

Pentingnya Analisis Kebutuhan Pelatihan Untuk Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi

¹Shandy Puspita, ²Andres Dharma Nurhalim
^{1,2}Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Wiyatamandala

Alamat Surat:

Email: shandy.puspita@wym.ac.id, andres@wym.ac.id

Article History:

Diajukan: 12 Oktober 2021; Direvisi: 13 November 2021; Diterima: 22 November 2021

ABSTRAK

Sumber daya manusia merupakan elemen utama dari sebuah organisasi. Untuk memenuhi kebutuhan peningkatan kinerja yang baik dalam sebuah organisasi, salah satu cara yang dapat ditempuh pihak adalah dengan melakukan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia. Secara pragmatis, program pelatihan dan pengembangan memiliki pengaruh positif baik bagi individu maupun organisasi. Analisis kebutuhan pelatihan merupakan suatu kegiatan yang perlu dilakukan secara sistematis untuk menemukan adanya kesenjangan antara pengetahuan, keterampilan dan sikap seseorang yang dibutuhkan oleh organisasi yang dapat ditingkatkan melalui pelatihan. Analisis kebutuhan perilaku ini nantinya akan membantu organisasi dalam menggunakan sumber daya secara efektif dan mencegah kegiatan pelatihan yang tidak perlu.

Kata kunci: Sumber Daya Manusia; Pelatihan Dan Pengembangan; Analisis Kebutuhan Pelatihan

ABSTRACT

Human resources are the main element of an organization. To meet the need for good performance improvement in an organization, one of the ways that can be taken is by conducting training and human resource development. Pragmatically, training and development programs have a positive influence on both individuals and organizations. Training needs analysis is an activity that needs to be carried out systematically to find any gaps between the knowledge, skills and attitudes of a person needed by the organization that can be improved through training. This behavioral needs analysis will later assist the organization in using resources effectively and prevent unnecessary training activities.

Keywords: *Human Resources; Training And Development; Training Needs Analysis*

1. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan unsur utama organisasi dibandingkan dengan unsur-unsur lain seperti modal, teknologi dan keuangan karena sumber daya manusia berfungsi sebagai unsur-unsur lain yang mengendalikan. Membahas tentang sumber daya manusia tidak akan lepas dari kegiatan atau proses manajemen lainnya termasuk strategi perencanaan, pengembangan manajemen dan pengembangan organisasi. Relevansi aspek manajemen sumber daya manusia ini begitu dekat sehingga sulit bagi kita untuk keluar dari pembahasan satu elemen dan elemen lainnya secara terpisah. Pelatihan untuk pengembangan sumber daya manusia adalah suatu keharusan dalam suatu organisasi ketika penempatan kerja langsung tidak dapat menjamin keberhasilan

karyawan. Karyawan baru seringkali menghadapi ketidakpastian atas peran dan tanggung jawabnya oleh karena itu tuntutan pekerjaan dan kapasitas para karyawan harus seimbang melalui program orientasi dan pelatihan, dengan kata lain dua program tersebut sangat diperlukan. Setelah para karyawan dilatih dan memperoleh keterampilan dalam pekerjaan mereka, karyawan perlu perbaikan lebih lanjut untuk membuat persiapan tanggung jawab di masa depan agar lebih matang dalam menjalani pekerjaan. Kecenderungan terus terjadi di mana semakin bervariasinya karyawan dengan organisasi yang lebih datar dan persaingan global yang semakin ketat, pelatihan dan pengembangan dapat mendorong staf dalam menangani tugas, tanggung jawab dan kewajiban yang lebih berat. Analisis kebutuhan pelatihan direncanakan dan dilaksanakan untuk memperoleh sejumlah data atau informasi tentang kondisi dan kebutuhan pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Analisis kebutuhan membantu organisasi maupun individu dalam mencari solusi masalah untuk meningkatkan kinerja. Oleh karena itu analisis kebutuhan pelatihan yang dilakukan sebelum pelaksanaan pelatihan haruslah melibatkan tiga kegiatan analisis yaitu analisis organisasi, analisis kinerja dan analisis individu. Hal ini menjadi catatan bagi semua organisasi supaya kegiatan analisis kebutuhan pelatihan dijadikan rujukan bahkan patokan bagi penyelenggara dalam menyusun dan melaksanakan program pelatihan, sehingga program pelatihan yang dilaksanakan sesuai dengan tujuan dan sasaran. Berdasarkan uraian di atas penulis ingin mengetahui lebih jauh mengenai hasil analisis kebutuhan pelatihan untuk pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi.

