

## Implementasi Analisis Kebutuhan Pelatihan Dalam Pengembangan Karyawan Di *Unit Collection & Recovery*, Permata Bank

Muhammad Rafly\*, Durotul Yatimah, Anan Sutisna

Universitas Negeri Jakarta, Indonesia

\*muhammad.rafly@mhs.unj.ac.id

### Abstract

*This research analyzed the implementation of training need analysis (TNA) for employee development at Permata Bank's Collection & Recovery Unit in East Jakarta. The issue stemmed from a mismatch between training programs and employee needs, leading to suboptimal unit performance. The study aimed to describe training needs, TNA application, and influencing factors. Employing a descriptive qualitative case study method, data was gathered via interviews, observations, and documentation, validated through triangulation. Findings revealed TNA implementation was suboptimal due to L&D implementers' limited competence and insufficient employee involvement, resulting in irrelevant and ineffective training. Inhibiting factors included minimal management support, time constraints, and resistance to change, despite adequate training facilities. Recommendations included specialized TNA training for L&D, standardized TNA guidelines, benchmarking, and regular evaluation for continuous improvement.*

**Keywords:** *Training Need Analysis; Employee Development; Learning & Development; Training Effectiveness; Permata Bank*

### Abstrak

Penelitian ini menganalisis implementasi Analisis Kebutuhan Pelatihan (TNA) dalam pengembangan karyawan di *Unit Collection & Recovery*, Permata Bank, Jakarta Timur. Latar belakang masalahnya adalah ketidaksesuaian program pelatihan dengan kebutuhan karyawan, yang berdampak pada rendahnya kinerja unit. Tujuan penelitian ini adalah mendeskripsikan dan menganalisis kebutuhan pelatihan, penerapan TNA, serta faktor pendukung dan penghambatnya. Menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan pendekatan studi kasus, data dikumpulkan melalui wawancara, observasi, dan studi dokumentasi, dengan triangulasi data untuk menjaga keabsahan. Hasil utama menunjukkan bahwa implementasi TNA belum optimal karena keterbatasan kompetensi tim *Learning & Development* dan kurangnya keterlibatan karyawan, menyebabkan pelatihan tidak relevan dan kurang efektif. Faktor penghambat meliputi minimnya dukungan manajemen, waktu terbatas, dan resistensi terhadap perubahan, meskipun fasilitas pendukung pelatihan tersedia. Direkomendasikan agar Permata Bank menyelenggarakan pelatihan khusus TNA bagi tim *Learning & Development*, menyusun pedoman TNA, serta melakukan *benchmarking* dan evaluasi berkala untuk perbaikan berkelanjutan.

**Kata Kunci:** *Analisis Kebutuhan Pelatihan; Pengembangan Karyawan; Learning & Development; Efektivitas Pelatihan*

### Pendahuluan

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset yang sangat penting bagi setiap perusahaan karena kualitas dan kompetensi karyawan secara langsung memengaruhi kinerja organisasi. Oleh karena itu, pelatihan dan pengembangan karyawan menjadi

langkah strategis yang wajib dijalankan untuk meningkatkan kemampuan, kesiapan menghadapi tanggung jawab yang lebih besar, serta mendukung pencapaian tujuan perusahaan di masa depan. Pelatihan biasanya difokuskan pada peningkatan keterampilan jangka pendek yang bersifat teknis dan praktis, sedangkan pengembangan mencakup upaya peningkatan pengetahuan, sikap, dan kemampuan secara menyeluruh dalam jangka panjang.

Namun demikian, efektivitas pelaksanaan pelatihan masih menjadi tantangan serius di banyak organisasi. Seringkali pelatihan yang diberikan tidak tepat sasaran akibat lemahnya penguasaan metodologi TNA oleh pelaksana, kurangnya partisipasi aktif karyawan dalam pelaksanaan TNA, serta belum banyak penelitian berbasis data dan studi kasus nyata yang membahas penerapan TNA di sektor perbankan Indonesia di mana penelitian ini menawarkan kebaruan dengan fokus spesifik pada *Unit Collection & Recovery*, mengisi kesenjangan literatur yang saat ini lebih umum dan kurang kontekstual dengan industri perbankan di Indonesia.

Fenomena ini didukung selaras dengan *Learning Survey 2023* yang menyatakan bahwa sebanyak 56% karyawan merasa bahwa pelatihan yang mereka terima tidak sesuai dengan kebutuhan pekerjaan mereka. Terdapat temuan di *Unit Collection & Recovery* Permata Bank, khususnya di Cabang Jakarta Timur, di mana beberapa program pelatihan seperti *Creative Writing* dan *Interior Design* tidak relevan dengan fungsi utama unit tersebut. Observasi di lapangan mengungkap adanya kesenjangan yang nyata antara pelatihan yang diberikan dan kebutuhan riil karyawan. Akibatnya, hal ini berdampak pada rendahnya produktivitas dan kinerja individu maupun organisasi secara keseluruhan.

