4 DIAGNOSIS KEBUTUHAN PENGEMBANGAN

Menemukan kesenjangan kapabilitas dan menentukan tindakan yang tepat

1. **ORGANISASI**
   strategi, risiko, kesiapan
2. **PEKERJAAN**
   tugas, standar, proses
3. **INDIVIDU & TIM**
   kompetensi, koordinasi, dukungan
4. **BUKTI & PRIORITAS**
   data, triangulasi, dampak

PELATIHAN + PERBAIKAN SISTEM KERJA



> *Bedakan kesenjangan kompetensi dari kendala proses, teknologi, dan kewenangan.*

Oleh:
Prof Ir Rudy C Tarumingkeng, PhD

www.rudyct.com/cv.pdf
2026

4 Diagnosis Kebutuhan Pengembangan

Prof Ir Rudy C Tarumingkeng, PhD

www.rudyct.com/cv.pdf

2026

Abstrak

Diagnosis kebutuhan pengembangan merupakan proses sistematis untuk menemukan kesenjangan antara kapabilitas yang dibutuhkan organisasi dan kapasitas aktual tenaga kerjanya, kemudian menilai penyebab, tingkat kepentingan, serta intervensi yang paling tepat. Bab ini menguraikan diagnosis pada tingkat organisasi, pekerjaan, individu, tim, dan kapabilitas masa depan; menjelaskan penggunaan data kinerja, analisis pekerjaan, asesmen kompetensi, wawancara, observasi, survei, dan analitik digital; serta membahas cara menguji validitas temuan dan menetapkan prioritas secara adil. Argumen utama bab ini ialah bahwa kebutuhan belajar tidak dapat disimpulkan hanya dari permintaan pelatihan, penilaian kinerja tahunan, atau daftar kompetensi generik. Diagnosis yang bermutu menghubungkan strategi dan perubahan lingkungan dengan pekerjaan nyata, menguji alternatif nonpelatihan, melibatkan pihak yang terdampak, serta menghasilkan keputusan yang dapat ditelusuri dan dievaluasi. Dengan pendekatan tersebut, pengembangan SDM menjadi investasi kapabilitas yang terarah, bukan sekadar kalender kegiatan.

Kata kunci: diagnosis kebutuhan; analisis kebutuhan pelatihan; pengembangan SDM; kesenjangan kompetensi; analisis organisasi; analisis pekerjaan; analitik SDM; kapabilitas masa depan

1 Pendahuluan

Pengembangan sumber daya manusia (SDM) yang efektif dimulai dengan pertanyaan yang tepat: kemampuan apa yang perlu dibangun, untuk tujuan apa, pada kelompok mana, dan dalam kondisi kerja seperti apa kemampuan itu akan digunakan? Pertanyaan tersebut tampak sederhana, tetapi jawabannya menentukan apakah anggaran pengembangan menghasilkan perubahan perilaku dan kinerja atau hanya menambah jumlah kelas. Organisasi sering bergerak terlalu cepat dari gejala menuju solusi. Penjualan turun, keluhan pelanggan meningkat, kesalahan administrasi berulang, atau sistem baru tidak digunakan; lalu pelatihan segera dijadwalkan. Padahal setiap gejala dapat berasal dari sebab yang berbeda. Penurunan

penjualan mungkin berkaitan dengan perubahan permintaan, mutu produk, harga, distribusi, atau dukungan pelanggan; pelatihan tenaga penjual hanya relevan jika terdapat kesenjangan kemampuan yang benar-benar menghambat hasil.

Diagnosis kebutuhan pengembangan adalah proses pengumpulan dan penafsiran bukti untuk menentukan kesenjangan kapabilitas yang penting serta tindakan yang paling mungkin menutup kesenjangan tersebut. Istilah kebutuhan tidak berarti keinginan subjektif seseorang ataupun banyaknya kursus yang diminta unit kerja. Kebutuhan merupakan penilaian tentang jarak antara standar yang diperlukan dan kondisi saat ini, dengan mempertimbangkan strategi, risiko, sumber daya, karakter pekerjaan, dan peluang penerapan. Dalam praktik pengembangan SDM, proses ini dikenal sebagai needs assessment, training needs analysis, atau diagnosis kebutuhan belajar. Perbedaan istilah sering mencerminkan lingkupnya: analisis kebutuhan pelatihan berfokus pada kebutuhan belajar yang dapat dipenuhi melalui pelatihan, sedangkan diagnosis pengembangan dapat mencakup pembelajaran, desain kerja, mobilitas karier, pembinaan, perubahan proses, maupun pembangunan kapabilitas organisasi.

Bab ini menempatkan diagnosis sebagai jembatan antara strategi organisasi dan keputusan pengembangan. Diagnosis perlu menjawab bukan hanya “apa yang belum dapat dilakukan pegawai”, tetapi juga “mengapa hal itu penting bagi hasil organisasi” dan “apa yang menghalangi kinerja”. Literatur menunjukkan bahwa analisis kebutuhan merupakan bagian penting dari sistem pelatihan yang lebih luas, namun dalam praktik sering menerima perhatian lebih sedikit dibanding desain dan penyelenggaraan pelatihan (Salas & Cannon-Bowers, 2001; Ferreira & Abbad, 2013). Kelemahan pada tahap diagnosis kemudian diwariskan ke seluruh siklus: tujuan belajar menjadi kabur, peserta dipilih berdasarkan kebiasaan, evaluasi hanya menghitung kehadiran, dan manajemen sulit menunjukkan nilai program. Tinjauan sistem pelatihan juga menempatkan diagnosis sebagai bagian yang terkait dengan desain, penyampaian, dan evaluasi, bukan kegiatan administratif yang terpisah (Tannenbaum & Yukl, 1992).

Sasaran bab ini ialah memberi landasan konseptual dan prosedural bagi mahasiswa magister manajemen serta praktisi untuk menyusun diagnosis yang strategis, berbasis bukti, etis, dan dapat ditindaklanjuti. Pembahasan mencakup tingkat analisis, sumber data, metode kuantitatif dan kualitatif, pemetaan kompetensi, prioritisasi, penggunaan teknologi, konteks Indonesia, serta tata kelola pelaksanaan. Sebuah ilustrasi organisasi digunakan untuk menunjukkan bagaimana temuan diagnostik diterjemahkan menjadi portofolio tindakan.

Contoh tersebut bersifat hipotetis dan dimaksudkan sebagai sarana penalaran, bukan laporan tentang organisasi tertentu.

2 Makna dan batas diagnosis kebutuhan

2.1 Kebutuhan sebagai kesenjangan yang relevan

Kebutuhan pengembangan dapat dipahami sebagai kesenjangan antara kapasitas yang dibutuhkan untuk menjalankan strategi atau pekerjaan dengan kapasitas yang tersedia saat ini. Namun, tidak setiap perbedaan antara standar dan keadaan aktual merupakan kebutuhan pelatihan. Perbedaan tersebut harus dinilai dari dampak, penyebab, kemungkinan perubahan, dan konsekuensi jika tidak ditangani. Pegawai yang belum mahir menggunakan aplikasi baru mungkin memang membutuhkan pembelajaran, tetapi mungkin juga tidak dapat mengakses perangkat, tidak memiliki hak sistem, menghadapi antarmuka yang buruk, atau menerima arahan bahwa sistem baru tidak wajib digunakan. Situasi terakhir memerlukan koreksi kebijakan atau proses, bukan semata kelas komputer.

Kebutuhan memiliki dimensi normatif dan empiris. Dimensi normatif membandingkan keadaan aktual dengan standar, sasaran, atau kompetensi yang dianggap penting. Dimensi empiris menelaah bukti bahwa kesenjangan itu ada dan menghasilkan konsekuensi. Standar dapat berasal dari strategi, peraturan, uraian jabatan, standar profesi, kebutuhan pelanggan, kesepakatan tim, atau risiko keselamatan. Bukti empiris dapat berasal dari hasil kerja, observasi, asesmen, audit, wawancara, dan pengalaman pengguna. Jika standar tidak diperbarui atau tidak relevan dengan pekerjaan yang berubah, ukuran kesenjangan juga keliru. Karena itu, diagnosis bukan hanya mengukur pegawai terhadap standar yang tersedia; proses ini juga menguji mutu standar tersebut.

Analisis perlu membedakan antara kinerja dan kompetensi. Kinerja adalah hasil atau perilaku kerja dalam konteks tertentu; kompetensi merujuk pada kapasitas yang memungkinkan seseorang melakukan tugas secara efektif. Hubungan keduanya dipengaruhi motivasi, kejelasan tujuan, sumber daya, teknologi, desain kerja, dukungan atasan, koordinasi, dan kondisi eksternal. Pegawai dapat memiliki kompetensi memadai tetapi gagal mencapai sasaran karena peralatan rusak atau target tidak realistis. Sebaliknya, hasil jangka pendek yang baik tidak selalu membuktikan kompetensi yang berkelanjutan apabila keberhasilan ditopang bantuan rekan atau kondisi pasar sementara. Diagnosis yang baik memisahkan konstruk-konstruk tersebut agar intervensinya tidak salah sasaran.

2.2 Kebutuhan sekarang dan kebutuhan masa depan

Diagnosis tradisional sering berangkat dari masalah yang sudah terjadi: kesalahan, keterlambatan, keluhan, atau kesenjangan penilaian kinerja. Pendekatan reaktif penting untuk memulihkan mutu dan mengurangi risiko, tetapi tidak memadai ketika teknologi, regulasi, model bisnis, dan ekspektasi tenaga kerja berubah cepat. Organisasi perlu mengidentifikasi kapabilitas yang belum banyak digunakan hari ini tetapi akan menentukan pelaksanaan strategi berikutnya. Contohnya meliputi analisis data, pengelolaan proses digital, keamanan informasi, kolaborasi lintas fungsi, pemikiran sistem, pelayanan inklusif, dan kepemimpinan perubahan.

Kebutuhan masa depan lebih tidak pasti daripada kebutuhan operasional. Karena itu, diagnosis tidak semestinya menyajikan ramalan tunggal seolah-olah pasti. Organisasi dapat mengembangkan beberapa skenario, misalnya percepatan otomatisasi, perubahan regulasi, pertumbuhan pasar tertentu, atau gangguan rantai pasok, lalu menilai kemampuan yang diperlukan pada setiap skenario. Kapabilitas yang muncul berulang pada banyak skenario menjadi prioritas yang lebih tahan terhadap ketidakpastian. Pendekatan ini mendorong pengembangan portofolio: sebagian kegiatan menutup kekurangan kritis saat ini; sebagian lain membangun pilihan strategis agar organisasi mampu beradaptasi.

Perbedaan horizon waktu juga mengubah cara keberhasilan diukur. Program remedial dapat dievaluasi melalui penurunan kesalahan pada proses yang sudah stabil. Program untuk kapabilitas masa depan mungkin perlu dievaluasi melalui kualitas eksperimen, kecepatan belajar, kesiapan talenta, atau kemampuan mengubah model kerja. Ukuran yang cocok untuk pembelajaran rutin belum tentu cocok untuk inovasi. Pengambil keputusan perlu menyatakan horizon waktu sejak awal, sebab ukuran jangka pendek dapat mendorong pilihan aman dan mengabaikan kemampuan baru yang dampaknya baru terlihat setelah perubahan organisasi berlangsung.

2.3 Unit analisis dan tingkat kebutuhan

Kebutuhan dapat muncul pada individu, kelompok, pekerjaan, unit, atau organisasi. Pada tingkat individu, fokusnya ialah kesenjangan kemampuan dan dukungan yang dibutuhkan seseorang. Pada tingkat tim, masalah dapat terletak pada koordinasi, pembagian peran, komunikasi, dan pengambilan keputusan bersama. Pada tingkat pekerjaan, perhatian tertuju pada tuntutan tugas dan perubahan metode kerja. Pada tingkat organisasi, analisis memeriksa kapabilitas kolektif, kebijakan, budaya, kepemimpinan, serta kemampuan mengubah sumber

daya menjadi hasil. Tingkat ekosistem yang lebih luas mencakup standar profesi, pasar tenaga kerja, mitra, pelanggan, teknologi, dan regulasi.

