

PENERAPAN ANALISIS KEBUTUHAN PELATIHAN KARYAWAN DI PERUSAHAAN X

Raihan Pamungkas¹, Indah Indriani², Ocha Dahlia Nurcahya³

Prodi Psikologi, Universitas Bhayangkara Jakarta Raya

raihanp2403@gmail.com¹, indah.indriani.0707@gmail.com², ochadelia03@gmail.com³**Abstract**

This study aims to analyze the application of employee training needs analysis at PT FMM in concrete terms. The research method used is descriptive qualitative with data collection techniques through interviews as the main method. The results show that the company compiles a training needs analysis (TNA) at the beginning of each year, which includes organizational analysis, task analysis, and individual analysis. The main challenges faced by the company are high employee turnover, especially in sales engineer positions, and obstacles to information transparency from the management level to the operational level. The strategic recommendations provided include optimizing the onboarding and mentorship programs, digitizing information through dashboards, and adjusting the TNA with a reward system to improve employee retention.

Keywords: *Training needs analysis, Employee training, Employee turnover, Training effectiveness*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan analisis kebutuhan pelatihan karyawan di PT FMM secara konkret. Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara sebagai metode utama. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan menyusun *training need analysis* (TNA) setiap awal tahun yang mencakup analisis organisasi, analisis tugas, dan analisis individu. Tantangan utama yang dihadapi perusahaan adalah tingginya tingkat turnover karyawan, khususnya pada posisi *sales engineer*, serta adanya kendala transparansi informasi dari level manajemen ke level operasional. Rekomendasi strategis yang diberikan meliputi optimalisasi program *onboarding* dan *mentorship*, digitalisasi informasi melalui *dashboard*, serta penyesuaian TNA dengan sistem reward untuk meningkatkan keterikatan karyawan.

Kata kunci: *Analisis kebutuhan pelatihan, Pelatihan karyawan, Turnover karyawan, Efektivitas pelatihan*

Article history

Received: Januari 2026

Reviewed: Januari 2026

Published: Januari 2026

Plagiarism checker no 80

Doi : prefix doi :

[10.8734/musytari.v1i2.365](https://doi.org/10.8734/musytari.v1i2.365)**Copyright:** Raihan Pamungkas**Publish by:** Musytari

This work is licensed under a [creative commons attribution-noncommercial 4.0 international license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

1. Pendahuluan

Persaingan dunia bisnis di Indonesia yang semakin dinamis dan kompetitif menuntut perusahaan untuk terus beradaptasi dengan meningkatkan produktivitas kerja, kinerja karyawan, serta kompetensinya. Salah satu upaya yang dilakukan perusahaan adalah melalui pelaksanaan pelatihan sebagai sarana peningkatan kualitas karyawan. Karyawan menjadi aset utama karena perannya dalam perencanaan, pengorganisasian, dan pengambilan keputusan yang berdampak langsung pada produktivitas kerja perusahaan (Purnomo & Kuswinarno, 2025).

Pelatihan merupakan salah satu strategi yang digunakan dalam meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawan. Menurut Noe (2020), pelatihan yang berlangsung secara berkelanjutan memberi kesempatan bagi karyawan untuk terus mengasah kemampuan dan

keterampilan interpersonal sehingga dapat bekerja lebih produktif dan menunjukkan kompetensi kerja yang lebih optimal. Dengan demikian, pelatihan karyawan tidak hanya berkontribusi pada peningkatan kinerja individu, tetapi juga turut membentuk citra dan reputasi perusahaan secara menyeluruh (Ali, et al., 2021).

Namun demikian, efektivitas pelatihan di banyak perusahaan masih belum optimal dan menghadapi berbagai hambatan yang signifikan. Penerapan pelatihan sering kali kurang tepat sasaran akibat keterbatasan pemahaman pelaksana terhadap metodologi training needs analysis, rendahnya keterlibatan karyawan dalam proses pelatihan, serta ketidaksesuaian antara program pelatihan dan kebutuhan karyawan (Rafly, Yatimah, & Sutisna, 2025). Hal ini didukung oleh adanya fenomena fluktuasi turnover karyawan yang tinggi serta hasil pelatihan belum optimal dalam kinerja nyata sehingga memunculkan pertanyaan mengenai berbagai faktor yang berpengaruh dalam menentukan efektivitas pelatihan (Ningsih, 2025).