Untuk mengatasi permasalahan tersebut, penting bagi perusahaan untuk menerapkan *Training Need Analysis* (TNA) sebagai alat sistematis dalam merancang pelatihan yang tepat sasaran. TNA membantu mengidentifikasi kebutuhan pelatihan berdasarkan gap kompetensi yang ada sehingga pelatihan yang diberikan lebih fokus dan efektif dalam meningkatkan kemampuan karyawan sesuai dengan tuntutan pekerjaannya. Penelitian ini fokus pada implementasi analisis kebutuhan pelatihan dalam konteks pengembangan karyawan di *Unit Collection & Recovery*, Permata Bank, Cabang Jakarta Timur. Rumusan masalah yang diangkat meliputi bagaimana pelaksanaan analisis kebutuhan pelatihan tersebut, serta faktor-faktor pendukung dan penghambat dalam pelaksanaannya.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan kebutuhan pelatihan karyawan, memahami penerapan TNA secara konkret, serta mengidentifikasi kendala dan faktor keberhasilan dalam pelaksanaan analisis kebutuhan pelatihan di unit tersebut. Dengan adanya pemahaman yang mendalam tentang implementasi TNA, diharapkan perusahaan dapat meningkatkan kualitas program pelatihan sehingga mampu mendukung pengembangan kompetensi sumber daya manusia secara optimal. Hal ini pada akhirnya akan berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan dan efektivitas operasional *Unit Collection & Recovery* di Permata Bank, sekaligus memberikan nilai tambah bagi keberlangsungan dan daya saing perusahaan di masa mendatang

## Metode

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis kebutuhan pelatihan dalam pengembangan karyawan di *Unit Collection & Recovery*, Permata Bank. Secara khusus, penelitian mengkaji kebutuhan pelatihan yang diperlukan oleh karyawan, penerapan *Training Need Analysis* (TNA), serta faktor-faktor pendukung dan penghambat pelaksanaan analisis kebutuhan pelatihan tersebut. Pendekatan yang digunakan adalah metode deskriptif kualitatif dengan studi kasus, di mana data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi langsung, dan dokumentasi terkait

pelatihan dan pengembangan karyawan. Penelitian ini dilaksanakan di Jakarta pada periode November 2024 hingga Februari 2025. Data primer diperoleh dari wawancara dengan karyawan dan manajer *Unit Collection & Recovery*, observasi proses pelatihan, serta kuesioner yang fokus pada kebutuhan pelatihan dan penerapan TNA. Data sekunder meliputi laporan kinerja dan dokumentasi pelatihan sebelumnya. Untuk memastikan keabsahan data, digunakan triangulasi sumber dan teknik, termasuk verifikasi silang antara berbagai pihak terkait dan penggunaan metode pengumpulan data yang beragam. Analisis data dilakukan dengan mempertimbangkan kredibilitas, transferabilitas, dependabilitas, dan konfirmabilitas agar temuan penelitian dapat dipercaya dan relevan secara ilmiah.

## Hasil dan Pembahasan

### 1. Implementasi Analisis Kebutuhan Pelatihan Dalam Pengembangan Karyawan di *Unit Collection & Recovery*, Permata Bank

Peneliti melakukan wawancara kepada *Learning & Development* yang sekaligus pelaksana pada saat melakukan *Training Need Analysis*. Selanjutnya adalah hasil wawancara peneliti:

#### a. Organisasi

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan Bayu selaku *Learning Design* menyatakan beliau sebelumnya seorang *Relationship Manager* mengerjakan pembukaan akun rekening nasabah dan mencari nasabah yang ingin menabung depositonya di Permata Bank (Wawancara, 10 Maret 2025). Sedangkan menurut Rini selaku *Learning Design* menyatakan beliau sebelumnya adalah seorang *sales* yang berfokus pada penjualan asuransi (Wawancara, 12 Maret 2025). Hal ini mengakibatkan belum optimal menggali kebutuhan pelatihan dari perspektif organisasi secara menyeluruh.

Teori yang diusulkan oleh Goldstein (2002) menjelaskan bahwa analisis kebutuhan pelatihan harus dilakukan secara sistematis untuk menjamin bahwa program pelatihan yang diterapkan dapat memenuhi kebutuhan spesifik organisasi (Ehsan & Imam, 2021). Keterbatasan kapasitas staf, seperti Bayu dan Rini, yang tidak memiliki latar belakang sebagai spesialis *Learning & Development*, mengakibatkan kurangnya penerapan model TNA yang terstruktur dan pemahaman mendalam tentang konsep TNA ini kemudian menyebabkan kesulitan dalam menggali kebutuhan pelatihan dari perspektif organisasi secara menyeluruh (Grau-Gumbau et al., 2002).

