STUDI LITERATUR MENGENAI PENILAIAN KEBUTUHAN PELATIHAN (TNA) TERHADAP PRODUKTIVITAS KINERJA KARYAWAN DALAM ORGANISASI

Alma Abidah Sakaluri
Psikologi, Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Negeri Surabaya, alma.17010664176@mhs.unesa.ac.id

Dwi Hestya
Psikologi, Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Negeri Surabaya, dwi.17010664186@mhs.unesa.ac.id

Abstrak

Pelatihan mempunyai pengaruh dalam pengembangan kinerja karyawan terutama produktivitas kerja. Penelitian ini bertujuan untuk menunjukkan tinjauan literature tentang penilaian kebutuhan pelatihan (*Trainning Needs Analysis*) pada progam pelatihan untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi literature dengan melakukan telaah pada buku dan jurnal terkait penilaian kebutuhan pelatihan pada produktivitas kinerja. Data dalam penelitian ini dari 6 jurnal dan 1 buku yang diperoleh dari pencarian di internet. Data pada jurnal ini dianalisis secara kualitatif. Hasil dari penelitian ini adalah penilaian kebutuhan pelatihan (*Trainning Needs Analysis*) pada progam pelatihan dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Penilaian kebutuhan pelatihan merupakan tahap awal dalam merancang pelatihan, apabila proses ini tidak dilakukan dengan baik oleh organisasi maka program pelatihan tidak memperoleh hasil yang sesuai dengan harapan organisasi dan tidak akan memberikan keuntungan bagi organisasi. Penilaian kebutuhan pelatihan merupakan komponen inti dari suatu progam pelatihan. Dengan melakukan penilaian kebutuhan pelatihan maka pelatihan akan berjalan dengan efektif dan efisien sehingga hal tersebut mampu meningkatkan produktivitas kinerja. Dengan meningkatnya produktivitas maka karyawan juga dapat mengembangkan karir serta kemampuan karyawan.

Kata Kunci: Penilaian kebutuhan pelatihan, TNA, Pelatihan, Produktivitas kinerja.

PENDAHULUAN

Pada era saat ini kemajuan teknologi membawa dampak bagi suatu organisasi. Salah satunya yaitu adanya persaingan antara organisasi satu dengan yang lainnya, di mana persaingan tersebut dapat memotivasi organisasi untuk meningkatkan dan memajukan kinerja karyawan pada organisasi tersebut. Untuk mecapai hal tersebut, organisasi mengoptimalkan kemampuan kinerja karyawan dalam bidangnya masing-masing dengan mengadakan suatu pelatihan. Hal ini yang membuat manajer menyadari bahwa pelatihan merupakan suatu kebutuhan penting yang harus dilakukan sesegera mungkin. Manajer mengakui bahwa pelatihan dapat mengembangkan sumber daya manusia dan kinerja, sehingga dapat memajukan organisasi. Oleh karena itu, menjadi suatu tantangan tersendiri bagi manajer, HRD (*Human Resource Development*), dan trainer dalam menyelenggarakan suatu pelatihan yang bertujuan untuk memajukan organisasi supaya memiliki daya saing dan mampu beradaptasi dengan teknologi.

Manajer seringkali melupakan langkah utama dalam menentukan pelatihan yang akan diberikan. Salah satunya, yaitu penilaian kebutuhan pelatihan yang merupakan komponen inti dari suatu progam pelatihan. Dalam menyelenggarakan pelatihan, organisasi berperan dalam penentuan kebutuhan pelatihan secara tepat dan sesuai, supaya penggunaan anggaran pelatihan dan sumber yang lain dapat berjalan efektif. Untuk dapat mencapai hal tersebut, maka langkah pertama yang perlu dilakukan, yaitu menentukan lokasi, cakupan, dan tinngkat kebutuhannya.

Menurut Mangkunegara (dalam Hutajulu & Supriyanto, 2013) pelatihan atau *training* merupakan proses pendidikan yang ditempuh dalam waktu singkat yang menggunakan prosedur terstruktur, di mana traine mempelajari keterampilan dan pengetahuan. Pelatihan juga merupakan suatu prosedur yang dilakukan secara berkesinambungan dan tidak dilakukan sekali saja dalam perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, di mana pelatihan berperan sangat penting dalam membentuk kreativitas yang digunakan dalam pencapaian tujuan organisasi agar dapat berjalan lebih efisien dan efektif (Fatihin, 2014). Sedangkan menurut Simamora (dalam Sefriady & Iskandar, 2018) pelatihan merupakan suatu proses bimbingan dengan menyertakan konsep, keahlian, sikap, dan peraturan yang bertujuan sebagai metode dalam pengembangan kinerja pada karyawan. Berdasarkan beberapa pendapat tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa pelatihan merupakan suatu prosedur dalam proses pendidikan yang dilakukan dalam waktu yang singkat dan disesuaikan dengan

perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang menyertakan konsep, keahlian, sikap, dan peraturan sebagai bekal dalam membentuk kreativitas untuk pengembangan kinerja karyawan.

Pelatihan yang ditujukan bagi pengembangan kinerja karyawan dapat berupa keahlian, pengetahuan maupun sikap kerja yang diinginkan oleh suatu organisasi. Hal ini selaras dengan pendapat yang dikemukakan oleh Sahanggamu (2014), yaitu pelatihan yang ditujukan untuk karyawan merupakan suatu prosedur yang memberikan tiga aspek, yaitu keahlian, pengetahuan, dan sikap tertentu supaya karyawan mempunyai keterampilan dan tanggung jawab yang disesuaikan dengan pekerjaannya masing-masing dalam suatu organisasi. Ketiga aspek ini merupakan poin-poin yang harus dikembangkan dalam diri karyawan, supaya mereka sadar jika mereka merupakan karyawan yang terampil untuk memajukan organisasinya. Selain itu, efisiensi dan efektivitas program pelatihan dapat mendorong berkembanganya keterampilan dan pengetahuan pada karaywan. Menurut Pojoh (2014) terselenggaranya pelatihan dengan baik, maka akan mempengaruhi pada kinerja dari karyawan dalam suatu organisasi.