Kesalahan umum ialah mengasumsikan temuan pada satu tingkat berlaku merata pada tingkat lain. Nilai rata-rata unit dapat menyembunyikan kebutuhan kelompok tertentu; nilai individu yang rendah tidak membuktikan bahwa unit memerlukan program untuk semua pegawai. Begitu pula kebutuhan mengoperasikan perangkat lunak tidak otomatis menyiratkan rendahnya kesiapan digital organisasi. Penilaian perlu mempertahankan unit analisis yang konsisten: siapa atau apa yang diukur, pada tingkat mana kesimpulan dibuat, dan kepada siapa tindakan diarahkan. Jika data individu digabungkan menjadi temuan organisasi, alasan penggabungan dan variasi di dalam kelompok harus terlihat.

Diagnosis multilevel menghubungkan kemampuan individu dengan kondisi tim dan organisasi yang memungkinkan kemampuan tersebut menghasilkan kinerja. Contohnya, kompetensi analitik seorang pegawai tidak akan membentuk keputusan berbasis data jika manajer mengabaikan bukti, data tidak dapat diakses, atau sistem insentif hanya menghargai volume transaksi. Dalam keadaan itu, pengembangan individu tetap berguna tetapi tidak cukup. Organisasi mungkin perlu memperbaiki tata kelola data dan rutinitas rapat. Kerangka multilevel membantu pimpinan menghindari kecenderungan mengalihkan masalah sistem kepada individu, sekaligus memastikan bahwa pengembangan pribadi tetap memiliki jalur menuju dampak kolektif.

3 Prinsip diagnosis yang strategis dan bertanggung jawab

3.1 Keselarasan dengan strategi

Diagnosis strategis menghubungkan kebutuhan pengembangan dengan arah organisasi, bukan dengan tema populer semata. Hubungan itu harus dapat dijelaskan melalui rantai logika: prioritas strategis menuntut proses atau perilaku tertentu; perilaku tersebut membutuhkan pengetahuan dan keterampilan; kapasitas aktual dibandingkan dengan tuntutan; dan tindakan pengembangan dipilih berdasarkan penyebab kesenjangan. Sebagai contoh, strategi mempercepat layanan digital memerlukan lebih dari literasi perangkat. Organisasi mungkin membutuhkan desain pengalaman pengguna, pengelolaan data, keamanan siber, kolaborasi produk-operasi, serta kemampuan memandu pelanggan yang beragam tingkat literasinya.

Pemetaan strategi tidak berarti setiap sasaran strategis harus diterjemahkan menjadi kursus. Sebagian sasaran memerlukan investasi teknologi, perubahan struktur,

penyederhanaan prosedur, negosiasi dengan mitra, atau keputusan alokasi modal. Pengembangan berperan ketika kemampuan manusia menjadi salah satu pengungkit yang diperlukan. Diagnosis harus menguji kontribusi relatif SDM dibanding komponen lain. Cara ini menjaga fungsi pengembangan agar tidak dijadikan jawaban universal untuk setiap masalah organisasi dan memperkuat kredibilitas fungsi SDM di hadapan pimpinan lini.

Strategi juga dapat menghasilkan kebutuhan yang berkonflik. Perusahaan mungkin menargetkan efisiensi sekaligus personalisasi layanan, atau standardisasi sekaligus inovasi lokal. Karyawan yang menghadapi dua tuntutan tersebut memerlukan pertimbangan dan kewenangan yang jelas, bukan daftar keterampilan yang berdiri sendiri. Diagnosis perlu menangkap ketegangan antarprioritas, pihak yang menentukan kompromi, dan ruang diskresi yang tersedia. Bila kontradiksi strategis tidak diselesaikan oleh pimpinan, pelatihan komunikasi tidak akan menghilangkan kebingungan operasional.

3.2 Berbasis bukti dan triangulasi

Satu sumber data jarang cukup untuk menetapkan kebutuhan yang besar. Survei persepsi menunjukkan pengalaman dan keyakinan responden, tetapi belum tentu menunjukkan kompetensi aktual. Data kinerja menunjukkan hasil, tetapi tidak menjelaskan penyebabnya. Wawancara memberi konteks, tetapi dipengaruhi ingatan, status, dan kepentingan. Observasi dapat menunjukkan perilaku nyata, tetapi mungkin mengubah perilaku ketika orang tahu sedang diamati. Triangulasi menggabungkan sumber-sumber yang memiliki kekuatan dan kelemahan berbeda untuk memeriksa konsistensi temuan.

Triangulasi bukan sekadar mengumpulkan banyak data. Tim diagnosis perlu menyusun pertanyaan yang sama-sama diuji dengan sumber berbeda. Jika keluhan pelanggan mengarah pada mutu respons, tim dapat membandingkan rekaman layanan, standar kerja, wawancara petugas, data penyelesaian kasus, serta umpan balik pelanggan. Ketidaksesuaian antarsumber bukan gangguan yang harus diratakan; perbedaan itu sendiri dapat mengungkap masalah definisi, akses, pelaporan, atau persepsi. Hasil akhir harus menyebut bukti yang mendukung kesimpulan, bukti yang berlawanan, dan tingkat keyakinan atas interpretasi.

Prinsip bukti juga mensyaratkan keterbukaan terhadap kemungkinan bahwa hipotesis awal salah. Pimpinan mungkin percaya bahwa generasi muda kurang disiplin, sedangkan catatan kerja menunjukkan target berubah setiap pekan dan jadwal disusun mendadak. Tim diagnosis perlu menangguhkan atribusi personal dan menguji berbagai penjelasan. Sikap ini

bukan berarti semua perspektif mempunyai bobot evidensial sama; artinya setiap kesimpulan harus dapat ditelusuri ke data dan metode yang layak.

3.3 Partisipasi pemangku kepentingan

Diagnosis memerlukan kontribusi pemimpin strategis, manajer lini, pegawai, fungsi SDM, ahli materi, pelanggan, serikat pekerja bila relevan, dan mitra pendidikan. Keterlibatan tersebut memperbaiki kelengkapan informasi sekaligus meningkatkan peluang penerapan rekomendasi. Pegawai memahami hambatan mikro yang sering tidak terlihat dalam dashboard. Manajer mengetahui hasil dan prioritas operasional. Pelanggan memberi bukti tentang pengalaman layanan. Fungsi SDM menyumbang pengetahuan tentang desain pengembangan dan mobilitas talenta. Pihak-pihak ini tidak otomatis sepakat, sehingga proses perlu memfasilitasi pembahasan yang jelas tentang mandat, kriteria, dan bukti.

Partisipasi tidak berarti kebutuhan ditentukan lewat pemungutan suara. Suara kelompok yang berpengaruh dapat mendominasi, sementara pekerja kontrak, pegawai daerah, penyandang disabilitas, atau staf garis depan jarang didengar. Tim harus memperhatikan siapa yang dapat berbicara dengan aman, siapa yang tidak hadir dalam sampel, dan bagaimana status jabatan memengaruhi jawaban. Kanal anonim dapat membantu untuk isu sensitif, namun perlu dikombinasikan dengan data lain agar tidak mengubah dugaan individual menjadi kesimpulan tanpa pemeriksaan.

Umpan balik hasil diagnosis kepada pihak yang terlibat merupakan bagian dari mutu metodologis. Ringkasan temuan dapat diuji bersama peserta untuk memastikan konteks tidak hilang, istilah dipahami secara konsisten, dan rekomendasi tidak bertentangan dengan kenyataan kerja. Pemeriksaan anggota bukan permintaan agar semua orang menyetujui interpretasi; tujuannya memperjelas fakta, mengoreksi kekeliruan, dan mengidentifikasi perbedaan yang perlu dilaporkan. Manajemen tetap bertanggung jawab atas keputusan akhir, termasuk alasan memilih atau tidak memilih suatu rekomendasi.

3.4 Etika, keadilan, dan keselamatan psikologis

Data diagnosis dapat memengaruhi kesempatan promosi, penempatan kerja, evaluasi manajer, dan persepsi terhadap kelompok. Karena itu, tujuan pengumpulan data harus dinyatakan, akses dibatasi, dan penggunaan lanjutan tidak boleh menyimpang tanpa dasar. Pegawai perlu mengetahui apakah asesmen dipakai untuk merancang pengembangan, sertifikasi, atau keputusan seleksi. Ketidakjelasan tujuan menurunkan kepercayaan dan

mendorong jawaban defensif. Prinsip proporsionalitas menuntut organisasi hanya mengumpulkan data yang diperlukan dan menyimpannya selama periode yang beralasan.

Keadilan menuntut akses diagnostik dan pembelajaran yang tidak hanya tersedia bagi karyawan kantor pusat atau pemegang jabatan tinggi. Perbedaan hasil asesmen bisa mencerminkan akses terhadap kesempatan, bukan kapasitas bawaan. Pegawai yang tidak pernah ditugaskan pada proyek lintas fungsi mungkin memiliki bukti kompetensi lebih sedikit daripada rekan yang memperoleh paparan. Norma bahasa, perangkat, jadwal shift, akses internet, disabilitas, dan tanggung jawab pengasuhan dapat memengaruhi partisipasi. Interpretasi harus membedakan performa pada alat ukur dari potensi belajar atau kontribusi seseorang.

Kegiatan diagnosis hendaknya membangun keselamatan psikologis: orang dapat menyampaikan kesalahan, ketidaktahuan, atau kendala tanpa dipermalukan. Ini tidak berarti meniadakan standar akuntabilitas. Organisasi tetap dapat menindak pelanggaran, tetapi harus memisahkan forum belajar dari mekanisme disiplin bila tujuan dan konsekuensinya berbeda. Dalam sektor berisiko tinggi, keterbukaan tentang kesalahan membantu menemukan kelemahan sistem dan mencegah pengulangan. Ketika pegawai takut menyampaikan masalah, data resmi cenderung menunjukkan gambaran yang lebih baik daripada kenyataan.

4 Kerangka tingkat analisis

4.1 Analisis organisasi

Analisis organisasi menguji apakah lingkungan dan prioritas institusi menuntut kemampuan baru, di mana tuntutan itu paling kritis, dan kondisi apa yang mendukung atau menghambat pengembangan. Bahan awalnya mencakup rencana strategis, sasaran kinerja, nilai layanan, struktur, anggaran, perubahan teknologi, risiko, kebijakan, dan tren tenaga kerja. Dokumen tidak dibaca sebagai kebenaran final: pernyataan “menjadi organisasi inovatif” perlu diterjemahkan menjadi proses, perilaku, keputusan, dan indikator yang dapat diamati. Analisis juga melihat sejarah perubahan sebelumnya, termasuk program yang berhasil atau berhenti karena sponsor berganti.

Pertanyaan organisasi mencakup apakah arah strategis dipahami dengan cara yang serupa oleh pimpinan dan pegawai; kemampuan mana yang sudah menjadi kekuatan; kesenjangan apa yang mengancam prioritas; dan unit mana yang paling terkena dampaknya. Pemetaan dapat menggunakan matriks strategi-kapabilitas, analisis risiko, skenario, atau wawancara

eksekutif. Peringkat risiko sebaiknya mempertimbangkan peluang terjadi dan besarnya konsekuensi. Kesenjangan yang jarang muncul tetapi berpotensi menyebabkan kecelakaan atau pelanggaran berat tetap dapat menjadi prioritas tinggi.

Analisis budaya dan sistem insentif penting karena keduanya menentukan kemampuan digunakan atau ditinggalkan. Organisasi dapat melatih kolaborasi, tetapi penilaian kinerja individual yang saling berkompetisi mungkin mendorong penahanan informasi. Pimpinan dapat menyatakan bahwa pembelajaran dihargai, sementara jadwal kerja tidak memberi waktu untuk refleksi. Hambatan semacam ini perlu ditandai sebagai bagian dari diagnosis, bukan sekadar catatan implementasi. Kapabilitas organisasi dibentuk oleh praktik yang berulang dan hubungan antarbagian, sehingga program kelas individu tidak dengan sendirinya menciptakan kemampuan kolektif.

