

**MODEL TRAINING NEEDS ANALYSIS (TNA) UNTUK
MENGIDENTIFIKASI KEBUTUHAN PELATIHAN
(MODEL OF TRAINING NEEDS ANALYSIS (TNA)
TO IDENTIFY TRAINING REQUIREMENT)**

**Anita Kristina
Fakultas Ekonomi Universitas Truwoyo
Raya Telang PO BOX 2 Kamal, Bangkalan
Email : anita_amanda-ali@yahoo. Com**

Abstrak

Tujuan dari penelitian ini adalah menyusun model TNA yang ditujukan untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan. TNA disusun untuk menjawab kesenjangan skill sales pada PT. Hisamitsu Pharma Sidoarjo. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kesenjangan skill merupakan persoalan utama dan harus diselesaikan dengan menyusun pelatihan, yang terlebih dahulu disusun melalui TNA. Hasil TNA menunjukkan bahwa model terdiri dari input, proses, dan output. Analisis proses menemukan kesenjangan skill. Analisis output menemukan pengembangan model pelatihan, yaitu melalui kebutuhan pelatihan dan tidak melalui pelatihan.

Kata Kunci : model, TNA, kesenjangan skill

Abstract

The aim of this research is to compile the model of Training Needs Analysis (TNA) which is needed to identify the training requirement in order to overcome the skill gap in PT Hisamitsu Pharma Indonesia-Sidoarjo. The result of this research indicates that the skill gap is fundamental problem and become the main problem which must be finished .The final result of TNA is shown in a model of concept of a system that is consist of input, process, and output. Process of analysis finds the discrepancy and cause from the problem of skill gap. The output of development of this training model is the training needs and non training needs.

Key Words : Model , Training Needs Analysis (TNA), Skill Gap.

PENDAHULUAN

Perubahan yang paling penting yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk mengimbangi perubahan iklim bisnis adalah dengan menambah kompetensi-kompetensi inti yang dimiliki oleh karyawannya, untuk itu diperlukan sebuah investasi yang efektif dan

efisien. Salah satunya dengan pelatihan (*training*). Karena pelatihan diyakini sebagai sarana perubahan untuk meningkatkan *skill*, *knowledge* dan *ability*. Perubahan yang mendasar adalah perubahan skill karena skill merupakan kebutuhan dasar seseorang untuk melakukan pekerjaannya dengan profesional dan sesuai

dengan yang diharapkan oleh perusahaan. Sedangkan *knowledge* merupakan sesuatu konstruk yang tidak dapat dilihat sebelum dilekatkan pada tindakan sehingga terjadi perubahan *knowledge*, *ability* akan merubah skill yang ada. Permasalahan yang paling penting diantara ketiga komponen kompetensi tersebut adalah terletak pada skill. Dan isu penting dalam permasalahan skill adalah terjadinya kesenjangan skill (gap).

Kesenjangan skill (gap) terjadi pada saat skill/kecakapan individu karyawan pada komponen-komponen tugasnya tidak sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan. Perusahaan mempunyai level standart yang harus dimiliki seorang karyawan sesuai dengan pekerjaan masing-masing karyawan. Seperti juga pada PT. Hisamitsu Pharma Indonesia sebagai salah satu perusahaan farmasi terbesar di Indonesia. Perusahaan tersebut adalah perusahaan modal asing (PMA) dengan prosentase modal untuk Jepang sebesar 75 % dan Indonesia sebesar 25 % dan terletak di Jakarta sebagai *marketing Head Office* juga di Sidoarjo sebagai *Head Office And Factory*.

PT. Hisamitsu Pharma Indonesia di Sidoarjo mempunyai 400 karyawan, 210 karyawan inti (tetap) dan selebihnya adalah karyawan lepas. Perusahaan tidak membedakan antara karyawan inti dan karyawan lepas dalam hal perbaikan skill karena perusahaan menganggap mereka adalah aset yang penting diantara aset-aset yang lain. Perusahaan tidak mau kehilangan orang-orang inti dan terlebih kompetensi inti mereka, karena perusahaan telah membekali mereka dengan berbagai pelatihan untuk meningkatkan skill mereka apalagi perusahaan tidak mau kehilangan

knowledge yang ada di benak para karyawannya.

Dalam pemasaran produk PT. Hisamitsu Pharma Indonesia Sidoarjo bekerja sama dengan agen resmi yaitu PT. Rodamas dan PT. Merapi Utama Prima. Pihak perusahaan selalu berkoordinasi dengan pihak agen untuk mencari solusi agar dapat mencapai target, sebulan minimal 2 kali. Pemasaran produk dilakukan dengan kunjungan ke agen-agen untuk minta order dan perusahaan membantu agen menjual produk melalui tim sales force dengan wilayah pemasaran Jawa Timur dan Bali. Target sales force dalam membantu PT. Rodamas sebesar 50% dan membantu agen lain sebesar 50% untuk masing-masing wilayah, tetapi untuk tahun 2004 target tersebut tidak terpenuhi, mereka hanya bisa mencapai target sebesar 30% (data intern perusahaan). Kinerja yang ditunjukkan sales tidak memenuhi target yang diharapkan dan peningkatan kinerja dibutuhkan skill yang mampu menutup defisiensi kinerja yang ada sehingga di dalam defisiensi kinerja terdapat degradasi skill.