Suatu program pelatihan dapat dilakukan dengan melalui beberapa tahapan. Menurut Dessler (dalam Arda, 2019) tahapan program pelatihan dapat dilakukan melalui lima tahap, yaitu: a) tahap pertama, yaitu melakukan penilaian kebutuhan pelatihan dengan mempertimbangkan kebutuhan dan keterampilan dari traine; b) menyusun instruksi, berupa kegiatan pelatihan, modul pelatiha, dan lembar kerja; c) melakukan uji coba terhadap pelatihan yang akan dilakukan; d) melakukan pelatihan pada traine; e) melakukan evaluasi untuk meninjau keberhasilan maupun kegagalan program pelatihan. Sedangkan menurut Gomes (dalam Arda, 2019) terdapat tiga tahapan dalam merancang program pelatihan, yaitu: a) menentukan penilaian kebutuhan pelatihan yang terdiri dari tiga jenis, yaitu penilaian kebutuhan pelatihan berdasarkan pada hasil observasi, tanpa menghiraukan data tentang kinerja karyawan, dan berhubungan dengan sumber daya manusia di masa depan; b) merancang program pelatihan yang disesuaikan dengan kurikulum dan kebutuhan; c) evaluasi terhadap pelatihan yang bertujuan untuk menilai keefektifan dari pelatihan yang telah dilakukan.

Setelah pelatihan selesai dilakukan, maka untuk mengetahui keberhasilan dari pelatihan tersbeut dibutuhkan adanya suatu evaluasi yang didasarkan pada berbagai informasi yang telah diperoleh ketika melakukan proses penilaian kebutuhan pelatihan sampai pelatihan selesai dilakukan. Menurut Arda (2019) evaluasi program pelatihan dapat mengacu pada informasi-informasi berikut: a) *reactions* (informasi yang didapat dari traine mengenai kepuasan mereka dalam mengikuti pelatihan); b) *learning* (informasi yang didapat dari traine mengenai sejauh mana mereka memahami konsep-konsep yang diberikan dalam materi pelatihan); c) *behaviors* (informasi yang didapat dari tingkah laku traine sebelum dan sesudah melakukan pelatihan guna mengetahui seberapa efektif pelatihan tersebut); d) *organizational result* (informasi yang didapat dari efek yang dihasilkan terhadap organisasi); dan e) *cost effectivity* (informasi yang didapat dari anggaran biaya yang dikeluarkan dalam melakukan pelatihan.

Hal pertama dan terpenting sebelum melakukan pelatihan diperlukan adanya rancangan penilaian kebutuhan pelatihan atau yang sering disebut dengan TNA (*Training Needs Analysis*). Menurut Kaufman (dalam Chaerudin, 2019) penilaian kebutuhan pelatihan merupakan suatu proses yang digunakan dalam mengidentifikasi kebutuhan pelatihan yang disebabkan oleh munculnya ketidakseimbangan (*gap*) antara sesuatu yang diperoleh sekarang dengan sesuatu yang diharapkan. Penilaian kebutuhan pelatihan merupakan tahap awal dalam merancang pelatihan, apabila proses ini tidak dilakukan dengan baik oleh organisasi maka program pelatihan tidak memperoleh hasil yang sesuai dengan harapan organisasi dan tidak akan memberikan keuntungan bagi organisasi (Chaerudin, 2019). Program pelatihan yang diberikan akan membawa manfaat bagi masing masing karyawan yang dapat membantu dalam pelaksanaan kinerjanya dan jika dilakukan dengan baik akan mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan (Pojohet al.2014).

Menurut Rifai (dalam Budiyanti & Damayanti, 2015) kebutuhan pelatihan merupakan cara yang digunakan dalam peningkatan sikap dan keterampilan serta pemenuhan pengetahuan yang kurang. Dalam melakukan pelatihan ada beberapa tahap dalam penilaian kebutuhan pelatihan yaitu meliputi analisis organisasi, analisis pekerjaan dan analisis individu (Budiyanti & Damayanti, 2015). (1) Analisis organisasi merupakan strategi bagi organisasi atau manajemen HRD untuk mendiagnosa kebutuhan pelatihan yang akan dilakukan. Menurut Irwin Goldstien (dalam Chaerudin,2019) dalam strategi organisasi ini mengidentifikasi atau menentukanpelatihan yang akan dilakukan dengan melakukan beberapa hal seperti tujuan organisasi,

kendala lingkungan, iklim organisasi, dan sumber daya. (2) Analisis pekerjaan merupakan strategi dalam menentukan hal hal yang harus diberikan kepada karyawan, hal tersebut guna untuk karyawan dapat melakukan tugas pekerjaanya dengan baik dan sesuai serta dapat membantu organisasi dalam penerapan kemampuan kinerja yang lebih berkompetensi (Chaerudin, 2019). (3) analisis individu merupakan strategi yang dilakukan untuk mengetahui kinerja karyawan dalam melakukan pekerjaannya (Chaerudin, 2019). Dalam ketiga analisis tersebut analisis organisasilah yang menjadi dasar dalam sebuah pelatihan serta dalam pelatihan ketiga analisis tersebut harus terlaksana secara baik dan terintegrasi agar dapat memberikan hasil yang sesuai.

