

## Model Konseptual *Training Need Analysis* Untuk Perusahaan Umum Daerah

Arief Rahmana<sup>1\*</sup> dan Annisa Maharani Suyono<sup>2</sup>

<sup>1,2)</sup> Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Widyatama

Jl. Cikutra No. 204A Bandung

Email: arief.rahmana@widyatama.ac.id\* dan annisa.maharani@widyatama.ac.id

### Abstrak

*Training Need Analysis* (TNA) merupakan tahap yang sangat penting bagi perusahaan guna mengenali kebutuhan pelatihan. Hal ini bertujuan untuk memastikan bahwa program pelatihan yang diselenggarakan dapat berjalan efektif. Persoalan mendasar di perumda adalah TNA belum dilaksanakan secara komprehensif, yang menyebabkan persentase peningkatan kompetensi masih relatif rendah dengan rata-rata 28,2%. Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan sebuah model konseptual TNA yang dapat menjadi panduan bagi Perumda dalam menentukan kebutuhan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, pekerjaan, dan individu. Metode penelitian yang digunakan adalah studi pustaka dan wawancara dengan para ahli. Data primer diperoleh melalui wawancara dengan ahli yang berpengalaman dalam model TNA yang efektif dan efisien. Sementara itu, data sekunder berasal dari berbagai sumber seperti data perusahaan, artikel jurnal, prosiding konferensi, berita online, dan situs resmi yang berkaitan dengan topik penelitian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa model konseptual TNA di Perumda dibangun berdasarkan tiga tingkat, yaitu: organisasi dan departemen, pekerjaan, dan individu. Berdasarkan identifikasi kebutuhan pelatihan pada ketiga tingkat tersebut, dirancang rencana pelatihan baik jangka pendek maupun jangka panjang dengan mengklasifikasikan tingkat kesulitan menjadi *basic*, *intermediate*, dan *advanced*

**Kata kunci:** model konseptual; *training need analysis*; level organisasi; level pekerjaan; level individu.

### Abstract

*Training Need Analysis* (TNA) is a crucial stage for companies to identify training needs. It aims to ensure that the training programs conducted can run efficiently and effectively. The fundamental issue in the perumda lies in the incomplete implementation of TNA, resulting in a relatively low percentage of competency improvement, averaging 28.2%. This research aims to develop a conceptual model of TNA that can serve as a guideline for Perumda in determining training needs aligned with organizational, job, and individual requirements. The research method used includes literature review and interviews with experts. Primary data are obtained through interviews with experts experienced in effective and efficient TNA models. Meanwhile, secondary data are sourced from various references such as company data, journal articles, conference proceedings, online news, and official websites related to the research topic. The research findings indicate that the conceptual model of TNA in Perumda is built based on three levels: organization and departments, jobs, and individuals. Based on the identification of training needs at these three levels, training plans are designed for both short and long term, classifying difficulty levels into *basic*, *intermediate*, and *advanced*.

**Keywords:** conceptual model; *training need analysis*; organizational level; job level; individual level

## PENDAHULUAN

Pengembangan sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu upaya perusahaan dalam membentuk pegawai yang berkualitas dengan memiliki keterampilan, kemampuan kerja serta loyalitas kerja kepada perusahaan. Praktek pengembangan SDM harus didominasi oleh keinginan positif dalam meningkatkan kompetensi individu, tim, proses kerja, dan keseluruhan organisasi (Swanson, 2022). Dengan SDM yang berkualitas, sebuah perusahaan akan mampu mencapai target-target yang telah ditetapkan. Efektivitas, efisiensi, kualitas, dan produktivitas dalam pekerjaan bukan lagi sebagai wacana belaka, melainkan benar-benar dapat diwujudkan dengan nyata. Memiliki SDM yang berkualitas menjadi dambaan bagi setiap perusahaan dan akan menempatkan SDM tersebut sebagai salah satu aset perusahaan yang sangat bernilai, disamping aset-aset lainnya seperti gedung, tanah, mesin, hak kekayaan intelektual, dan sebagainya. Sejalan dengan pendapat Agarwala (2003), Fulmer & Ployhart (2014), Opengart et al (2018), dan Valencia-Inarda (2020) bahwa SDM memiliki posisi vital dan penting di setiap organisasi.