4.2 Analisis pekerjaan, tugas, dan proses

Analisis pekerjaan memeriksa apa yang perlu dikerjakan, standar hasilnya, sumber pengetahuan yang digunakan, kondisi pelaksanaan, dan variasi yang muncul dalam situasi normal maupun pengecualian. Uraian jabatan formal dapat menjadi titik awal, tetapi sering tertinggal dari pekerjaan sesungguhnya. Karena itu, analisis dapat memakai observasi, wawancara pemegang jabatan, telaah dokumen kerja, pemetaan proses, critical incident technique, atau lokakarya ahli. Fokusnya bukan menghasilkan daftar tugas sepanjang mungkin, melainkan mengenali tugas yang berpengaruh pada keselamatan, pelanggan, mutu, biaya, kepatuhan, dan perubahan strategi.

Analisis perlu mencatat frekuensi, kompleksitas, konsekuensi kegagalan, tingkat kebaruan, interdependensi, dan kemungkinan otomasi tugas. Tugas rutin berfrekuensi tinggi mungkin memerlukan standar kerja jelas dan bantuan digital yang mudah diakses. Tugas jarang tetapi berisiko tinggi memerlukan simulasi dan latihan pengambilan keputusan. Pekerjaan yang membutuhkan koordinasi memerlukan analisis alur informasi dan titik serah, bukan hanya daftar kompetensi setiap jabatan. Dengan demikian, desain belajar dapat meniru tuntutan transfer yang sesungguhnya.

Pemetaan proses membantu mengungkap sumber masalah yang tidak berasal dari kemampuan. Jika kasus pelanggan berpindah antarunit berkali-kali, pertanyaannya bukan hanya apakah pegawai mampu berkomunikasi, melainkan apakah pemilik kasus, batas kewenangan, dan sistem informasinya jelas. Analisis tugas harus melihat alat, informasi, beban, ketergantungan, waktu, dan prosedur. Apabila seorang pegawai dapat menyelesaikan

tugas hanya dengan jalan pintas yang melanggar prosedur, diagnosis harus mempertimbangkan mutu rancangan proses. Kesimpulan yang hanya mengandalkan hasil akhir berisiko menyalahkan orang yang bekerja dalam sistem yang tidak mendukung.

4.3 Analisis individu

Analisis individu menentukan siapa yang memerlukan dukungan, kompetensi apa yang relevan, dan alasan kesenjangan tersebut muncul. Bukti dapat mencakup asesmen performa, demonstrasi keterampilan, hasil kerja, wawancara perkembangan, portofolio, uji pengetahuan, simulasi, sertifikasi, atau umpan balik multisumber. Metode dipilih berdasarkan konstruk. Pengetahuan faktual dapat diuji dengan pertanyaan yang sesuai; keterampilan prosedural lebih baik diamati melalui tugas; perilaku interpersonal memerlukan beberapa situasi dan perspektif; potensi berkembang tidak dapat disimpulkan dari satu skor.

Penilaian individual perlu membedakan tidak tahu, belum terampil, belum percaya diri, tidak termotivasi, tidak memiliki kesempatan, dan tidak memperoleh umpan balik. Perbedaan diagnosis ini penting karena intervensinya berbeda. Seseorang yang memahami prosedur tetapi tidak dapat menggunakannya karena akses yang dibatasi membutuhkan perubahan kewenangan. Pegawai yang mampu tetapi enggan akibat pengalaman hukuman mungkin membutuhkan perubahan iklim dan perilaku manajerial. Individu yang belum menguasai keterampilan memerlukan latihan yang relevan serta kesempatan mengaplikasikan hasilnya.

Asesmen harus menyampaikan kriteria sebelum peserta dinilai. Standar transparan mengurangi kejutan, memungkinkan latihan terarah, dan membantu interpretasi hasil. Umpan balik yang spesifik menjelaskan perilaku yang diamati, konsekuensi, dan langkah perbaikan; label global seperti “kurang strategis” tidak membantu. Dalam konteks pengembangan, skor sebaiknya disertai percakapan tentang kekuatan dan aspirasi, sebab kebutuhan organisasi dan tujuan karier seseorang dapat beririsan tetapi tidak identik. Ketika aspirasi pribadi belum sesuai dengan peran saat ini, perencanaan pengembangan dapat menyiapkan mobilitas atau perluasan tugas secara bertahap.

4.4 Analisis tim dan jejaring kerja

Tim membutuhkan kemampuan yang tidak dapat direduksi menjadi penjumlahan skor individu. Koordinasi, kepercayaan, pembagian beban, kesadaran situasional, resolusi konflik, dan komunikasi saat tekanan meningkat merupakan hasil interaksi. Tim diagnosis perlu menentukan apakah masalah muncul pada anggota tertentu, pola kerja bersama, atau

hubungan tim dengan bagian lain. Kinerja tim dapat terlihat cukup baik pada tugas biasa tetapi rapuh ketika beban puncak, pergantian anggota, atau kejadian luar biasa muncul.

Pemetaan jejaring kerja dapat mengidentifikasi siapa yang menjadi sumber pengetahuan informal, di mana keputusan tertahan, dan unit mana yang menjadi penghubung kritis. Teknik social network analysis dapat memberi gambaran pola konsultasi atau arus informasi, tetapi penggunaannya menuntut perlindungan privasi dan penjelasan yang jelas. Grafik jejaring bukan alat untuk menilai popularitas atau menandai pegawai sebagai pusat risiko tanpa konteks. Pola hubungan perlu dikaitkan dengan tujuan kerja dan dibaca bersama peserta, khususnya ketika hasil dapat mengubah peran atau kewenangan.

Intervensi tim dapat berupa latihan simulasi, retrospektif, coaching antartim, perbaikan protokol, atau pembentukan komunitas praktik. Pilihan bergantung pada apakah akar kesenjangan berada pada pengetahuan, koordinasi, prosedur, atau distribusi keahlian. Tim yang tidak memiliki informasi yang sama tidak akan menjadi efektif hanya dengan pelatihan komunikasi; organisasi mungkin perlu mengubah dashboard dan ritual serah terima. Temuan tim dengan demikian mendorong perhatian pada hubungan antara kompetensi, sistem, dan rutinitas kolektif.

4.5 Kapabilitas masa depan dan kesiapan perubahan

Kapabilitas masa depan dapat diidentifikasi melalui strategi, analisis tren, konsultasi ahli, sinyal pelanggan, eksperimen, dan skenario. Metode seperti Delphi, horizon scanning, atau lokakarya skenario membantu mengorganisasi ketidakpastian, tetapi hasilnya tetap merupakan hipotesis yang harus diperbarui. Organisasi sebaiknya tidak menggunakan istilah besar seperti “AI-ready” tanpa mendefinisikan perilaku dan keputusan yang dimaksud. Untuk satu unit, kompetensi tersebut mungkin berarti mampu memeriksa mutu keluaran AI; bagi unit lain, berarti mengelola risiko data, mendesain ulang proses, atau menjelaskan keputusan kepada pengguna.

Kesiapan bukan hanya daftar keterampilan. Ia mencakup pemahaman atas perubahan, kapasitas untuk belajar, dukungan pemimpin, kualitas data, keluwesan proses, serta ketersediaan waktu untuk bereksperimen. Survei kesiapan yang hanya menanyakan sikap positif dapat menghasilkan gambaran optimistis tanpa menunjukkan apakah organisasi mampu bertindak. Diagnosis yang lebih baik membandingkan kesiapan yang dirasakan dengan bukti praktik dan sumber daya. Perbedaan persepsi antara pimpinan dan pekerja garis

depan juga penting karena menunjukkan jarak antara desain perubahan dan pengalaman pelaksanaannya.

Untuk menghindari investasi spekulatif, organisasi dapat menguji kapabilitas melalui proyek percontohan yang terbatas dan etis. Eksperimen tersebut memungkinkan tim mengamati kemampuan yang benar-benar dibutuhkan, kondisi kerja yang berubah, serta konsekuensi sosial dan operasional. Temuan pilot diperbarui ke peta kompetensi dan rencana belajar sebelum program diperluas. Siklus ini lebih andal daripada membeli paket pelatihan besar berdasarkan tren yang belum dipahami.

5 Tahapan operasional diagnosis

5.1 Menetapkan mandat dan pertanyaan keputusan

Proses dimulai dengan mandat yang menyebut keputusan yang akan dibuat dan pengguna temuan. Pertanyaan “pelatihan apa yang perlu diselenggarakan?” terlalu sempit jika masalahnya belum terdefinisi. Mandat yang lebih kuat dapat berbunyi: kemampuan dan kondisi kerja apa yang perlu diperkuat agar cabang mampu menyelesaikan layanan tertentu dalam standar waktu dan mutu yang ditetapkan? Rumusan ini memperluas pencarian sebab tetapi tetap menjaga fokus pada hasil. Pemilik keputusan, sponsor, batas waktu, unit analisis, sumber daya, dan batas kerahasiaan harus ditetapkan sejak awal.

Tim diagnosis menyusun teori awal tentang bagaimana hasil diharapkan terjadi. Misalnya, penerapan CRM diperkirakan meningkatkan retensi apabila petugas memasukkan data dengan benar, manajer meninjau pola tindak lanjut, dan sistem terhubung dengan kanal layanan. Hipotesis ini memandu pengumpulan data dan mencegah survei tanpa tujuan. Tim juga menentukan keputusan yang tidak akan diambil berdasarkan diagnosis tersebut, misalnya keputusan pemutusan kerja, apabila instrumen memang hanya dirancang untuk kebutuhan pengembangan.

Peta pertanyaan-ke-bukti dapat menunjukkan data yang diperlukan, metode pengumpulan, kriteria validitas, dan pihak yang bertanggung jawab. Peta tersebut mencegah duplikasi dan membantu mengidentifikasi kesenjangan data. Jika organisasi belum memiliki baseline, hal itu perlu dicatat dan dapat menjadi tindakan awal. Tidak semua proyek memerlukan penelitian berskala besar; ruang lingkup metode harus proporsional terhadap besarnya konsekuensi keputusan. Namun, keputusan berisiko tinggi memerlukan bukti lebih kuat daripada pelatihan sukarela berdampak rendah.

5.2 Menyusun indikator dan standar kinerja

Indikator yang baik menggambarkan hasil atau perilaku yang bermakna dan dapat diamati. Target kuantitatif membantu, tetapi tidak menggantikan penilaian konteks. Waktu penyelesaian misalnya perlu dibaca bersama tingkat kesalahan, kompleksitas kasus, keselamatan, dan kepuasan pengguna. Bila hanya waktu yang dihargai, pegawai mungkin menutup kasus secara cepat tanpa menyelesaikan kebutuhan pelanggan. Diagnosis harus mengevaluasi kemungkinan perilaku manipulatif atau konsekuensi yang tidak diharapkan dari setiap indikator.

Standar kemampuan dapat berupa rubrik tingkat kemahiran, contoh kinerja, sertifikasi, protokol, atau kriteria mutu. Rubrik yang berguna menjelaskan perilaku pada tingkat berbeda, bukan sekadar label pemula-menengah-ahli. Contohnya, "menganalisis data" dapat dibedakan menjadi: membaca indikator dasar, memeriksa kualitas dan batas data, menggabungkan sumber, menguji beberapa penjelasan, dan mengomunikasikan implikasi keputusan. Definisi konkret membantu peserta memahami tujuan sekaligus memungkinkan penilai menghasilkan penilaian yang lebih konsisten.

Standar perlu diperiksa terhadap tuntutan lokal. Kompetensi yang diperlukan di kantor pusat mungkin berbeda dari cabang dengan jaringan terbatas atau profil pelanggan yang berbeda. Adaptasi tidak boleh menurunkan standar inti keselamatan dan integritas, tetapi dapat mengubah cara kompetensi ditunjukkan. Jika pekerjaan dirancang untuk kolaborasi, penilaian individual saja tidak cukup. Kriteria perlu menangkap kontribusi terhadap hasil bersama dan perilaku yang memungkinkan tim bekerja efektif.