Menurut Chaerudin (2019), dalam penilaian kebutuhan pelatihan terdapat tahapan tahapan agar dapat menghasilkan progam pelatihan yang sesuai nantinya yang akan membawa dampak yang lebih baik dari sebelumnya. Organisasi akan melakukan tahapan tahapan sebagai berikut : (1) penilaian kebutuhan pelatihan, hal tersebut dilakukan dengan melakukan analisis organisasi, analisis karyawan dan analisis individu; (2) kepastiankaryawan dalam mengikuti suatu progam pelatihan dengan menganalisis sikap, keterampilan dan motivasi; (3) penciptaan di lingkungan belajar dengan melakukan identifikasi tujuan pelatihan, materi yang akan dibutuhkan, umpan balik hasil dari pelatihan; (4) kepastian alih pelatihan dengan melakukan rencana rencana strategi dalam manajemen agar menciptakan hubungan yang baik antara karyawan dan atasan (5) metode dalam pelatihan dengan melakukan analisis metode apa yang akan digunakan; dan (6) evaluasi progam pelatihan dengan melakukan identifikasi hasil, evaluasi serta anggaran progan dari pelatihan.

McClelland (dalam Chaerudin,2019) mengemukakan bahwa metode penilaian kebutuhan pelatihan adalah cara yang konsisten dalam SDM di sebuah organisasi. Dengan melakukan hal tersebut organisasi dapat memperoleh keuntungan salah satunya yaitu mengatsai masalah yang ada di sebuah organisasinya. Dalam penilaian kebutuhan pelatihan yang berhak melakukannya adalah staf yang berpengalaman dalam penilaian kebutuhan pelatihan. Menurut Schuler (dalam Budiyanti & Damayanti, 2015) penilaian kebutuhan pelatihan ini digunakan dalam tahap awal proses pengadaan pelatihan. Dalam melakukan pelatihan yang dapat menghasilkan sebuah pelatihan yang sesuai dan tepat maka harus dilakukan langkah yang tepat dengan melakukan penilaian kebutuhan pelatihan. Penilaian kebutuhan pelatihan juga dapat mengantisipasi terjadinya masalah masalah yang akan datang pada nantinya. Penilaian kebutuhan pelatihan dapat diartikan sebagai pengevaluasian kinerja karyawan yang kedepannya akan membawa kompetensi yang sesuai oleh karyawan dan organisasi serta dapat mengembangkan produktivitas kinerja karyawan (Chaerudin, 2019).

Peningkatan produktivitas kinerja karyawan dapat diwujudkan dengan melakukan salah satunya yaitu progam pelatihan. Sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Mile, dkk (2014) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh antara pelatihan dengan peningkatan kinerja karyawan. Pelatihan membawa pengaruh yang positif bagi karyawan dan dapat mengembangkan karir, produktivitas kinerja serta kemampuan karyawan. Menurut Hasibuan (2014), dilakukannya pelatihan dan pengembangan karyawan guna untuk meningkatkan kemampuan karyawan seperti teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan. Hal itu sejalan dengan prestasi dan produktivitas karyawan menjadi lebih baik serta dapat optimal dalam melakukan kinerjanya. Menurut Sutrisno (2012), sasaran pelatihan yang dilakukan organisasi pastinya memiliki sasaran. Salah satu sasaran tersebut adalah untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan yang ada di dalam organisasi agar dapat mencapai tujuan organisasi.

Sebuah organisasi tentunya melakukan hal hal yang akan mencapai target dan tujuan sebuah organisasi. Tercapainya sebuah organisasi pada tujuannya yaitu dengan memiliki sumber daya manusia yang baik. sebuah organisasi pastinya juga melakukan hal hal agar meningkatkan produktivitasnya seperti melakukan hubungan baik antara karyawan dengan atasan serta melakukan penilaian kebutuhan pelatihan agar mampu meningkatkan produktivitas kinerja (Mile; Mekel & Karuntu, 2014). Menurut Elbadiansyah (2019) produktivitas kerja merupakan suatu hal yang dapat menyatakan ukuran keberhasilan sumber daya manusia dalam mencapai kinerjanya. Menurut Fahmi (dalam Fibriany, 2017) produktivitas kerja karyawan sangat berhubungan dengan kinerja karyawan karena hal tersebut sama sama mengahasilkan suatu hasil saat bekerja yang telah diperoleh oleh suatu organisasi. Menurut Sutrisno (2012) terdapat faktor-faktor yang dapat mempengaruhi produktivitas karyawan seperti sarana produksi, lingkungan kerja dan kesehatan. Sedangkan menurut Polyzos (dalam Prabawa & Supartha, 2018) menyebutkan faktor yang dapat mempengaruhi produktivitas yaitu terletak pada keefektifan yang diberikan organisasi yaitu berupa

kerjasama antar karyawan dan atasan, misalnya dengan melakukan penilaian kebutuhan pelatihan sehingga membuat karyawan dapat meningkatkan produktivitasnya serta dapat mengembangkannya menjadi lebih optimal. Sehingga hal tersebut akan membawa pengaruh yang baik bagi organisasi itu sendiri dalam peningkatan produktivitas karyawan dari segi aspek aspek tertentu yang mendukung.

Dari latar belakang diatas maka penelitian ini bertujuan untuk mengetahui tentang penilaian kebutuhan pelatihan (*Trainning Needs Analysis*) pada progam pelatihan untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Hasil dari penelitian ini diharapkan akan memberikan informasi guna untuk mengembangkan produktivitas di sebuah organisasi.

METODE

Pada penelitian ini menggunakan studi literature dengan melakukan telaah pada buku dan jurnal terkait penilaian kebutuhan pelatihan pada produktivitas kinerja. Studi literature ini digunakan dalam mengidentifikasi hasil dari penelitian yang terdahulu serta untuk mengetahui suatu gambaran dari suatu fenomena yang telah diketahui maupun belum diketahui peneliti. Menurut Cooper (dalam Creswell, 2010) studi literature memiliki tujuan, ayitu untuk memberikan informasi mengenai hasil penelitian yang berhubungan dengan penelitian yang dilakukan pada saat ini, mengaitkan penelitian yang dilakukan saat ini dengan penelitian terdahulu, studi literature berisikan suatu telaah dan rangkuman, serta gagasan peneliti mengenai kajian pustaka yang sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti saat ini. Jenis data pada peneletian ini berupa data sekunder. Metode pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan studi pustaka. Hasil dari studi literatur ini akan digunakan dalam mengidentifikasi tujuan dari penelitian.

