

## ANALISIS KEPERLUAN PELATIHAN SEBAGAI IMPLEMENTASI PENGEMBANGAN TENAGA KERJA

Muksin Wijaya

Sekolah Tinggi Manajemen Informatika dan Komputer LIKMI  
Jl. Ir. Juanda 96 Bandung 40132

muksin.wj@gmail.com

---

### ABSTRAK

Tenaga kerja yang ada di perusahaan dan organisasi saat ini tidak lagi dipandang sebagai faktor produksi, tetapi para tenaga kerja dipandang sebagai bagian dari harta yang dimiliki oleh perusahaan dan organisasi. Sebagai bagian dari harta yang dimiliki perusahaan dan organisasi, maka perusahaan dan organisasi perlu menjaga, memelihara, dan mengembangkan para tenaga kerjanya agar dapat mencapai kinerja terbaiknya bagi perusahaan dan organisasi.

Pengembangan tenaga kerja dalam perusahaan dapat dilakukan dalam bentuk pelatihan, dimana dengan pelatihan, maka para tenaga kerja dapat difasilitasi untuk semakin dapat meningkatkan pengetahuan kerja dan ketrampilan kerja mereka yang pada akhirnya para tenaga kerja dalam berkinerja dengan lebih baik dan lebih optimal.

Untuk dapat menentukan pelatihan yang betul-betul diperlukan, maka perlu dilakukan analisis. Informasi-informasi bernilai kritis yang berkaitan dengan pengetahuan kerja, ketrampilan kerja dan sikap kerja yang perlu ditingkatkan dan dikembangkan oleh para tenaga kerjanya perlu dijaring. Analisis keperluan pelatihan yang baik akan menghasilkan hasil pelatihan yang lebih akurat, yang akan berdampak lebih positif bagi peningkatan kinerja perusahaan secara lebih luas.

Dalam jurnal ini, para pembaca akan diajak untuk berkenalan dengan proses analisis keperluan pelatihan yang dapat dilakukan perusahaan atau organisasi. Diharapkan dengan mengimplementasikan analisis keperluan pelatihan ini, perusahaan dapat semakin baik dalam kerjanya, semakin efektif dalam operasional bisnisnya, dan semakin efisien yang ditandai dengan kinerja dan capaian (*outcomes*) perusahaan yang semakin meningkat.

*Kata Kunci : Analisa Keperluan Pelatihan, Pelatihan, Pengembangan Tenaga Kerja*

---

### 1 PEMAHAMAN ANALISIS KEPERLUAN PELATIHAN

Melatih para tenaga kerja di dalam perusahaan atau organisasi secara efektif bukanlah hal yang mudah. Pelatihan yang diadakan perusahaan atau organisasi bagi para tenaga kerjanya jangan dipandang sebagai biaya, tetapi merupakan investasi perusahaan atau organisasi. Berbagai penelitian berkenaan dengan dampak pelatihan terhadap capaian perusahaan/organisasi menunjukkan pelatihan yang baik dapat mengembangkan perusahaan/organisasi untuk mencapai keuntungannya dengan lebih baik pula.

Tenaga kerja yang memiliki pengetahuan kerja dan ketrampilan kerja serta sikap kerja yang baik dan terlatih adalah hal penting bagi keberhasilan perusahaan atau organisasi di dalam mencapai kinerja optimalnya. Oleh sebab itu pelaksanaan pelatihan di dalam perusahaan atau organisasi perlu dirancang dan diprogramkan dengan baik sehingga

dapat memberikan hasil yang baik dan efektif. Bagian awal yang sangat penting sebelum dilaksanakannya pelatihan oleh perusahaan atau organisasi adalah analisis keperluan pelatihan pada perusahaan atau organisasi. Analisis yang dilakukan akan dapat menunjukkan kondisi pelatihan yang lebih efektif serta pendekatan-pendekatan pelatihan yang perlu dipakai. Selanjutnya analisis dapat memberikan pertimbangan-pertimbangan akan keperluan pelatihan dan bagaimana pelatihan diadakan untuk memenuhi keperluan tersebut.