Tentu saja, pengembangan SDM harus dilakukan dengan menggunakan metode yang sesuai untuk memastikan efektivitas dan efisiensi. Beberapa metode yang digunakan dalam pengembangan SDM meliputi: (1) program pelatihan, (2) program pendidikan, (3) rotasi pekerjaan, (4) coaching, (5) kegiatan luar kantor, dan (6) uji kompetensi. Program pelatihan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan pegawai sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Program pendidikan memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mendapatkan pendidikan formal. Rotasi pekerjaan memberikan pengalaman kerja baru kepada pegawai dan membantu mereka menemukan posisi yang sesuai dengan minat mereka. *Coaching* memberikan motivasi dan kesempatan bagi pegawai untuk meningkatkan keterampilan mereka serta berbagi pengetahuan. Kegiatan luar kantor bertujuan untuk mempererat hubungan antarpegawai. Uji kompetensi dapat dilakukan untuk semua pegawai atau hanya untuk beberapa divisi, baik secara internal maupun melalui lembaga sertifikasi resmi seperti Badan Nasional Sertifikasi Profesi (BNSP).

Berbicara tentang program pelatihan, yang merupakan salah satu program pengembangan SDM yang paling diminati dan membutuhkan alokasi anggaran yang signifikan dari perusahaan, selalu menjadi fokus utama bagi para pemangku kepentingan dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi. Pelatihan dianggap mampu meningkatkan motivasi, kepuasan, dan kinerja pegawai karena melalui pelatihan, pegawai akan memperoleh keterampilan yang sesuai dengan persyaratan pekerjaan. Keterampilan tersebut adalah kemampuan untuk melaksanakan tugas-tugas pekerjaan yang didasarkan pada pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang diperlukan dalam pekerjaan tersebut. Menurut Spencer dan Spencer (1993), kompetensi adalah sekumpulan karakteristik individu yang terkait dengan standar perilaku yang diharapkan dan kinerja optimal dalam suatu pekerjaan atau situasi tertentu. Namun, agar pelatihan dapat memberikan hasil yang efektif, perlu disesuaikan dengan kebutuhan organisasi, posisi jabatan, dan karakteristik individu pegawai. Dengan kata lain, sebelum pelatihan dilaksanakan, diperlukan analisis menyeluruh untuk menentukan jenis pelatihan yang dibutuhkan, yang dikenal sebagai *Training Need Analysis* (TNA) (Blanchard and Thacker, 2019).

Menurut sebuah penelitian, TNA merupakan bagian terbesar dari seluruh kegiatan proyek pelatihan, mencapai 33%. TNA adalah analisis spesifik yang bertujuan untuk menentukan prioritas kebutuhan pelatihan di tempat kerja. Menurut Hariadja (2007), TNA sangat penting sebagai dasar untuk menentukan jenis pelatihan yang tepat; jika pelatihan tidak sesuai dengan kebutuhan, maka tidak hanya akan gagal meningkatkan kemampuan organisasi, tetapi juga akan mengakibatkan pemborosan biaya. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa TNA memainkan peran kunci dalam menentukan keberhasilan atau

efektivitas sebuah pelatihan, karena tanpa TNA, pelatihan yang dilaksanakan mungkin tidak sesuai dengan waktu, sasaran, atau manfaat yang diharapkan.

TNA yang baik paling tidak harus dapat melingkupi 3 (tiga) *level*, yaitu: (a) *organizational analysis*, (b) *job analysis*, dan (c) *individual analysis* (Rahmana dan Sukaya, 2020). TNA pada *level* organisasi akan membantu mengidentifikasi program pelatihan yang dapat membantu dalam pencapaian tujuan bisnis sebuah organisasi. TNA pada *level* pekerjaan dapat menentukan kompetensi yang dibutuhkan untuk menunjang sebuah pekerjaan di tempat kerjanya. Sementara itu, TNA pada *level* individu dapat menentukan pelatihan seperti apa yang sesuai untuk diberikan pada pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya. Jika semua *level* dapat ditentukan, maka dapat menghasilkan sebuah TNA yang komprehensif dan terintegratif dengan tujuan organisasi, fungsi-fungsi organisasi, dan kebutuhan individu pegawai organisasi.

