

Pentingnya Training Needs Analysis (TNA) Untuk Perkembangan Sdm Yang Efektif: Literatur Review

Ardila Pradita^{1*}, Sofian², Safri Laembo³, and Eliyanti Agus Mokodompit⁴

^{1,2,3} Ilmu Manajemen, Pascasarjana Halu Oleo, University

Abstrak

In the face of the dynamics of an increasingly complex and competitive business environment, human resource development (HR) is a strategic aspect for the sustainability of the organization. One of the most crucial approaches in human resource development is the implementation of Training Needs Analysis (TNA), which serves to identify competency gaps between actual conditions and organizational needs. This article is a literature review that discusses the importance of TNA in designing effective training, the methods used, and the impact of its application on organizational performance. The results of the study show that TNA carried out systematically and data-based is able to increase the relevance of training, resource allocation efficiency, and support long-term human resource development strategies. Collaborative approaches and the use of information technology have been proven to strengthen the accuracy of training needs analysis and encourage more active employee engagement. Thus, TNA is not only an administrative instrument, but a strategic foundation in organizational learning management.

Kata kunci : *Training Needs Analysis, human resource development, competencies, training, organizational strategy, technology.*

Copyright (c) 2025 Ardila Pradita¹

✉Corresponding author :

Email Address : dilapradita612@gmail.com

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) memegang peran yang sangat vital dalam menunjang keberhasilan suatu organisasi, baik dalam sektor publik maupun swasta. Dalam lingkungan bisnis yang semakin dinamis dan kompetitif, keunggulan organisasi tidak lagi hanya ditentukan oleh teknologi atau modal semata, tetapi juga oleh kemampuan SDM dalam merespons perubahan, menciptakan nilai tambah, dan mengembangkan inovasi (Ulrich, 1997; Armstrong & Taylor, 2020). Oleh karena itu, pengembangan SDM menjadi komponen strategis dalam upaya menciptakan organisasi yang adaptif dan berkelanjutan.

Salah satu metode utama dalam pengembangan SDM adalah melalui pelatihan (*training*). Pelatihan yang dirancang dengan baik tidak hanya meningkatkan keterampilan dan pengetahuan individu, tetapi juga mendorong kinerja organisasi secara keseluruhan (Noe, 2020). Namun, pelatihan yang tidak berbasis pada analisis kebutuhan sering kali tidak efektif, bahkan dapat menjadi pemborosan sumber daya. Menurut Salas *et al.*, (2012), efektivitas pelatihan sangat bergantung pada kesesuaian antara isi pelatihan dan kebutuhan aktual organisasi serta individu yang terlibat.

Dalam konteks inilah, *Training Needs Analysis* (TNA) menjadi sangat penting. TNA merupakan proses sistematis untuk mengidentifikasi kesenjangan antara kompetensi yang dimiliki SDM saat ini dengan kompetensi yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi (Goldstein &

Ford, 2002). TNA tidak hanya membantu menentukan siapa yang membutuhkan pelatihan dan dalam bidang apa, tetapi juga menjadi dasar bagi penyusunan kurikulum pelatihan yang relevan dan berdampak. Tanpa TNA, pelatihan berisiko menjadi tidak tepat sasaran, yang pada akhirnya dapat menurunkan efisiensi dan efektivitas organisasi (Bee & Bee, 1994).

Dalam praktiknya, TNA mencakup tiga tingkatan utama: analisis organisasi, analisis tugas, dan analisis individu (McGehee & Thayer, 1961). Ketiganya saling melengkapi untuk memberikan gambaran yang komprehensif mengenai kebutuhan pelatihan. Analisis organisasi berkaitan dengan konteks strategis dan arah kebijakan; analisis tugas fokus pada pekerjaan atau fungsi tertentu; dan analisis individu menyoroti kinerja serta kompetensi karyawan pada level personal. Ketika ketiga komponen ini dilakukan secara menyeluruh, maka organisasi dapat merancang intervensi pelatihan yang benar-benar mendukung pengembangan SDM secara terarah.