Sumber data yang digunakan pada penelitian ini, yaitu buku dan jurnal yang berkaitan dengan topik penelitian. Sumber data tersebut terdiri dari satu buku dan enam jurnal mengenai penilaian kebutuhan pelatihan terhadap produktivitas kinerja karyawan. Pada penelitian ini, teknik pengumpulan data yang digunakan, yaitu melakukan pencarian terhadap data-data yang berupa buku, catatan, jurnal atau artikel, dan lain-lain (Arikunto, 2010). Sedangkan teknik analisa data pada penelitian ini, yaitu dengan menggunakan metode analisis isi yang dapat digunakan dalam proses pencarian suatu kesimpulan yang akurat, di mana hal tersebut dapat diteliti kembali menurut konteksnya (Kripendoff dalam Mirzaqon dan Purwoko, 2018). Proses dalam analisis ini, yaitu dengan cara memilih literature yang sesuai dengan penelitian yang akan dilakukan, membandingkannya, melakukan penggabungan terhadap keduanya, dan memilah definisi yang relevan dan sesuai dengan topik pada penelitian yang akan dilakukan (Sebaguna dalam Mirzaqon dan Purwoko, 2018).

PEMBAHASAN

Berdasarkan penelitian yang dilakukan tentang topik penilaian kebutuhan pelatihan terhadap produktivitas kerja menurut beberapa literature, seperti buku dan jurnal yang relevan dengan topik tersebut diperoleh berbagai data yang menunjukkan bahwa penilaian kebutuhan pelatihan dapat dijadikan sebagai langkah awal dalam pengembangan produktivitas kinerja karyawan. Proses penyusunan penilaian kebutuhan pelatihan telah dibahas dalam bagian pendahuluan. Dalam melakukan kajian pustaka mengenai topik ini, peneliti mengalami suatu kendala, yaitu kesulitan dalam mencari literature yang relevan dengan topik penelitian.

Studi literature pertama yang relevan dengan topik penelitian, yaitu artikel jurnal yang ditulis oleh Putri dan Karjono (2017) mengenai kebutuhan pelatihan di RSUD dr. R Sodarsono Pasuruan yang didasarkan pada *training needs analysis* (penilaian kebutuhan pelatihan) bagi pejabat structural di rumah sakit tersebut. Kesenjangan yang terjadi pada fenomena tersebut, yaitu adanya para pejabat di rumah sakit tersebut tidak melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan yang disebabkan karena rendahnya kompetensi yang dimiliki. Oleh sebab itu, peneliti melakukan langkah awal dalam melakukan penelitiannya, yaitu dengan membuat dokumen TNA (*Training Needs Analysis*) yang digunakan dalam proses identifikasi kebutuhan pelatihan di bagian kepemimpinan dan manajemen di rumah sakit tersebut. Hasil dari penelitian tersebut, menunjukkan bahwa langkah awal dalam menyusun TNA dapat menjadikan kompetensi dari para pejabat di rumah sakit tersebur semakin meningkat yang disertai dengan dilakukannya pelatihan pengembangan karir.

Studi literature kedua yang relevan dengan topik penelitian, yaitu artikel jurnal yang ditulis oleh Wijayanti, Purba, dan Wahyudi (2017) mengenai rancangan TNA dalam menyusun pelatihan terhadap sumber daya manusia di Rumah Sakit Bhayangkara Brimob bagi karyawan bagian pengelolaan pembelakan farmasi. Kesenjangan yang terjadi pada fenomena tersebut, yaitu adanya perbedaan yang

terjadi antara keahlian atau keterampilan bidang Sumber Daya Manusia (SDM) bagian pengelolaan pembekalan farmasi saat ini dengan yang diinginkan di rumah sakit tersebut. Oleh sebab itu, diperlukan adanya TNA Sumber Daya Manusia bagian pengelolaan pembekalan farmasi yang digunakan dalam menyusun program pelatihan dengan beberapa tujuan. Tujuan tersebut, yaitu untuk meningkatkan kompetensi SDM; supaya karayawan bidang tersebut dapat melaksanakan tugas, pokok, fungsinya dengan benar; membekali pengetahuan yang dibutuhkan; dan diharapkan TNA ini dapat menjadi awal bagi pengembangan SDM pada karyawan tersebut supaya dapat memaksimalkan produktivitasnya. Hasil dari penelitian tersebut, menunjukkan bahwa TNA bermanfaat untuk meningkatkan kompetensi dan layanan karyawan bagian pengelolaan pembekalan farmasi. Karena TNA dijadikan sebagai langkah awal dalam proses pelatihan yang diberikan kepada karyawan tersebut. Sehingga TNA direkomendasikan pada bagian manajemen untutk diterapkan di Rumah Sakit Bhayangkara Brimob.

Studi literature ketiga yang relevan dengan topik penelitian, yaitu artikel jurnal yang ditulis oleh Febriani dan Yusuarsono (2018) mengenai jenis TNA yang digunakan dalam meningkatkan kompetensi pada PLKB (Petugas Lapangan Keluarga Berencana) BKKBN yang terletak di Provinsi Bengkulu. Kesenjangan yang terjadi pada fenomena tersebut, yaitu perbedaan antara kompetensi standar dengan kompetensi actual pada PLKB BKKBN Provinsi Bengkulu. Oleh sebab itu, diperlukan adanya suatu rancangan TNA yang sesuai, yaitu jenis TNA reaktif. TNA tersebut merupakan suatu langkah sederhana dalam menganalisis, melakukan identifikasi terhadap kebutuhan pelatihan dengan menerapkan langkah-lagkah, seperti menemukan fenomena (kesenjangan), setelah itu dijabarkan untuk mendapatkan informasi, prosesTNA, dan hasil TNA. Hasil dari penelitian tersebut, menujukkan bahwa TNA dapat menyelesaikan dan memberi solusi terhadap kesenjangan yang terjadi, serta dapat meningkatkan kompetensi pada PLKB BKKBN di Provinsi Bengkulu karena TNA menjadi langkah awal dalam pelaksanaan pelatihan yang mereka jalani.