5.3 Memetakan populasi dan segmentasi

Penentuan populasi dimulai dari kelompok yang pekerjaannya terkait dengan hasil sasaran. Segmentasi dapat berdasarkan peran, tingkat pengalaman, lokasi, shift, jenis pelanggan, tingkat risiko, teknologi yang digunakan, atau fase karier. Segmentasi membantu membuat diagnosis relevan tanpa menganggap seluruh tenaga kerja homogen. Namun, kategori harus mempunyai dasar operasional; kategori yang terlalu rinci meningkatkan beban dan berisiko mengungkap identitas responden dalam kelompok kecil.

Pemilihan sampel dipandu oleh tujuan dan jenis keputusan. Untuk audit keselamatan yang mencakup semua pemegang tugas kritis, sensus mungkin dibutuhkan. Untuk wawancara eksploratif, sampel bertujuan yang mencakup variasi konteks dapat lebih informatif. Survei memerlukan kerangka sampel dan tingkat respons yang memadai untuk inferensi; kelompok

yang tidak menjawab dapat berbeda secara sistematis. Catatan tentang siapa yang tidak terwakili harus menjadi bagian laporan, bukan catatan kaki yang diabaikan.

Unit kerja dapat memetakan kemampuan melalui matriks peran-kompetensi, tetapi hasilnya perlu melindungi individu. Matriks digunakan untuk mengidentifikasi cakupan dan ketergantungan, bukan menempelkan label kekurangan secara permanen. Ketersediaan satu pakar untuk tugas kritis dapat menunjukkan risiko suksesi, meskipun pakar tersebut berprestasi tinggi. Dengan demikian, diagnosis mengidentifikasi kebutuhan organisasi yang tidak selalu dapat diselesaikan melalui pengembangan individu yang sama.

5.4 Mengumpulkan data berlapis

Pengumpulan data sebaiknya dimulai dari sumber yang telah tersedia dan relevan, lalu dilengkapi dengan metode baru. Dokumen strategis, laporan kinerja, audit, sistem pembelajaran, catatan pelayanan, dan data proyek dapat mengurangi beban responden. Sebelum menggunakan data, tim memeriksa definisi, kelengkapan, periode, perubahan sistem, dan kemungkinan bias. Perbandingan antarperiode tidak bermakna bila formula indikator berubah tanpa penyesuaian. Akses administratif ke data juga tidak otomatis berarti data layak digunakan untuk tujuan lain.

Wawancara semi-terstruktur menggali bagaimana tugas dilakukan, kapan kegagalan terjadi, bantuan apa yang digunakan, dan apa yang mengubah hasil. Pertanyaan sebaiknya meminta contoh peristiwa spesifik daripada opini umum. Alih-alih bertanya “apakah Anda memahami prosedur?”, peneliti dapat meminta responden menjelaskan tindakan ketika pelanggan mengajukan kasus yang tidak tercakup dalam prosedur. Fokus pada kejadian nyata membantu membedakan pengetahuan deklaratif dari keterampilan penerapan.

Kelompok diskusi berguna untuk melihat kesepakatan dan perbedaan lintas peran, tetapi status jabatan dapat membungkam peserta. Fasilitator perlu mengelola dominasi, mengundang perspektif yang belum muncul, dan tidak menganggap kesepakatan publik sebagai konsensus sejati. Observasi kerja melengkapi laporan diri dengan bukti perilaku, sedangkan catatan reflektif membantu menangkap penalaran yang tidak terlihat. Setiap metode memerlukan protokol, pelatihan pengumpul data, dan prosedur penanganan informasi sensitif.

Survei kompetensi dapat menjangkau populasi besar, namun kualitas item lebih menentukan daripada jumlah pertanyaan. Setiap butir perlu menggambarkan tugas atau perilaku yang relevan, menggunakan bahasa yang dipahami, dan memisahkan tingkat kepentingan dari tingkat penguasaan. Skala penilaian diri berguna untuk persepsi dan

keyakinan, bukan pengganti tes kinerja. Apabila skala meminta responden menilai kepentingan sekaligus kemampuan, analisis dapat mengidentifikasi gap persepsi; hasil tersebut tetap perlu diverifikasi dengan sumber lain.

5.5 Menganalisis dan menguji penjelasan

Analisis kuantitatif dapat dimulai dari distribusi, variasi, tren, segmentasi, dan hubungan antarindikator. Rata-rata membantu ringkasan tetapi dapat menyembunyikan kelompok yang tertinggal. Persentil, rentang, atau diagram sebar menunjukkan keragaman. Korelasi tidak membuktikan bahwa rendahnya kompetensi menyebabkan rendahnya kinerja; faktor ketiga mungkin memengaruhi keduanya. Analisis perlu memeriksa kualitas pengukuran, ukuran kelompok, data hilang, serta kemungkinan artefak yang berasal dari sistem pencatatan.

Data kualitatif dapat dianalisis melalui pengodean tematik, analisis isi, atau pemetaan kejadian. Kode yang jelas dan contoh bukti membantu menjaga konsistensi di antara analis. Tim dapat membandingkan tema antarperan dan menandai kasus yang menyimpang dari pola umum. Kasus negatif tidak harus dihapus; seorang pegawai yang mencapai hasil baik dalam kondisi yang dianggap sulit dapat menunjukkan sumber daya atau praktik yang dapat dipelajari. Interpretasi yang kaya menjelaskan mekanisme, sementara angka menunjukkan skala atau pola distribusi.

Setelah pola teridentifikasi, tim menguji penjelasan alternatif. Untuk keterlambatan layanan, hipotesisnya dapat mencakup kurangnya keterampilan, prosedur persetujuan terlalu panjang, sistem yang lambat, jumlah staf tidak memadai, perubahan volume pelanggan, atau prioritas yang tidak selaras. Bukti pembeda dicari bagi tiap hipotesis. Observasi bahwa pegawai berpengalaman pun menghadapi keterlambatan yang sama mungkin melemahkan penjelasan berbasis keterampilan dan memperkuat dugaan masalah proses. Keputusan tindakan seharusnya mengikuti diagnosis penyebab dominan, bukan asumsi yang paling mudah diterima.

5.6 Memvalidasi temuan dan menyusun rekomendasi

Validasi meliputi pemeriksaan konsistensi pengukuran, konvergensi lintas metode, ketepatan konteks, dan kelayakan penafsiran. Ahli materi memeriksa ketepatan teknis; pekerja menilai apakah perilaku yang disebut benar-benar terjadi; pimpinan mengecek hubungan dengan strategi; fungsi data meninjau definisi dan kualitas rekaman. Jika hasil berbeda, laporan menjelaskan sumber perbedaan. Konsensus bukan satu-satunya tanda validitas, sebab

kepentingan politik dapat membentuk kesepakatan. Yang penting ialah alasan kesimpulan dapat dipertanggungjawabkan.

Rekomendasi memisahkan tindakan pengembangan dari tindakan sistem. Tindakan pengembangan dapat mencakup pelatihan, coaching, mentoring, rotasi, simulasi, proyek penugasan, komunitas praktik, atau pembelajaran mandiri terstruktur. Tindakan sistem mencakup perbaikan akses, kejelasan peran, alur persetujuan, alat bantu kinerja, kapasitas staf, umpan balik, standar data, dan insentif. Setiap rekomendasi menyebut populasi sasaran, perilaku atau hasil yang dituju, prasyarat, pemilik, biaya, risiko, waktu, dan indikator keberhasilan.

Laporan diagnosis sebaiknya ringkas di bagian eksekutif, tetapi menyediakan jejak audit yang cukup bagi pembaca teknis. Jejak tersebut mencakup pertanyaan, populasi, metode, periode, batasan data, definisi konstruk, temuan, tingkat keyakinan, alternatif yang diuji, dan alasan prioritas. Tingkat keyakinan dapat dinyatakan sebagai tinggi, sedang, atau awal, disertai penjelasan. Temuan awal yang berpotensi serius dapat memicu tindakan pencegahan sambil menunggu bukti tambahan, terutama untuk keselamatan; tindakan sementara harus dinyatakan sebagai respons kehati-hatian, bukan diagnosis final.

6 Metode dan instrumen

6.1 Wawancara, observasi, dan critical incident

Wawancara mendalam membantu memahami proses berpikir, hambatan, perubahan tuntutan, dan konteks yang tidak terekam sistem. Panduan wawancara dapat memuat pertanyaan tentang tugas penting, standar keberhasilan, kesalahan yang pernah terjadi, kondisi pemicu, cara mengatasi, dan dukungan yang dibutuhkan. Pewawancara perlu menggunakan pertanyaan tindak lanjut netral, meminta contoh konkret, dan menghindari penyisipan jawaban. Catatan reflektif setelah wawancara merekam konteks dan kemungkinan bias pewawancara.

Observasi langsung atau shadowing memperlihatkan urutan kerja, gangguan, interaksi, dan penggunaan alat. Pengamat menyiapkan fokus dan skema pencatatan agar perhatian tidak hanya tertuju pada perilaku yang paling mencolok. Observasi singkat dapat gagal menangkap tugas musiman atau kejadian langka; jadwal perlu mencakup variasi waktu dan kondisi. Jika rekaman video digunakan, persetujuan, penyimpanan, akses, dan masa retensi harus diatur

ketat. Pengamatan bukan alat untuk mencari kesalahan perorangan; tujuannya ialah memahami tuntutan kerja dan kondisi yang membuat kinerja berhasil atau terhambat.

Critical incident technique mengumpulkan deskripsi peristiwa ketika kinerja efektif atau tidak efektif secara mencolok. Deskripsi tersebut mencakup konteks, tindakan, akibat, dan faktor pendukung atau penghambat. Teknik ini berguna untuk pekerjaan kompleks yang tidak dapat dijelaskan hanya melalui uraian tugas rutin, misalnya penanganan krisis, pelayanan keluhan, atau keputusan etik. Sampel kejadian harus cukup beragam agar organisasi tidak menyamakan pengalaman satu kelompok dengan norma universal. Insiden kemudian diterjemahkan menjadi perilaku yang dapat diamati, bukan sifat kepribadian yang spekulatif.

6.2 Survei dan asesmen kompetensi

Survei mengukur persepsi, prioritas, kepercayaan diri, pengalaman, atau kondisi belajar. Tinjauan lintas negara tentang penggunaan alat diagnosis kebutuhan menunjukkan nilai instrumen terstruktur sekaligus pentingnya adaptasi terhadap peran, tim, organisasi, dan konteks lokal (Markaki et al., 2021). Instrumen harus mendefinisikan setiap skala dan diuji pada kelompok kecil sebelum penyebaran luas. Terjemahan ke Bahasa Indonesia perlu mempertahankan makna konstruk, bukan sekadar mengganti kata demi kata. Istilah seperti “otonomi”, “urgensi”, atau “kolaborasi” dapat dipahami berbeda di antara fungsi dan daerah. Uji kognitif meminta responden menjelaskan bagaimana mereka menafsirkan item; langkah ini menemukan ambiguitas yang tidak tampak dari uji statistik.

Asesmen kompetensi dapat menggabungkan tes pengetahuan, demonstrasi, simulasi, portofolio, penilaian atasan, dan bukti hasil kerja. Tes harus mewakili domain kemampuan yang hendak diukur dan tingkat kesulitan yang sesuai. Validitas bukan sifat tetap sebuah instrumen; ia merujuk pada kekuatan interpretasi skor untuk tujuan tertentu. Alat yang layak untuk pemetaan kebutuhan pelatihan belum tentu layak untuk promosi atau seleksi. Keputusan berkonsekuensi tinggi memerlukan standar administrasi, kalibrasi penilai, perlindungan peserta, serta bukti validitas dan keadilan yang lebih kuat.