Dalam beberapa studi, penerapan TNA terbukti mampu meningkatkan hasil pelatihan dan memberikan dampak nyata terhadap kinerja kerja. Misalnya, hasil meta-analisis oleh Arthur et al. (2003) menunjukkan bahwa pelatihan yang berbasis kebutuhan memiliki efektivitas yang jauh lebih tinggi dibandingkan dengan pelatihan yang bersifat generik atau seragam. Selain itu, TNA juga memainkan peran penting dalam konteks manajemen perubahan, di mana organisasi dituntut untuk merespons disrupsi digital, transformasi organisasi, serta dinamika pasar global (Salas et al., 2012).

Dengan demikian, artikel ini bertujuan untuk menyoroti pentingnya TNA sebagai fondasi utama dalam merancang pelatihan yang efektif dan efisien. Penelitian ini juga akan mengkaji metode-metode TNA yang dapat diterapkan, manfaat strategisnya bagi pengembangan SDM, serta studi kasus dari organisasi yang berhasil mengimplementasikannya.

Konsep Training Needs Analysis (TNA)

Dalam konteks manajemen sumber daya manusia kontemporer, *Training Needs Analysis* (TNA) diposisikan sebagai tahapan awal yang krusial dalam proses perencanaan pelatihan yang strategis. TNA tidak hanya berperan sebagai alat identifikasi kebutuhan pelatihan, tetapi juga sebagai kerangka evaluatif yang menghubungkan kesenjangan kinerja dengan strategi peningkatan kompetensi (Robert & Mori, 2024). Secara konseptual, TNA merupakan metode sistematis yang digunakan untuk mengumpulkan dan menganalisis informasi guna menentukan jenis pelatihan yang dibutuhkan, siapa yang membutuhkannya, dan dalam konteks organisasi seperti apa pelatihan tersebut harus diberikan (Rahmana & Sukaya, 2020).

Pengembangan TNA yang efektif mensyaratkan keterlibatan aktif antara pemangku kepentingan di organisasi, termasuk manajer lini, karyawan, dan departemen pengembangan SDM. Secara umum, TNA melibatkan tiga komponen analisis utama, yakni analisis organisasi, analisis tugas, dan analisis individu. Ketiganya membentuk kerangka holistik dalam menentukan strategi pelatihan yang berbasis kebutuhan nyata (Puspitasari & Muhamad, 2023).

Pertama, analisis organisasi berfokus pada pemetaan visi strategis, tujuan jangka panjang, serta kapasitas organisasi dalam mendukung proses pelatihan. Analisis ini penting untuk menjamin bahwa pelatihan yang dirancang benar-benar sejalan dengan arah kebijakan makro organisasi dan perubahan lingkungan bisnis (Robert & Mori, 2024).

Kedua, analisis tugas berkaitan dengan identifikasi tugas-tugas kritis dalam suatu posisi kerja, serta kompetensi teknis dan perilaku yang diperlukan untuk menyelesaikannya. Pendekatan ini memperhitungkan dinamika peran, perubahan teknologi, dan pembaruan prosedur kerja yang berdampak langsung pada kebutuhan pelatihan (Idris & Nursita, 2023).

Ketiga, analisis individu memfokuskan pada tingkat kompetensi aktual karyawan dibandingkan dengan standar kompetensi yang diharapkan. Analisis ini tidak hanya mempertimbangkan aspek kemampuan teknis, tetapi juga mencakup motivasi, kesiapan belajar, dan potensi perkembangan karyawan (Rahmana & Sukaya, 2020).

Literatur terbaru menekankan pentingnya pendekatan berbasis data dalam proses TNA. Penggunaan data kinerja, survei persepsi karyawan, serta umpan balik 360 derajat menjadi semakin

umum dalam mengidentifikasi kebutuhan pelatihan yang bersifat preskriptif dan prediktif (Javier et al., 2024). Selain itu, pendekatan berbasis kompetensi mulai menggantikan model tradisional yang lebih reaktif. Dalam model ini, organisasi membangun peta kompetensi yang menjadi acuan utama dalam merancang intervensi pelatihan secara strategis (Puspitasari & Muhamad, 2023).