Apabila keperluan pelatihan ini betul-betul teridentifikasi, maka pelatihan yang dilakukan akan lebih terarah, dan hasil dari pelatihan akan lebih mengena pada tujuan perusahaan atau organisasi, oleh sebab itu pelatihan perlu dirancang secara sistemik sebagai suatu investasi yang ditanamkan perusahaan. Perusahaan atau organisasi perlu menerapkan suatu proses, proses awal adalah identifikasi keperluan pelatihan, rancangan pelatihan, pengembangan pelatihan, implementasi pelatihan dan mengevaluasi efektifitas pelatihan tersebut, apakah keperluan pelatihan tersebut sudah terpenuhi atau belum terpenuhi. Tahap ini merupakan suatu siklus pelatihan (*training cycle*), dimana para ahli menyepakati bahwa tahapan tersebut perlu dan penting dilakukan untuk mencapai pelatihan yang efektif.

Satu bagian dalam siklus pelatihan tersebut adalah mengidentifikasi keperluan pelatihan. Analisis keperluan pelatihan dapat dipertimbangkan sebagai langkah penting untuk menjamin keseluruhan proses pelatihan yang dilakukan perusahaan atau organisasi menjadi lebih efektif dan lebih efisien.

## **2 PENTINGNYA ANALISIS KEPERLUAN PELATIHAN**

Pendekatan sistemik dalam suatu proses pelatihan akan terdiri dari empat tahap. Tahap awal dimulai dengan analisis keperluan, rancangan pelatihan yang relevan dengan keperluan, pelaksanaan pelatihan dan evaluasi efektivitas pelatihan apakah pelatihan tersebut sudah mencapai tujuan atau belum mencapai tujuan. Para pakar dan praktisi di bidang pelatihan sepakat dan menyatakan bahwa mengidentifikasi keperluan pelatihan pada perusahaan atau organisasi adalah hal yang penting untuk menjamin efektifitas dari keseluruhan pelatihan yang dilakukan perusahaan atau organisasi, dan tahap ini perlu dilakukan sebelum dilaksanakannya suatu pelatihan oleh perusahaan atau oleh organisasi. Tahap identifikasi keperluan pelatihan juga bermanfaat untuk meminimalkan kemungkinan kekekurangan-kekurangan dan kesalahan-kesalahan yang mungkin timbul di dalam pelaksanaan pelatihan.

## **3 KONSEP ANALISIS KEPERLUAN PELATIHAN**

Untuk memahami konsep analisis keperluan pelatihan, nampaknya kita perlu memahami beberapa pendapat dari para ahli yang merujuk pada proses identifikasi keperluan pelatihan pada suatu perusahaan atau suatu organisasi. Menurut Reed dan Vokala (2006), analisis keperluan pelatihan adalah suatu proses dari mengumpulkan, menilai dan menganalisis data pelatihan pada suatu perusahaan atau organisasi. Menurut Chiu, Thompson, Mak, (1997), analisis keperluan pelatihan merupakan proses pengumpulan data untuk melihat pelatihan yang sudah ada atau belum ada di perusahaan atau organisasi, sehingga pelatihan dapat dikembangkan untuk membantu perusahaan atau organisasi mencapai tujuannya. Berdasarkan pada kedua rujukan para ahli tersebut, maka dapat diambil kesimpulan bahwa analisis keperluan pelatihan merujuk pada upaya yang dilakukan perusahaan atau organisasi secara sistematis dalam mengumpulkan dan mengevaluasi hal-hal yang berkaitan dengan potensi kegiatan pelatihan yang perlu untuk dilaksanakan dalam perusahaan atau organisasi. Pelatihan yang dilakukan perusahaan atau organisasi menurut Chiu (1999) dan Goldstoin (2014) dapat meminimalkan kesenjangan

antara pengetahuan, ketrampilan dan sikap para tenaga kerja yang ada di dalam suatu perusahaan atau suatu organisasi.

#### **4 PENDEKATAN ANALISIS KEPERLUAN PELATIHAN**

Terdapat dua pendekatan utama di dalam melakukan analisis keperluan pelatihan oleh suatu perusahaan atau suatu organisasi. Pendekatan pertama adalah kategori pendekatan reaktif yang lebih terarah pada kesenjangan kinerja dari setiap individu tenaga kerja yang ada di dalam perusahaan atau organisasi. Pendekatan kedua adalah pendekatan proaktif yang lebih melihat jauh kedepan dari hanya sekedar kesenjangan individu tenaga kerja. Berikut akan dijabarkan lebih lanjut kedua pendekatan tersebut :