Penilaian diri sering memberi data penting tentang kebutuhan yang dirasakan, tetapi responden dapat terlalu tinggi atau rendah menilai kemampuan. Efek kepercayaan diri, budaya kerendahan hati, kekhawatiran terhadap atasan, dan pemahaman tentang standar memengaruhi hasil. Penilaian 360 derajat memperluas perspektif, tetapi rentan bias hubungan dan tidak selalu mencerminkan kinerja objektif. Penggabungan sumber harus mempertahankan makna unik setiap penilai, bukan merata-ratakan pandangan berbeda tanpa pertimbangan.

6.3 Data kinerja dan people analytics

Data operasional memungkinkan pengamatan pola pada skala yang besar dan dari waktu ke waktu. Contohnya meliputi kesalahan, waktu layanan, pembatalan, keselamatan, tingkat penyelesaian, retensi pelanggan, atau penggunaan sistem. Hubungan dengan kebutuhan belajar harus dibangun dengan hati-hati: metrik hasil menunjukkan ada persoalan, sedangkan bukti proses dan kemampuan membantu menjelaskan mengapa. Dashboard tidak memahami konteks secara otomatis. Perubahan kebijakan, beban kerja, kualitas data, dan komposisi pelanggan dapat menghasilkan variasi yang bukan disebabkan oleh kemampuan pegawai.

People analytics sebaiknya dimulai dari keputusan yang ingin diperbaiki, bukan dari ketersediaan algoritma. Model prediktif dapat membantu memetakan risiko keterlambatan atau memperkirakan permintaan keterampilan, tetapi prediksi tidak dengan sendirinya menjelaskan intervensi terbaik. Korelasi historis dapat mereproduksi ketidakadilan bila peluang tugas, penilaian manajer, atau akses belajar sebelumnya tidak merata. Tim perlu melakukan audit bias, menguji kinerja model lintas kelompok, memeriksa perubahan distribusi data, dan menyediakan mekanisme koreksi manusia.

Analitik pembelajaran dapat menunjukkan pendaftaran, penyelesaian, hasil asesmen, dan aktivitas di platform; indikator tersebut tidak sama dengan penerapan pada pekerjaan. Penyelesaian modul hanya menunjukkan paparan atau aktivitas yang terekam. Bukti transfer memerlukan pengamatan tugas, data kerja, atau demonstrasi kemampuan setelah kegiatan. Penggunaan analitik digital harus transparan bagi pegawai dan proporsional terhadap tujuan. Data aktivitas tidak boleh diam-diam diubah menjadi ukuran produktivitas apabila kondisi awal dan tujuan pengumpulan data berbeda.

6.4 Pemetaan kompetensi dan gap analysis

Peta kompetensi mengaitkan kompetensi dengan peran, tingkatan penguasaan, dan prioritas organisasi. Kerangka yang baik cukup stabil untuk mendukung percakapan lintas unit, tetapi dapat diperbarui ketika pekerjaan berubah. Terlalu banyak kompetensi menghasilkan katalog yang tidak dapat digunakan; terlalu sedikit membuat kebutuhan khas hilang. Kompetensi hendaknya didefinisikan dalam bahasa perilaku dan konteks, misalnya “menilai kualitas bukti yang digunakan sebelum mengambil keputusan layanan”, bukan “berpikir kritis” tanpa contoh.

Gap analysis membandingkan kapasitas aktual dengan standar yang dipilih. Selisih numerik membantu orientasi, tetapi interpretasi harus memperhatikan reliabilitas penilaian,

konsekuensi tugas, dan peluang belajar. Kesenjangan kecil pada tugas berisiko tinggi dapat mendesak, sedangkan selisih besar pada keterampilan yang jarang digunakan dan mudah didukung alat bantu mungkin tidak menjadi prioritas. Analisis gap sebaiknya memperlihatkan tingkat kebutuhan per segmen dan ketidakpastian data, bukan menghasilkan peringkat tunggal yang menutupi variasi.

Matriks kompetensi dapat digunakan dalam perencanaan suksesi dan workforce planning. Pemetaan jumlah pemegang keahlian, kedalaman pengalaman, dan distribusi geografis membantu organisasi mengidentifikasi ketergantungan pada individu tertentu. Namun, matriks bukan katalog identitas permanen. Kompetensi berubah melalui pengalaman dan teknologi; peta harus memiliki tanggal, pemilik data, dan jadwal pembaruan. Pegawai perlu mendapat kesempatan memperbaiki catatan atau menunjukkan bukti baru bila informasi digunakan untuk keputusan karier.

7 Menentukan prioritas dan memilih intervensi

7.1 Kriteria prioritas

Ketika sumber daya terbatas, organisasi perlu mengurutkan kebutuhan secara terbuka. Kriteria dapat mencakup keselarasan strategis, besarnya dampak, risiko keselamatan atau kepatuhan, jumlah orang terdampak, urgensi waktu, tingkat kesenjangan, kesiapan lingkungan, biaya penanganan, dan pemerataan akses. Bobot kriteria ditetapkan sebelum pemeringkatan agar hasil tidak disesuaikan untuk membenarkan program yang sudah disukai. Penilaian dapat menggunakan skala sederhana yang disertai definisi, lalu diuji sensitivitasnya untuk melihat apakah perubahan bobot kecil mengubah urutan prioritas.

Peringkat bukan pengganti penalaran. Kebutuhan dengan skor sedang di banyak dimensi mungkin tetap memerlukan perhatian bila menjadi prasyarat bagi beberapa strategi. Kebutuhan dengan skor dampak besar tetapi bukti lemah dapat masuk tahap pengujian atau pilot, bukan langsung peluncuran luas. Risiko berat dan mendesak dapat menuntut tindakan sementara sebelum diagnosis tuntas. Keputusan seperti itu perlu menyebut apa yang diketahui, apa yang belum, dan kapan penilaian akan diperbarui.

Prioritas sebaiknya menghasilkan portofolio, bukan daftar program yang saling bersaing tanpa hubungan. Organisasi dapat mengelompokkan tindakan ke dalam: kebutuhan kritis yang harus segera dikendalikan; kebutuhan pengembangan kapasitas untuk strategi; kebutuhan penguatan fondasi; serta eksperimen yang menguji kapabilitas baru. Pengelompokan

membantu menjaga keseimbangan antara hasil jangka pendek dan kesiapan jangka panjang. Porsi investasi ditentukan konteks, bukan rumus baku yang berlaku universal.

7.2 Menguji apakah pelatihan merupakan jawaban

Sebelum memilih pelatihan, tim perlu menguji apakah pegawai mengetahui cara yang benar, memiliki kemampuan melakukannya, bersedia melakukannya, dan mendapat kesempatan. Kerangka ini membantu diagnosis awal. Jika pegawai tidak mengetahui prosedur, pembelajaran mungkin diperlukan. Jika mereka tahu tetapi belum dapat melakukan, latihan terstruktur dan umpan balik mungkin cocok. Jika mampu tetapi enggan, organisasi perlu menyelidiki insentif, kepercayaan, beban, atau konflik nilai. Jika tidak memiliki kesempatan, solusinya berupa akses, wewenang, waktu, alat, atau perbaikan alur kerja.

Dukungan kinerja dapat lebih tepat daripada kelas ketika informasi jarang dipakai dan cepat berubah. Panduan digital, checklist, pencarian pengetahuan, atau bantuan kontekstual dapat mengurangi beban ingatan. Untuk tugas kompleks, kombinasi pembelajaran dan dukungan kerja mungkin diperlukan. Penugasan proyek dan coaching cocok ketika kompetensi memerlukan praktik, refleksi, dan umpan balik berulang. Simulasi berguna untuk peristiwa langka atau berisiko karena memberi kesempatan berlatih tanpa menimbulkan konsekuensi nyata.

Keputusan intervensi mempertimbangkan sifat kemampuan. Pengetahuan deklaratif dapat dipelajari melalui bacaan atau modul singkat; keterampilan prosedural memerlukan praktik; penilaian kompleks memerlukan kasus dan umpan balik; perilaku sosial berkembang melalui latihan, pengamatan, dan lingkungan tim. Program yang hanya mengandalkan ceramah untuk kompetensi yang menuntut penilaian kontekstual tidak sejalan antara metode dan hasil. Diagnosis harus menyebut bentuk praktik yang diperlukan agar desain pembelajaran tidak sekadar mengulang informasi.

7.3 Transfer dan ekosistem belajar

Pembelajaran baru bernilai ketika dapat digunakan pada pekerjaan. Transfer dipengaruhi karakter peserta, desain program, dukungan atasan, iklim kerja, kesempatan menerapkan, serta kesesuaian materi dengan kondisi pekerjaan. Kajian klasik Baldwin dan Ford (1988) menggarisbawahi pentingnya karakteristik peserta, desain pelatihan, dan lingkungan kerja bagi transfer. Oleh sebab itu, diagnosis kebutuhan mencakup kondisi pascapelatihan: siapa

memberi kesempatan praktik, bagaimana umpan balik diberikan, dan apakah prosedur lama justru menghukum perilaku baru.

Atasan langsung berperan menghubungkan tujuan pengembangan dengan sasaran kinerja, memberi tugas praktik, mengamati penerapan, serta menghapus hambatan. Jika atasan tidak memahami program atau tidak mendukung penggunaannya, kemampuan dapat kembali ke pola lama. Organisasi dapat melibatkan manajer dalam percakapan sebelum pembelajaran dan menyiapkan tindak lanjut setelahnya. Penilaian ini bukan sekadar menguji komitmen individu; ia mengidentifikasi perubahan sistem yang diperlukan agar transfer layak dilakukan.

Ekosistem belajar yang sehat menyediakan akses terhadap rekan ahli, komunitas praktik, pustaka pengetahuan, proyek, refleksi, dan waktu belajar. Kegiatan formal hanyalah satu komponen. Tantangan nyata yang disertai pengawasan memadai dapat membangun kemampuan lebih kuat daripada rangkaian materi tanpa penerapan. Akan tetapi, pembelajaran berbasis kerja tidak boleh menjadi alasan untuk menempatkan pegawai pada risiko tanpa persiapan. Penugasan perlu bertahap, tujuan eksplisit, dukungan ahli tersedia, dan hasil belajar dibahas.

8 Pengukuran dampak dan siklus pembaruan

8.1 Baseline, indikator, dan teori perubahan

Sebelum tindakan dilakukan, organisasi menentukan baseline yang masuk akal. Baseline dapat berupa kinerja sebelum program, kemampuan awal, persepsi, atau kondisi proses. Pemilihan pembanding bergantung pada pertanyaan evaluasi. Bila organisasi ingin mengetahui apakah kesalahan menurun, periode dan jenis kasus harus sebanding. Bila yang ingin diketahui adalah kesiapan kapabilitas baru, ukuran dapat berupa demonstrasi dalam simulasi atau kesiapan tim menjalankan pilot. Teori perubahan menjelaskan hubungan antara kegiatan, pembelajaran, perilaku, dan hasil, beserta asumsi yang diperlukan pada tiap hubungan.

Indikator pembelajaran seperti kehadiran, penyelesaian, dan kepuasan relevan untuk memahami akses dan pengalaman; indikator tersebut tidak membuktikan dampak kerja. Evaluasi perlu mengukur perubahan pengetahuan atau kemampuan, kemudian melihat penerapan dan hasil organisasi sesuai horizon yang wajar. Model evaluasi dapat menjadi kerangka pengelompokan, tetapi indikator tidak otomatis membuktikan kausalitas. Holton

(1996), misalnya, mengingatkan bahwa model empat tingkat perlu dipahami kritis sebagai taksonomi hasil, bukan teori evaluasi yang lengkap.

Jika memungkinkan, organisasi dapat membandingkan kelompok yang mendapat intervensi dengan kelompok pembanding yang relevan, mengukur perubahan sebelum dan sesudah, atau menggunakan desain bertahap. Eksperimen acak tidak selalu layak atau etis; alternatif kuasi-eksperimental dan analisis kontribusi dapat memberi bukti berguna. Pelaporan harus membedakan hasil yang diamati dari dampak yang dapat diatribusikan. Perubahan kinerja dapat berasal dari perbaikan sistem, perubahan pasar, pergantian pimpinan, atau program lain yang berlangsung bersamaan.