TNA yang dilakukan secara komprehensif memberikan beberapa keuntungan strategis. Pertama, pelatihan menjadi lebih relevan dan terarah, sehingga berdampak langsung pada peningkatan kinerja individu dan organisasi. Kedua, proses ini membantu optimalisasi alokasi anggaran pelatihan melalui penghindaran pemborosan pada pelatihan yang tidak dibutuhkan. Ketiga, TNA juga menjadi mekanisme awal dalam perencanaan suksesi dan pengembangan karier jangka panjang karyawan (Safariningsih et al., 2024).

Dengan demikian, TNA tidak lagi dipandang sebagai prosedur administratif semata, melainkan sebagai instrumen strategis dalam kerangka manajemen pembelajaran organisasi. Ketika diintegrasikan secara konsisten ke dalam sistem pengembangan SDM, TNA mampu meningkatkan ketahanan organisasi dalam menghadapi tantangan perubahan dan disrupsi.

Metode Training Needs Analysis (TNA) yang Efektif

Efektivitas analisis kebutuhan pelatihan (*Training Needs Analysis* atau TNA) terletak pada kemampuannya dalam mengidentifikasi secara presisi kesenjangan antara kompetensi aktual yang dimiliki karyawan dan kompetensi yang dipersyaratkan untuk mencapai kinerja yang optimal dalam organisasi. Dalam pendekatan strategis terhadap pengembangan sumber daya manusia, TNA tidak hanya dipahami sebagai prosedur administratif, tetapi sebagai instrumen manajerial berbasis bukti yang mendasari seluruh proses pembelajaran dan pengembangan (Robert & Mori, 2024).

Metode yang digunakan dalam TNA memiliki implikasi langsung terhadap kualitas informasi yang dihasilkan, yang pada akhirnya menentukan relevansi dan keberhasilan program pelatihan yang dirancang. Oleh karena itu, pendekatan metodologis dalam TNA harus bersifat adaptif, kontekstual, dan berbasis data. Literatur terbaru menunjukkan bahwa metode TNA yang efektif umumnya menggabungkan pendekatan kualitatif dan kuantitatif secara simultan untuk memperoleh gambaran yang komprehensif tentang kebutuhan pelatihan (Rahmana & Sukaya, 2020).

1. Pendekatan Integratif: Kombinasi Metode Kualitatif dan Kuantitatif

Dalam kajian empiris kontemporer, pendekatan integratif antara kualitatif dan kuantitatif telah terbukti sebagai metode yang paling efektif dalam pelaksanaan TNA. Pendekatan kuantitatif, seperti survei atau kuesioner berbasis kompetensi, digunakan untuk mengumpulkan data dalam skala besar yang bersifat representatif, sementara pendekatan kualitatif seperti wawancara mendalam dan diskusi kelompok terfokus digunakan untuk memahami dimensi kontekstual dari kebutuhan pelatihan (Javier et al., 2024).

Gabungan metode ini memungkinkan terjadinya triangulasi data, yang tidak hanya meningkatkan validitas temuan, tetapi juga memberikan perspektif ganda yang memperkaya pemahaman terhadap dinamika kebutuhan pelatihan di tingkat individu, kelompok, maupun organisasi.

2. Survei Kompetensi Berbasis Kesenjangan Kinerja

Salah satu metode yang banyak diadopsi dalam lima tahun terakhir adalah survei berbasis kesenjangan kompetensi (*competency gap assessment*), yang melibatkan penilaian terhadap kompetensi aktual dibandingkan dengan standar kompetensi yang diharapkan. Dalam metode ini, karyawan dan atasan secara terstruktur menilai tingkat penguasaan berbagai dimensi kompetensi menggunakan skala numerik atau likert,

sehingga memudahkan proses kuantifikasi kebutuhan pelatihan (Puspitasari & Muhamad, 2023).