Hal ini menunjukkan bahwa TNA harus mengevaluasi kebutuhan organisasi, individu yang terlibat, serta fungsi spesifik yang perlu ditangani melalui pelatihan (Mei et al., 2008). Tanpa pemahaman yang tepat tentang cara menerapkan analisis kebutuhan ini, staf seperti Bayu dan Rini akan kesulitan untuk memastikan bahwa pelatihan yang diberikan dapat mengatasi masalah yang dihadapi oleh unit mereka.

#### b. Tugas

Berdasarkan hasil wawancara dengan Hendra selaku Dept. *Head Collection & Recovery* menyatakan bahwa Bayu belum mengetahui tugas dan pekerjaan di *collection* dengan baik. Hal ini ditemukan pada saat proses pengumpulan informasi TNA Bayu belum memiliki pemahaman secara mendalam mengenai tugas-tugas spesifik yang diemban tim *Collection & Recovery*. Akibatnya, pelatihan yang dibuat kurang sesuai dengan kebutuhan tugas dan pekerjaan yang dilakukan oleh *Unit Collection & Recovery*. (Wawancara, 9 Februari 2025).

Teori analisis tugas dalam konteks TNA sangat penting untuk memastikan bahwa pelatihan yang dirancang berbasis pada pemahaman menyeluruh akan tanggung jawab dan tugas spesifik karyawan. Analisis kebutuhan pelatihan (TNA) harus mengintegrasikan pemahaman yang mendalam tentang dinamika pekerjaan untuk

mengoptimalkan hasil pelatihan (Reed & Vakola, 2006). Dalam hal ini berfokus pada bagaimana TNA yang tidak mempertimbangkan faktor-faktor ini cenderung menghasilkan program pelatihan yang tidak efektif dan tidak relevan dengan tuntutan yang ada. Dalam konteks ini, keterlibatan pihak yang memahami baik konteks pekerjaan sangatlah krusial untuk merumuskan pelatihan yang tepat.

Lebih lanjut, bahwa suksesnya implementasi TNA dalam organisasi memerlukan pemahaman yang jelas tentang tugas yang harus dipenuhi oleh sumber daya manusia (Markaki et al., 2021). Penelitian mereka menunjukkan bahwa ketidakcukupan dalam menggali aspek-aspek ini dalam analisis tugas dapat mengarah pada kesenjangan yang signifikan antara kebutuhan pelatihan yang sebenarnya dan pelatihan yang ditawarkan. Hal ini selaras dengan pengamatan Hendra yang menyatakan bahwa Bayu masih kurang memahami tugas-tugas spesifik tim di *Collection & Recovery*, yang pada akhirnya mempertanyakan efektivitas program pelatihan yang ditawarkan.

### c. Individu

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan Herawati selaku *Staff* di *Unit Collection & Recovery* menyatakan bahwa penerapan dalam melakukan analisis kebutuhan oleh Bayu belum secara optimal menggali kebutuhan pelatihan dari perspektif individu secara menyeluruh. Hal ini terlihat pada saat pembuatan materi pelatihan yang tidak melibatkan karyawan yang ada dilapangan sebagai *field collector*. Yang pada akhirnya, dikarenakan terdapat kegagalan untuk mengenali dan mengembangkan potensi individu serta dapat menimbulkan ketidakpuasan dan rendahnya motivasi (Wawancara, 17 Maret 2025).

Teori analisis individu berfokus pada pendekatan yang memerhatikan kebutuhan spesifik setiap karyawan ketika merancang program pelatihan. Hal ini sejalan dengan pernyataan oleh Ju & Li (2019) yang menjelaskan bahwa kecocokan antara pendidikan, keterampilan, dan pekerjaan karyawan berpengaruh signifikan terhadap motivasi dan niat untuk tetap bertahan di tempat kerja. Ketika program pelatihan tidak mempertimbangkan kebutuhan individual, hal ini dapat dilihat sebagai pengabaian terhadap potensi karyawan dan berpotensi menimbulkan tingkat turnover yang tinggi.

Hal ini memberikan bukti bahwa pelatihan yang dirancang berdasarkan analisis kebutuhan individu cenderung lebih efektif dalam meningkatkan kinerja. Studi tersebut menunjukkan bahwa kebutuhan assessment sebelum pelatihan memperkuat keberhasilan program pelatihan (Arthur et al., 2003). Hal ini menunjukkan bahwa pengabaian analisis individu dalam pelatihan dapat mengakibatkan kekecewaan dan rendahnya semangat kerja di kalangan karyawan. Ketidakpuasan terhadap pelatihan yang tidak sesuai dengan kebutuhan spesifik individu dapat menghasilkan kurangnya motivasi dan keinginan untuk terlibat secara aktif dalam tugas-tugas mereka.

