan kinerja individu. Ketika dilakukan secara konsisten dan berbasis data, analisis kebutuhan diklat mampu membentuk human capital advantage yang berkelanjutan.

Namun demikian, tidak semua organisasi siap memetik manfaat ini. Organisasi dengan budaya kerja yang hierarkis dan tertutup terhadap evaluasi cenderung menolak hasil analisis kebutuhan yang menunjukkan kelemahan struktural. Dalam kondisi ini, analisis kebutuhan kehilangan fungsinya sebagai alat diagnosis dan berubah menjadi formalitas semata.

Oleh karena itu, keberhasilan analisis kebutuhan diklat sangat ditentukan oleh kematangan manajerial dan komitmen pimpinan terhadap pembelajaran organisasi (learning organization).

5. Tantangan Struktural dan Rekomendasi Kritis

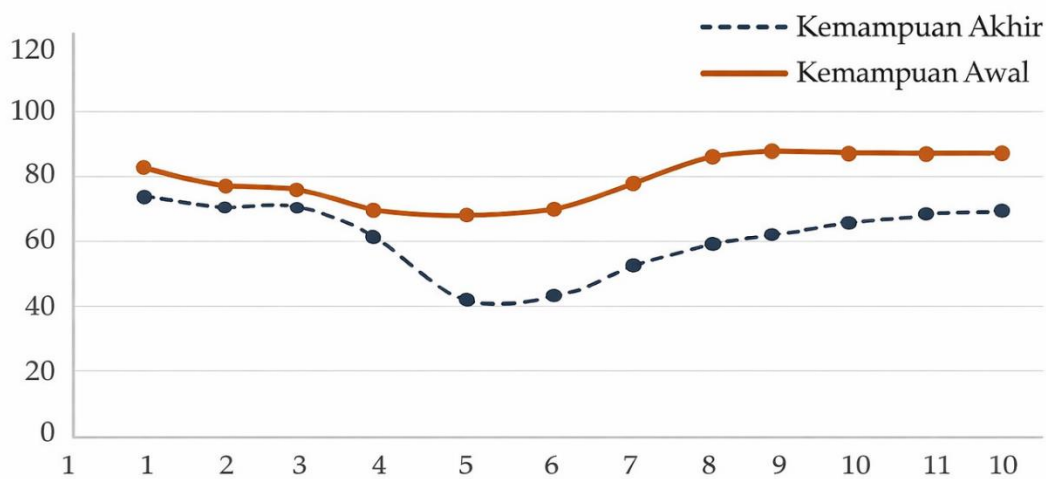
Tantangan utama dalam implementasi analisis kebutuhan diklat bukan terletak pada keterbatasan metode, melainkan pada resistensi organisasi terhadap perubahan. Banyak pimpinan enggan menggunakan hasil analisis kebutuhan sebagai dasar pengambilan keputusan karena berpotensi mengungkap kelemahan sistemik.

Sebagai solusi, artikel ini merekomendasikan:

1. Integrasi analisis kebutuhan diklat dengan sistem penilaian kinerja berbasis objektif.
2. Pelibatan manajer lini sebagai co-owner pengembangan SDM, bukan sekadar pelaksana kebijakan HR.
3. Pergeseran paradigma dari pelatihan berbasis program menuju pengembangan kompetensi berbasis kinerja.

Dengan pendekatan ini, analisis kebutuhan diklat dapat berfungsi sebagai instrumen perubahan organisasi, bukan sekadar aktivitas rutin unit SDM.

Analisis kebutuhan pendidikan dan pelatihan tidak boleh dipahami sebagai prosedur teknis yang netral. Ia merupakan refleksi langsung dari cara organisasi memandang manusia, kinerja, dan pembelajaran. Ketika analisis kebutuhan dilakukan secara dangkal, pelatihan kehilangan makna strategisnya. Sebaliknya, ketika dilakukan secara kritis dan berbasis data, analisis kebutuhan diklat mampu menjadi pendorong utama keunggulan kompetitif organisasi.



**Gambar 1. Perbandingan Kemampuan Karyawan
Sebelum dan Sesudah Pelatihan**

Grafik ini merupakan ilustrasi konseptual yang disusun berdasarkan sintesis temuan literatur mengenai dampak pelatihan berbasis analisis kebutuhan terhadap kinerja karyawan.