Studi literature keempat yang relevan dengan topic penelitian, yaitu artikel jurnal yang ditulis oleh Rahma Mulyaningsari, Siti Juhairah dan Arif Surjadi (2016) mengenai kebutuhan pelatihan di Rumah Sakit Wava Husada yang didasarkan pada penerapan Training Needs Analysis bagi perawat. Kesenjangan yang terjadi fenomena tersebut adalah kurangnya kompetensi pada perawat di Rumah Sakit Wava Husada. Oleh sebab itu diadakan pelatihan yang berbasis *training needs analysis* untuk meningkatkan kompetensi perawat di rumah sakit Wave Husada. Hasil dari penelitian ini adalah dari tersusunnya progam pelatihan yang akan diberikan kepada perawat rumah sakit wave husada baik dari segi kompetensi teknis dan kompetensi manajrial bedasarkan *training need analysis* mampu meningkatkan kompetensi perawat. Dengan berjalannya pelatihan berdasarkan *training needs analysis* dengan baik maka akan menghasilkan kompetensi yang baik bagi perawat di rumah sakit wave husada serta dengan melakukan berdasarkan *training need analysis* maka pelatihan berjalan dengan efektif dan efisien.

Studi literature kelima yang relevan dengan topic penelitian, yaitu artikel jurnal yang ditulis oleh Abdul Qodir, Pudji Muldjono dam M Joko (2018) mengenai jenis penilaian kebutuhan pelatihan yang dilakukan untuk meningkatkan kompetensi professional pustakawan. Kesenjangan yang terjadi pada fenomena tersebut adalah adanya kurangnya keterampilan dan kompetensi yang dimiliki pustakawan. Kesenjangan keterampilan tersebut yaitu seperti kompetensi jaringan internet untuk layanan perpustakaan dan perawatanuntuk bahan pustaka. Sedangkan kesenjangan kompetensi yaitu kurangnya literasi, pengadaan bahan perpustakaan, pengadaan, pengatalokan subjek dan haringan internet. Oleh sebab itu, diperlukan adanya suatu rancangan pelatihan yang susuai dan yang berdasarkan *training needs analysis* seperti menetapkan kebutuhan pelatihan dan prioritas pelatihan agar mampu meningkatkan keterampilan dan kompetensi pustakawan. Dalam melakukan penilaian kebutuhan pelatihan terdapat rekomendasi agar dapat meningkatkan keterampilan dan kompetensi pustakawan seperti mengikuti progam pelatihan *on the job training* dan *off the training.* Hasil dari penelitian tersebut, menujukkan bahwa TNA dapat menyelesaikan dan memberi solusi terhadap kesenjangan yang terjadi, serta dapat meningkatkan kompetensi dan keterampilan pustakawan.

Studi literature keenam yang relevan dengan topic penelitian, yaitu artikel jurnal yang ditulis oleh Netty Lisdiantini, Eva Mirza dan Yosi Afandi (2018) mengenai rancangan *training needs analysis* bagi tenaga sekretaris direksi PT industry kereta api (persero) Madiun dalam menyusun pelatihan yang akan diberikan. Hal ini dilakukan agar kemampuan dan kompetensi bagi tenaga sekretaris direksi PT industry kereta api (persero) Madiun meningkat dan mampu membantu pekerjaan pimpinan. *training needs*

analysis adalah salah satu metode yang dilakukan peneliti dalam menganalisis kesenjangan kemampuan kerja yang dimiliki oleh bagi tenaga sekretaris direksi PT industry kereta api (persero) Madiun. Kesenjangan yang dimiliki bagi tenaga sekretaris direksi PT industry kereta api (persero) Madiun adalah rata rata sedang dan kemampuan serta keterampilan yang dimiliki belum sesuai dengan yang diharapkan oleh organisasi. Hal ini dirasa organisasi melakukan pelatihan agar mampu meningkatkan kemampuan dan keterampilan dengan menggunakan *training needs analysis.*

Studi literature ketujuh relevan dengan topik penelitian, yaitu buku yang ditulis oleh Ginting (2011) mengenai manajemen yang digunakan ketika melakukan pelatihan. Salah satu materi dalam bukunya, yaitu membahas mengenai pentingnya penilaian kebutuhan pelatihan dalam mengembangkan produktivitas karyawan. Menurut Ginting (2011) terdapat enam cakupan kebutuhan yang harus direalisasikan ketika menyelenggarkan penilaian kebutuhan pelatihan, yaitu: a) kebutuhan dari organisasi sebagai usaha dalam pengembangan organisasi secara efisien dan efektif; b) kebutuhan akan tuntutan pekerjaan, seperti produktivitas, kompetensi, keterampilan, dan pengetahuan; c) kebutuhan dari individu sendiri yang berkaitan dengan kinerja, motivasi, dan promosi; d) kebutuhan yang sudah ada pada saat ini namun belum juga terpenuhi; e) kebutuhan akan inovasi dan pembaharuan; f) kebutuhan yang digunakan untuk mengantisipasi suatu kejadian yang tidak terduga. Oleh karena itu, dari pernyataan tersebut, dapat ditarik kesimpulan bahwa penilaian kebutuhan pelatihan dapat berdampak dalam pengembangan produktivitas pada karyawan. sehingga diperlukan suatu rancangan penilaian kebutuhan pelatihan yang baik dan sesuai untuk meujudkan hal tersebut.