Berdasarkan hasil survei awal tahun 2023 bahwa persoalan mendasar yang dialami perumda dalam pelaksanaan program pelatihan adalah secara umum di perumda tidak dilaksanakannya TNA, meskipun dilaksanakan baru pada *level* organisasi. Hasil survei awal tersebut disajikan pada Tabel 1 di bawah. Tidak dilaksanakannya TNA yang komprehensif menyebabkan tidak efektifnya pelaksanaan kegiatan pelatihan tersebut, yang ditandai dengan rendahnya peningkatan kompetensi karyawan yang mengikuti program pelatihan, yaitu rata-rata 28,2%. Berkenaan dengan hal ini, pada penelitian ini akan dirumuskan kerangka konseptual TNA yang dapat dijadikan pedoman bagi perumda untuk melaksanakan kegiatan pelatihan berdasarkan analisis kebutuhan pelatihan yang komprehensif dan integratif, yang pada akhirnya akan mewujudkan pelatihan yang efektif. Berdasarkan penelitian Altarawneh dan Aseery (2016) untuk menyusun TNA melibatkan tiga dimensi untuk pengukuran prosesnya, yaitu: (1) *organisational needs*, (2) *task needs*, dan (3) *individual needs*.

**Tabel 1.** Hasil Survei Awal TNA

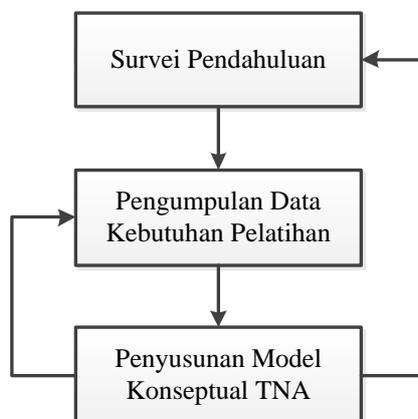
	Perumda 1	Perumda 2	Perumda 3	Perumda 4	Perumda 5
Pelaksanaan TNA	Tidak Dilaksanakan	Tidak Dilaksanakan	Dilaksanakan	Tidak Dilaksanakan	Dilaksanakan
Level TNA	-	-	Level Organisasi	-	Level Organisasi
Efektivitas Program Pelatihan	Peningkatan Kompetensi hanya 20% dari jumlah karyawan yang ikut pelatihan	Peningkatan Kompetensi hanya 15% dari jumlah karyawan yang ikut pelatihan	Peningkatan Kompetensi hanya 40% dari jumlah karyawan yang ikut pelatihan	Peningkatan Kompetensi hanya 18% dari jumlah karyawan yang ikut pelatihan	Peningkatan Kompetensi hanya 48% dari jumlah karyawan yang ikut pelatihan

## METODE PENELITIAN

### Desain Penelitian

Penelitian ini merupakan suatu kajian konseptual yang menggunakan metode studi pustaka. Metode studi pustaka merupakan rangkuman menyeluruh dari penelitian yang telah dilakukan mengenai suatu topik khusus. Tujuannya adalah untuk menyajikan kepada pembaca informasi tentang apa yang telah diketahui dan belum diketahui tentang topik tersebut, serta untuk menemukan landasan penelitian yang telah dilakukan atau untuk menghasilkan ide penelitian berikutnya (Denney dan Tewksbury, 2013). Data sekunder yang digunakan berasal dari berbagai sumber seperti data perusahaan, artikel jurnal, prosiding konferensi, berita daring, dan situs resmi yang relevan dengan topik yang dikaji. Sumber pustaka yang digunakan mencakup semua penelitian yang terkait dengan TNA secara umum. Melalui studi pustaka ini, berbagai penelitian sebelumnya tentang model TNA dan faktor-

faktor kritis yang mempengaruhi implementasinya akan dikaji. Data primer yang dibutuhkan terkait dengan model TNA yang efektif dan efisien. Prosedur penelitian dalam menyusun model konseptual TNA disajikan pada Gambar 1.



**Gambar 1.** Prosedur Penelitian

Berdasarkan Gambar 1 terdapat 3 tahapan dalam penyusunan model konseptual TNA. **Langkah pertama**, survei pendahuluan yang bertujuan untuk mengeksplorasi informasi tentang kondisi sekarang berkenaan dengan masalah pelatihan yang dilaksanakan di Perumda. **Langkah kedua**, pengumpulan data kebutuhan pelatihan yang bertujuan untuk menggali informasi berkenaan dengan (1) *stakeholder* mana yang membutuhkan pelatihan dan (2) jenis pelatihan apa saja yang dibutuhkan oleh semua *stakeholder*. **Langkah ketiga**, penyusunan model konseptual yang bertujuan untuk membuat kerangka konseptual TNA yang menjadi dasar pemikiran bagi perumda dalam menyusun program pelatihan untuk jangka pendek dan jangka panjang.

### Metode Pengumpulan Data

Beberapa metode pengumpulan data yang dapat digunakan dalam melakukan proses TNA, diantaranya seperti yang ditunjukkan pada Tabel 1 berikut.