## 2. Penerapan Implementasi Analisis Kebutuhan Pelatihan Dalam Pengembangan Karyawan Di *Unit Collection & Recovery*, Permata Bank (Studi di Cabang Jakarta Timur)

Hasil dari penelitian ini bertujuan untuk mengetahui informasi, menjelaskan, dan menggambarkan keadaan terkait implementasi analisis kebutuhan pelatihan dalam pengembangan karyawan di *Unit Collection & Recovery*, Permata Bank yang dilakukan oleh tim *Learning & Development*. Analisis Kebutuhan Pelatihan (*Training Need Analysis-TNA*) adalah proses sistematis yang bertujuan untuk mengidentifikasi kesenjangan antara keterampilan yang dimiliki karyawan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi. TNA merupakan langkah awal yang krusial dalam pengembangan program pelatihan yang efektif, karena hasil dari analisis ini akan menentukan desain dan implementasi pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan

nyata di lapangan. Pada pernyataan diatas dapat dilihat bahwa *Training Need Analysis* (TNA) merupakan proses kunci bagi pengembangan keterampilan dan kompetensi tenaga kerja. Penerapan TNA yang efektif dapat membantu organisasi dalam menentukan kebutuhan pelatihan yang spesifik bagi individu, tim, dan seluruh organisasi. Berikut pembahasan hasil wawancara yang dilakukan peneliti berdasarkan Implementasi *Training Need Analysis* (TNA).

#### **a. Organisasi**

Dalam konteks organisasi, penerapan TNA sangat penting untuk memastikan bahwa kebutuhan pelatihan mencerminkan tujuan strategis organisasi. Fairman dan rekan-rekannya menegaskan bahwa gagal dalam TNA dapat menyebabkan ketidaksesuaian antara pelatihan yang diberikan dan aspirasi organisasi, yang pada gilirannya dapat memperlambat pencapaian kinerja (Fairman, Voak & Sujatmaka, 2020). Pada pelaksanaannya yang terjadi saat *Training Need Analysis* (TNA) di *Unit Collection & Recovery*, proses TNA yang dilakukan oleh tim *Learning & Development* ini belum menerapkan model TNA yang terstruktur.

Dikarenakan ini belum mengetahui seperti apa model TNA atau pendekatan yang tepat dalam pelaksanaannya. Hal ini terjadi dikarenakan kurangnya kompetensi cara menggali kebutuhan yang tepat. Studi menunjukkan bahwa kerangka kerja yang jelas dalam TNA dapat membantu organisasi mengidentifikasi dan mengatasi kekurangan pelatihan yang ada (Rahmana & Sukaya, 2020). Hal ini akan berdampak buruk pada organisasi, apabila organisasi tersebut tidak melakukan analisis kebutuhan pelatihan secara menyeluruh cenderung menghadapi tantangan dalam mengoptimalkan sumber daya manusia dan memenuhi kehendak stakeholder (Turwelis & Kurniadi, 2019).

#### **b. Tugas**

Dari segi tugas, analisis kebutuhan pelatihan yang berbasis tugas memungkinkan pengidentifikasian keterampilan dan pengetahuan spesifik yang diperlukan untuk melaksanakan tugas dengan efektif (Daryanto & Darwin, 2020). Pada pelaksanaannya yang terjadi pada saat melakukan analisa kebutuhan, tim *Learning & Development* pada saat proses TNA belum memiliki kemampuan untuk benar-benar memahami secara mendalam tugas-tugas spesifik yang diemban tim *Collection & Recovery*. Akibatnya, pelatihan yang dibuat kurang sesuai dengan kebutuhan tugas dan pekerjaan yang dilakukan oleh *Unit Collection & Recovery*.

Pemahaman yang jelas tentang tugas-tugas spesifik dari karyawan yang sedang di TNA harus dilakukan dan sangat penting untuk merancang program pelatihan yang relevan. Kegagalan dalam memahami tugas ini mengakibatkan pelatihan yang tidak memadai, yang pada gilirannya berdampak negatif pada kinerja dan produktivitas (McKillip, 2001). Meskipun terdapat referensi mengenai metode analisis pekerjaan yang lebih umum, Al-Buraiki & Al-Ruheili (2025) juga menekankan pentingnya menyesuaikan pelatihan dengan tanggung jawab pekerjaan yang ada untuk menciptakan hasil yang signifikan dalam kualitas kinerja organisasi.