Berdasarkan beberapa studi literature yang telah dipaparkan, penilaian kebutuhan pelatihan (TNA) dapat mengembangkan kompetensi dan keterampilan karyawan di mana kedua aspek tersebut dapat digunakan dalam mengembangkan sumber daya manusia, seperti produktivitas kinerja pada karaywan. Menurut Benny (dalam Abubakar 2018) sumber daya manusia merupakan unsur terpenting dalam suatu organisasi karena akan menjadi penentu keberhasilan tujuan dari organisasi. Apabila sumber daya manusia dalam suatu organisasi tidak dapat bekerja dengan baik serta tidak didasari oleh suatu kompetensi, maka tujuan dari organisasi tidak dapat tercapai dengan optimal. Sumber daya manusia yang didasari adanya suatu kompetensi yang mumpuni, maka dapat menciptakan karakter sumber daya manusia yang baik dan mampu meningkatkan keterampilan karayawan. Hal ini dikarenakan jika karyawan yang bekerja di suatu organisasi mempunyai kompetensi yang sesuai dengan pekerjaannya, maka karyawan tersebut akan mempunyai kemampuan kinerja yang optimal dari segi kemampuan, sikap, dan pengetahuan mengidentifikasi adanya suatu produktivitas kinerja yang baik.

Menurut Marwansyah (2012) kompetensi karyawan merupakan gabungan dari sikap, karakteristik, pengetahuan, dan keterampilan yang dibutuhkan dalam pencapaian suatu keberhasilan pada pekerjaannya di mana hal tersebut dapat dikembangkan melalui rancangan penilaian kebutuhan yang diterapkan dalam pelatihan. Kompetensi karyawan yang terdiri dari gabungan beberapa sikap tersebut memiliki pengaruh yang sangat kuat pada produktivitas kinerja karyawan (Abubakar, 2018). Hal tersebut bermakna bahwa secara tidak langsung produktivitas kinerja karyawan memerlukan adanya kompetensi dan keterampilan yang mumpuni, sehingga karyawan dapat menjalankan tupoksi (tugas, pokok, dan fungsinya) dengan baik dan sesuai prosedur dari organisasinya.

Menurut teori Mc.Clelland (dalam Sedarmayanti, 2011) mengungkapkan bahwa kompetensi merupakan ciri khas umum yang dapat mempengaruhi produktivitas kinerja yang baik pada individu. Teori tersebut selaras dengan teori yang diungkapkan oleh Becher, Huslid & Ulrich (dalam Abubakar, 2018) yang mengungkapkan bahwa kompetensi merupakan suatu ciri khas, kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan yang dimiliki oleh individu yang dapat berpengaruh secara langsung terhadap produktivitas kinerja. Sehingga, pengetahuan dan keterampilan menjadi dua hal yang penting dalam mencapai produktivitas yang optimal. Oleh karena itu, penting bagi suatu organisasi adanya produktivitas yang optimal yang berkaitan dengan sumber daya manusia.

Menurut Handoko (dalam Nuryanto, Enggok dan Abdurrahman 2017) faktor yang berpengaruh terhadap produktivitas kinerja karyawan, yaitu keterampilan, kompetensi, motivasi, gaji, jenis pekerjaan, dan kondisi dari organisasi. Tingkatan produktivitas kinerja karyawan dapat ditentukan berdasarkan kompetensi yang mereka miliki. Sehingga hal tersebut sangatlah berpengaruh pada organisasi. Oleh karena itu, kompetensi yang dimiliki oleh karyawan harus segera diketahui supaya karyawan mampu bekerja dengan produktiv untuk mencapai tujuan dari

organisasi. Dengan demikian, maka diperlukan suatu penilaian kebutuhan dalam mengetahui kesenjangan yang terjadi dalam suatu organisasi demi terciptanya kompetensi yang mumpuni dalam meningkatkan dan mengembangkan produktivitas pada karyawan.

Menurut Mulyaningsari R., Juhariah, S. & Surjadi, A. (2016), *Training Needs Analysis* merupakan hal penting agar tercapainya suatu pelatihan yang baik dan sesuai. *Training Needs Analysis* digunakan untuk menentukan kebutuhan pelatihan yang akan dilakukan dengan tujuan yang sesuai. Hal tersebut bertujuan untuk menciptakan keefektifan dan menghindari hal hal yang tidak diperlukan dalam sebuah progam pelatihan. Jika tanpa dilakukan *Training Needs Analysis* maka bisa membuat tujuan tidak terfokus pada prioritas dalam pengembangan atau peningkatan kemampuan karyawan serta timbul kesenjangan pada kinerja karyawan.

Menurut Rothwell (dalam Chaerudin, 2019) terdapat beberapa kesenjangan pada karyawan yang mungkin timbul dalam sebuah organisasi, yaitu (1) kesenjangan kinerja pada karyawan pada saat ini yang berarah ke negatif , (2) kesenjangan kinerja pada karyawan pada saat ini yang berarah positif, (3) kesenjangan kinerja pada karyawan yang berarah netral, (4) kesenjangan kinerja pada karyawan pada saat masa depan yang negatif, (5) kesenjangan kinerja pada karyawan saat masa depan yang netral, dan (6) kesenjangan kinerja pada karyawan pada masa depan yang positif. Kesenjangan pada kinerja karyawan tidak selalu kea rah negatif. Kesenjangan kesenjangan yang terjadi pada karyawan baik buruknya akan berpengaruh pada suatu organisasi. Namun sebuah organisasi akan tetap menuntut agar karyawan mampu memiliki kompetensi yang baik agar dapat bekerja dengan baik dan sesuai. Maka dari itu penilai kebutuhan pelatihan sangat diperlukan agar dapat mampu mengidentifikasi kebutuhan prioritas karyawan.