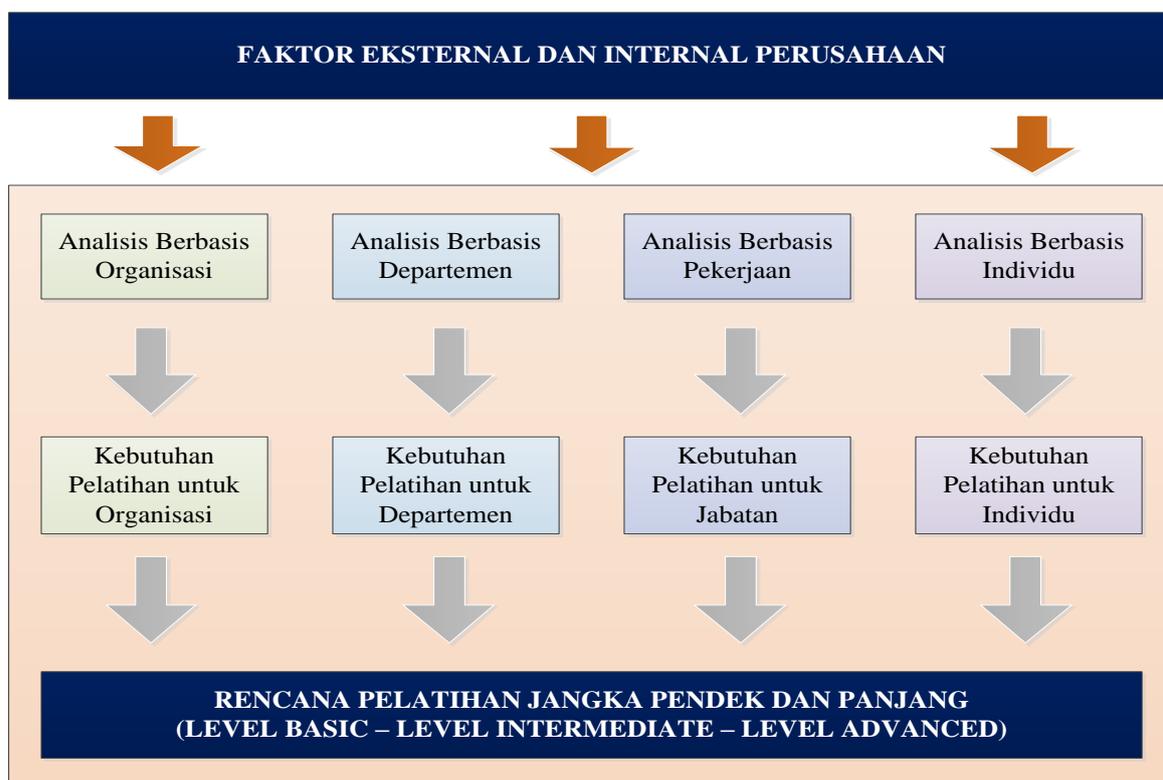
**Tabel 2.** Metode Pengumpulan Data TNA

No	Metode	Deskripsi
1	<i>Dokumentasi</i>	Penggunaan dokumen merupakan metode yang paling <i>straightforward</i> dalam TNA karena penelitian dilakukan dengan mengumpulkan data yang sudah ada ( <i>existing data</i> ) di organisasi atau perusahaan tersebut. Data yang bisa dikumpulkan melalui metode ini antara lain: <ol style="list-style-type: none"> <li>Visi, misi, dan rencana strategis perusahaan</li> <li>Model bisnis yang diterapkan</li> <li>Struktur organisasi</li> </ol>
4	<i>In-Depth Interview</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Melakukan wawancara mendalam memungkinkan untuk menggali data secara rinci dari responden.</li> <li>Dalam metode ini, wawancara dilakukan secara langsung dengan responden, memungkinkan adanya klarifikasi dan penjelasan detail terhadap pertanyaan yang dibutuhkan.</li> <li>Melakukan wawancara mendalam memerlukan jumlah enumerator yang mencukupi serta membutuhkan waktu yang cukup lama karena setiap responden harus diwawancarai secara individual.</li> </ol>

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Model Konseptual TNA di Perumda

Model konseptual TNA ini didesain sebagai acuan Perumda dalam melakukan TNA, dimana outputnya adalah rencana program pelatihan baik untuk jangka pendek dan maupun jangka panjang. Secara komprehensif kerangka konseptual TNA tersebut disajikan pada Gambar 3 sebagai berikut.