Sales bertugas untuk membantu penjualan stock PT. Rodamas dan beberapa agen lain juga memperkenalkan produk-produk baru ke pelanggan dan konsumen, tetapi sales belum mampu menjual stock barang tersebut dengan sempurna, hanya menjual sekitar 30% (2004) sehingga sales tidak bisa mengurangi stock barang dari agen-agen. Hal tersebut menunjukkan bahwa sales dituntut untuk mengetahui perkembangan dari inovasi produk dan pembaharuan-pembaharuan yang dilakukan oleh perusahaan, penawaran

harga baru sehingga mereka dituntut untuk memiliki skill baru, karena inovasi tersebut terjadi sangat cepat, bisa terjadi dalam dua bulan sekali, jika produk yang akan ditawarkan selalu bertambah, hal ini merupakan kesulitan terbesar karena seorang sales harus menguasai satu persatu produk yang ia jual. Dan seorang karyawan sales adalah seseorang yang paling tahu tentang informasi yang sangat berharga tentang perubahan-perubahan produk dan kepada siapa ia harus menjual, keragaman produk menimbulkan kesulitan baru karena karyawan tersebut harus berusaha untuk mendapatkan informasi terbaru dari masing-masing produk dan mereka mampu menjual sesuai dengan target yang ditentukan perusahaan. Tidak terpenuhinya target disebabkan adanya kesenjangan skill sales dalam menjual produknya.

Beberapa kondisi yang telah diuraikan sebelumnya, membuat karyawan sales untuk maju lebih cepat secepat kemajuan produk dan kemajuan perusahaan. PT. Hisamitsu Pharma Indonesia di Sidoarjo telah berupaya untuk memperbaiki mutu produk, memajukan perusahaan dengan memperluas pasar. Keberhasilan perluasan pasar ada ditangan para sales, mereka adalah orang pertama yang mengetahui produk perusahaan dapat diterima atau tidak oleh konsumen dan apa yang diharapkan oleh pelanggan. Pembaharuan dan inovasi produk yang dilakukan perusahaan adalah salah satu cara untuk memperbaiki mutu dan memperluas pasar. Inovasi produk menciptakan kesenjangan antara skill yang sebelumnya dimiliki karyawan dengan skill yang seharusnya dimiliki karyawan dan skill tersebut dapat diharapkan mampu mengimbangi perubahan inovasi yang dilakukan

perusahaan. Beberapa kondisi yang telah diuraikan sebelumnya menciptakan kesenjangan skill di PT. Hisamitsu Pharma Indonesia Sidoarjo, menurut manajer perusahaan defisiensi kinerja tersebut merupakan permasalahan yang harus diselesaikan. Persoalannya kini adalah bagaimana perusahaan dapat memilah secara selektif sejumlah fenomena dan faktor tersebut. Maka disinilah dibutuhkan sebuah model analisis kebutuhan pelatihan/ *training needs analysis (TNA)* karena peran TNA sangat dibutuhkan disini. Model yang terbentuk adalah model TNA jenis reaktif karena defisiensi kinerja dan degradasi skill telah menjadi fenomena yang terjadi pada PT. Hisamitsu Pharma Indonesia di Sidoarjo dan penyusunan TNA sebelumnya tidak pernah dilakukan karena TNA telah disusun oleh perusahaan pusat yang ada di Jepang sehingga diperlukan sebuah model TNA baru untuk perusahaan yang ada di Sidoarjo karena perusahaan tersebut mempunyai tanggungjawab untuk distribusi produk dengan wilayah pemasaran Jawa Timur-Bali.

Dalam hal tersebut TNA diakui sebagai suatu model yang dirancang untuk menentukan *the causes* yang telah memunculkan gejala (*symptoms*) tersebut. Makna dari TNA adalah menguji atau mendiagnosa sistem pelatihan (Irianto, 2001: 29), masalah yang diuji oleh TNA yang sering kali merujuk pada persepsi defisiensi kinerja yang timbul manakala terdapat perbedaan (gap) antara kinerja yang diharapkan dengan yang ada pada karyawan, dan juga bisa pada gap antara skill yang diharapkan dengan skill yang dipunyai oleh karyawan. Kesenjangan tersebut terjadi karena adanya tuntutan lingkungan bisnis

yang ada dan perluasan pasar. Sehingga perlu disusun model

Perumusan Masalah

Bagaimana model *Training Needs Analysis* (TNA) untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dalam rangka mengatasi kesenjangan skill di PT. Hisamitsu Pharma Indonesia Sidoarjo?

Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menyusun model *Training Needs Analysis* (TNA) yang diperlukan untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dalam rangka mengatasi kesenjangan skill di PT. Hisamitsu Pharma Indonesia

Rancangan Penyusunan Model

Rancangan dalam penyusunan model ini dilakukan dengan paradigma sistem (input, proses, output). Penyusunan *Training Needs Analysis* dalam analisis kebutuhan, yaitu dengan mendokumentasikan permasalahan, identifikasi masalah, merencanakan kebutuhan analisis, melakukan analisis kebutuhan, dan melaporkan hasil temuan akhir. Pelaporan hasil temuan didiskusikan bersama dengan manajer HRD, manajer Marketing, Asisten manajer marketing dan supervisor. Hasil diskusi tersebut menjadi generalisasi dan konsep untuk membuat/menyusun sebuah model *Training Needs Analysis* yang sesuai dan diharapkan model tersebut memberikan solusi yang tepat untuk mengatasi kesenjangan skill yang terjadi.

Teknik Penentuan Informan

Penelitian ini adalah sebuah penelitian deskriptif kualitatif dan membutuhkan informan untuk mencari fakta terhadap fenomena yang terjadi. Informan adalah orang-dalam pada latar penelitian dan dimanfaatkan untuk memberikan informasi tentang situasi dan kondisi latar penelitian, jadi ia harus mempunyai banyak pengalaman tentang latar penelitian (Moleong, 1996: 132).

Untuk penentuan informan dapat dilakukan dengan cara melalui keterangan orang yang berwewenang, baik secara informal maupun formal (pemimpin), melalui wawancara endahuluan yang dilakukan oleh peneliti. Dalam hal tertentu informan perlu direkrut seperlunya dan diberi tahu tentang maksud dan tujuan penelitian jika hal ini mungkin diperlukan (Moleong, 1996:133). Sehingga dari pendapat tersebut maka dalam penelitian ini yang menjadi informan adalah 4 orang yaitu manajer HRD (*Human Resources Development*), manajer marketing, asisten manajer marketing dan supervisor senior. Adanya informan-informan tersebut diharapkan dapat membantu peneliti agar secepatnya dan tetap seteliti mungkin dapat membenamkan peneliti dalam konteks penelitian dan informasi yang terjaring adalah sebuah fakta.

Teknik Pengumpulan Data Jenis Dan Sumber Data

Jenis data dalam penelitian ini adalah data primer dan sekunder. Sumber data pada penelitian ini adalah:

1. Data primer yang diperoleh dari wawancara dan diskusi.

2. Data Sekunder yang diperoleh dari data intern perusahaan/ data yang sudah diolah sebelumnya dan studi kepustakaan.

Cara Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan:

1. Interview

Cara ini dilakukan untuk mengumpulkan data kebutuhan pelatihan (TNA). Dan informasi tentang interview ditujukan pada informasi mengenai kebutuhan pelatihan (TNA) dan dikonsentrasikan pada pengumpulan informasi tentang kebutuhan pelatihan (TNA) yang diperoleh dari pihak-pihak yang terkait. Interview yang dilakukan bersifat interaktif dan komunikasi yang dilakukan secara verbal dalam konteks pembicaraan secara langsung dan data yang terkumpul digunakan sebagai bahan diskusi selanjutnya.

2. Diskusi

Cara pengumpulan data dengan mendiskusikan temuan-temuan yang diperoleh guna merencanakan tahapan-tahapan selanjutnya yang dapat dilakukan. Diskusi dengan pihak-pihak yang terkait dengan permasalahan ini, dari diskusi ini akan diperoleh keterangan-keterangan/pendapat- pendapat yang berkaitan dengan skill yang dibutuhkan ataupun skill yang dimiliki karyawan dan digunakan untuk menemukan alternative dan cara pemecahan masalah kesenjangan skill tersebut dan berhubungan dengan model TNA yang diperlukan. Dalam diskusi tersebut juga diperoleh informasi tentang apa yang sedang terjadi (keadaan sebenarnya), sehingga dapat diperoleh sebuah keuntungan yaitu data yang dikumpulkan

komprehensif, data yang terkumpul akurat.

Instrumen

Instrumen yang dipakai dalam penelitian ini adalah dengan menyediakan instrument dari setiap analisis yang dilakukan. Dengan membuat sebuah kuesioner yang terbuka. Instrument ini dibuat untuk mengumpulkan data yang diperoleh dari hasil pertanyaan-pertanyaan yang mengindikasikan adanya permasalahan skill.

Teknik Pengolahan dan Analisis Data

Cara Pengolahan Data

Pengolahan data dimulai dari pengumpulan data yang sudah terkumpul, kemudian menginvestigasi data mana yang merupakan permasalahan pokok Editing dilakukan untuk kejelasan data dan memastikan bahwa semua pertanyaan terjawab semua. Data yang terkumpul dianalisis baik secara organisasional, job dan personal (analisis *skill needed* dan analisis *actual skill*)

Analisis Data

Data yang sudah diolah kemudian dianalisis secara deskriptif kualitatif dan diawali dengan proses klasifikasi data agar tercapai konsistensi. Kemudian hasilnya didiskusikan bersama manajer yang terkait atau pihak-pihak yang berhubungan langsung dengan permasalahan penelitian ini, diskusi ini dilakukan untuk memperoleh kualitas analisis. Analisis data dilakukan dengan mencakup proses reduksi dan generalisasi data dan hasil temuan semuanya disusun kedalam sebuah model pengembangan *training needs analysis* (TNA).