#### **c. Individu**

Pada level individu, kompetensi setiap karyawan memainkan peran kunci dalam efektivitas TNA. Kegagalan untuk mengenali dan mengembangkan potensi individu dapat menimbulkan ketidakpuasan dan rendahnya motivasi (Alias et al., 2014). Penelitian menunjukkan bahwa individu yang tidak merasa dilibatkan dalam proses pelatihan cenderung memiliki motivasi yang lebih rendah untuk mengikuti program pelatihan yang ditawarkan (Dittmar et al., 2014). Pada pelaksanaannya tim *Learning & Development* belum secara optimal menggali kebutuhan pelatihan dari perspektif individu secara menyeluruh. Hal ini terlihat pada saat pembuatan materi pelatihan tim *Learning & Development* tidak melibatkan karyawan yang ada dilapangan sebagai *field collector*.

Yang pada akhirnya, dikarenakan terdapat kegagalan untuk mengenali dan mengembangkan potensi individu serta dapat menimbulkan ketidakpuasan dan rendahnya motivasi.

Daryanto & Darwin (2020) mencatat bahwa aspek psikologis dan kepribadian juga harus dipertimbangkan untuk memastikan bahwa pelatihan mengakomodasi kebutuhan unik dari individu. Oleh karena itu, penting untuk melibatkan anggota tim dalam proses TNA agar mereka merasa memiliki dan bertanggung jawab atas hasil pekerjaan mereka. Secara keseluruhan, analisis kebutuhan pelatihan yang tidak tepat dapat mengakibatkan kegagalan dalam meraih keunggulan kompetitif dan pencapaian kinerja yang diharapkan. Pendekatan yang integratif terhadap analisis kebutuhan pelatihan yang meliputi aspek organisasi, tugas, dan individu adalah perlu untuk memastikan keamanan dan efektivitas dalam pengembangan karyawan.

### **3. Faktor-Faktor Yang Menjadi Pendukung dan Penghambat Pelaksanaan *Training Need Analysis* (TNA)**

Dalam konteks pelaksanaan *Training Need Analysis* (TNA), terdapat berbagai faktor yang dapat berfungsi sebagai pendukung maupun penghambat. Memahami kedua aspek ini sangat penting untuk mengoptimalkan efektivitas TNA dalam meningkatkan kompetensi karyawan serta pencapaian tujuan organisasi. Berikut adalah analisis mendalam mengenai faktor-faktor pendukung dan penghambat pelaksanaan TNA, yaitu:

#### **a. Faktor Pendukung**

##### 1) Fasilitas dan Sumber Daya yang Memadai

Dukungan infrastruktur, seperti ruang pelatihan yang nyaman dan alat bantu pembelajaran yang memadai, sangat penting. Penelitian menyebutkan bahwa akses terhadap fasilitas yang baik, berdampak positif pada pelaksanaan program pelatihan di lembaga keuangan, di mana lingkungan pelatihan yang mendukung mempermudah proses belajar karyawan (Zulkifli, Razak & Mahmood, 2018). Ketersediaan sumber daya yang memadai juga membantu dalam implementasi TNA yang lebih sistematis dan berkelanjutan.

##### 2) Partisipasi Karyawan

Keterlibatan aktif karyawan dalam proses TNA secara langsung berkontribusi terhadap keberhasilan implementasinya. Studi menjelaskan bahwa partisipasi peserta dalam proses pelatihan meningkatkan *sense of ownership* dan komitmen terhadap hasil (León, 2018). Ketika karyawan merasa terlibat dalam proses ini, mereka lebih termotivasi untuk mengikuti dan melaksanakan pelatihan yang dirancang untuk mereka.

#### **b. Faktor Penghambat**

##### 1) Kompetensi Fasilitator

Salah satu faktor utama yang mendukung pelaksanaan TNA adalah keberadaan pengelola atau fasilitator pelatihan yang kompeten. Penelitian oleh Hidayah et al., (2023) menunjukkan bahwa ketika pengelola pelatihan memiliki kualifikasi yang baik, pelaksanaan program pelatihan cenderung lebih efektif (Suhaedin, Oriza & Ambiyar, 2024). Di dalam penelitian ini, fasilitator masih belum memiliki kompetensi mengenai Analisa Kebutuhan yang baik. Padahal, keterampilan dan pengetahuan yang baik dari tim *Learning & Development* atau fasilitator dapat membantu menyusun analisis kebutuhan pelatihan yang relevan dan sesuai dengan kondisi di lapangan.

##### 2) Kurangnya Waktu dan Kesibukan Staf

Salah satu tantangan terbesar dalam pelaksanaan TNA adalah kesibukan karyawan yang dapat mengganggu partisipasi mereka dalam analisis kebutuhan pelatihan. Penelitian menemukan bahwa faktor waktu memainkan peran penting dalam keberhasilan implementasi program pelatihan (Daga & Prasetyo, 2023). Karyawan yang terjebak

dalam rutinitas kerja harian sering kali tidak memiliki waktu yang cukup untuk berkontribusi pada analisis kebutuhan pelatihan yang dibutuhkan.