##### **a. Pendekatan Reaktif**

Anderson (1994) menekankan bahwa pendekatan reaktif dilakukan untuk meminimalkan kesenjangan kinerja para karyawan untuk keperluan saat sekarang saja. Pendekatan reaktif dapat dilakukan untuk merespon kesenjangan pekerjaan saat sekarang dalam upaya menjaga kelangsungan hidup perusahaan atau organisasi pada saat sekarang. Pendekatan reaktif tidak dapat mempertimbangkan keperluan masa depan perusahaan dan daya saing perusahaan di masa mendatang. Pendekatan reaktif ini memang tidak bisa dipakai apabila perusahaan ingin mengikuti suatu perubahan bisnis dimasa depan yang terus bertumbuh.

##### **b. Pendekatan Proaktif**

Untuk menjawab keterbatasan pendekatan reaktif sebagaimana dijabarkan diatas, maka pendekatan proaktif dapat dipertimbangkan untuk digunakan. Pendekatan proaktif dimulai dengan penelaahan lingkungan bisnis dan penilaian lingkungan perusahaan atau organisasi dan proyeksi masa depannya untuk lebih kurang lima tahun mendatang, dan biasanya dilakukan oleh para manajer puncak. Hal pertama yang dilakukan adalah menemukan komponen pembeda perusahaan atau organisasi, selanjutnya komponen pembeda perusahaan tersebut dihubungkan dengan pengetahuan, ketrampilan dan sikap yang perlu dikembangkan oleh para tenaga kerja untuk merespon perubahan-perubahan perusahaan atau organisasi. Analisis keperluan pelatihan dengan pendekatan ini akan menghasilkan pelatihan yang memiliki proyeksi tren masa datang dan perubahan-perubahan di masa datang. Menurut Anderson (1994), pendekatan proaktif ini juga memberikan solusi terhadap para tenaga kerja untuk mengembangkan kekuatan yang ada sekarang dan mendorong para tenaga kerja untuk meningkatkan kualitas kerja dan kontribusinya pada perusahaan atau organisasi serta karir mereka. Menurut Wright dan Geroy (1992) kemampuan untuk memprediksikan keperluan pelatihan merupakan kepentingan yang paling utama apabila pelatihan diharapkan menjadi bagian yang dapat meningkatkan produktivitas jangka panjang.

#### **5 MODEL ANALISIS KEPERLUAN PELATIHAN**

Salah satu model yang cukup baik untuk diterapkan dalam melakukan analisis keperluan pelatihan diperkenalkan oleh McGehe dan Thayer (1961) dan Goldstein (1998). Mereka memperkenalkan model analisis keperluan pelatihan yang sudah melibatkan beberapa model lain sebelumnya. Model ini terdiri dari tiga tingkat utama, yaitu : (a) Analisis Perusahaan, (b) Analisis Operasional, (c) Analisis Individu. Berikut akan dijelaskan lebih lanjut ketiga tingkatan tersebut :