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Analisis Data Skill Needed

Data untuk melakukan analisis skill needed diperoleh dari analisis organisasional yang didalamnya terdapat beberapa bagian yaitu: organisasi, Sistem Sumber Daya Manusia, job design, sistem penggajian, kinerja dan prosedur kerja.

Data yang diperoleh menunjukkan bahwa sebenarnya perusahaan membutuhkan seorang karyawan sales yang bekerja sesuai dengan visi misi perusahaan yaitu meningkatkan penjualan, meningkatkan kualitas dan memuaskan pelanggan terhadap produk perusahaan. Sales mengetahui visi misi tersebut karena pada waktu awal sebelum mereka bekerja terdapat beberapa training awal, training awal tersebut diadakan seperti sebuah pertemuan, semua sales dikumpulkan dalam sebuah ruangan, diberi pengarahan tentang jenis edan procedural kerja aserta diberitahukan bahwa visi edan misi perusahan adalah untuk meningkatkan penjualan, kualitas dan memuaskan pelanggan terhadap produk. Dengan adanya training awal tersebut perusahaan mempunyai keinginan untuk menamakan visi dan misi mereka dengan visi misi perusahaan sehingga diharapkan mereka dapat bekerja secara focus bahwa merek adiperkerjakan untuk meningkatkan penjualan dan kualitas produk serta memuaskan pelanggan terhadap produk.

mengikuti perkembangan mulai awal para sales, mengakui bahwa se awal (proses Seleksi) mer adalah orang-orang terbaik yang terpilih dari beberapa orang pelamar dan manajer HRD mempunyai keyakinan bahwa orang-orang terpilih ini akan membawa keberuntungan untuk perusahaan. Dengan proses seleksi yang ketat, manajer HRD dan Supervisor mengetahui dengan benar bahwa tujuan dari sales bekerja adalah untuk meningkatkan omzet penjualan sehingga meningkatkan juga kapasitas produksi. Hal tersebut dilihat perkembangan awal mereka bekerja, sales berusaha untuk memenuhi target yang sudah ditetapkan perusahaan, meskipun masih dibawah target yaitu 30% dengan target sebenarnya adalah 50% untuk menjual produk agen resmi (PT. Rodamas dan PT. Merapi Utama Prima) dan jenis produk karena selama menjalani training awal, hal itu semua sudah dikenakan oleh manajer HRD dan marketing melalui training mengenai product knowledge/ pengetahuan produk.

Selanjutnya dari data mengenai Sistem Sumber Daya Manusia (SISDM) menunjukkan bahwa organisasi/perusahaan menginginkan seseorang yang mengisi posisi sales ini adalah seseorang yang memenuhi kriteria yaitu mempunyai pengetahuan yang luas, mempunyai kemampuan menjual, mempunyai kemampuan berkomunikasi dengan pihak luar, dapat bekerja dengan kelompok, bisa mencapai target penjualan sehingga dibutuhkan seseorang yang pekerja keras, ulet, mempunyai motivasi tinggi dan mempunyai semangat menjual. Manajer HRD sebagai

informan yang mengetahui dengan benar mengenai masalah SISDM ini menyatakan bahwa jika sales tersebut menjual sesuai target/ melampaui target maka sales tersebut berhak untuk naik level atau memperoleh poin tertentu untuk memperbaiki tingkatan, ataupun status yang semula menjadi karyawan kontrak bisa menjadi karyawan tetap dan bisa untuk menambah kontrak kerja lagi karena perusahaan hanya mau memperkerjakan sales yang bisa menjual sesuai target dan sebelumnya mereka diberikan kesempatan untuk menjual pada satu tahun pertama mereka bekerja.

Dalam hal penerimaan insentif, masing-masing sales menerima tidak dalam jumlah yang sama tergantung

dari berapa banyak produk yang telah dijual. Menurut informan (manajer HRD), sales mengetahui sistem penggajian tersebut karena pada awal training perusahaan sudah memberitahukan segala kewajiban dan pemberian upah/insentif untuk sales. Perusahaan sudah melakukan kewajibannya dengan baik yaitu memberikan upah dan insentif sudah sesuai dengan besarnya kontribusi mereka dalam menjual, semakin banyak sales menjual produk maka semakin banyak pula insentif yang diterimanya dan begitu juga sebaliknya jika sales menjual jauh dibawah target/ kurang dari target maka ia hanya menerima besarnya insentif hanya dari besarnya jumlah produk yang berhasil ia jual.