Menurut Chaerudin (2019) progam pelatihan yang efektif akan membawa keuntungan baik seperti meningkatkan produktivitas kinerja, menaikkan potensi sebuah organisasi dan memperbaiki etos kerja karyawan. Dalam mendapatkan keefektifan dalam suatu progam pelatihan, sebuah organisasi harus dapat memantau karyawan dalam pelaksanaan pelatihan. Sebelum pelatihan dan pengembangan pada karyawan dilakukan maka sebuah organisasi melakukan penilaian atau analisis kebutuhan. Menurut Mulyaningsari R., Juhariah, S. & Surjadi, A. (2016), pelatihan merupakan salah satu sarana agar karyawan mampu meningkatkan produktivitasnya. Dalam meningkatnya produktivitas kinerja, hal tersebut akan mendukung pelaksanaan kerja yang baik secara efisien dan efektif serta mencapai sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Menurut Ginting (2011), dalam melakukan penilaian kebutuhan pelatihan terdapat hasil yang diharapkan , yaitu (1) Tingkat suatu kebutuhan karyawan terhadap materi yang akan disampaikan pada pelatihan, (2) alokasi waktu yang tepat yang akan diberikan kepada karyawan yang mengikuti pleatihan dan (3) strategi dalam menyajikan materi pelatihan, materi yang disajikan disarankan sesuai dengan kesenjangan kemampuan pada karyawan yang mengikuti progam pelatihan. Hasil yang diharapkan dari peniilaian kebutuhan pelatihan tersebut bila dilakukan dengan baik, maka akan terwujud suatu pelaksanaan pelatihan yang efektif dan mampu memberikan ilmu yang bermanfaat bagi karyawan yang mengikuti. Hal tersebut akan dapat mengembangkan peningkatan kemampuan kinerja karyawan serta produktivitas yang akan dihasilkan dalam melakukan kinerjanya.

Menurut Fuanida (dalam Budiartha., Bagia & Suwendra, 2015) suatu progam pelatihan secara simultan maupun parsial akan membawa pengaruh terhadap kinerja karyawan. Pengaruh tersebut akan meningkatkan produktivitas kinerja karyawan, karena dengan mengikuti suatu progam pelatihan maka karyawan akan termotivasi dan dapat meningkatkan produktivitas untuk mencapai sasaran / target pekerjaan. Wibowo (dalam Budiartha., Bagia & Suwendra, 2015) menyebutkan bahwa seseorang yang mengikuti pelatihan mampu meningkatkan produktivitas. Semakin sering seseorang mengikuti suatu progam pelatihan, maka semakin termotivasi untuk bekerja lebih giat lagi. Hal tersebut dapat disiratkan bahwa jika sering mengikuti suatu progam pelatihan maka karyawan akan dapat meningkatkan produktivitasnya karena karyawan tersebut mendapatkan motivasi dalam pelaksanaan suatu progam pelatihan. Hal ini juga sejalan dengan teori Hasibuan (2014) yang mengatakan bahwa pelatihan dapat membentuk serta meningkatkan kemampuan karyawan. Dengan meningkatkan kemampuan karyawan maka karyawan dapat pula meningkatkan produktivitas kinerjanya disebuah organisasi.

PENUTUP

Simpulan

Berdasarkan pembahasan di atas dapat disimpulkan bahwa penilaian kebutuhan pelatihan (*Trainning Needs Analysis*) pada progam pelatihan dapat meningkatkan

dan mengembangkan produktivitas kinerja pada karyawan. Produktivitas pada karyawan dapat meningkat dan berkembang dengan diadakannya suatu progam pelatihan. Selain itu pelatihan juga digunakan dalam mengurangi kesenjangan kemampuan karyawan dalam bekerja. Sebuah progam pelatihan yang menunjukkan keefesienan dan keefektifan adalah pelatihan yang berdasarkan pada penilaian kebutuhan karyawan (*training needs analysis*). Dengan meningkatkan dan mengembangkan produktivitas kinerja karyawan maka membawa pengaruh yang positif bagi individu maupun organisasi. Penilaian kebutuhan pelatihan merupakan komponen inti dari suatu progam pelatihan. Dalam menyelenggarakan pelatihan, organisasi berperan dalam penentuan kebutuhan pelatihan secara tepat dan sesuai, supaya penggunaan anggaran pelatihan dan sumber yang lain dapat berjalan efektif.

Saran

Bagi organisasi

Untuk meningkatkan dan mengembangkan produktivitas kinerja pada karyawan, yaitu dapat dilaksanakan dengan merencanakan dan menyusun penilaian kebutuhan pelatihan bagi karyawan melalui informasi yang diperoleh dari kesenjangan yang ada dalam organisasi tersebut. Sehingga organisasi dapat melaksanakan pelatihan untuk mengatasinya.

Bagi studi literature selanjutnya

a. Supaya lebih disiapkan tentang ketersediaan sumber atau literature , seperti jurnal, artikel, buku, dan lain sebagainya. Sehingga ketika proses mengerjakan artikel jurnal dapat mengkaji teori secara lebih mandalam.
b. Supaya lebih disiapkan kondisi mental dan fisik, karena dalam melakukan penelitian dengan menggunakan metode studi literature dapat menghabiskan lebih banyak waktu untuk duduk, membaca buku atau referensi dan menghadap laptop atau computer, di mana hal tersebut dapat membuat mata menjadi lelah. Sehingga harus dijaga dan dipersiapkan.

Bagi peneliti selanjutnya

a. Hasil penelitian ini hanya berbentuk literature awal mengenai manfaat penilaian kebutuhan pelatihan dalam meningkatkan dan mengembangkan produktivitas kinerja pada karyawan. Sehingga dibutuhkan tindak lanjut lebih dalam untuk membahas hal tersebut.
b. Pada penelitian selanjutnya, bisa memanfaatkan penelitian studi literature ini dengan mengadakan penelitian lanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

Abubakar, R.R.T. (2018). Pengaruh kompetensi pegawai terhadap produktivitas kerja pegawai Dinas Kesehatan Kota Bandung. *Jurnal Administrasi Negara*, 24(1), 17-32.