### 3) Minimnya Dukungan Manajemen

Tanpa dukungan dari manajemen puncak, analisis kebutuhan pelatihan bisa menjadi tidak efektif. Penelitian oleh Hidayah et al., (2023) menunjukkan bahwa keterlibatan manajemen sangat berpengaruh terhadap keberhasilan pelaksanaan TNA (Suhaedin, Oriza & Ambiyar, 2024). Ketika manajemen tidak mendukung inisiatif pelatihan, baik dalam aspek dana maupun sumber daya, pelaksanaan TNA cenderung terhambat.

### 4) Resistensi Terhadap Perubahan

Karyawan atau bahkan tim manajemen dapat menunjukkan resistensi untuk mengikuti pelatihan yang diusulkan akibat ketidakpastian atau kekhawatiran akan perubahan. Penelitian memperlihatkan bahwa resistensi semacam ini dapat merugikan efektivitas program pelatihan yang sudah dirancang (Jach & Carvajal, 2023). Untuk mengatasi hal ini, penting untuk melakukan sosialisasi dan menciptakan budaya organisasi yang mendukung pengembangan kompetensi melalui TNA.

## 4. Upaya Yang Dilakukan Untuk Mengatasi Hambatan Dalam Pelaksanaan *Training Need Analysis* (TNA)

Kurangnya waktu dan kompetensi yang dimiliki para *staff* yang belum melakukan upaya dalam mengatasi hambatan tersebut. Akan tetapi terdapat beberapa poin penting terkait upaya yang dapat dilakukan di kemudian hari. Upaya mengatasi hambatan dalam pelaksanaan *Training Need Analysis* (TNA) di perusahaan sangat penting untuk meningkatkan efektivitas dan relevansi program pelatihan. Berdasarkan analisis faktor-faktor pendukung dan penghambat pelaksanaan TNA sebelumnya, yaitu mulai dari peningkatan kompetensi para *Learning & Development* melalui pelatihan mengenai *Training Need Analysis* (TNA).

Hal ini diperlukan, karena TNA merupakan aspek yang penting dalam mendesain pelatihan. Peningkatan keterampilan dan pengetahuan pengelola pelatihan melalui pelatihan dan pengembangan diri dapat membantu mereka melakukan analisis kebutuhan yang lebih efektif. Menurut penelitian, penting untuk memastikan bahwa pengelola pelatihan memahami arahan dan strategi organisasi saat melakukan TNA (Fairman, Voak & Sujatmaka, 2020). Program pelatihan berkelanjutan bagi mereka juga dapat memperkuat keterampilan manajerial dan teknik analisis yang diperlukan untuk mengembangkan model TNA yang sesuai dengan kebutuhan organisasi dan tujuannya.

Selain itu hal yang dapat dilakukan dalam mendukung upaya pelaksanaan TNA yang baik yaitu dengan cara membuat formulir TNA yang terstruktur. Menyusun dokumen pedoman yang jelas dan terstruktur mengenai proses TNA dapat membantu menyederhanakan dan mengorganisir praktik pelaksanaan. Dokumentasi yang baik, seperti yang dicontohkan oleh Daryanto & Darwin (2020) dapat membantu memperjelas langkah-langkah dalam proses TNA dan menciptakan sistematisasi yang memudahkan semua pihak terlibat untuk mengenali peran dan tanggung jawab masing-masing. Pedoman ini juga dapat mencakup contoh-contoh praktis dan studi kasus untuk mempermudah pemahaman.

Hal lain yang dapat mendukung upaya implementasi TNA yaitu dengan cara mengimplementasikan teknologi informasi yang mendukung proses TNA dapat mengubah cara pengumpulan data dan analisis dilakukan. Misalnya, alat digital seperti survei *online*, *software* manajemen pelatihan, dan platform pembelajaran elektronik dapat digunakan untuk mempercepat pengumpulan data. Hal ini lebih menekankan perlunya menggunakan metode analisis berbasis data yang bisa dilakukan secara kuantitatif untuk

membantu penyusunan kurikulum pelatihan (Turwelis & Kurniadi, 2019). Dengan pemanfaatan teknologi yang tepat, proses analisis kebutuhan pelatihan dapat menjadi lebih efisien dan akurat. Supaya implementasi TNA ini dapat memiliki kelanjutan yang lebih efektif lagi, diperlukan alat evaluasi. Mengevaluasi hasil TNA secara teratur serta mendapatkan umpan balik dari karyawan dan manajemen mengenai keefektifan pelatihan yang telah dilaksanakan. Dengan melakukan evaluasi tersebut, karyawan dapat merasakan kualitas program pelatihan yang terus meningkat dan manajemen dapat melihat pentingnya pelaksanaan TNA. Melalui proses ini, perusahaan dapat meningkatkan kualitas program pelatihan ke depannya, baik melalui penyesuaian kurikulum atau metode pengajaran yang digunakan. Turwelis dan Kurniadi mengemukakan bahwa evaluasi yang berkelanjutan adalah kunci untuk meningkatkan kualitas program pelatihan yang ada (McKillip, 2001).