2. TELAAH LITERATUR

2.1. Pelatihan

Pelatihan mengacu pada metode-metode yang digunakan dan keahlian yang mereka perlukan untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan. Menurut Mangkuprawira (2011), pelatihan adalah vital bagi perusahaan. Pelatihan merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya semakin baik sesuai standar. Sedangkan menurut Rivai (2015), pelatihan merupakan bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan di luar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat dengan metode yang lebih mengutamakan pada praktik dari pada teori. Berdasarkan definisi tersebut, pengertian pelatihan adalah mengajarkan keahlian-keahlian kepada karyawan baru maupun tetap agar dapat melaksanakan tanggung jawab dan sesuai dengan standar. Pelatihan juga dapat meningkatkan keterampilan di luar pendidikan yang berlaku dengan waktu yang relatif singkat dan suasana yang menyenangkan serta lebih menggunakan metode praktik dari pada teori. Ketika seorang individu telah mengikuti pelatihan menjadi lebih baik dan lebih termotivasi itu bisa dikatakan karyawan atau staf tersebut lebih produktif. (Mark Dominiak, 2010)

2.2. Metode Pelatihan

Menurut Rachmawati (2008) ada dua metode yang digunakan perusahaan untuk pelatihan, yaitu: *on the job training* dan *off the job training*.

- 1) *On the job training*, yaitu pelatihan ini dilakukan untuk mempelajari bidang pekerjaannya sambil benar-benar mengerjakannya. Beberapa bentuk pelatihan *on the job training*, yaitu diantaranya: *counching/understudy*, pelatihan magang/*apprenticeship training*. Keuntungan metode *on the job training* menurut Dessler (2017), yaitu: metode ini relatif tidak mahal orang yang dilatih belajar sambil bekerja, tidak membutuhkan fasilitas di luar kantor yang mahal seperti ruang kelas atau peralatan belajar tertentu, metode ini juga memberikan pembelajaran, karena orang yang dilatih belajar sambil melakukannya dan mendapatkan timbal balik yang cepat atas prestasi mereka.

- 2) *Off the job training*, pelatihan yang menggunakan situasi di luar pekerjaan, dipergunakan apabila banyak pekerja yang harus dilatih dengan cepat seperti halnya dalam penguasaan pekerjaan. Beberapa bentuk pelatihan *off the job training*, yaitu diantaranya: *lecture*, presentasi dengan video, *vesibule training*, bermain peran (*Role Playing*), studi kasus, *self study*, *laboratory training*. Sedangkan Gary Dessler (2011) mengemukakan bahwa ada beberapa metode dalam melakukan pelatihan, antara lain:
- a. *On-the-Job Training*
Metode pelatihan ini dilakukan ditempat kerja dengan cara memberikan karyawan tugas yang berhubungan dengan deskripsi pekerjaannya.
 - b. *Apprenticeship Training*
Metode pelatihan ini adalah suatu proses yang terstruktur melalui penggabungan dari pembelajaran formal dengan *on-the-job training*.
 - c. *Job Intraction Training*
Training ini terdiri dari urutan tugas setiap pekerjaan yang diajarkan secara bertahap.
 - d. *Lectures*
Metode ini merupakan cara yang mudah dan cepat, yaitu dilakukan dengan cara pengajaran untuk memberikan pengetahuan kepada sekelompok orang yang akan diarahkan.
 - e. *Audio visual-Based Training*
Pelatihan yang dilakukan dengan menggunakan peralatan audio visual seperti film, *power point*, video konferensi, kaset audio yang dapat sangat efektif jika digunakan.
 - f. *Simulate Training*
Training kepada karyawan untuk mendukung pekerjaan sehari-hari dengan cara membuat ruangan sama persis dengan kondisi yang sebenarnya.