Tabel 1. Deskripsi Pekerjaan dan Ketrampilan yang Dibutuhkan.
(Table1. Job Description and Skill Needed)

Task (tugas)	Subtask (sub tugas)	Skill needed
<ul style="list-style-type: none"> • Mencapai tujuan penjualan sesuai target • Memperkenalkan/mempromosikan produk baru 	<ul style="list-style-type: none"> • Menjual produk • Mempromosikan produk kepada pelanggan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kemampuan menjual • Skill komunikasi • Skill mempengaruhi orang secara persuasive • Mengetahui produk (product knowledge) • Dapat

Job title : sales

Specific Duty : mendukung semua aktivitas penjualan/ melakukan penjualan dan promosi

<ul style="list-style-type: none"> • Memonitor setiap hasil kerjanya 	<ul style="list-style-type: none"> • Membuat laporan harian, mingguan, dan bulanan 	<p>memahami produk sendiri/pesaing</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pemahaman tentang beberapa program produk yang dijual • Kemampuan untuk menilai kualitas kerja
---	---	--

Sumber: hasil deskripsi data skill needed

Deskripsi Analisis Data Actual Skill

Data actual skill dianalisis melalui analisis data yang berasal dari analisis person dan analisis tugas. Analisis ini bertujuan untuk mengetahui level skill yang ditunjukkan oleh sales saat sekarang, apakah sudah sesuai dengan yang dibutuhkan oleh perusahaan/organisasi atau belum dan untuk menemukan apa yang sudah dilakukan oleh sales dan kinerja yang ditunjukkan.

Data yang terkumpul menunjukkan bahwa skill yang ditunjukkan oleh sales untuk saat ini dinilai manajer marketing kurang. Penilaian ini berdasarkan data terakhir dari perusahaan menunjukkan seseorang sales mampu menjual hanya 30%. Sebenarnya perusahaan mengharuskan seseorang yang mengisi posisi sales ini adalah seseorang yang mempunyai skill mampu menjual, mempunyai pengetahuan produk yang baru dan mempunyai pemahaman yang baik mengenai produk yang dikeluarkan oleh perusahaan, karena inovasi perusahaan yang cepat, sales sangat kesulitan didalam menguasai

produk yang baru tersebut sehingga dibutuhkan skill yang lebih baik untuk dapat memahami karakter, jenis dan kualitas produk. Pada saat ini skill yang sales punyai kurang memenuhi skill yang dibutuhkan. Dan tentu saja kondisi tersebut tidak seperti harapan perusahaan.

Inovasi produk membuat sales harus lebih bekerja keras dan mempunyai pemahaman yang lebih banyak karena sebelumnya mereka memahami hanya beberapa produk saja tetapi adanya inovasi maka mereka dituntut untuk lebih memahami produk barunya. Penguasaan sales terhadap produk-produk baru kurang, karena kemampuan mereka menjual tidak sebaik pada saat menjual produk-produk lama, mereka membutuhkan waktu untuk beradaptasi, mengenal produk baru. Sales memulai pekerjaannya dengan dibantu oleh supervisor, mereka mengawalinya dengan melakukan survey pasar. Bersama-sama dengan supervisor melakukan survey pasar, hal ini diadakan untuk sekaligus melakukan

research market dan memperkenalkan produk perusahaan secara langsung kepada masyarakat dan hal ini berlaku untuk semua sales. Supervisor membuat jadwal kerja setiap hari untuk sales tersebut dan dibagikan setiap hari sebelum sales memulai bekerja.

Sales mengetahui semua komplain dari pelanggan melalui agen-agen di masing-masing area. Agen-agen tersebut menjadi tempat yang bisa dihubungi oleh pelanggan sehingga apabila terdapat komplain maka agenlah yang mengetahui komplain tersebut. Menurut supervisor bahwa sales bekerja membantu agen-agen yang sudah ditunjuk oleh perusahaan dan mererka menjualkan stock barang yang

ada di agen-agen tersebut, agen resmi yang ditunjuk oleh perusahaan adalah PT. Rodamas dan PT. Merapi Utama Prima, sehingga jika terdapat komplain maka komplain tersebut tertuju pada agen-agen tersebut dan tentu saja komplain tersebut juga tanggungjawab saoles karena sebenarnya pelanggan komplain atas kerja mereka. Komplain bisa juga dijumpai sendiri oleh sales pada saat bekerja karena sales yang bertransaksi langsung dengan pelanggan. Kebanyakan komplain yang diterima yaitu ketidakpuasan pelanggan terhadap cara kerja sales yang tidak mengenal produk dan perkembangan produk baru

Tabel 2. Tugas, Keterampilan yang dibutuhkan, Keterampilan Aktual, dan Kesenjangan Keterampilan.

(Table2. Task, Skill Needed, Actual Skill dan Skill Gap)

Task (tugas)	Skill needed	Actual Skill	Skill Gap
1.melakukan transaksi (menjual dengan pelanggan)	-skill berkomunikasi persuasive -listening skill -kemampuan memahami produk(produk knowledge) -skill dalam memahami pelanggan dan area	-skill komunikasi tidak persuasive -listening skill kurang -belum bisa memahami produk dengan sempurna -masih terdapat kesulitan memahami pel;anggan dan area	-tidak terpenuhinya skill komunikasi persuasive -listening skill sales tidak sesuai dengan skill needed -skill memahami produk tidak terpenuh
2.Mempromosikan produk baru	-skill komunikasi -skill product knolwdge	-komunikasi promosi kurang -skill product knowledge kurang	-skill produk knowledge yang ditunjukkan sales tidak sesuai skill needed
3. Menyelesaikan beberapa komplain dari pelanggan	-kemampuan dalam proses menyelesaikan konflik -listening skill	-skill menyelesaikan konflik kurang -dibutuhkan listening skill yang lebih baik -pemahaman tentang tipe-tipe pekerjaan dan	-kemampuan menyelesaikan konflik tidak sesuai -tidak terpenuhinya listening skill needed