**Gambar 2.** Model Konseptual TNA

Berdasarkan Gambar 2 dapat dilihat terdapat beberapa komponen penting dalam melaksanakan TNA yang komprehensif dan terintegratif. Paparan berikut merupakan penjelasan rinci dari kerangka konseptual TNA tersebut.

### Faktor Eksternal dan Internal

Faktor eksternal merupakan faktor yang berasal dari lingkungan luar Perumda, yang dapat mempengaruhi keputusan Perumda dalam melakukan analisis kebutuhan pelatihan. Yang termasuk faktor eksternal diantaranya adalah:

1. Kondisi persaingan
2. Kebijakan pemerintah
3. Perubahan teknologi
4. Revolusi industri 4.0 dan *society* 5.0
5. Kecenderungan peningkatan *outsourcing*
6. Tuntutan konsumen yang selalu berubah, dan sebagainya

Sementara itu, faktor internal merupakan faktor yang berasal dari lingkungan dalam Perumda, yang juga dapat mempengaruhi keputusan Perumda dalam melakukan analisis kebutuhan pelatihan. Yang termasuk faktor internal diantaranya adalah: (1) Visi dan misi perusahaan, (2) Rencana strategi perusahaan, (3) Rencana operasional perusahaan, (4) Sistem

nilai atau *corporate culture*, (5) Laporan tahunan perusahaan, dan (6) Pemekaran tugas dan fungsi, dan sebagainya

Faktor eksternal dan internal akan mempengaruhi baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap penentuan kebutuhan pelatihan berbasis organisasi, departemen, pekerjaan, dan individu.

### Analisis Berbasis Organisasi

Analisis berbasis organisasi bertujuan untuk menentukan kebutuhan pelatihan yang berlaku bagi semua pegawai Perumda, tidak terkecuali. Karena sifatnya berbasis organisasi, maka Perumda harus membuat rencana pelatihan yang wajib diikuti oleh semua pegawainya. Dasar penentuan kebutuhan berbasis organisasi bisa dilihat langsung dari faktor eksternal dan internal yang mempengaruhi Perumda dalam menjalankan bisnisnya, dapat berupa tujuan yang akan dicapai, ancaman, kelemahan, atau peluang bagi organisasi tersebut. Misal, jika ingin menggapai visi “**Menjadi Perusahaan Daerah Termaju dan Terbaik Di Indonesia**”, pelatihan apa saja yang perlu dilaksanakan Perumda bagi pegawainya agar visi tersebut bisa tercapai. Pelatihan apa saja yang bisa mendukung agar Perumda menjadi perusahaan termaju dan terbaik di Indonesia.

Sementara itu, untuk mengidentifikasi ancaman, peluang, dan kelemahan sebuah organisasi dalam menjalankan bisnisnya dapat digunakan Analisis SWOT. Teknik ini merupakan salah satu teknik populer yang dapat mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi sebuah organisasi dalam menjalankan bisnisnya. Faktor internal terdiri atas *Strength* (S) dan *Weaknesses* (W) dan faktor eksternal terdiri atas *Opportunities* (O) dan *Threats* (T). Untuk memudahkan dalam melaksanakan analisis SWOT diperlukan matriks SWOT seperti yang ditunjukkan pada Tabel 3.

**Tabel 3.** Matriks Analisis SWOT

FAKTOR INTERNAL FAKTOR EKSTERNAL	<i>STRENGTH</i> (S) Daftar semua kekuatan yang dimiliki	<i>WEAKNESSES</i> (W) Daftar semua kelemahan yang dimiliki
OPPORTUNITIES (O) Daftar semua peluang yang dapat diidentifikasi	STRATEGI SO Gunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	STRATEGI WO Atasi kelemahan dengan memanfaatkan peluang
THREATS (T) Daftar semua ancaman yang dapat diidentifikasi	STRATEGI ST Gunakan kekuatan untuk menghindari dari ancaman	STRATEGI WT Tekan semua kelemahan dan cegah semua ancaman

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa penentuan kebutuhan pelatihan berbasis organisasi di Perumda dapat dilakukan berdasarkan hal-hal sebagai berikut:

1. Upaya untuk mencapai tujuan atau harapan yang telah dirumuskan dalam jangka waktu tertentu
2. Upaya untuk memperbaiki kelemahan - *weaknesses* (W) yang dimiliki perusahaan
3. Upaya untuk memanfaatkan peluang - *opportunities* (O) yang ada dihadapan perusahaan
4. Upaya untuk menghindari ancaman - *threats* (T) yang akan mengganggu keberlanjutan bisnis