**a. Analisis Perusahaan**

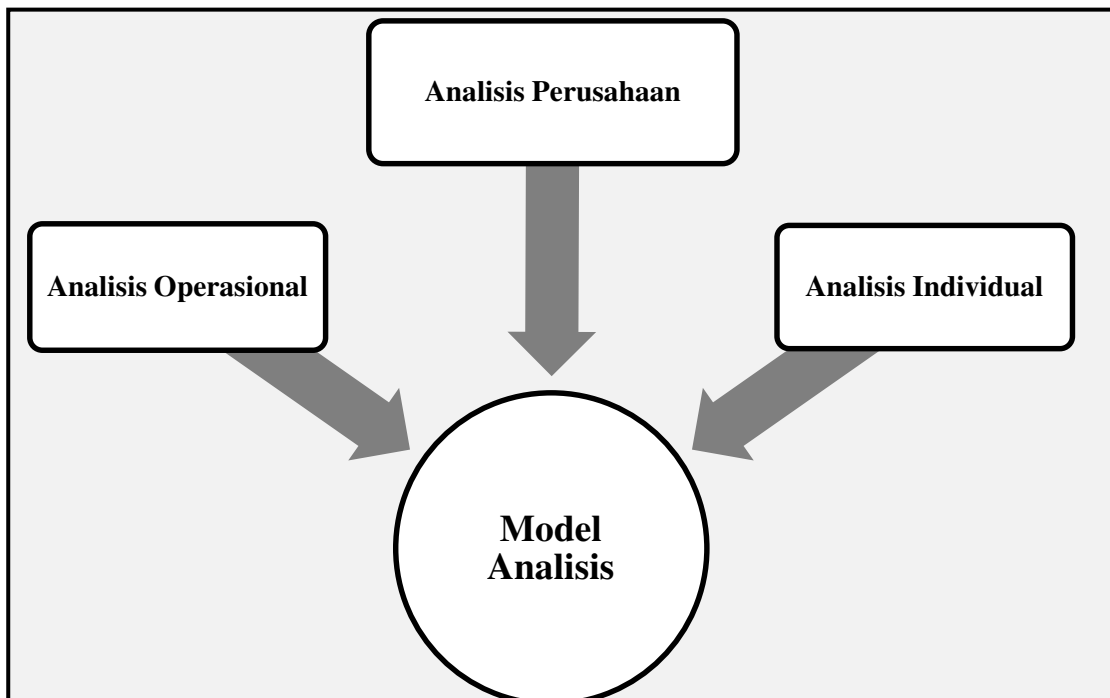
Analisis perusahaan adalah proses untuk menentukan pada wilayah organisasi yang mana suatu pelatihan diperlukan dan harus dilakukan. Di dalam analisis perusahaan, kita juga perlu mempertimbangkan arahan strategis perusahaan itu sendiri, antara lain perihal visi dan misi perusahaan, nilai-nilai yang dianut perusahaan yang baru kemudian ditentukan keperluan pelatihan yang relevan dan yang mendukung visi, misi perusahaan serta nilai-nilai yang dianut perusahaan.

**b. Analisis Operasional**

Analisis operasional adalah proses untuk menentukan konten atau isi dari pelatihan yang seharusnya diberikan kepada tenaga kerja agar tenaga kerja dapat bekerja dengan cara yang efektif dan efisien. Analisis operasional termasuk proses untuk mengidentifikasi pengetahuan yang diperlukan atas suatu pekerjaan, ketrampilan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan, dan sikap yang diperlukan atas suatu pekerjaan. Dengan mengetahui hal-hal tersebut, selanjutnya kita dapat menentukan penekanan pelatihan yang diperlukan.

**c. Analisis Individual**

Analisis individual adalah proses untuk mengidentifikasi individual tenaga kerja yang memerlukan pelatihan berdasarkan pada penilaian kinerja atau berdasarkan pada kesenjangan pengetahuan kerja, ketrampilan kerja atau sikap kerja. Analisis individual selain digunakan untuk menentukan keperluan pelatihan dari individual tenaga kerja pada saat sekarang, juga dapat digunakan untuk mengidentifikasi strategi pengembangan individual tenaga kerja untuk mencapai standar kinerja yang diharapkan dan mendukung pencapaian tujuan perusahaan atau organisasi.



*Gambar 1. Model Analisis Keperluan Pelatihan Menurut McGehe dan Goldstein*

## 6 KOMPONEN UTAMA ANALISIS KEPERLUAN PELATIHAN

Terdapat lima komponen utama yang perlu diperhatikan agar analisis keperluan pelatihan efektif, yaitu: (a) Pendekatan dalam mengelola fungsi pelatihan; (b) Metode penjarangan data; (c) Tingkat analisis yang diterapkan dalam; (d) Penyelarasan dengan Strategi Perusahaan, (e) Keterlibatan para pemangku kepentingan di dalam perusahaan. Berikut akan dijelaskan lebih lanjut kelima komponen utama tersebut:

### a. Pendekatan dalam mengelola fungsi pelatihan

Pengelolaan fungsi pelatihan yang baik apabila dilakukan secara sistematis dengan berdasarkan pada empat tahapan, yaitu melakukan analisis, merancang dan pengembangan, implementasi, dan evaluasi. Empat tahap ini memiliki kelebihan bahwa hasil dari setiap tahap dapat dipantau sedini mungkin, sehingga penyimpangan dapat segera ditindaklanjuti segera, dan alhasil bahwa hasil akhir dari keseluruhan tahap yang sudah dilakukan memiliki kualitas yang baik.