4. Mengorganisir dan membuat prioritas tugas bersama supervisor	-skill memahami tentang tipe-tipe pekerjaan dan beberapa area penjualan -skill dalam perencanaan penjualan -skill tentang proses feedback -listening skill	area kurang -skill perencanaan penjualan kurang -tidak terdapat proses feedback yang baik -listening skill kurang -pemahaman area kerja kurang -koordinasi dalam kelompok kurang	-pemahaman tipe-tipe pekerjaan tidak terpenuhi oleh actual skill -actual skill tidak memenuhi skill needed -skill feedback tidak terpenuhi -listening skill tidak terpenuhi -skill pemahaman area kerja tidak terpenuhi oleh actual skill
5. Mengevaluasi semua pekerjaan yang berhubungan dengan kinerja			
6. Melakukan survey market dan melakukan koordinasi dengan supervisor	-pemahaman mengenai area kerja penjualan -bekerja dalam kelompok		

Sumber: hasil deskripsi data actual skill

Source: Result of Actual Skill Data Description

Skill Gap (Kesenjangan Skill)

Skill gap terjadi jika skill yang diharapkan tidak sesuai dengan skill yang ada. tabel 5.2 menunjukkan skill gap terjadi di devisi sales, dimana masing-masing skill needed tidak terpenuhi oleh actual skill. Dalam melakukan transaksi / menjual dengan pelanggan, skill gap terjadi karena skill standart yang harus dipenuhi sales adalah skill berkomunikasi persuasive tetapi actual skill yang ditunjukkan adalah kurang. Skill needed yang menjadi skill standart yaitu skill berkomunikasi, listening skill, kemampuan memahami produk, memahami pelanggan dan area, skill menyelesaikan konflik dan bekerja dengan tim/kelompok tidak terpenuhi oleh actual skill yang ditunjukkan sales.

PEMBAHASAN

Analisis Kebutuhan (Training Needs Analysis)

Penyusunan training needs analysis diakui sebagai model yang dirancang untuk menentukan the causes yang telah memunculkan gejala-gejala yang menyebabkan sebuah permasalahan. Jika dilihat dari hasil analisis bab 5 maka yang menjadi kasusnya adalah defisiensi kinerja dan memunculkan gejala adanya degradasi skill yaitu skill needed tidak terpenuhi dengan actual skill.

Training Needs Analysis (TNA) disusun dengan melalui langkah-langkah :

1. Dokumentasi Masalah

Dokumentasi masalah dilakukan untuk menemukan sebanyak mungkin permasalahan sehingga akhirnya dapat dibuat sebuah pertimbangan di dalam memutuskan tentang berbagai

persoalan. Permasalahan pokoknya yaitu adanya skill gap sehingga kinerja penjualan mengalami defisiensi, penjualan tidak memenuhi target, sales hanya dapat memenuhi 30% penjualan sedangkan target sebenarnya adalah 505 untuk masing-masing agen (50% untuk agen resmi dan 50% untuk agen lain). Informasi permasalahan tersebut diperoleh dari analisis dari beberapa hasil interview dengan pihak-pihak terkait (manajer HRD, manajer marketing, asisten manajer marketing dan supervisor) menganggap bahwa persoalan tersebut adalah persoalan yang penting dan munculnya persoalan tersebut disebabkan karena pemahaman sales tentang produk baru kurang, persoalan tersebut terjadi jika sales diharapkan pada produk-produk baru dan dampak dari persoalan tersebut adalah dapat mempengaruhi volume penjualan padahal perusahaan mempunyai visi misi untuk meningkatkan penjualan produk, meningkatkan kualitas produk dan memuaskan pelanggan terhadap produk.

2. Investigasi Masalah

Setelah melakukan dokumentasi masalah maka langkah selanjutnya adalah menginvestigasi segala kemungkinan yang menjadi penyebab dan hasil dari investigasi mengindikasikan bahwa sales tidak mempunyai pemahaman yang baik mengenai produk, terdapat skill gap, sales tidak mempunyai skill yang dapat memenuhi skill yang dibutuhkan untuk dapat melakukan tugas-tugas sales dengan sempurna.

3. Merencanakan Kebutuhan Analisis

Merencanakan kebutuhan analisis dilakukan setelah investigasi masalah, persoalan skill gap ini merupakan persoalan yang penting oleh sebab itu perlu direncanakan sebuah kebutuhan analisis untuk menganalisis kebutuhan pelatihan yang diperlukan.

Analisis sudah dilakukan melalui analisis organisasional, analisis jabatan dan analisis personal. Analisis organisasional dilakukan dengan mengidentifikasi bagaimana pelatihan dapat dieksploitasi sedemikian rupa untuk mencapai tujuan perusahaan. Analisis ini memahami bahwa sesungguhnya yang dibutuhkan oleh perusahaan adalah sales yang memiliki skill komunikasi, listening skill, skill mempengaruhi orang lain secara persuasif, skill memahami kualitas, jenis, dan program-program produk, skill pemahaman tentang produk knowledge, menilai kualitas kerja.