2.3. Tujuan dan Manfaat pelatihan

Adapun tujuan dan Manfaat Pelatihan, Mangkunegara (2015), diantaranya:

1. Meningkatkan penghayatan jiwa dan ideologi
2. Meningkatkan produktivitas kerja
3. Meningkatkan kualitas kerja
4. Meningkatkan ketetapan perencanaan sumber daya manusia
5. Meningkatkan sikap moral dan semangat kerja
6. Meningkatkan rangsangan agar karyawan mampu berprestasi secara maksimal
7. Meningkatkan kesehatan dan keselamatan kerja
8. Menghindari keusangan (*obsolence*)
9. Meningkatkan perkembangan karyawan

2.4. Proses Tahapan Pelatihan

Secara konseptual program pelatihan dan pengembangan menurut Ma'arif dan Kartika (2012) pada umumnya meliputi tiga proses tahapan, yaitu:

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

bagaimana mengukur hasil pelatihan dan membandingkan hasil pelatihan terhadap kriteria yang telah ditentukan

2.5. Analisis Kebutuhan Pelatihan

Analisis kebutuhan pelatihan merupakan sebuah analisis kebutuhan di tempat kerja yang secara spesifik dimaksudkan untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan yang menjadi prioritas dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi. Informasi kebutuhan tersebut akan dapat membantu organisasi atau perusahaan dalam menggunakan sumber daya (waktu, dana, teknologi, dan sebagainya) secara efektif sekaligus menghindari kegiatan pelatihan yang tidak diperlukan. Analisis kebutuhan pelatihan dapat dipahami sebagai sebuah investigasi sistematis dan komprehensif tentang berbagai masalah dengan tujuan mengidentifikasi secara tepat tentang beberapa dimensi persoalan. Hal tersebut dilakukan sedemikian rupa, sehingga akhirnya organisasi atau perusahaan dapat mengetahui apakah masalah tersebut memang perlu dipecahkan melalui program pelatihan atau tidak (Irianto, 2017). Menurut Mangkunegara (2015), analisis kebutuhan pelatihan adalah suatu studi sistematis tentang suatu masalah pendidikan dengan pengumpulan data dan informasi dari berbagai sumber, untuk mendapatkan pemecahan masalah atau saran tindakan selanjutnya. Analisis kebutuhan pelatihan merupakan sebuah analisis kebutuhan *workplace* yang secara spesifik dimaksudkan untuk menentukan apa sebetulnya kebutuhan pelatihan yang menjadi prioritas. Informasi kebutuhan tersebut akan dapat membantu perusahaan dalam menggunakan sumberdaya (waktu, dana, dan lain-lain) secara efektif sekaligus menghindari kegiatan pelatihan yang tidak diperlukan. Analisis kebutuhan pelatihan adalah suatu diagnosa untuk menentukan masalah yang dihadapi saat ini dan tantangan di masa mendatang yang harus dihadapi saat inidan tantangan di masa mendatang yang harus dipenuhi oleh program pelatihan dan pengembangan (Rivai dan Sagala, 2013). Sehingga dapat disimpulkan bahwa analisis kebutuhan pelatihan adalah mengidentifikasi masalah yang terdapat pada perusahaan atau organisasi melalui program pelatihan. Menurut Suwatno (2011:126-134), analisis kebutuhan pelatihan merupakan salah satu komponen pelatihan yang berguna untuk mengetahui kebutuhan akan pelatihan yang harus dilakukan suatu proses analisis, baik ditingkat organisasi, jabatan, maupun individu. Analisis ini bertujuan untuk mengetahui bagian mana dalam organisasi yang membutuhkan suatu program pelatihan. Analisis tingkat jabatan bertujuan untuk mengidentifikasi isi dari pelatihan yang dibutuhkan agar tenaga kerja dapat melakukan tugas kerjanya dengan kompeten dan lebih baik setelah mengikuti suatu program pelatihan. Analisis individu bertujuan untuk mengidentifikasi karakteristik dari tenaga kerja seperti keterampilan dan kemampuan apa saja yang kurang dari tenaga kerja tersebut untuk dapat menyelesaikan tugas jabatannya.

3. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan studi pustaka yaitu beberapa artikel diidentifikasi dengan analisis deksriptif dan eksploratif dengan cara membandingkan atau mengulas isi atau pembahasan dan kesimpulan masing-masing teori. Artikel didapat dari buku-buku yang ada mengenai manajemen sumber daya manusia untuk mendukung analisis teoritis dan hipotesis tentang manajemen sumber daya manusia, kemudian didasarkan pada studi empiris.