Model ini tidak hanya memberikan pemetaan visual terhadap kesenjangan kompetensi, tetapi juga memungkinkan proses prioritas area pelatihan berdasarkan derajat urgensi dan relevansi strategisnya.

3. Pemanfaatan Data Organisasi dan Kinerja

Pendekatan yang semakin menonjol dalam kajian TNA mutakhir adalah integrasi antara analisis kebutuhan pelatihan dengan data kinerja organisasi. Data kuantitatif seperti hasil evaluasi kinerja, produktivitas unit kerja, turnover karyawan, dan indikator keberhasilan proyek menjadi sumber yang valid untuk mengidentifikasi area kritis yang memerlukan intervensi pelatihan (Safariningsih et al., 2024).

Dalam organisasi yang telah mengadopsi sistem informasi sumber daya manusia (*Human Resource Information System* atau HRIS), proses TNA dapat diotomatisasi melalui dashboard analitik yang mendeteksi kesenjangan kompetensi berdasarkan pelacakan riwayat pelatihan dan kinerja aktual.

4. Prinsip-prinsip Efektivitas Metodologis

Efektivitas metode TNA tidak hanya ditentukan oleh teknik pengumpulan data, tetapi juga oleh prinsip-prinsip ilmiah yang mendasari pelaksanaannya. Metode TNA dikatakan efektif apabila memenuhi kriteria berikut: validitas instrumen, keterlibatan multi-level stakeholder, keberlanjutan proses (*continuous process*), dan integrasi dengan sistem manajemen kinerja organisasi (Robert & Mori, 2024). Di samping itu, metode yang digunakan juga harus mampu menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan strategis organisasi dan pergeseran paradigma kerja akibat transformasi digital.

PEMBAHASAN

1. Pendekatan Kolaboratif dalam Training Needs Analysis

Dalam era globalisasi dan digitalisasi yang cepat, keberhasilan organisasi sangat bergantung pada kemampuan karyawan untuk beradaptasi dengan perubahan dan meningkatkan keterampilan mereka secara berkelanjutan. Oleh karena itu, Training Needs Analysis (TNA) tidak hanya dapat dilakukan dengan pendekatan top-down atau sekadar berdasarkan evaluasi kinerja individu, tetapi harus melibatkan pendekatan kolaboratif antara berbagai pemangku kepentingan di dalam organisasi, seperti manajer, karyawan, dan tim pengembangan SDM.

Pendekatan kolaboratif ini mencakup beberapa tahapan yang lebih partisipatif dan berbasis konsensus, di antaranya:

A. Dialog Terbuka antara Manajer dan Karyawan

Untuk memastikan bahwa TNA memenuhi kebutuhan karyawan, penting untuk menciptakan ruang dialog antara manajer dan karyawan. Hal ini tidak hanya membantu manajer untuk memahami keterampilan yang perlu dikembangkan, tetapi juga memberi karyawan kesempatan untuk menyampaikan apa yang mereka butuhkan untuk meningkatkan performa mereka (Javier et al., 2024).

B. Diskusi Antar Tim atau Departemen

Analisis kebutuhan pelatihan yang efektif melibatkan berbagai pihak dalam organisasi. Misalnya, TNA dapat menggabungkan perspektif dari berbagai departemen untuk menemukan keterampilan yang diperlukan untuk mendukung tujuan organisasi yang lebih besar. Kolaborasi antar departemen ini dapat mengidentifikasi keterampilan lintas fungsi yang mungkin belum terdeteksi dalam analisis standar (Puspitasari & Muhamad, 2023).

C. Partisipasi Karyawan dalam Proses Penilaian

Karyawan harus dilibatkan dalam proses pengumpulan data, baik melalui survei atau wawancara, untuk memahami apa yang mereka rasa penting bagi pengembangan karier mereka. Hal ini akan meningkatkan akuntabilitas dan keterlibatan mereka dalam program pelatihan yang dirancang (Robert & Mori, 2024).