Beberapa penelitian di Indonesia menunjukkan bahwa penerapan analisis kebutuhan pelatihan karyawan di perusahaan masih dihadapkan pada sejumlah kendala dalam proses identifikasi kebutuhan yang sesuai dengan pekerjaan dan kondisi perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh Hidayatul & Utami (2024) membuktikan bahwa pelaksanaan training needs analysis masih bersifat prosedural dan belum mengidentifikasi kebutuhan karyawan secara mendalam sehingga hasil analisis belum menggambarkan permasalahan aktual di lingkungan kerja.

Penelitian oleh Hartono, et al. (2025) juga mengungkapkan bahwa penerapan analisis kebutuhan pelatihan yang terbatas dapat terlihat dari proses identifikasi kebutuhan karyawan yang belum dilakukan secara sistematis sehingga perancangan program pelatihan belum sepenuhnya sesuai dengan kebutuhan jabatan dan perusahaan. Kondisi tersebut menyebabkan pelatihan yang dilaksanakan belum secara optimal mendukung kompetensi karyawan sesuai beban kerja, sebagaimana dibuktikan dalam penelitian oleh Nurlina (2025) yang menekankan pentingnya kesesuaian antara kebutuhan pelatihan dan pekerjaan dalam pengembangan karyawan.

Berdasarkan uraian tersebut, tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis penerapan analisis kebutuhan pelatihan di PT FMM secara konkret. Perusahaan dengan pemahaman yang komprehensif mengenai penerapan training needs analysis diharapkan mampu meningkatkan kualitas dan efektivitas program pelatihan yang disesuaikan dengan kebutuhan karyawan sehingga dapat mendukung peningkatan produktivitas dan kinerja karyawan perusahaan di masa mendatang.

2. Tinjauan Pustaka Pelatihan Karyawan

Pelatihan karyawan adalah suatu proses terstruktur yang dirancang untuk memberikan pengalaman pembelajaran dalam peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan sikap karyawan dalam melaksanakan tugas pekerjaannya (Mathis & Jackson, 2010). Dengan kata lain, pelatihan bertujuan agar karyawan mampu bekerja secara lebih efektif dan efisien dalam menyelesaikan tuntutan pekerjaan secara spesifik. Rivai (2004) juga menjelaskan bahwa pelatihan merupakan suatu proses sistematis yang bertujuan untuk mengubah perilaku karyawan untuk mencapai visi misi perusahaan.

Pelatihan berperan penting dalam meningkatkan kualitas karyawan, produktivitas kerja, kompetensi, serta pencapaian tujuan perusahaan. Pelatihan karyawan direncanakan dan dikelola oleh departemen sumber daya manusia dengan mempertimbangkan kebutuhan perusahaan, tuntutan pekerjaan, serta karakteristik karyawan agar pelatihan yang diberikan relevan dan tepat sasaran (Harahap & Aisyah, 2024).

Menurut Mangkunegara (2015), pelatihan memiliki tujuan dan manfaat, yaitu (1) menumbuhkan pemahaman dan penghargaan terhadap nilai serta ideologi kerja; (2) meningkatkan tingkat produktivitas dalam bekerja; (3) meningkatkan mutu dan standar hasil kerja karyawan; (4) memperkuat kejelasan arah dalam perencanaan sumber daya manusia; (5) meningkatkan moral dan semangat kerja karyawan; (6) mendorong motivasi kerja agar karyawan mampu bekerja secara optimal; (7) menunjang kesehatan dan keselamatan kerja; (8) menghindari ketidaksesuaian kompetensi dengan kebutuhan perusahaan; (9) mendukung pengembangan dan karier karyawan.

Training Needs Analysis

Analisis kebutuhan pelatihan adalah suatu analisis kebutuhan yang dilakukan di lingkungan kerja yang secara khusus bertujuan untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan sebagai bentuk prioritas untuk mewujudkan tujuan perusahaan (Puspita & Nurhalim, 2021). Proses ini membantu mengidentifikasi pelatihan dalam memperbaiki ketidaksesuaian yang ada (Atmodiwirio, 2000). Menurut Mei, et al. (2008), *training needs analysis* dilakukan untuk mengidentifikasi kebutuhan perusahaan, pekerjaan, dan individu yang memerlukan pelatihan sehingga pelatihan dapat dilaksanakan secara tepat sasaran dan efisien tanpa pemborosan sumber daya perusahaan.