Mengatasi hambatan dalam pelaksanaan TNA memerlukan pendekatan yang terintegrasi dan melibatkan semua pihak di dalam organisasi. Dengan strategi yang tepat, seperti peningkatan kompetensi pengelola, pengembangan pedoman, pemanfaatan teknologi, pembentukan budaya belajar, dan evaluasi berkelanjutan, organisasi dapat memastikan pelaksanaan TNA berjalan efektif guna memenuhi kebutuhan pelatihan yang sejati.

Tabel 1. Upaya Yang Dilakukan Untuk Mengatasi Hambatan Dalam Pelaksanaan *Training Need Analysis* (TNA)

No	Faktor Penghambat	Upaya
1	Kompetensi fasilitator ( <i>Learning &amp; Development</i> )	Pelatihan <i>Training Need Analysis</i> (TNA) untuk fasilitator Pembuatan formulir TNA yang terstruktur
2	Kurangnya waktu dan kesibukan staf	Implementasi teknologi informasi dengan cara pengumpulan data TNA dengan menggunakan survei <i>online</i> agar lebih efektif
3	Minimnya dukungan manajemen	Adanya evaluasi program pelatihan agar manajemen mengetahui pentingnya TNA
4	Resistensi terhadap perubahan	Pembentukan budaya belajar untuk karyawan

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif deskriptif dimana semua data yang disajikan akan dianalisis secara mendalam. Peneliti terus menggali data yang benar-benar sesuai dengan tema penelitian. Hal ini berimplikasi pada waktu penggunaan, studi harus selesai dalam waktu sekitar 7 bulan, waktu tersebut belum terlaksana secara efektif. Keterbatasan jumlah informan menjadi salah satu hal yang perlu dicatat. Penelitian ini hanya melibatkan 6 informan, yang terdiri dari 3 informan kunci dari *Learning & Development* dan 3 informan pendukung dari *Unit Collection & Recovery*. Meskipun wawancara dilakukan secara mendalam, jumlah yang terbatas ini membatasi cakupan perspektif yang dapat digali.

Subjektivitas tanggapan tetap ada, dan data yang diperoleh terbatas pada apa yang dikatakan pembicara secara langsung, tanpa adanya data lain untuk mengkonfirmasi perbedaan pendapat. Selain itu, keterbatasan waktu observasi menjadi kendala. Waktu observasi yang dilakukan dari Oktober 2024 hingga Mei 2025 mungkin tidak cukup untuk menangkap dinamika jangka panjang dan perubahan yang terjadi dalam implementasi TNA serta dampaknya terhadap kinerja karyawan secara menyeluruh. Kesulitan dalam mewawancarai informan kunci dan pendukung, seperti *Department Head*, *Unit Head*,

*Learning & Development*, dan *Staff* lainnya, karena keterbatasan waktu mereka, juga mempengaruhi kedalaman data yang dapat dikumpulkan. Terakhir, keterbatasan generalisasi hasil juga perlu diperhatikan. Hasil penelitian ini bersifat spesifik untuk *Unit Collection & Recovery* di Permata Bank. Oleh karena itu, temuan dan kesimpulan penelitian ini mungkin tidak dapat digeneralisasikan secara langsung ke unit kerja lain di Permata Bank atau ke perusahaan-perusahaan di sektor industri yang berbeda. Setiap unit atau perusahaan memiliki karakteristik dan konteks unik yang dapat memengaruhi implementasi TNA dan pengembangan karyawan.

### **Kesimpulan**

Penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi Analisa Kebutuhan Pelatihan (TNA) di *Unit Collection & Recovery*, Permata Bank Cabang Jakarta Timur, belum berjalan optimal karena masih terbatas pada aspek organisasi, tugas, dan individu tanpa pendekatan yang terstruktur sesuai model (Goldstein & Ford, 2002). Kontribusi utama studi ini menegaskan beberapa hal kritis pertama, keterbatasan kompetensi L&D pelaksana TNA, yang berasal dari latar belakang non-L&D (*Relationship Manager dan Sales*) dan tidak familiar dengan pendekatan analisis tiga level (organisasi, tugas, individu) secara sistematis. Kedua, lemahnya keterlibatan individu karyawan dalam proses identifikasi kebutuhan pelatihan menyebabkan program pelatihan kurang relevan dan kurang efektif dalam pengembangan kompetensi. Ketiga, terdapat kurangnya struktur sistemik TNA, yang mengindikasikan perlunya penguatan prosedur analisis berbasis tiga level yang komprehensif. Selain itu, kendala seperti minimnya dukungan manajemen, waktu terbatas, dan resistensi terhadap perubahan juga menghambat pelaksanaan TNA secara menyeluruh. Meskipun demikian, faktor pendukung utama adalah tersedianya ruang pelatihan dan sarana pendukung pembelajaran yang memadai.