2. Pemanfaatan Teknologi dalam Training Needs Analysis

Teknologi telah mengubah cara organisasi melakukan analisis kebutuhan pelatihan. Dengan berkembangnya teknologi informasi dan alat analitik, TNA kini dapat dilakukan dengan lebih cepat, akurat, dan lebih mendalam. Beberapa cara pemanfaatan teknologi dalam TNA antara lain:

A. Penggunaan Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia (HRMS)

Sistem HRMS yang canggih memungkinkan organisasi untuk mengumpulkan data kinerja secara real-time, menganalisis data tersebut, dan mengidentifikasi kesenjangan keterampilan. Alat ini memungkinkan perusahaan untuk melakukan evaluasi kinerja dan mengidentifikasi kebutuhan pelatihan berdasarkan data yang lebih objektif dan terperinci (Idris & Nursita, 2023).

B. Analisis Big Data untuk Mendeteksi Tren Keterampilan

Big data dan analitik memungkinkan organisasi untuk melihat pola keterampilan di seluruh organisasi, serta tren yang berkembang di industri. Dengan menggunakan data dari sumber eksternal dan internal, organisasi dapat melakukan proyeksi kebutuhan pelatihan untuk masa depan. Teknologi ini memungkinkan perusahaan untuk bergerak dari pendekatan reaktif ke pendekatan yang lebih proaktif dalam pengembangan keterampilan (Javier *et al.*, 2024).

C. E-learning dan Platform Pelatihan Berbasis Web

TNA dapat diperkuat dengan penggunaan platform pelatihan berbasis teknologi, yang memungkinkan pelatihan dilakukan secara lebih fleksibel dan lebih terjangkau. E-learning memberikan karyawan akses ke berbagai materi pelatihan yang relevan kapan saja dan di mana saja. Selain itu, data penggunaan dan kemajuan peserta dapat dilacak secara otomatis untuk membantu memetakan efektivitas pelatihan (Safariningsih *et al.*, 2024).

D. AI dan Pembelajaran Mesin dalam Penyesuaian Pelatihan

Teknologi berbasis AI dapat digunakan untuk menganalisis pola keterampilan dan kinerja, serta memberikan rekomendasi pelatihan yang lebih personal. Sistem berbasis AI dapat mengadaptasi materi pelatihan sesuai dengan kemajuan peserta, menjadikan setiap program pelatihan lebih spesifik dan efisien (Puspitasari & Muhamad, 2023).

3. Dampak Pendekatan Kolaboratif dan Teknologi dalam TNA

Penerapan pendekatan kolaboratif dan pemanfaatan teknologi dalam TNA memberikan dampak signifikan terhadap pengembangan SDM yang lebih efektif:

A. Peningkatan Akurasi dan Relevansi Pelatihan

Dengan melibatkan berbagai pemangku kepentingan dalam proses TNA, organisasi dapat lebih akurat dalam mengidentifikasi kesenjangan keterampilan dan merancang pelatihan yang benar-benar relevan dengan kebutuhan karyawan dan tujuan organisasi. Pendekatan berbasis data, didukung oleh teknologi, semakin memperkuat akurasi ini (Robert & Mori, 2024).

B. Fleksibilitas dalam Pelatihan

Teknologi memungkinkan pelatihan untuk dilakukan dengan cara yang lebih fleksibel, mengurangi hambatan waktu dan tempat bagi karyawan. Hal ini sangat membantu dalam memenuhi kebutuhan pelatihan untuk karyawan yang memiliki jadwal kerja yang padat atau bekerja di lokasi yang terpisah (Idris & Nursita, 2023).