8.2 Menghubungkan hasil individu dan organisasi

Manfaat pengembangan muncul pada beberapa tingkat: pengetahuan dan efikasi individu, koordinasi tim, mutu layanan, keselamatan, produktivitas, inovasi, retensi, serta dampak masyarakat. Aguinis dan Kraiger (2009) meninjau manfaat yang dapat meluas dari individu dan tim sampai organisasi dan masyarakat. Rantai dampak tidak selalu linear. Peningkatan kemampuan individu perlu bertemu kesempatan kerja, rutinitas tim, teknologi, dan keputusan manajerial sebelum mengubah hasil agregat. Karena itu, evaluasi diagnosis melihat titik di mana rantai tersebut berjalan atau terputus.

Ukuran hasil harus seimbang. Efisiensi dapat meningkat sambil menurunkan kualitas interaksi; kepatuhan dapat naik tetapi inisiatif menurun; penggunaan AI dapat mempercepat proses sekaligus menciptakan kesalahan baru. Balanced scorecard atau kerangka multiindikator dapat membantu, asalkan indikator benar-benar mewakili konsekuensi penting dan tidak menjadi daftar tanpa prioritas. Evaluasi kualitatif membantu menjelaskan bagaimana perubahan dialami pekerja dan pelanggan, sementara data kuantitatif memeriksa distribusi dan besarnya pola.

Investasi pengembangan tidak harus dibenarkan hanya lewat penghitungan ROI yang mengklaim presisi semu. Keputusan dapat mempertimbangkan nilai strategis, pengurangan risiko, kepatuhan, kualitas layanan, pengembangan karier, dan pilihan masa depan. Bila estimasi finansial digunakan, asumsi tentang biaya, durasi manfaat, atribusi, dan nilai waktu harus dinyatakan. Pengukuran biaya yang jujur lebih bermanfaat daripada angka pengembalian yang tampak meyakinkan tetapi tidak dapat ditelusuri.

8.3 Diagnosis sebagai siklus berulang

Kebutuhan berubah ketika strategi, komposisi tenaga kerja, teknologi, dan kondisi pelanggan berubah. Diagnosis karenanya bukan survei tahunan yang berdiri sendiri, melainkan siklus yang menggabungkan sinyal rutin dan kajian mendalam berkala. Sinyal dapat berupa peningkatan kesalahan, keluarnya talenta kunci, perubahan prosedur, permintaan pelanggan baru, atau munculnya teknologi. Setiap sinyal tidak otomatis memicu pelatihan; ia memicu penyelidikan proporsional terhadap risiko dan konsekuensi.

Siklus pembaruan dapat menghubungkan workforce planning, manajemen kinerja, pembelajaran, mobilitas internal, dan evaluasi strategi. Temuan dari proyek inovasi memberi data tentang keterampilan baru; percakapan karier mengungkap aspirasi dan risiko retensi; evaluasi pelayanan menemukan titik rapuh kompetensi. Integrasi mengurangi pengulangan survei dan membantu organisasi melihat pola lintas unit. Namun, integrasi sistem tidak berarti semua data harus digabung tanpa batas. Tujuan, akses, dan kualitas tetap harus dikelola.

Organisasi yang belajar dari diagnosis menyimpan dokumentasi tentang hipotesis, keputusan, dan hasil, bukan hanya katalog kursus. Pengetahuan tersebut mencegah pengulangan kesalahan dan membantu memperbarui standar. Jika program gagal, evaluasi tidak berhenti pada kesimpulan bahwa peserta kurang termotivasi. Tim meninjau kembali asumsi: apakah kompetensi benar-benar dibutuhkan, apakah metode tepat, apakah atasan mendukung, apakah indikator sesuai, dan apakah perubahan sistem terjadi. Pembelajaran dari kegagalan memperkuat kualitas keputusan berikutnya.

9 Teknologi, AI, dan diagnosis kebutuhan baru

9.1 Perubahan tugas dan pembagian kerja

Digitalisasi dan kecerdasan buatan mengubah komposisi tugas, bukan sekadar menambahkan alat baru. Sebagian aktivitas dapat diotomatisasi, sebagian diperkuat dengan rekomendasi sistem, dan sebagian bergeser ke pemecahan masalah, pengawasan, interaksi pelanggan, atau penanganan pengecualian. Diagnosis harus mengidentifikasi tugas yang berubah, keputusan yang tetap menjadi tanggung jawab manusia, dan kemampuan baru yang dibutuhkan untuk mengawasi sistem. Mengajarkan penggunaan tombol atau prompt saja tidak cukup bila pekerjaan menuntut verifikasi bukti dan penanganan kesalahan model.

Perubahan tugas dapat menimbulkan kebutuhan reskilling, upskilling, atau redeployment. Analisis pekerjaan sebelum dan sesudah teknologi diterapkan membantu mengestimasi

perubahan beban dan keterampilan. Pekerja yang tugas rutinnya berkurang mungkin memerlukan peran baru; organisasi perlu menilai kesempatan transisi dan dukungan yang adil. Diagnosis juga harus menangkap kehilangan pengetahuan tacit ketika pakar senior pensiun atau otomasi mengurangi frekuensi praktik. Kompetensi tertentu dapat melemah bila jarang digunakan, sehingga organisasi perlu menjaga kemampuan pemulihan manual untuk keadaan darurat.

AI menuntut literasi tentang data, privasi, bias, batas model, interpretabilitas, keamanan, dan akuntabilitas. Tingkat literasi berbeda menurut peran. Pengguna umum mungkin perlu mengenali keluaran yang tidak dapat dipercaya; analis perlu memahami kualitas data dan validasi; pimpinan perlu menilai risiko, tata kelola, dan konsekuensi tenaga kerja. Diagnosis menyebut tugas spesifik dan ambang keputusan untuk tiap kelompok. Klaim bahwa semua karyawan perlu "memahami AI" tanpa segmentasi menghasilkan program terlalu umum.

9.2 Menggunakan AI dalam diagnosis

Algoritma dapat membantu mengelompokkan deskripsi pekerjaan, meringkas wawancara, mengidentifikasi istilah yang berubah, atau memetakan keterampilan yang muncul di iklan kerja. Manfaatnya berupa kecepatan dan kemampuan memproses volume informasi yang besar. Namun, data pelatihan, sumber dokumen, definisi keterampilan, dan konteks bahasa dapat membawa bias. Bahasa Indonesia kerja beragam antara sektor formal, daerah, dan istilah teknis; model bisa menggabungkan istilah yang serupa tetapi berbeda makna. Hasil otomatis sebaiknya diperlakukan sebagai petunjuk untuk diverifikasi oleh manusia.

Model rekomendasi pembelajaran dapat menyarankan materi berdasarkan profil kompetensi. Sistem semacam itu memerlukan data yang akurat, pembaruan katalog, penjelasan alasan rekomendasi, dan jalur koreksi. Jika profil didasarkan pada penilaian historis yang tidak adil, rekomendasi bisa mengunci seseorang pada peluang yang lebih sempit. Organisasi perlu memastikan bahwa otomasi diagnosis tidak mengurangi percakapan antara pegawai dan manajer. Teknologi memperluas kemampuan pengolahan, tetapi tanggung jawab menetapkan keputusan tetap berada pada manusia yang berwenang.

Tata kelola mencakup batas penggunaan data, audit bias, kontrol akses, retensi, keamanan, persetujuan, dan mekanisme banding. Data biometrik, rekaman komunikasi, atau jejak digital sangat sensitif dan tidak boleh dikumpulkan hanya karena tersedia. Penggunaan teknologi baru dapat mengubah hubungan kekuasaan di tempat kerja; karena itu pegawai dan

perwakilan mereka perlu diberi pemahaman yang memadai. Tata kelola yang baik bukan hambatan inovasi, melainkan syarat agar hasil diagnosis dipercaya dan dapat dipakai.

10 Tantangan dan bias dalam praktik

10.1 Bias permintaan dan bias hierarki

Permintaan pelatihan dari pimpinan dapat mencerminkan masalah yang dirasakannya, tetapi belum tentu menggambarkan kebutuhan seluruh organisasi. Pimpinan cenderung lebih terlihat oleh pengambil keputusan, sedangkan kelompok yang jarang bersuara dapat mengalami hambatan yang berbeda. Diagnosis perlu menguji siapa yang menentukan agenda, kelompok mana yang memperoleh akses, dan data siapa yang dianggap sah. Bila hanya eksekutif diwawancarai, kebutuhan strategis terlihat tetapi detail pekerjaan dapat hilang; bila hanya staf garis depan ditanya, kendala strategi dan sumber daya mungkin tidak tampak.

Bias konfirmasi terjadi ketika tim mencari data yang mendukung keyakinan awal dan mengabaikan bukti yang menentangnya. Untuk menguranginya, tim merumuskan beberapa hipotesis bersaing dan menentukan bukti pembeda sebelum analisis. Telaah oleh pihak independen dapat menguji logika rekomendasi, terutama ketika program besar atau keputusan berdampak pada karier. Sumber data dan kriteria interpretasi perlu dicatat agar kesimpulan dapat direplikasi atau dikritisi.

Bias atribusi mendorong organisasi menjelaskan hasil melalui sifat individu, bukan kondisi pekerjaan. Label “resistif”, “tidak adaptif”, atau “kurang inisiatif” dapat menyembunyikan proses yang menghukum kesalahan atau perubahan target yang terus-menerus. Perilaku individu tetap relevan, namun penjelasan harus mengaitkan perilaku dengan tuntutan, insentif, kemampuan, dan kesempatan. Pemetaan sebab yang seimbang membantu mencegah solusi yang menambah beban pegawai tanpa mengubah kondisi yang memproduksi masalah.

10.2 Bias pengukuran dan kompetensi generik

Instrumen yang belum diuji dapat memberi kesan objektif karena menghasilkan skor numerik. Skala yang tidak reliabel, soal yang tidak mencerminkan tugas, atau rubrik yang ambigu akan menghasilkan presisi semu. Penilai memerlukan contoh, latihan kalibrasi, dan mekanisme untuk membahas perbedaan. Untuk kemampuan kompleks, beberapa penilai atau beberapa kejadian dapat mengurangi ketergantungan pada satu pengamatan.

Kompetensi generik seperti kepemimpinan, komunikasi, inovasi, dan integritas sering digunakan tanpa definisi operasional. Satu istilah dapat berarti perilaku yang berbeda di unit berbeda. Diagnosis menerjemahkannya menjadi tindakan dan hasil yang sesuai konteks, tetapi tetap menjaga keterbandingan bila diperlukan. “Komunikasi efektif” misalnya dapat merujuk pada ketepatan serah terima, penjelasan risiko kepada pelanggan, atau penyampaian umpan balik kepada rekan. Tanpa spesifikasi, program berpotensi mengajarkan slogan.

Efek kebaruan juga memengaruhi prioritas. Teknologi yang banyak dibicarakan mungkin tampak lebih penting daripada kemampuan dasar seperti supervisi, literasi numerik, atau desain proses. Tim diagnosis membandingkan kebutuhan baru dengan baseline kapasitas saat ini dan menilai trade-off. Orientasi pada masa depan tidak berarti mengabaikan kemampuan inti yang memungkinkan organisasi mengadopsi perubahan dengan aman.

10.3 Bias akses dan kerentanan

Akses terhadap asesmen dan pembelajaran dapat berbeda menurut lokasi, jenis kontrak, shift, usia, disabilitas, bahasa, dan kedekatan dengan kantor pusat. Tingkat partisipasi yang rendah pada suatu kelompok mungkin menunjukkan jadwal atau format yang tidak dapat dijangkau, bukan kurangnya minat. Analisis respons perlu melihat pola tersebut. Metode alternatif seperti sesi tatap muka, perangkat bergerak, materi aksesibel, atau penerjemahan dapat meningkatkan keterlibatan tanpa mengubah tuntutan inti kompetensi.