### b. Metode penjarangan data

Metode penjarangan data merujuk pada seperangkat instrumen yang digunakan untuk menjaring data yang akan dipakai untuk merancang keperluan pelatihan. Metode penjarangan data dapat kita kelompokkan ke dalam dua kelompok besar, yaitu metode kualitatif dan metode kuantitatif. Data kuantitatif biasa digunakan perusahaan atau organisasi untuk bukti fisik atas perancangan keperluan pelatihan. Data kualitatif lebih menekankan pada data non fisik yang berupa wawancara, hasil diskusi, observasi, curah pikiran. Data kualitatif biasanya digunakan ketika seorang analis memerlukan eksplorasi lebih mendalam atas data kuantitatif yang sudah ada. Kedua metode ini dapat dipakai secara bersamaan untuk tujuan pencapaian hasil yang lebih efektif dan lebih reliabel.

### c. Tingkat analisis yang diterapkan

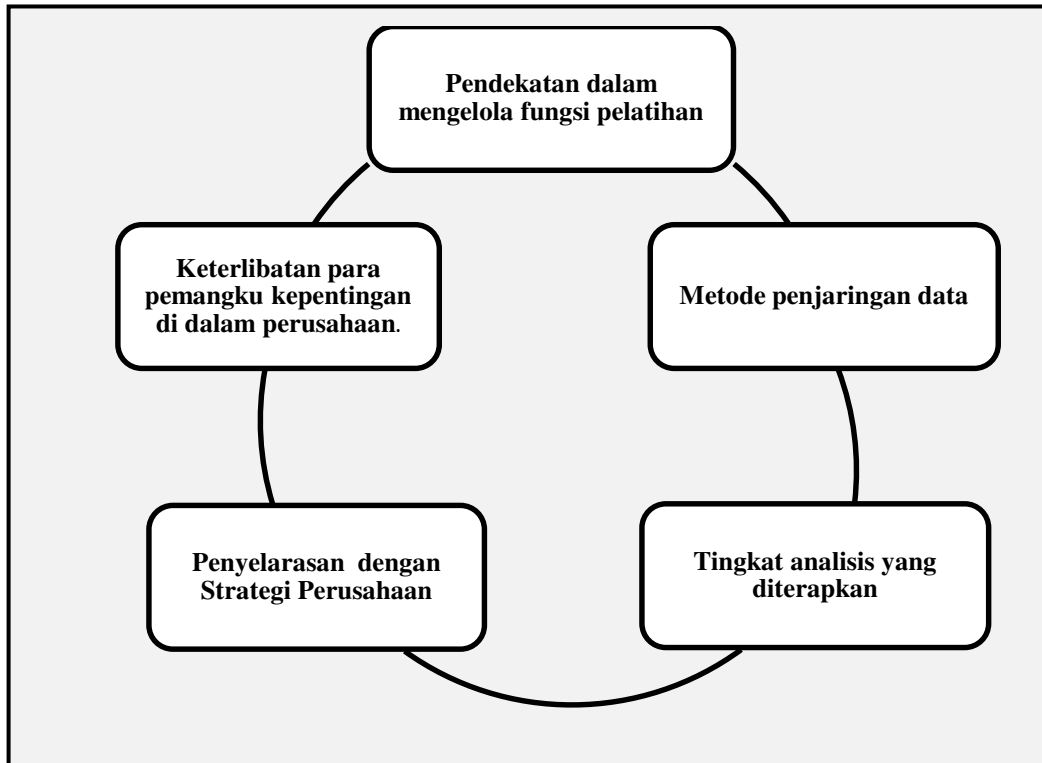
Semakin tinggi tingkat analisis yang diterapkan, maka hasil yang dicapai akan semakin baik, karena dengan semakin tinggi tingkat analisis yang digunakan, maka semakin terperinci komponen yang didapatkan untuk menentukan dan merancang keperluan pelatihan perusahaan atau organisasi.

### d. Penyelarasan dengan Strategi Perusahaan

Analisis keperluan pelatihan pada prinsipnya dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi dengan cara membantu para tenaga kerjanya untuk mencapai pengetahuan kerja, ketrampilan kerja, dan sikap kerja secara optimal. Oleh karenanya analisis keperluan pelatihan sebagai suatu proses pengembangan ketrampilan tenaga kerjanya perlu diselaraskan dengan tujuan perusahaan, dan ini perlu diimplementasikan secara holistik. Disamping hasil analisis keperluan pelatihan harus dapat menangkap efisiensi masa depan, analisis keperluan pelatihan juga harus dapat sesuai dengan operasional perusahaan dan strategi perusahaan.