Arda, I.B.N., (2019). Mencetak SDM Unggul di UPTD BLKIP Disnakersdm Provinsi Bali. *Jurnal Bali Membangun Bali,* 2(3), 119-136

Arikunto, S. (2010). Prosedur penelitian suatu pendekatan praktik. Jakarta: Rineka Cipta.

Budiartha, I.G.N., Bagia, I.W., & Suwendra, I.W. (2015). Pengaruh pelatihan dan motivasi kerja terhadap produktivitas kerja karyawan. *Jurnal Bisma Universitas Pendidikan Ganesh,* 3 (1).

Budiyanti,H., & Damayanti, N.A. (2015). Penilaian kebutuhan pelatihan pada tingkat individu petugas rekam medis. *Jurnal Administrasi Kesehatan Indonesia,* 3 (1), 70- 79.

Chaerudin, A. (2019). Manajemen pendidikan dan pelatihan SDM. Sukabumi: CV. Jejak.

Creswell John W., 2010, Research Design : Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches, 3th, terjemahan Achmad Fawaid, Yogyakarta.

Elbadiansyah. (2019). *Manajemen sumber daya manusia.* Malang:CV. IRDH.

Fatihin, A. (2014). Pengaruh pelatihan dan budaya organisasi terhadap efektivitas kinerja karyawan. *Jurnal STAIN Kudus*, 2(1), 140-154.

Febriani & Yusuarsono. (2018). Model training needs analysis (TNA) Petugas Lapangan Keluarga Berencana (PLKB) di BKKBN Provinsi Bengkulu dalam meningkatkan kompetensi. *Jurnal SNISTEK*, 1(1), 61-66.

Fibriany, F.W. (2017). Peningkatan produktivitas melalui pelatihan karyawan pada PT. Giordano Indonesia. *Jurnal Cakrawala,* 17 (2), 165-170.

Ginting, A. (2011). *Manajemen pendidikan dan* pelatihan*:esensi praktis*. Bandung: Humaniora.

Hasibuan, M., S., P. (2014). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.

Hutajulu, S.M. & Supriyanto. (2013). Tinjauan *pelaksanaan* pelatihan dan pengembangan karyawan pada PT. Inalum Kabupaten Batubara. *Jurnal Bisnis Administrasi*, 2(2), 30-39.

Lisdiantini, N., Syafitri, E. M., & Afandi, Y. (2018). *Analisis* kebutuhan pelatihan bagi tenaga sekretaris

direksi PT Industri Kereta Api (Persero) Madiun *(training need analysis for secretary). Jurnal Epicheirisi,* 2(1), 22-25.

Marwansyah. 2012. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung : Alfabeta.

Mile,R., Mekel, P.A., & Karuntu, M. (2014). Analisis terhadap pelatihan dan pengembangan karyawan bagi peningkatan kinerja di PT. Pegadaian Gorontalo Utara. *Jurnal EMBA,* 2(4), 167- 174).

Mirzaqon, A. & Purwoko, B. (2018). Studi kepustakaan mengenai landasan teori dan praktik konseling expressing writing. *Jurnal BK Unesa*, 8(1), 1-8.

Mulyaningsari, R., Juhariah, S., & Surjadi, A. (2016). Penerapan training needs analysis dalam upaya peningkatan kompetensi perawat di rumah sakit wava husada. *Jurnal Kedokteran Brawijaya,* 29(3), 291-299.

Nuryanto, Enggok, M.S. & Abdurahman, A. (2017). Pengaruh kompetensi terhadap produktivitas kerja pegawai kantor unit penyelenggaran pelabuhan kelas iii Satui. *Jurnal Ilmu Administrasi dan Manajemen*, 1(1), 83-96.

Prabawa, I.M.A., & Supartha, I.W.G. (2018). Meningkatkan produktivitas karyawan melalui pemberdayaan, kerja sama tim dan pelatihan di perusahaan jasa. *Jurnal manajemen Unud,* 7(1), 497-524.

Putri, E.N.R. & Karjono. (2017). Analisis kebutuhan pelatihan pejabat structural berdasarkan training needs assessment di RSUD dr. Soedarsono Kota Pasuruan. *Jurnal Manajemen Kesehatan Yayasan RS dr. Soetomo,* 3(1), 47-57.

Qodir, A., Muljono, P., & Affandi, M.J. (2017). Analisis kebutuhan pelatihan pustakawan berbasis kompetensi inti di Institute Pertanian Bogor. *Jurnal Pustakawan Indonesia,* 16(1), 28-35.

Sahanggamu, P.M. & Mandey, S.L. (2014). Pengaruh pelatihan kerja, motivasi dan disipilin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Perkreditan Rakyat Dana Raya. *Jurnal EMBA*, 2(4), 514-523.

Sedarmayanti. 2011. Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan. Manajemen Pegawai Negeri Sipil (cetakan kelima). Bandung: PT Refika.

Sefriady, D.F. & Iskandar, D.A. (2018). Pengaruh pelatihan dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai di Biro Organisasi dan Kepegawaian Sekretariat Jenderal Kementerian Perdagangan. *Jurnal Elektronik REKAMAN*, 2(1), 57-68.

Sutrisno, E. (2012). *Menejemen sumber daya manusia:* edisi *pertama*. Jakarta: Prenadamedia Group.

Wijayanti, R., Purba A.V. & Wahyudi. (2017). Training needs analysis dan perencanaan program pelatihan sumber daya manusia bidang pengelolaan perbekalan faramasi Rumah Sakit Bhayangkara Brimob. *Social Clinical Pharmacy Indonesian Journal*, 2(1), 17-28