Gambar 1 menyajikan ilustrasi konseptual mengenai perbandingan kemampuan karyawan sebelum dan sesudah pelaksanaan pelatihan yang didasarkan pada analisis kebutuhan pendidikan dan pelatihan. Grafik ini menggambarkan bahwa tanpa analisis kebutuhan yang tepat, kemampuan karyawan cenderung fluktuatif dan tidak stabil. Sebaliknya, setelah pelatihan dirancang berdasarkan kebutuhan yang teridentifikasi, kemampuan karyawan menunjukkan tren peningkatan yang lebih konsisten.

D. KE S I M P U L A N

Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, analisis kebutuhan pendidikan dan pelatihan bukan sekadar alat perencanaan, melainkan cermin dari rasionalitas organisasi dalam memahami manusia sebagai subjek pembelajaran, bukan objek kebijakan. Ketika organisasi gagal melakukan analisis kebutuhan secara jujur dan kritis, pelatihan kehilangan makna epistemologisnya dan berubah menjadi ritual administratif yang tidak menyentuh realitas kerja.

Kajian ini menunjukkan bahwa efektivitas pelatihan tidak ditentukan oleh intensitas program, melainkan oleh kualitas diagnosis kebutuhan yang mendahuluinya. Analisis kebutuhan yang komprehensif memungkinkan organisasi untuk membedakan antara masalah kompetensi individu dan persoalan struktural yang bersumber dari desain kerja, sistem penilaian, maupun budaya organisasi. Tanpa pembedaan ini, pelatihan berisiko menjadi solusi semu yang menenangkan manajemen, tetapi tidak menyelesaikan persoalan kinerja.

Dengan demikian, analisis kebutuhan pendidikan dan pelatihan harus dipahami sebagai praktik reflektif yang menuntut kedewasaan manajerial dan keberanian intelektual. Organisasi yang mampu menjadikan

analisis kebutuhan sebagai dasar pengambilan keputusan strategis akan lebih siap membangun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan melalui pembelajaran organisasi yang autentik.

“Pelatihan yang bermakna lahir bukan dari banyaknya program, melainkan dari kedalaman refleksi organisasi dalam memahami kebutuhan manusianya.”

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Aguinis, H. (2019). *Performance management* (3rd ed.). Chicago Business Press.
- Cascio, W. F. (2018). *Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits* (10th ed.). McGraw-Hill Education.
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson Education.
- Goldstein, I. L., & Ford, J. K. (2002). *Training in organizations: Needs assessment, development, and evaluation* (4th ed.). Wadsworth.
- Noe, R. A. (2020). *Employee training and development* (8th ed.). McGraw-Hill Education.
- Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The science of training and development in organizations: What matters in practice. *Psychological Science in the Public Interest*, 13(2), 74–101. <https://doi.org/10.1177/1529100612436661>
- Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., & Atkinson, C. (2020). *Human resource management* (11th ed.). Pearson Education.
- Werner, J. M., & DeSimone, R. L. (2019). *Human resource development* (7th ed.). Cengage Learning.
- Aguinis, H., & Kraiger, K. (2019). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 451–474. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015045>
- Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2018). The science of training and development in organizations. *Psychological Science in the Public Interest*, 19(2), 74–101. <https://doi.org/10.1177/1529100612436661>
- Noe, R. A., Clarke, A. D. M., & Klein, H. J. (2014). Learning in the twenty-first-century workplace. *Annual Review of Organizational Psychology*, 1, 245–275. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091321>
- Tharenou, P., Saks, A. M., & Moore, C. (2007). A review and critique of research on training and organizational-level outcomes. *Human Resource Management Review*, 17(3), 251–273. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.07.004>

- Garavan, T. N., Carbery, R., & Rock, A. (2012). Mapping talent development. *European Journal of Training and Development*, 36(1), 5–24. <https://doi.org/10.1108/03090591211192601>
- Sung, S. Y., & Choi, J. N. (2018). Effects of training on performance. *Human Resource Development Quarterly*, 29(4), 305–329. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21338>
- Jehanzeb, K., & Bashir, N. A. (2013). Training and development program and its benefits to employee and organization. *European Journal of Business and Management*, 5(2), 243–252. Empiris, sering dipakai sebagai referensi praktis
- Santos, A., & Stuart, M. (2019). Employee perceptions and training effectiveness. *Human Resource Management Journal*, 29(4), 487–504. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12234>
- Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2016). Evaluating training programs: The four levels. Berrett-Köhler Publishers.
- Rothwell, W. J., & Kazanas, H. C. (2020). Mastering the instructional design process. John Wiley & Sons. Pendukung metodologi TNA dan desain pelatihan