### e. Keterlibatan para pemangku kepentingan di dalam perusahaan.

Untuk hasil yang terbaik, selain personal HRD atau pelatihan, analisis keperluan pelatihan juga perlu melibatkan dukungan dari para pemangku kepentingan di dalam perusahaan atau organisasi, diantaranya para kepala departemen, para penyelia, manajer sumberdaya manusia, serta personal-personal penting lainnya yang ada pada perusahaan atau organisasi tersebut.



Gambar 2. Komponen Utama Analisis Keperluan Pelatihan

## 7 METODOLOGI ANALISIS KEPERLUAN PELATIHAN

Terdapat banyak metodologi yang dapat diterapkan dalam melakukan analisis keperluan pelatihan secara efektif, dan metodologi ini dari setiap waktu akan semakin berkembang dan semakin lengkap. Khusus untuk penjarangan data yang diperlukan di dalam melakukan analisis keperluan pelatihan, diantaranya kita dapat lakukan dengan cara menyebarkan angket, survei.

Angket dan survei yang disebarkan tentulah menyangkut area sumber daya manusia yang ada pada perusahaan atau organisasi tersebut. Responden untuk pengisian angket dan survei perlu kita tentukan, dan apabila jumlah tenaga kerja di perusahaan atau organisasi kita banyak, maka dapat kita pertimbangkan secara sample yang dapat mewakili keseluruhan dari tenaga kerja yang ada, departemen yang ada, bidang yang ada, dan lain lain. Dalam penyebaran angket ini, perlu dipertimbangkan pula proyeksi angket yang tidak kembali ataupun tidak terisi dengan standar deviasinya. Lebih lanjut dapat pula kita gunakan analisis statistikal dalam pengolahan data yang sudah terjaring tersebut.

## 8 KESIMPULAN

Penerapan analisis keperluan pelatihan yang baik yang dilakukan oleh perusahaan atau organisasi cenderung akan meningkatkan efektifitas pencapaian kinerja yang diharapkan, sehingga penghamburan dana, waktu, energi perusahaan dapat di minimalkan. Berbagai penelitian yang sudah dilakukan para ahli menunjukkan bahwa secara empiris analisis keperluan pelatihan yang efektif akan menghasilkan peningkatan kinerja perusahaan melalui tenaga kerja yang berpengetahuan kerja yang baik, tenaga kerja yang punya ketrampilan kerja yang baik, tenaga kerja yang punya sikap kerja yang baik, serta tenaga kerja yang memiliki komitmen untuk membuat perusahaan dimana tempat mereka bekerja berhasil mencapai tujuan perusahaan.

Pelatihan dapat meningkatkan keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Investasi perusahaan dalam tenaga kerjanya menjadi sangat penting. Keperluan pelatihan

dalam perusahaan perlu diselaraskan dengan tujuan perusahaan, perlu diselaraskan juga dengan keperluan di setiap tingkatan perusahaan atau organisasi.

Menentukan keperluan pelatihan dalam perusahaan bukanlah hal yang mudah karena hal itu memerlukan pemahaman yang baik atas bisnis yang dilakukan perusahaan dan pengembangan perusahaan untuk masa depan.

## 9 DAFTAR PUSTAKA

- Chiu, W., Thompson, D., (1999), *Re-thinking training needs analysis*. Personal Review, Vol 28.
- Conger, S. (2015). *Six Sigma and business process management*, In *Handbook on Business Process Management*, Springer Berlin Heidelberg,
- Fleck, S. J., & Kraemer, W. (2014), *Designing Resistance Training Programs*, 4E. Human Kinetics.
- Goldstroin, I. L., & Buxton, V. M. (2014). *Training and human performance*. *Human Performance and Productivity*.
- Johnson, R. (1993). *TQM: Quality Training Practices*, ASQC Quality Press, Wisconsin, USA.
- Leat, M.J., and Lovell, M.J., (1997). Training needs analysis: weakness in the conventional approach.
- Martin, B. O., Kolomitro, K., K., & Lam, T.C. (2014). *Training Methods A Review and Analysis*. *Human Resources Development Review*.
- Reed, J., and Vokala, M. (2006), *What role can a training needs analysis play in organizational change?*, *Journal of Organizational Change Management*, Vol.19, No.3