4. PEMBAHASAN

Ada beberapa yang harus diperhatikan sebelum melakukan analisis kebutuhan pelatihan. Pada langkah pertama analisis kebutuhan pelatihan, organisasi memerlukan

fase penilaian yang ditandai dengan satu kegiatan utama situasi di mana organisasi diharuskan untuk melakukan analisis termasuk masalah kinerja, sistem dan teknologi baru. Situasi pertama, berkaitan dengan kinerja di mana staf menghadapi penurunan kualitas atau kesenjangan antara kinerja dan standar kerja yang ditetapkan. Situasi kedua, berkaitan dengan penggunaan komputer, prosedur dan teknologi baru yang diadopsi untuk melakukan reformasi efisiensi dalam operasi perusahaan. Situasi ketiga, berkaitan dengan pelatihan yang dilakukan dan didasarkan pada persyaratan tertentu, misalnya tanggung jawab hukum (untuk beberapa kesehatan dan keselamatan di tempat kerja). Analisis kebutuhan pelatihan adalah analisis kebutuhan tempat kerja yang secara khusus ditujukan untuk menemukan apa sebenarnya kebutuhan pelatihan yang menjadi prioritas. Informasi kebutuhan akan membantu organisasi dalam memanfaatkan sumber daya (dana, waktu, dll) secara efektif serta mencegah kegiatan pelatihan yang tidak perlu. Analisis kebutuhan pelatihan juga dapat diartikan sebagai penyelidikan yang sistematis dan komprehensif tentang berbagai masalah untuk mengidentifikasi beberapa dimensi masalah secara akurat. Dengan demikian, organisasi akan mencari tahu apakah masalah tersebut harus diselesaikan melalui program pelatihan atau sebaliknya. Analisis kebutuhan pelatihan dilakukan dengan metode (mengajukan pertanyaan mendapatkan jawaban). Pertanyaan diberikan kepada setiap karyawan, dan diikuti dengan verifikasi dan dokumentasi berbagai masalah yang pada akhirnya akan diketahui kebutuhan pelatihan untuk memecahkan masalah. Masalah yang membutuhkan pelatihan selalu berhubungan dengan kurangnya keterampilan atau pengetahuan dimana kinerja standar tidak dapat diperoleh. Dengan demikian, penjelasan di atas memperjelas perbedaan antara kinerja aktual dan kinerja situasional. Adapun fungsi analisis kebutuhan pelatihan tersebut bertujuan sebagai berikut:

1. Mengumpulkan informasi tentang keterampilan, pengetahuan dan perasaan karyawan;
2. Mengumpulkan informasi tentang konten pekerjaan dan konteks pekerjaan;
3. Mendefinisikan kinerja standar dan kinerja aktual dalam operasi;
4. Melibatkan pemangku kepentingan dan mengumpulkan dukungan mereka;
5. Menyediakan data untuk kebutuhan perencanaan.

Hasil akhir yang ingin dicapai pada analisis kebutuhan pelatihan adalah mampu mengidentifikasi *gap* kinerja karyawan. Kesenjangan kinerja dapat diidentifikasi sebagai perbedaan antara kinerja yang diharapkan dan kinerja aktual individu. Kesenjangan kinerja dapat dilihat melalui identifikasi dan dokumentasi standar kompetensi atau persyaratan yang harus dipenuhi dalam kinerja pekerjaan kemudian disesuaikan dengan kinerja aktual individu di tempat kerja. Tahapan analisis kebutuhan pelatihan memiliki unsur-unsur utama sebagai berikut:

1. Identifikasi masalah;
2. Pengembangan standar kinerja;
3. Identifikasi peserta;
4. Perluasan kriteria pelatihan;
5. Estimasi biaya;

Selanjutnya pembuatan desain pelatihan yang mana merupakan langkah bagaimana mampu untuk meyakinkan bahwa pelatihan akan diadakan. Keseluruhan tugas yang dilakukan dalam tahap ini meliputi:

1. Mengidentifikasi tujuan pembelajaran program pelatihan;
2. Menetapkan metode pelatihan;
3. Menunjuk penyelenggara beserta penunjang lainnya;
4. Membuat pengaturan urutan pelatihan
5. Mengidentifikasi instrumen evaluasi;
6. Jadwal pelatihan secara keseluruhan (perkiraan waktu);
7. Rencana untuk setiap sesi;