### **Daftar Pustaka**

- Alias, Z., Zawawi, E. M. A., Yusof, K., & Aris, N. M. (2014). Determining Critical Success Factors Of Project Management Practice: A Conceptual Framework. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 153, 61-69.
- Al Ruheili, H., & Al-Buraiki, S. A. (2025). *Incorporating AI in Educational Leadership: Trends and Innovations*. Hershey: IGI Global Scientific Publishing.
- Arthur, W. J., Bennett, W. J., 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.
- Daga, A. K., & Prasetyo, P. S. (2023). Inovasi dan Tantangan: Kendala Implementasi Program Kota Tanpa Kumuh di Kelurahan Sukahaji, Bandung. *Contemporary Public Administration Review*, 1(1), 74-92
- Daryanto, E., & Darwin, D. (2020). *Needs analysis and implementation training management model development*. Dalam *Proceedings of the 3rd Annual Conference of Engineering and Implementation on Vocational Education, ACEIVE 2019* (16 November 2019, Universitas Negeri Medan, Sumatera Utara, Indonesia).
- Dittmar, H., Bond, R., Hurst, M., & Kasser, T. (2014). The Relationship Between Materialism And Personal Well-Being: A Meta-Analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 107(5), 879-924.
- Ehsan, S. M. A., & Imam, Z. (2021). Analyzing the Effectiveness of Training Programs of BCS Administration Academy: Prospects and Challenges. *Journal of Public Administration and Governance*, 10(4), 73-99.

- Fairman, B., Voak, A., & Sujatmaka, U. (2020). Training Needs Analysis Implementation: Dilemmas and Paradoxes. *Managing Learning Organization in Industry 4.0*, 136-142
- Goldstein, I. L., & Ford, J. K. (2002). *Training In Organizations: Needs Assessment, Development, And Evaluation*. Belmont, CA: Wadsworth.
- Grau-Gumbau, R., Agut-Nieto, S., Llorens-Gumbau, S., & Martínez-Martínez, I. M. (2002). Managerial Training Needs: A Study of Spanish Tourism Organisations. *Tourism and Hospitality Research*, 3(3), 234-244
- Jach, E. A., & Carvajal, C. N. (2023). Evaluating The Effectiveness Of UndocuAlly Trainings: A Case Example In The State Of New York. *New Directions for Higher Education*, 2023(203), 109-123.
- Ju, B., & Li, J. (2019). Exploring The Impact Of Training, Job Tenure, And Education-Job And Skills-Job Matches On Employee Turnover Intention. *European Journal of Training and Development*, 43(4), 214-231.
- León, F. (2018). Sense Of Ownership And Sense Of Agency In First-Person-Perspective Full-Body Illusions. *Constructivist Foundations*, 14(1), 105-107.
- Markaki, A., Malhotra, S., Billings, R., & Theus, L. (2021). Training Needs Assessment: Tool Utilization And Global Impact. *BMC Medical Education*, 21(1), 2-20.
- McKillip, J. (2001). Case Studies In Job Analysis And Training Evaluation. *International Journal of Training and Development*, 5(4), 283-289.
- Mei, L., Li, Y., Huang, S., Xue, G., Chen, C., & Dong, Q. (2008). Age Effect on a Short-Term Training in Discriminating a Non-Native Phonemic Contrast. *Journal of Psychological Development and Education*, 24, 89-93.
- Rahmana, A., & Sukaya, Y. (2020). Training Needs Analysis: Suggested Framework for Identifying Training Need. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(2).
- Reed, J., & Vakola, M. (2006). What Role Can A Training Needs Analysis Play In Organisational Change?. *Journal of Organizational Change Management*, 19(3), 393-407.
- Suhaedin, E., Oriza, W., Ambiyar, A., & Rizal, F. (2024). Analisis Dampak Program Pelatihan Guru Terhadap Kualitas Pengajaran Di SMK. *Journal on Education*, 7(1), 3629-3638.
- Turwelis, T., & Kurniadi, D. A. (2019). The Implementation of Training Need Analysis for the Improvement of Apparatus Training Quality. *Proceedings of the 2nd International Conference on Research of Educational Administration and Management (ICREAM 2018)*, 269-273.
- Zulkifli, H., Razak, K. A., & Mahmood, M. R. (2018). The Usage Of ADDIE Model In The Development Of A Philosophical Inquiry Approach In Moral Education Module For Secondary School Students. *Creative Education*, 9(14), 2111-2124.