Pegawai yang berada pada posisi rentan mungkin menghindari laporan diri tentang kesenjangan karena khawatir dinilai tidak layak. Organisasi dapat menjelaskan perlindungan penggunaan data, melibatkan wakil pegawai, dan memisahkan hasil diagnosis agregat dari catatan performa individu kecuali ada alasan yang jelas. Saat keputusan menyangkut keselamatan atau lisensi profesi, organisasi harus transparan tentang batas pemisahan tersebut. Kepercayaan tidak dibangun dengan janji kerahasiaan yang tidak dapat dipenuhi.

11 Konteks Indonesia dan implikasi manajerial

11.1 Keragaman organisasi dan akses pembelajaran

Indonesia memiliki organisasi dengan variasi besar dalam skala, kepemilikan, wilayah operasi, kualitas infrastruktur, dan tingkat formalitas kerja. Perusahaan nasional, UMKM, badan publik, organisasi nirlaba, rumah sakit, perguruan tinggi, dan usaha keluarga memiliki struktur pengambilan keputusan serta kemampuan investasi yang berbeda. Diagnosis perlu

disesuaikan dengan konteks tersebut. Model yang mengasumsikan setiap unit memiliki LMS, analis data, dan departemen HRD besar tidak relevan bagi banyak organisasi. Kesederhanaan metode bukan berarti rendahnya mutu jika pertanyaan, bukti, dan keputusan dijaga dengan baik.

Kesenjangan digital di antara daerah dan kelompok tenaga kerja memengaruhi akses terhadap pelatihan daring dan sistem kerja. Organisasi perlu menguji perangkat, konektivitas, kuota, literasi digital, dan waktu yang tersedia sebelum menjadikan pembelajaran digital sebagai saluran utama. Program dapat menggunakan desain campuran: materi yang dapat diakses luring, sesi sinkron singkat, pendampingan di tempat kerja, serta bantuan teknis. Diagnosis harus menangkap biaya waktu dan biaya akses yang sering tidak terlihat pada anggaran lisensi platform.

Kekuatan jaringan sosial lokal dapat mempercepat transfer pengetahuan melalui mentoring dan komunitas praktik. Namun, ketergantungan pada hubungan informal juga dapat menyingkirkan pekerja baru atau kelompok yang tidak memiliki akses ke jaringan berpengaruh. Praktik berbagi pengetahuan perlu dirancang agar inklusif, terdokumentasi, dan tidak hanya bergantung pada satu orang. Pemimpin unit berperan mengenali pakar lokal dan menyediakan pengakuan serta waktu bagi mereka untuk membimbing.

11.2 Organisasi publik dan layanan masyarakat

Pada organisasi publik, kebutuhan pengembangan tidak dapat dinilai hanya berdasarkan efisiensi. Keadilan layanan, akuntabilitas, kepatuhan, aksesibilitas, dan kepercayaan masyarakat menjadi hasil penting. Diagnosis dapat melibatkan pengguna layanan, pengelola pengaduan, unit pengawasan, serta petugas lapangan. Ketika prosedur administratif berubah, pegawai membutuhkan pengetahuan regulasi sekaligus kemampuan menjelaskan hak dan pilihan kepada masyarakat. Data kinerja harus dibaca bersama keragaman kasus dan mandat pelayanan.

Silo birokrasi dapat membuat masalah lintas instansi tampak sebagai kekurangan kompetensi satu unit. Contoh proses perizinan yang melibatkan beberapa dinas menunjukkan bahwa koordinasi dan interoperabilitas mungkin lebih penting daripada pelatihan pegawai tertentu. Diagnosis lintas fungsi dapat memetakan titik persetujuan, duplikasi data, perbedaan definisi, dan ruang kewenangan. Solusi pengembangan dapat dipadukan dengan penyederhanaan layanan dan protokol kolaborasi.

Akuntabilitas publik menuntut keterbukaan tentang kriteria prioritas dan penggunaan anggaran pengembangan. Program yang menguntungkan kelompok tertentu perlu dijelaskan melalui kebutuhan layanan, risiko, dan kesenjangan yang terukur. Pengukuran hasil juga mempertimbangkan dampak pada kelompok pengguna yang beragam. Kualitas layanan tidak selalu tercermin pada kecepatan; kemampuan menangani kasus kompleks secara adil dapat membutuhkan waktu lebih panjang.

11.3 UMKM, perusahaan keluarga, dan keterbatasan sumber daya

UMKM dapat melakukan diagnosis ringkas melalui diskusi pemilik, observasi kerja, telaah keluhan pelanggan, dan demonstrasi tugas. Skala kecil memungkinkan percakapan langsung, tetapi kedekatan hubungan dapat membuat pegawai sulit menyampaikan masalah kepada pemilik. Pihak eksternal seperti asosiasi, lembaga pelatihan, atau perguruan tinggi dapat membantu fasilitasi dan menyediakan asesmen yang terjangkau. Prioritas biasanya perlu diarahkan pada kemampuan yang memberi dampak langsung pada mutu, keselamatan, arus kas, dan keberlangsungan usaha.

Pada perusahaan keluarga, kebutuhan pengembangan dapat terkait dengan suksesi, tata kelola, pemisahan peran keluarga dan profesional, digitalisasi, serta penguatan manajemen menengah. Diagnosis harus menjaga sensitivitas relasi sekaligus menggunakan kriteria peran yang jelas. Pengembangan penerus tidak boleh mengabaikan kebutuhan karyawan nonkeluarga, sebab kapabilitas perusahaan bergantung pada sistem yang dapat berjalan melampaui satu figur. Mentoring keluarga dan proses profesional dapat dilengkapi dengan penilaian kompetensi objektif serta pengalaman lintas unit.

Keterbatasan anggaran mendorong organisasi memilih intervensi yang sederhana dan bertahap. Namun, biaya pelatihan murah tidak selalu berarti biaya total rendah bila pegawai kehilangan banyak jam kerja atau materi tidak dapat diterapkan. Analisis biaya memasukkan waktu, perjalanan, pengganti shift, perangkat, dukungan manajer, serta biaya risiko apabila kompetensi tidak tersedia. Kemitraan pendidikan dapat menurunkan biaya dan memperluas akses, dengan syarat kurikulum disusun dari tugas nyata organisasi.

12 Ilustrasi diagnostik: transformasi layanan pelanggan

Bayangkan sebuah perusahaan distribusi menargetkan pelayanan pelanggan yang lebih cepat dan konsisten. Dalam enam bulan, keluhan meningkat dan waktu penyelesaian tiket naik. Pimpinan mengusulkan pelatihan komunikasi layanan untuk seluruh staf. Diagnosis awal tidak

langsung menyetujui atau menolak usulan itu. Tim menyusun pertanyaan: apakah keterlambatan terutama disebabkan oleh kemampuan petugas, pembagian kewenangan, kualitas data, volume permintaan, atau koordinasi antarunit? Keputusan yang diperlukan ialah menentukan tindakan tiga bulan ke depan dan investasi kapabilitas satu tahun.

Tim menelaah data tiket selama satu tahun, membedakan jenis kasus, tingkat kompleksitas, kanal masuk, dan unit yang terlibat. Mereka memeriksa catatan pelanggan dan kebijakan eskalasi, kemudian mengamati beberapa shift dan mewawancarai petugas serta supervisor. Data menunjukkan bahwa sebagian besar keterlambatan terjadi pada tiket yang memerlukan persetujuan unit lain. Petugas baru juga lebih sering meminta informasi yang sebenarnya sudah tercatat di sistem, sementara layar CRM menampilkan data pelanggan secara tidak lengkap. Pada sampel kasus yang langsung dapat ditangani petugas, keterampilan mendengar dan merangkum kebutuhan memang bervariasi, terutama pada jam sibuk.

Wawancara dengan pegawai memperlihatkan bahwa beberapa orang menunda keputusan karena khawatir melanggar batas kewenangan yang berubah-ubah. Supervisor memberi arahan berbeda mengenai kapan kasus perlu dieskalasi. Perbandingan unit dengan tingkat keterlambatan rendah menunjukkan adanya praktik penugasan satu koordinator kasus dan panduan eskalasi lokal yang lebih jelas. Tim juga menemukan bahwa target waktu hanya mengukur penutupan tiket, sehingga beberapa kasus dibuka kembali dan menambah beban pelanggan. Temuan tersebut memperlihatkan campuran masalah kompetensi, proses, informasi, koordinasi, dan indikator kinerja.

Rekomendasi dibagi menjadi tiga horizon. Pertama, perusahaan memperjelas batas kewenangan dan menyederhanakan kategori eskalasi, memperbaiki integrasi tampilan CRM, serta mengubah ukuran keberhasilan agar mencakup penyelesaian tuntas dan pembukaan ulang. Kedua, petugas menjalani latihan berbasis skenario tentang mendengar, mengklarifikasi, merangkum, dan menyelesaikan kasus dalam kewenangannya; supervisor berlatih melakukan coaching singkat saat evaluasi kasus. Ketiga, tim lintas fungsi melakukan proyek perbaikan layanan untuk mengembangkan kemampuan analisis data dan desain proses. Pelatihan tidak dipisahkan dari perbaikan sistem yang memungkinkan keterampilan diterapkan.

Evaluasi dilakukan dengan membandingkan waktu penyelesaian menurut kompleksitas kasus, tingkat pembukaan ulang, mutu sampel interaksi, dan pengalaman pelanggan sebelum serta sesudah perubahan. Implementasi dimulai pada dua unit dan diperluas setelah empat minggu bila kualitas data memadai dan tidak ada dampak negatif pada kasus kompleks. Hasil

tidak langsung dinyatakan sebagai efek pelatihan; perusahaan memeriksa kontribusi perubahan prosedur, sistem, dan pembinaan. Ilustrasi ini memperlihatkan manfaat diagnosis: keputusan menjadi lebih terarah, kelompok sasaran lebih tepat, dan indikator dapat menguji apakah perubahan benar-benar membantu pengguna layanan.

13 Rancangan instrumen dan tata kelola

13.1 Contoh pertanyaan inti

Instrumen diagnosis dapat memuat pertanyaan yang menautkan strategi dengan praktik. Pada tingkat organisasi, tim dapat bertanya: sasaran mana yang paling membutuhkan perubahan kemampuan; proses mana yang menghambat sasaran tersebut; keputusan strategis apa yang akan berubah dalam dua tahun; dan kemampuan apa yang menjadi risiko bila hanya dimiliki sedikit orang? Pada tingkat pekerjaan, pertanyaan mencakup tugas yang paling menentukan mutu, situasi pengecualian, standar, alat, dependensi, dan frekuensi perubahan tugas. Pada tingkat individu, tim mengeksplorasi kemampuan yang sudah dikuasai, bukti penerapan, kesulitan, dukungan, kesempatan praktik, dan aspirasi karier.

Contoh pertanyaan untuk wawancara pemegang jabatan: “Ceritakan kasus terakhir ketika tugas ini berjalan baik atau gagal”; “informasi apa yang Anda gunakan untuk memutuskan langkah berikutnya?”; “bagian mana yang memerlukan koordinasi dengan fungsi lain?”; “apa yang biasanya menghambat penyelesaian?”; dan “jika sistem atau kebijakan berubah, kemampuan apa yang paling perlu diperkuat?” Pertanyaan tindak lanjut meminta contoh, waktu, konsekuensi, dan kondisi pembanding. Fasilitator mencatat apakah jawaban merujuk pengalaman langsung, dugaan, atau informasi dari orang lain.

Untuk survei, responden dapat menilai frekuensi tugas, konsekuensi kesalahan, tingkat keyakinan, akses pada alat, kesempatan latihan, kejelasan standar, dan urgensi kebutuhan. Skala kepentingan serta penguasaan dapat dipisahkan, tetapi hasil selisih harus dipahami sebagai indikator awal. Pertanyaan terbuka dapat meminta contoh hambatan utama dan tindakan yang paling membantu. Panjang survei perlu dijaga agar responden tidak lelah dan mengisi secara mekanis; uji coba kognitif sebelum peluncuran mengidentifikasi istilah yang rancu.