### Analisis Berbasis Departemen

Analisis berbasis departemen bertujuan untuk menentukan kebutuhan pelatihan yang berlaku bagi semua pegawai di departemen tertentu yang berada di Perumda, tidak terkecuali. Karena sifatnya berbasis departemen, maka Perumda harus membuat rencana pelatihan yang wajib diikuti oleh pegawai setiap departemen. Kebutuhan pelatihan setiap

departemen akan berbeda satu sama lain, tergantung pada kebutuhan kompetensi masing-masing departemen.

**Tabel 4.** Format Matrik Kompetensi per Departemen

Kompetensi	Nama Departemen			
	Departemen ke-1	Departemen ke-2	.....	Departemen ke-n
Kompetensi ke-1	ceklist √ di kotak ini			
Kompetensi ke-2				
.....				
Kompetensi ke-3				

Perumda perlu mengidentifikasi setiap departemen apa saja yang ada di perusahaan dan kompetensi yang perlu dimiliki oleh masing-masing departemen tersebut, dan kemudian untuk mempermudah proses identifikasi tersebut sebaiknya dibuat matrik kompetensi, dengan alternatif format tersaji pada Tabel 4. Dengan metode *checklist*, dapat dengan mudah mengidentifikasi kompetensi dari masing-masing departemen, yang nanti selanjutnya akan ditentukan kebutuhan pelatihan untuk setiap kompetensi yang harus dipenuhi oleh setiap departemen yang ada di perumda dengan format usulan seperti Tabel 5 berikut.

**Tabel 5.** Identifikasi Jenis Kebutuhan Pelatihan per Departemen per Kompetensi

No	Departemen	Kompetensi	Jenis Pelatihan
1	Isikan nama departemen dan kompetensi yang dipersyaratkan serta jenis pelatihan yang dibutuhkan		
2			
3			
4			
....			
5			

**Analisis Berbasis Pekerjaan**

Analisis berbasis pekerjaan bertujuan untuk menentukan kebutuhan pelatihan untuk setiap jabatan yang berada dalam struktur organisasi Perumda. Setiap jabatan tersebut memiliki standar kompetensi minimal yang harus dipenuhi agar tugas pokok dan fungsi jabatan tersebut dapat berjalan secara efektif. Perumda perlu mengidentifikasi setiap jabatan apa saja yang ada di perusahaan dan kompetensi yang perlu dimiliki oleh masing-masing jabatan, dan kemudian untuk mempermudah proses identifikasi tersebut sebaiknya dibuat matrik kompetensi, dengan alternatif format tersaji pada Tabel 6.

**Tabel 6.** Format Matrik Kompetensi Per Jabatan

Kompetensi	Nama Jabatan			
	Jabatan ke-1	Jabatan ke-2	.....	Jabatan ke-n
Kompetensi ke-1	ceklist √ di kotak ini			
Kompetensi ke-2				
.....				
Kompetensi ke-3				

Data yang dapat dijadikan rujukan untuk menentukan matrik tersebut adalah deskripsi tentang *job description* dan *job specification* dari masing-masing jabatan. Dengan metode *checklist*, dapat dengan mudah mengidentifikasi kompetensi dari masing-masing jabatan, yang nanti selanjutnya akan ditentukan kebutuhan pelatihan untuk setiap kompetensi yang harus dipenuhi oleh setiap jabatan yang ada di perumda.

**Analisis Berbasis Individu**

Analisis berbasis individu bertujuan untuk menentukan kebutuhan pelatihan untuk setiap individu atau pegawai Perumda. Penentuan kebutuhan pelatihan berbasis individu dapat berdasarkan pada:

1. Penilaian kinerja pegawai, dimana terjadinya *gap* antara *level* kompetensi/*key performance indicator* (KPI) yang dipersyaratkan dengan *level* aktual pegawai
2. Kebutuhan mendesak untuk penyelesaian tugas tertentu
3. Permintaan personal dari pegawai atau pimpinan *unit*

**Pertama**, jika penetapan kebutuhan pelatihan individu didasarkan pada penilaian kinerja pegawai Perumda, sebaiknya dipetakan terlebih dahulu kompetensi atau KPI yang harus dipenuhi oleh setiap individu, untuk diidentifikasi targetnya, capaiannya, dan kesenjangannya. Jika capaian kinerja tidak melebihi dari target, maka bisa diprogramkan untuk diberikan pelatihan sesuai dengan porsinya. Identifikasi kebutuhan pelatihan individu berbasis penilaian kinerja, dapat menggunakan format seperti yang tersaji pada Tabel 7.