C. Peningkatan Keterlibatan Karyawan dalam Pengembangan Karier

Pendekatan kolaboratif yang mengikutsertakan karyawan dalam penilaian kebutuhan pelatihan meningkatkan rasa keterlibatan mereka dalam proses pengembangan karier mereka sendiri. Dengan memahami bagaimana pelatihan dapat membantu mereka tumbuh, karyawan cenderung lebih termotivasi untuk mengikuti program yang telah dirancang (Javier *et al.*, 2024).

D. Pengelolaan SDM yang Lebih Strategis

TNA yang didorong oleh kolaborasi antar departemen dan teknologi yang mendalam memungkinkan organisasi untuk merencanakan pengembangan SDM secara lebih strategis dan jangka panjang. Organisasi dapat merencanakan jalur karier, suksesi kepemimpinan, dan program pengembangan berbasis analisis yang lebih cermat dan terarah (Safariningsih *et al.*, 2024).

SIMPULAN

Training Needs Analysis (TNA) memainkan peran fundamental dalam memastikan efektivitas pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia. Melalui proses yang sistematis, TNA membantu organisasi dalam mengidentifikasi kebutuhan pelatihan yang spesifik, relevan, dan berdampak langsung terhadap kinerja karyawan maupun organisasi. Kajian ini menegaskan bahwa TNA yang dilakukan dengan pendekatan kolaboratif melibatkan manajer, karyawan, dan tim pengembangan SDM serta didukung oleh teknologi seperti HRIS, big data, dan kecerdasan buatan, dapat menghasilkan pemetaan kebutuhan pelatihan yang lebih akurat dan adaptif. Implementasi TNA yang efektif juga berkontribusi pada optimalisasi anggaran pelatihan, perencanaan suksesi, dan strategi pengembangan karier jangka panjang. Oleh karena itu, TNA seharusnya tidak dipandang sebagai prosedur administratif semata, melainkan sebagai instrumen strategis yang berperan penting dalam meningkatkan ketahanan dan daya saing organisasi di era transformasi digital.

Referensi :

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Arthur, W., Bennett, W., Edens, P. S., & Bell, S. T. (2003). *Effectiveness of training in organizations: A meta-analysis of design and evaluation features*. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 234-245
- Bee, F., & Bee, R. (1994). *Training Needs Analysis and Evaluation*. CIPD Publishing.
- Goldstein, I. L., & Ford, J. K. (2002). *Training in Organizations: Needs Assessment, Development, and Evaluation* (4th ed.). Wadsworth.
- Idris, R., & Nursita, L. (2023). Needs analysis of lecturer and employee training program at Tarbiyah and Teacher Training Faculty of UIN Alauddin Makassar. *Lentera Pendidikan: Jurnal Ilmu Tarbiyah dan Keguruan*, 26(1), 112-134.
- Javier, R. S., Badeo, J. M. O., Gabion, M. D., & Manalo, J. (2024). Training needs assessment: Basis for the development of training programs for employees in a public higher institution. *ResearchGate*.
- McGehee, W., & Thayer, P. W. (1961). *Training in Business and Industry*. Wiley.

- Noe, R. A. (2020). *Employee Training and Development* (8th ed.). McGraw-Hill Education.
- Puspitasari, Y., & Muhamad, M. (2023). Analisis kebutuhan pelatihan berdasarkan kompetensi pramuwisata di Provinsi Jawa Tengah. *Journal of Indonesian Tourism, Hospitality and Recreation*, 6(1), 1–15.
- Rahmana, A., & Sukaya, Y. (2020). Training needs analysis: Suggested framework for identifying training need. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(2), 3861–3868.
- Robert, N., & Mori, N. (2024). Effects of training needs assessment in enhancing employees' skills and firm performance. *Journal of Work-Applied Management*, ahead-of-print.
- Safariningsih, R. T. H., Fachrial, P., Widodo, R. E., Febrian, W. D., & Marlita, D. (2024). Organizational development: Analysis of return on investment, training needs analysis, job enrichment and competency (literature review). *Dinasti International Journal of Management Science*, 6(1), 106–119.
- 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.