13.2 Matriks prioritas dan kartu kebutuhan

Kartu kebutuhan mencatat nama kebutuhan, hubungan strategis, kelompok yang terdampak, standar kompetensi, bukti kesenjangan, penyebab yang diuji, intervensi yang direkomendasikan, prasyarat, pemilik, horizon waktu, biaya, risiko, dan ukuran hasil. Format satu halaman memudahkan pengambilan keputusan dan pembaruan. Lampiran teknis menyimpan data dan metode lebih lengkap. Pencatatan tingkat keyakinan mendorong pimpinan membedakan fakta yang kuat dari hipotesis yang masih perlu divalidasi.

Matriks prioritas dapat memakai skor terpisah untuk dampak strategis, risiko, skala, urgensi, kesiapan, dan keadilan akses. Alih-alih menjumlahkan tanpa konteks, tim dapat menetapkan ambang wajib untuk keselamatan atau kepatuhan, lalu memeringkat kebutuhan lain berdasarkan bobot yang disepakati. Uji sensitivitas menunjukkan apakah prioritas sangat bergantung pada satu kriteria. Jika posisi berubah drastis ketika bobot sedikit diubah, keputusan perlu disertai pembahasan eksplisit tentang nilai dan trade-off.

Keputusan menerima, menunda, menguji, atau menolak kebutuhan dicatat beserta alasan. Penundaan dapat terjadi karena data belum cukup, kondisi penerapan belum tersedia, atau kapasitas anggaran terbatas. Penolakan harus tetap menyebut risiko yang diterima dan indikator pemicu untuk meninjau ulang. Tata kelola semacam ini mengurangi keputusan informal yang mudah terlupakan ketika sponsor atau pimpinan berganti.

13.3 Peran dan akuntabilitas

Pimpinan organisasi menetapkan arah dan menanggung keputusan prioritas. Manajer lini menjelaskan tuntutan kerja, menyediakan akses, dan mendukung penerapan. Fungsi SDM mengelola metodologi, desain intervensi, kualitas asesmen, akses yang adil, dan koordinasi evaluasi. Ahli materi menjaga ketepatan teknis. Pegawai memberi bukti kontekstual dan umpan balik atas rekomendasi. Fungsi teknologi, risiko, kepatuhan, dan data dilibatkan sesuai sumber masalah. Tanggung jawab tidak boleh dialihkan seluruhnya kepada unit pelatihan karena penyebab kebutuhan mungkin berada di luar kendalinya.

Tim diagnosis memerlukan kompetensi riset terapan: penyusunan pertanyaan, wawancara, survei, analisis data, fasilitasi, pemetaan proses, etika, dan komunikasi keputusan. Untuk organisasi kecil, peran dapat dirangkap, tetapi konflik kepentingan perlu diidentifikasi. Apabila sponsor sekaligus menentukan penilaian individu, mekanisme tinjauan independen atau agregasi data dapat meningkatkan kepercayaan. Keputusan akhir didokumentasikan agar alasan program dapat ditinjau setelah hasil tersedia.

Tata kelola juga menetapkan frekuensi pembaruan peta kemampuan, penyimpanan hasil asesmen, pengendalian versi standar, dan mekanisme keberatan. Pegawai perlu dapat memperbaiki kesalahan faktual seperti jabatan, sertifikasi, atau pengalaman proyek yang tidak tercatat. Bila temuan digunakan untuk menyusun kesempatan belajar, kriteria aksesnya dibagikan secara jelas. Transparansi tidak menjamin semua orang setuju, tetapi membuat keputusan dapat dijelaskan dan diperbaiki.

14 Implikasi bagi strategi pengembangan SDM

Diagnosis yang baik mengubah peran fungsi SDM dari penyedia kursus menjadi mitra organisasi dalam membangun kapasitas. Perubahan ini membutuhkan kemampuan membaca strategi dan operasi sekaligus. Fungsi SDM perlu berkolaborasi dengan manajer lini untuk menerjemahkan sasaran menjadi tugas dan perilaku, lalu merancang intervensi yang menggabungkan pengalaman kerja, pembelajaran formal, teknologi, dan dukungan manajerial. Kemitraan demikian menempatkan pembelajaran dalam sistem kerja dan memperkuat hubungan antara investasi manusia dengan penciptaan nilai.

Bagi perencanaan tenaga kerja, temuan diagnosis menunjukkan keterampilan mana yang perlu direkrut, dikembangkan, dipindahkan, dibeli sebagai layanan, atau dibangun melalui kemitraan. Tidak semua kemampuan harus dimiliki dalam jumlah sama oleh seluruh pegawai. Organisasi dapat membedakan kemampuan dasar, spesialis, kepemimpinan, dan kemampuan yang perlu tersebar luas. Analisis pasokan internal dan pasar tenaga kerja membantu menilai waktu yang dibutuhkan untuk menutup kesenjangan. Pengembangan internal dapat mempertahankan pengetahuan kontekstual; perekrutan dapat mempercepat masuknya keahlian baru; kombinasi keduanya dapat mengurangi risiko.

Diagnosis juga mengarahkan sistem karier dan mobilitas. Kompetensi yang dibutuhkan pada peran masa depan dapat menjadi dasar jalur karier, proyek rotasi, mentoring, dan sertifikasi. Namun, pemetaan karier harus menyediakan pilihan yang beragam, tidak hanya jalur menuju manajemen. Ahli teknis dapat memperoleh pengakuan dan jenjang pertumbuhan tanpa kehilangan fokus kepakaran. Keterkaitan antara kebutuhan organisasi dan aspirasi individu meningkatkan peluang retensi serta pemanfaatan potensi.

Pada tingkat kepemimpinan, hasil diagnosis dapat mengungkap kemampuan manajer yang perlu diperkuat: menetapkan prioritas, memberi umpan balik, mengelola perubahan, memanfaatkan data, dan membangun kondisi aman untuk belajar. Pimpinan tidak hanya sponsor pengembangan, tetapi juga bagian dari lingkungan penerapan. Jika manajer

menghambat penggunaan kemampuan baru, evaluasi harus menanganinya sebagai isu kepemimpinan dan sistem kinerja. Hal ini mencegah organisasi mengharapkan pegawai berubah tanpa mengubah praktik supervisi.

15 Penutup

Diagnosis kebutuhan pengembangan adalah proses analitis dan sosial yang menentukan masalah mana yang perlu ditangani, siapa yang memerlukan dukungan, serta bentuk tindakan yang paling sesuai. Kualitas proses ini bergantung pada ketepatan pertanyaan, kejelasan unit analisis, mutu standar, triangulasi bukti, pengujian penyebab, partisipasi yang adil, dan keterhubungan dengan strategi. Pelatihan menjadi pilihan yang kuat ketika kesenjangan pengetahuan atau keterampilan terbukti relevan dan lingkungan kerja menyediakan kesempatan untuk menerapkannya. Bila penyebab utama berada pada teknologi, prosedur, insentif, beban, kewenangan, atau koordinasi, intervensi perlu memperbaiki faktor-faktor tersebut.

Organisasi yang mendiagnosis pada tingkat organisasi, pekerjaan, individu, tim, dan masa depan dapat menghindari dua ekstrem: menganggap semua persoalan sebagai kekurangan pegawai atau berharap satu program belajar mengubah sistem yang tidak mendukung. Pendekatan multilevel menempatkan kompetensi manusia dalam hubungan dengan alat, struktur, hubungan kerja, dan keputusan. Pendekatan berbasis bukti tidak menghilangkan pertimbangan manajerial, tetapi membuat pertimbangan dapat ditelusuri dan diperdebatkan secara produktif.

Bagi mahasiswa manajemen, diagnosis kebutuhan merupakan latihan menghubungkan teori strategi, perilaku organisasi, analisis pekerjaan, manajemen kinerja, pembelajaran, dan tata kelola data. Bagi praktisi, kemampuan ini memungkinkan keputusan pengembangan lebih selektif, relevan, dan bertanggung jawab. Investasi manusia akan lebih mungkin menciptakan nilai bila organisasi terlebih dahulu memahami pekerjaan yang perlu dilakukan, kemampuan yang dibutuhkan, alasan kesenjangan terjadi, serta kondisi yang memungkinkan pembelajaran menghasilkan perubahan nyata.

Glossarium

Analisis kebutuhan pelatihan — Proses sistematis untuk menentukan kesenjangan pengetahuan, keterampilan, atau sikap yang dapat ditangani melalui pembelajaran terencana.

Analisis pekerjaan — Kajian tentang tugas, tanggung jawab, standar, kondisi, dan kompetensi yang diperlukan untuk menjalankan pekerjaan.

Analisis organisasi — Pemeriksaan strategi, struktur, sumber daya, budaya, risiko, dan kesiapan organisasi untuk menetapkan kebutuhan kapabilitas.

Analisis individu — Penilaian kebutuhan dan kemampuan seseorang dalam kaitannya dengan persyaratan tugas atau pengembangan karier.

Analisis tugas — Pemecahan pekerjaan ke dalam aktivitas, keputusan, standar, alat, dan situasi yang menuntut kinerja.

Baseline — Ukuran kondisi awal yang dipakai sebagai titik pembanding untuk menilai perubahan.

Capability gap — Perbedaan antara kapabilitas yang dibutuhkan dan yang tersedia pada tingkat individu, tim, atau organisasi.

Critical incident technique — Metode pengumpulan uraian kejadian kerja yang sangat efektif atau tidak efektif untuk menemukan perilaku dan kondisi penentu kinerja.

Diagnosis multilevel — Analisis kebutuhan secara terpadu pada tingkat individu, tim, pekerjaan, unit, dan organisasi.

Gap analysis — Perbandingan kondisi aktual dengan standar atau kapasitas yang dituju untuk mengidentifikasi selisih yang perlu ditangani.

Kompetensi — Gabungan pengetahuan, keterampilan, perilaku, dan pertimbangan yang memungkinkan seseorang menjalankan tugas dalam konteks tertentu.

People analytics — Penggunaan data tenaga kerja dan metode analitis untuk mendukung keputusan tentang pekerja, organisasi, dan kinerja.

Prioritisasi kebutuhan — Proses mengurutkan kebutuhan berdasarkan dampak, risiko, keselarasan strategi, urgensi, kesiapan, biaya, dan keadilan.

Transfer pembelajaran — Penerapan dan pemeliharaan pengetahuan atau keterampilan yang diperoleh melalui belajar ke dalam pekerjaan.

Triangulasi — Penggunaan beberapa metode, sumber, atau perspektif untuk menguji konsistensi dan konteks suatu temuan.

Validitas asesmen — Tingkat dukungan bukti dan teori bagi interpretasi skor asesmen untuk tujuan tertentu.

Workforce planning — Proses memperkirakan dan menyiapkan jumlah serta jenis tenaga kerja yang diperlukan untuk memenuhi strategi.

Daftar Pustaka

Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual Review of Psychology, 60*, 451–474. https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163505

Arthur, W., Jr., Bennett, W., Jr., 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. https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.234

Baldwin, T. T., & Ford, J. K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel Psychology, 41*(1), 63–105. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1988.tb00632.x

Ferreira, R. R., & Abbad, G. (2013). Training needs assessment: Where we are and where we should go. *Brazilian Administration Review, 10*(1), 77–99. https://doi.org/10.1590/S1807-76922013000100006

Holton, E. F., III. (1996). The flawed four-level evaluation model. *Human Resource Development Quarterly, 7*(1), 5–21. https://doi.org/10.1002/hrdq.3920070103

Markaki, A., Malhotra, S., Billings, R., & Theus, L. (2021). Training needs assessment: Tool utilization and global impact. *BMC Medical Education, 21*, Article 310. https://doi.org/10.1186/s12909-021-02748-y

Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (2001). The science of training: A decade of progress. *Annual Review of Psychology, 52*, 471–499. https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.471

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. https://doi.org/10.1177/1529100612436661

Tannenbaum, S. I., & Yukl, G. (1992). Training and development in work organizations. *Annual Review of Psychology, 43*, 399–441. https://doi.org/10.1146/annurev.ps.43.020192.002151