**Tabel 7.** Format Identifikasi Pelatihan Individu Berbasis Penilaian Kinerja

No	Kompetensi/Key Performance Indicator (KPI)	Level kompetensi/KPI yang dipersyaratkan (Target)	Level kompetensi/KPI yang tercapai (Capaian)	Kesenjangan kompetensi/KPI (Capaian – Target)
1	Kompetensi/KPI ke-1	Diisi dengan nilai target, capaian dari kompetensi/KPI, dan kesenjangan kompetensi/KPI untuk setiap pegawai		
2	Kompetensi/KPI ke-2			
3	Kompetensi/KPI ke-3			
...	.....			
n	Kompetensi/KPI ke-n			

**Kedua**, jika penetapan kebutuhan pelatihan individu didasarkan pada kebutuhan mendesak pegawai pada departemen tertentu di Perumda, tentu saja harus berdasarkan usulan dan analisis mendalam dari departemen yang membutuhkan, meliputi identitas pegawai, kompetensi yang dibutuhkan, masalah yang akan diselesaikan, dan urgensi dari pelatihan tersebut. Alternatif untuk identifikasi kebutuhan pelatihan individu didasarkan pada kebutuhan mendesak, dapat menggunakan format seperti yang tersaji pada Tabel 8.

**Tabel 8.** Format Identifikasi Pelatihan Individu Berbasis Kebutuhan Mendesak

No	Nama Pegawai	Kompetensi yang dibutuhkan	Masalah yang akan diselesaikan	Urgensi pentingnya pelatihan
1	Pegawai ke-1	Diisi dengan kompetensi yang dibutuhkan untuk setiap pegawai, masalah yang akan diselesaikan, dan urgensi pentingnya pelatihan		
2	Pegawai ke-2			
3	Pegawai ke-3			
...	.....			
n	Pegawai ke-n			

**Ketiga**, jika penetapan kebutuhan pelatihan individu didasarkan pada permintaan secara personal pegawai tertentu, maka pegawai tersebut harus mengajukan kebutuhan pelatihan kepada pimpinan di departemen untuk dikaji dan dianalisis, yang selanjutnya jika memang pelatihan tersebut dibutuhkan maka pimpinan departemen dapat mengajukan ke bagian SDM untuk dikaji dan dianalisis lebih lanjut. Identifikasi kebutuhan pelatihan individu didasarkan pada permintaan secara personal dari pegawai atau pimpinan unit, dapat menggunakan format seperti yang tersaji pada Tabel 9.

**Tabel 9.** Format Identifikasi Pelatihan Individu Berbasis Permintaan Personal

No	Nama Pegawai	Pelatihan yang diusulkan	Urgensi pentingnya pelatihan
1	Pegawai ke-1	Diisi dengan pelatihan yang diusulkan oleh setiap pegawai dan berikan justifikasi urgensi pentingnya pelatihan	
2	Pegawai ke-2		
3	Pegawai ke-3		
...	.....		
...	.....		
n	Pegawai ke-n		

**Penyusunan Rencana Pelatihan**

Rencana program pelatihan di Perumda dirumuskan menjadi rencana jangka pendek dan jangka panjang. Rencana jangka pendek, yaitu rencana program pelatihan untuk tahun ke-1, sedangkan rencana jangka panjang, yaitu rencana program pelatihan untuk tahun ke-2 s.d. ke-5 di semua *level* analisis (organisasi, departemen, pekerjaan, dan individu), sehingga program pelatihan yang direncanakan benar-benar terukur, sistematis, dan sistemik. Pelatihan tersebut perlu diklasifikasikan ke dalam *level* (derajat) kesulitan dari program pelatihan, yang terbagi atas: (a) *level basic*, (b) *level intermediate*, dan (c) *level advanced*. Matrik korelasi antara rencana program pelatihan, *level* analisis kebutuhan, dan *level* pelatihan disajikan pada Tabel 10.