Daryanto & Darwin (2020) menekankan perlunya mempertimbangkan aspek psikologis dan kepribadian setiap karyawan ketika melakukan *training needs analysis*. Hal ini memastikan pelatihan sesuai dengan kebutuhan karyawan serta mendorong keterlibatan agar memiliki rasa tanggung jawab atas kinerjanya. Hasil analisis digunakan untuk menentukan pelatihan yang tepat bagi karyawan dan menyusun program pelatihan yang sesuai secara efektif.

Jenis-jenis analisis kebutuhan pelatihan sebagaimana dijelaskan oleh Irianto (2001) adalah sebagai berikut: 1) *Organizational analysis*, 2) *Task analysis*, 3) *Individual analysis*. Beberapa tahapan dalam proses *training needs analysis* yang dijabarkan oleh Dauri, Fitri, & Margareta (2024) sebagai berikut: 1. Performance gap analysis, 2. Root cause analysis, 3. Needs analysis, 4. Legal requirements, 5. Training design recommendations, 6. Review Evaluation.

3. Metodologi Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif. Menurut Sitorus, (1998) data kualitatif adalah data mentah yang berwujud uraian terinci, kutipan langsung, dan dokumentasi kasus. Data dikumpulkan melalui teknik wawancara mendalam untuk memetakan akar permasalahan secara komprehensif. Analisis data dilakukan dengan mendeskripsikan hasil wawancara menjadi narasi terbuka yang sistematis (*open-ended narrative*).

Subjek penelitian merupakan seorang karyawan yang sedang menjabat sebagai HR *Talent Acquisition* dan *Employee Branding* yang terlibat langsung dalam perencanaan program pengembangan karyawan, terutama analisis kebutuhan pelatihan (TNA). Lokasi penelitian dilakukan di PT FMM, Kota Bekasi.

4. Hasil dan Pembahasan

4.1 Hasil Wawancara

Berdasarkan wawancara dengan subjek, perusahaan bergerak di bidang distribusi dan penjualan alat berat untuk sektor pertambangan dan konstruksi. Saat ini, perusahaan berada dalam kondisi stabil, namun menghadapi persaingan pasar yang ketat. Persaingan ini memengaruhi retensi karyawan, karena "*biasanya karyawan yang keluar itu pasti mendapatkan kesempatan berkarir di perusahaan yang lain yang lebih menjanjikan*". Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan perlu menyusun pelatihan untuk meningkatkan keterikatan dan kompetensi karyawan.

Masalah internal dalam aspek komunikasi berupa penyampaian informasi yang diberikan kurang jelas. Subjek menjelaskan, *“informasi itu langsung dari direksi ke division head, ... kadang juga atasan tidak langsung menyampaikan kepada bawahan nya sehingga menimbulkan ketidakjelasan informasi.”* Hal ini membuktikan bahwa pelatihan dan SOP diperlukan dalam mendukung koordinasi tim yang terarah.

Perusahaan membedakan pelatihan berdasarkan jabatan. Subjek menyebutkan, *“dibagi menjadi soft skill dan hard skill ... untuk hardskill, teknisi dan sales engineer dikirim ke prinsipal di luar negeri.”* Hal ini menunjukkan bahwa *training needs analysis* dilakukan sesuai kebutuhan pekerjaan masing-masing jabatan sehingga karyawan dapat menjalankan tugasnya dengan kompeten. Pelatihan *hard skill* seperti penjualan dan pemasaran juga menjadi fokus karena karyawan harus memahami lapangan, *customer*, dan strategi penjualan alat berat yang menjadi bagian penting dari pekerjaannya.

Soft skill berupa kompetensi karyawan yang dinilai oleh perusahaan melalui evaluasi pelatihan. Subjek menjelaskan, *“evaluasi dilakukan terhadap peserta training dan juga atasan langsung, apakah pelatihan berpengaruh terhadap peningkatan potensi mereka.”* Selain itu, prioritas pelatihan diberikan kepada staf operasional yang paling banyak terlibat di lapangan, namun seluruh karyawan memiliki hak mengikuti pelatihan. Hal ini menunjukkan perhatian perusahaan pada pengembangan individu sesuai kebutuhan kompetensi masing-masing sehingga produktivitas dan kinerja karyawan meningkat.

Secara keseluruhan, hasil wawancara terindikasi bahwa materi pelatihan yang telah dirancang secara terstruktur tetap berisiko tidak dapat dipahami dengan baik jika tidak didukung oleh alur informasi yang simetris karena masih adanya kesenjangan antara kebijakan direksi dengan pemahaman staf operasional.