8. Bahan ajar, misalnya buku catatan, buku teks, handout, dll;
9. Bantuan instruksional;
10. Formulir evaluasi.

4.1. Evaluasi Pelatihan

Untuk memastikan keberhasilan pelatihan telah dilakukan, maka evaluasi perlu diperlukan. Secara sistematis, manajemen pelatihan meliputi tahap perencanaan termasuk analisis kebutuhan pelatihan, pelaksanaan dan evaluasi. Tahap evaluasi ini merupakan titik yang paling penting dalam setiap kegiatan karena sering diabaikan meskipun merupakan bagian penting untuk memastikan apakah pelatihan berhasil mencapai tujuan atau sebaliknya. Menurut Kirkpatrick mengatakan bahwa evaluasi pelatihan dan pengembangan SDM, haruslah melewati empat tahapan antara lain:

1. Tahapan reaksi, di mana evaluator mengukur reaksi atau respons peserta pelatihan. Pengukuran dilakukan dengan melihat minat dan antusiasme peserta, serta aktif atau tidaknya mereka selama pelatihan berlangsung.
2. Tahapan evaluasi belajar, di mana evaluator mengukur perubahan pengetahuan, keterampilan, atau perilaku dalam bekerja karyawan.
3. Tahapan perilaku. Pada tahapan ini, perilaku yang diukur lebih pada perilaku karyawan dalam bekerja yang berdampak pada kinerjanya.
4. Tahapan hasil. Hasil yang dimaksud bisa berbeda-beda, tergantung sasaran yang ingin dicapai melalui pelatihan. Misalnya meningkatnya produktivitas, membaiknya komunikasi antarbagian, dan sebagainya.

5. KESIMPULAN

Sumber daya manusia merupakan unsur yang menonjol dalam suatu organisasi dibandingkan dengan unsur-unsur lain seperti modal, teknologi dan dana karena manusia itu sendiri yang akan mengendalikan unsur-unsur sampingan tersebut. Pelatihan dan pengembangan dapat didefinisikan sebagai upaya terencana dari organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan kompetensi staf. Pelatihan dan pengembangan adalah dua konsep yang sama, yaitu untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan. Namun, mengenai tujuan, kedua konsep ini dapat dibedakan. Pelatihan lebih difokuskan pada peningkatan kemampuan untuk tujuan tertentu saat ini, sedangkan pengembangan lebih difokuskan pada peningkatan pengetahuan untuk pekerjaan masa depan di mana proses dilakukan secara integratif dengan kegiatan lain untuk perilaku kerja yang lebih baik. Analisis kebutuhan pelatihan adalah analisis kebutuhan tempat kerja yang secara khusus ditujukan untuk menemukan apa sebenarnya kebutuhan pelatihan yang menjadi prioritas dalam suatu organisasi. Dengan analisis kebutuhan ini nantinya akan membantu organisasi dalam memanfaatkan sumber daya yang ada secara efektif dan efisien (baik waktu maupun biaya) serta mencegah adanya kegiatan pelatihan yang tidak perlu. Saran dari penelitian literatur ini yaitu pelaksanaan analisis kebutuhan pelatihan harus dilakukan secara komprehensif mulai dari analisis tingkat organisasi, tingkat operasional, sampai tingkat individu supaya hasil yang diperoleh maksimal, serta data hasil analisis kebutuhan pelatihan yang diperoleh dapat meningkatkan kualitas pelatihan dan kinerja pegawai.

6. DAFTAR PUSTAKA

- Dessler, G (2017). *Manajemen Personalialia*. Terjemahan Agus Darma, Jakarta. Penerbit Erlangga.
- Dessler, Garry. (2011). *Human Resource Management 11th Edition*. Pearson Dominiak, Mark. 2011. *To Increase Productivity in Lean Times, Invest in Training*. Chicago. Vol.25. pp.18.

- Mangkuprawira, S. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik* (edisi kedua). Ghalia Indonesia: Bogor
- Rivai, V. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: Grafindo.
- Rachmawati, K, I. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : ANDI.
- Suwatno dan Doni, J, P. 2011. *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Mangkunegara, A, P 2015. *Manajemen Sumber Manusia Perusahaan* Bandung. Bandung : PT Remaja Rosdakarya
- Ma'arif dan Kartika. (2012). *Manajemen Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Penerbit IPB Press.
- Irianto, J. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Surabaya: Insan Cendekia
- Rivai Dan Sagala, E (2013), *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, Rajawali Pers, Jakarta