**Tabel 10.** Matrik Korelasi Rencana, Analisis Kebutuhan, dan *Level* Pelatihan

RENCANA	LEVEL ANALISIS KEBUTUHAN			
	Organisasi	Departemen	Pekerjaan	Individu
Jangka Pendek (Tahun Ke-1)	√	√	√	√
Jangka Panjang (Tahun Ke-2 s.d. Ke-5)	√	√	√	√
<b>LEVEL PELATIHAN</b>				
<i>Basic</i>	√	√	√	√
<i>Intermediate</i>	√	√	√	√
<i>Advanced</i>	√	√	√	√

**PENUTUP**

Kerangka konseptual TNA bagi perumda disusun berdasarkan pemikiran bahwa TNA harus dilakukan secara komprehensif, yang dimulai dari kebutuhan pelatihan *level* organisasi, selanjutnya *level* departemen, *level* pekerjaan, dan yang terakhir *level* individu. Penyusunan kerangka konseptual ini dimaksudkan agar program pelatihan yang akan dilaksanakan di perumda dapat berjalan secara efektif dan efisien. Efektif memiliki pengertian yang luas yaitu mampu memberikan kepuasan bagi peserta pelatihan, mampu meningkatkan kompetensi peserta pelatihan, mampu mengubah perilaku peserta pelatihan menjadi lebih baik, dan mampu meningkatkan kinerja perumda. Sementara itu, efisien memiliki pengertian bahwa pelatihan yang akan dilaksanakan menggunakan sumber daya yang tepat sehingga memberikan keuntungan finansial yang signifikan bagi perumda. Dengan demikian, kerangka konseptual ini dapat dijadikan sebagai sebuah pedoman bagi perumda dalam mengidentifikasi kebutuhan pelatihan bagi semua pegawai, baik untuk pelatihan jangka pendek maupun jangka panjang.

## DAFTAR PUSTAKA

- Agarwala, T. (2002). Innovative Human Resource Practice and Organizational Commitment: an Empirical Investigation. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(2), 175-197.
- Al-Khayyat, R., & Elgamal, M. (1998). A Macro Model of Training and Development: Validation. *Journal of European Industrial Training*, 21(2), 87-101.
- Altarawneh, I. I., & Aseery, A. I. (2016). Training Needs Assessment at Assir General Educational Directorate, Saudi Arabia. *American Journal of Industrial and Business Management*, 6(2), 189-204.
- Blanchard, P. N., & Thacker, J. W. (2019). *Effective Training: System, Strategies, and Practices*. Chicago: Chicago Business Press.
- Denney, A., & Tewksbury, R. (2013). How to Write a Literature Review. *Journal of Criminal Justice Education*, 24(2), 218-234.
- Fulmer, I., & Ployhart, R. (2014). Our Important Asset: A Multidisciplinary/Multilevel Review of Human Capital Valuation for Research and Practice. *Journal of Management*, 40(1), 161-192.
- Hardjana. (2001). *Training SDM yang Efektif*. Yogyakarta: Kanisius.
- Iqbal, M. Z., & Khan, R. A. (2011). The Growing Concept and Uses of Training Needs Assessment: A review with Proposed Model. *Journal of European Industrial Training*, 35(5), 439-466.
- Mangkunegara, A. P. (2003). *Perencanaan dan Pengembangan SDM*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Mosquera-Gutierrez, J., Avilés-González, J., Córdova-León, F., & Duque-Espinoza, G. (2024). Assessing Statistical Knowledge and Training Needs among Professionals in Ecuadorian Businesses: Implications for Education. *International Journal of Instruction*, 17(2), 351-366.
- Opengart, R., Ralston, P., & LeMay, S. (2018). Labor Market: Preventing Rivalry and Myopia through HRM. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 5(4), 346-360.
- Rahmana, A., & Sukaya, Y. (2020). Training Need Analysis: Suggested Framework for Identifying Training Need Analysis. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(2), 3861-3868.
- Rustiyana, Sanusi, A., Khoeriah, N. D., & Arifin, D. (2022). Training Need Assessment on Blended Learning Model Management to Improve Teachers' Competence. *Journal Research of Social Science, Economic, and Management*, 01(9), 1222-1230.
- Spencer, L., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work, Model For Superior Performance*. Canada: John Wiley & Sons, Inc.
- Swanson, R. A. (2022). *Foundation of Human Resource Development*. Oakland: Berrett-Koehler.
- Valencia-Inarda, A. (2020). Exploring Prime-Human Resource Management and Organizational Commitment: A Perspective. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 17(2), 501-517.
- Zainuddin, M. N., Mukhtar, D., Aziz, K. A., & Bakar, S. A. (2021). The Development of Personalised Training Needs Analysis for ACEs using a Psychometric Approach. *Journal of Entrepreneurship and Business*, 9(2), 109-120.