Analisis jabatan (job analysis) dikaitkan dengan kebutuhan terhadap pekerjaan tertentu dalam organisasi dan dapat digunakan sebagai informasi tentang substansi utama pekerjaan tersebut dan selanjutnya dikembangkan sebagai standart kinerja. Analisis jabatan yang ditentukan bahwa sales membutuhkan skill komunikasi, listening skill, menguasai produk baru, skill memahami tipe-tipe pekerjaan dan area, skill perencanaan penjualan dan skill dalam proses feed back serta efektivitas dalam bekerja. Semua skill tersebut digunakan untuk melakukan pekerjaan sales dalam sebuah substansi dalam melakukan pekerjaan sales yaitu diantaranya adalah menyelesaikan beberapa keluhan dari pelanggan, mengorganisasi dan membuat prioritas tugas bersama

supervisor, mempromosikan produk baru, melakukan survey market dan melakukan koordinasi dan diskusi, mengecek/mengevaluasi semua pekerjaan yang berhubungan dengan kinerja.

Analisis personal dilakukan dengan menilai sejauh mana kinerja yang telah dicapai oleh sales. analisis tersebut menunjukkan bahwa selama ini ternyata skill yang ditunjukkan oleh sales tidak memenuhi skill yang dibutuhkan untuk mengisi pekerjaan pada posisi sales. kinerja mereka ditunjukkan dengan ketidak mampuan mereka memahami produk baru sehingga volume penjualan tidak memenuhi target, sales tidak mempunyai skill komunikasi yang baik, ditunjukkan dengan masih terdapat komplain dari pelanggan, sales tidak mempunyai kemampuan di dalam merencanakan penjualan dan area karena sales masih mempunyai kesulitan di dalam menerima area penjualan.

4. Pemilihan Teknik Analisis

Teknik analisis dilakukan dengan melakukan teknik needs assessment yaitu mencakup optimal (menganalisis data skill yang seharusnya dimiliki/skill needed), actual skill (menganalisis data skill yang dimiliki saat ini/actual skill), feeling (menganalisis pendapat yang disampaikan oleh beberapa manajer dan supervisor) dan causes (menganalisis data tentang alasan-alasan mengapa diperlukan sebuah pelatihan atau tidak).

5. Melakukan Analisis

Analisis dilakukan dengan melakukan diskusi dengan manajer HRD, manajer marketing, asistem manajer marketing

dan supervisor senior. Diskusi dilakukan untuk memperoleh fakta yang sebenarnya agar persoalan sebenarnya dapat diatasi dengan cara yang tepat. Diskusi dilakukan melalui 3 tahap yaitu tahap pertama diskusi dilakukan untuk mengidentifikasi permasalahan, tahap kedua yaitu untuk membahas hasil analisis data dari beberapa data yang sudah terkumpul dan tahap akhir yaitu membuat kesimpulan bahwa kesenjangan skill merupakan permasalahan yang harus diselesaikan dan menemukan konsep model TNA untuk mengidentifikasi kebutuhan/tidak akan pelatihan.

6. Analisis data

Analisis data dilakukan sesuai teknik analisis yang telah dilakukan dan dengan metode pelaporan yang digunakan secara umum.

7. Pelaporan Temuan

Tahapan ini adalah tahapan terakhir dari tahapan TNA, tahapan ini menemukan bahwa dari beberapa proses yang telah dilakukan terdapat permasalahan yang harus diselesaikan yaitu meningkatkan skill yang tidak terpenuhi oleh sales. fenomena yang terjadi adalah degradasi skill menyebabkan defisiensi kinerja penjualan.

Temuan dari beberapa analisis yaitu: terdapat defisiensi skill sehingga kebutuhan training menjadi bukti dari alasan-alasan yang spesifik menjadi persoalan pokok, bagaimanapun kondisi-kondisi yang ada mengindikasikan tidak terdapat feedback yang baik antara koordinasi yang tiap hari dilakukan supervisor dengan sales untuk meningkatkan

penjualan, salah satu tugas sales adalah mengecek/ mengevaluasi semua pekerjaan yang berhubungan dengan kinerja tetapi tidak terdapat pemahaman/kemampuan sales mengenai proses feedback dari koordinasi tersebut padahal perusahaan berharap dengan koordinasi dan diadakan diskusi, dari pengecekan tugas tersebut diharapkan sales dapat bekerja saat merecall hal-hal penting yang berhubungan dengan kinerjanya.

Tidak terpenuhinya target penjualan disebabkan juga karena tidak terpenuhinya skill komunikasi sales dalam bertransaksi dengan pelanggan. Proses transaksi kebanyakan dilakukan dengan sebuah tim/kelompok dan supervisor memberikan kemudahan pada setiap sales yang mearsa keberatan dalam sebuah area/wilayah penjualan maka supervisor berdiskusi dan bisa saja sales tersebut diganti dan atau mungkin digabungkan dalam tim yang terdiri dari sales lain yang mempunyai kemampuan komunikasi

yang lebih baik. kondisi ini membuat sales tidak mempunyai kemampuan komunikasi dalam bertransaksi sehingga tidak dapat melakukan proses transaksi dengan sempurna karena di dalam proses transaksi tersebut sales dituntut untuk memberikan semua informasi tentang produknya kepada pelanggan.