4.2 Pembahasan

Berdasarkan analisis, *training Needs Analysis* (TNA) di perusahaan ini dilakukan untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan karyawan agar kompetensi karyawan sesuai dengan tugas dan peran masing-masing, sekaligus mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Berdasarkan wawancara, TNA perusahaan dapat dianalisis melalui tiga level, yaitu analisis organisasi, analisis tugas, dan analisis individu.

1) Analisis Organisasi

Analisis organisasi, berfokus pada kondisi perusahaan secara keseluruhan dan faktor-faktor internal yang mempengaruhi efektivitas pelatihan. Perusahaan saat ini berada dalam kondisi stabil, tetapi menghadapi tantangan persaingan pasar yang tinggi, sehingga berdampak pada retensi karyawan dan daya saing perusahaan. Selain itu, terdapat kendala dalam komunikasi internal yang memengaruhi koordinasi tim. Perbaikan sistem alur informasi dan SOP yang dilakukan menjadi salah satu aspek yang perlu didukung melalui program pelatihan. Perusahaan juga terus melakukan evaluasi terhadap SOP, penilaian kinerja, coaching, dan konseling untuk meningkatkan kinerja organisasi secara menyeluruh.

2) Analisis Tugas

Analisis tugas, berfokus pada kompetensi yang dibutuhkan untuk menjalankan pekerjaan sesuai jabatan. Perusahaan membedakan pelatihan berdasarkan posisi, antara *soft skill* dan *hard skill*, sesuai dengan kompleksitas tugas masing-masing jabatan. Pelatihan dirancang agar karyawan memiliki kemampuan yang memadai untuk menjalankan fungsinya secara efektif, termasuk keterampilan penjualan, pemahaman pasar, dan strategi pemasaran alat berat. Pelatihan terhadap tugas merupakan fasilitas sebagai bentuk pengembangan keterampilan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Dengan pendekatan ini, pelatihan tidak hanya menambah pengetahuan, tetapi juga memastikan karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan

dengan standar yang diharapkan perusahaan.

3) Analisis Individu

Analisis individu, berfokus pada penilaian kompetensi dan kebutuhan pelatihan pada tingkat personal. Perusahaan mengevaluasi efektivitas pelatihan bagi setiap karyawan dan menyesuaikan program pelatihan dengan kebutuhan serta tingkat kemampuan masing-masing. Prioritas pelatihan diberikan pada karyawan yang paling banyak terlibat langsung dalam aktivitas operasional, namun prinsip perusahaan memastikan semua karyawan memiliki kesempatan mengikuti pelatihan. Pendekatan ini memungkinkan pengembangan kompetensi individual secara optimal, yang pada gilirannya meningkatkan produktivitas dan keterikatan karyawan terhadap perusahaan.

Berdasarkan ketiga level analisis di atas, dapat ditemukan bahwa interseksi antara hambatan komunikasi dan efektivitas pelatihan merupakan poin utama di PT FMM. Adanya kendala transparansi informasi dari level manajemen ke level operasional dalam implementasi di lapangan walaupun perusahaan menjalankan *training needs analysis* secara sistematis setiap awal tahun. Oleh karena itu, keberhasilan pengembangan karyawan di perusahaan tidak hanya bergantung pada kualitas pelatihan, tetapi juga efektivitas perusahaan dalam memperbaiki SOP komunikasi internal dan sistem insentif untuk menekan angka *turnover* pada posisi strategis seperti *sales engineer*.

5. Kesimpulan

Berdasarkan hasil wawancara, dapat disimpulkan bahwa perusahaan yang bergerak di bidang *general trading* dan *aftermarket sales* alat berat berada dalam kondisi bisnis yang relatif stabil, namun menghadapi persaingan yang ketat, terutama terkait kualitas layanan dan daya saing remunerasi. Tantangan utama yang muncul adalah tingginya *turnover* pada posisi *sales engineer*, padahal posisi ini sangat strategis dalam pencapaian target penjualan dan menjaga hubungan dengan klien di sektor *oil and gas*, pertambangan, dan konstruksi. Kondisi ini menimbulkan ketidakstabilan produktivitas karena perusahaan harus terus-menerus merekrut dan membina karyawan baru sebelum siap bekerja optimal.

Di sisi lain, perusahaan telah mengelola SDM melalui program pelatihan *soft skill* dan *hard skill*, didukung *training needs analysis (TNA)* setiap awal tahun serta evaluasi pelatihan dari sisi peserta dan atasan langsung. Pelatihan diprioritaskan bagi *sales engineer*, teknisi, dan atasan langsung, serta didukung perbaikan SOP, sistem penilaian kinerja, dan evaluasi insentif serta *benefit*. Namun, efektivitas pelatihan masih sangat dipengaruhi faktor eksternal seperti daya saing kompensasi dan transparansi komunikasi internal.

Secara keseluruhan, hal ini menunjukkan bahwa pelatihan sudah menjadi bagian penting strategi pengembangan SDM perusahaan, tetapi masih perlu diperkuat melalui perancangan program yang lebih terarah, evaluasi dampak yang lebih komprehensif, serta dukungan kebijakan remunerasi, sistem kinerja, dan lingkungan kerja yang mampu menekan *turnover* dan meningkatkan keterikatan karyawan terhadap organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Ali, B. J., Gardi, B., Othman, B. J., Ismael, N. B., Sorguli, S., Sabir, B. Y., . . . Anwar, G. (2021). *Educational system: The policy of Educational system in Kurdistan Region in public Kindergarten. IJELS: International Journal of English Literature and Social Sciences*, 6(3), 62-71.
- [2] Atmodiwirio, S. (2000). *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta: Ardadizya Jaya.

- [3] Daryanto, E., & Darwin. (2020). *Needs Analysis and Implementation Training Management Model Development*. Proceedings the 3rd Annual Conference of Engineering and Implementaion on Vocational Education.
- [4] Dauri, Y., Fitri, N. H., & Margareta, T. (2024). Training Need Analysis (TNA) Bagi Karyawan PT. SL. *Jurnal Ilmiah Zona Psikologi*, 6(3), 15-21.
- [5] Harahap, S. W., & Aisyah, S. (2024). Pentingnya Training Needs Analysis (TNA) Untuk Pengembangan SDM yang Efektif (Studi Kasus Pada Pt Kawasan Industri Nusantara Sei Mangkei). *Jurnal Bisnis Net*, 7(2), 647-653.
- [6] Hartono, F. P., Fatimatuzzahro, L., Nabilla, S., Desmoon, D., & Rochma, I. (2025). Training Need Analysis (TNA): Kajian pada Posisi Kunci di PT. JMS. *Jurnal Ilmiah Zona Psikologi*, 1-8.
- [7] Hidayatul, H., & Utami, K. S. (2024, Juni). Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan pada Toko Plastik di Kabupaten Sleman. *Jurnal Nuansa: Publikasi Ilmu Manajemen dan Ekonomi Syariah*, 2(2), 306-317.
- [8] Irianto, J. (2001). *Prinsip-prinsip Dasar Manajemen Pelatihan: Dari Analisis Kebutuhan Sampai Evaluasi Program Pelatihan*. Surabaya: Insan Cendekia.
- [9] Mangkunegara, A. P. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- [10] Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2010). *Human Resource Management* (13 ed.). Mason, OH: South Western Cengage Learning.
- [11] Mei, L. L., Li, Y. F., Huang, S. Z., Xue, G., Chen, C. S., & Dong, Q. (2008). Age Effect on a Short-Term Training in Discriminating a Non-Native Phonemic Contrast. *Psychological Development and Education*, 24(3), 89-93.
- [12] Ningsih, R. M. (2025). Pengaruh Pelatihan Terhadap Kompetensi Karyawan Dengan Loyalitas Karyawan Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Ekonomi & Manajemen Bisnis*, 2(2), 138-153.
- [13] Noe, R. A. (2020). *Employee Training and Development*. McGraw Hill.
- [14] Nurlina. (2025, September). Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT ABC Jakarta. *Jurnal Lentera Bisnis*, 14(3), 3555-3562.
- [15] Purnomo, I., & Kuswinarno, M. (2025). Analisis Dampak Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Peningkatan Produktivitas Karyawan di Perusahaan. *Lokawati: Jurnal Penelitian Manajemen dan Inovasi Riset*, 3(1), 25-33.
- [16] Puspita, S., & Nurhalim, A. D. (2021, October). *Importance of Training Needs Analysis For Human Resources in Organizations*. *Jurnal Ekonomi Manajemen dan Bisnis*, 22(2), 151-160.
- [17] Rafly, M., Yatimah, D., & Sutisna, A. (2025). Implementasi Analisis Kebutuhan Pelatihan Dalam Pengembangan Karyawan Di Unit Collection & Recovery, Permata Bank. *Ganaya: Jurnal Ilmu Sosial dan Humaniora*, 8(3), 142-151.
- [18] Rivai, V. (2004). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan: dari teori ke praktik*. Jakarta: Raja Grasindo Persada.