Temuan selanjutnya adalah sales tidak memenuhi skill mendengar (listening skill), ditunjukkan dengan masih terdapat komplain dari pelanggan dan komplain tersebut ditujukan pelanggan pada agen-agen meskipun sebenarnya komplain-komplain tersebut ditujukan kepada sales dan sales tidak diberi kesempatan menyelesaikan sendiri komplain tersebut dan supervisor masih harus memberitahu sales tentang kesalahan-kesalahan mereka padahal menyelesaikan komplain adalah salah satu tugas sales. jika dilihat dari temuan ini. Berikut tabel menunjukkan penyusunan training needs analysis (TNA) yaitu:

**Tabel 3. Penyusunan Analisis Kebutuhan Pelatihan
(Table3. Reconstruction of Training Needs Analysis)**

No	Langkah-langkah	Uraian
1	Dokumentasi Masalah	Defisiensi kinerja penjualan karena sales tidak dapat memenuhi target penjualan
2	Investigasi Masalah	Terdapat kesenjangan skill (skill gap), tidak terpenuhinya skill needed atas actual skill
3	Merencanakan kebutuhan Analisis	Analisis dilakukan: 1. Analisis organisasional: mengindikasikan skill yang dibutuhkan perusahaan, yaitu skill komunikasi, listening skill, skill product knowledge (kualitas, jenis dan program), skill pemahaman terhadap area dan pekerjaan, skill menilai kualitas kerja 2. Analisis jabatan: menganalisis kebutuhan terhadap pekerjaan dalam perusahaan. Untuk posisi sales dibutuhkan: skill

		komunikasi, listening skill, product knowledge, skill pemahaman pekerjaan dan area, skill perencanaan penjualan, skill proses feedback, dan skill tentang efektivitas pekerjaan. 3. Analisis Person: mengindikasikan bahwa skill yang ditunjukkan sales kurang dalam berkomunikasi, listening, product knowledge, perencanaan penjualan, proses feedback dan tidak efektif dalam melakukan pekerjaan.
4	Pemilihan Teknik Analisis	Teknik needs assessment: 1. optimal (menganalisis skill needed) 2. actual (menganalisis actual skill) 3. feeling (menganalisis beberapa pendapat manajer dan supervisor) 4. causes (menganalisis tentang alasan-alasan sehingga diperlukan sebuah pelatihan)
5	Melakukan analisis	Melakukan diskusi dengan manajer dan supervisor
6	Analisis data	Melakukan analisis sesuai dengan teknik analisis
7	Pelaporan temuan	Temuan: 1. terdapat defisiensi skill 2. tidak terdapat proses feedback yang efektif 3. tidak terpenuhinya skill komunikasi yang persuasive 4. tidak terpenuhinya listening skill 5. product knowledge kurang

Sumber: hasil diskusi semua analisis data

Source: Discussion result from all of data analysis

Training needs yaitu meliputi:

1. Pelatihan Meningkatkan effective listening

Selama ini PT. Hisamitsu Pharma Indonesia Sidoarjo bekerjasama dengan PT. Rodamas dan PT. Merapi Utama Prima sebagai agen resmi penjualan produk, apabila terdapat komplain maka pelanggan memberitahukan komplainnya tersebut kepada agen padahal nantinya agen akan memberitahukan supervisor, kemudian supervisor mengevaluasi hasil kerja sales dari laporan komplain-komplain tersebut. Tanggungjawab atas adanya komplain tetap diserahkan pada sales karena tugas sales salah satunya

adalah menyelesaikan beberapa komplain dari pelanggan. Peningkatan kemampuan dalam mendengar tersebut bukan saja dalam menghadapi komplain pelanggan tetapi juga dibutuhkan pada saat kerja tim, memahami setiap teguran dari supervisor dan kritikan dari teman sales yang lain.

2. Pelatihan Meningkatkan Skill Komunikasi

Pelatihan untuk meningkatkan kemampuan komunikasi dibutuhkan sales, karena tugas sales yang utama adalah menjual stok produk beberapa agen dengan target 50% untuk agen

resmi dan 50% untuk agen lain. Skill komunikasi yang ditunjukkan saat ini kurang, sales kurang bisa menyakinkan orang lain untuk tertarik dan membeli produknya. Komunikasi yang efektif dan persuasive dibutuhkan untuk menyakinkan calon pembeli atau pelanggan dengan apa yang diinformasikan agar mereka tertarik dan membeli. Kemampuan komunikasi sales tidak didukung dengan kemampuan sales memahami dan mengikuti cepatnya inovasi produk, sales hanya bekerja tergantung pada schedule dan himbuan supervisor, sales hendaknya mempunyai inisiatif dan kreatif dalam menjual.

3. Pelatihan Kemampuan Pemahaman Effective Feedback

Pelatihan ini dibutuhkan karena sales kurang bisa memahami feedback (umpan balik) dari setiap koordinasi, diskusi dan bahkan training non formal yang sudah dilakukan bersama supervisor, padahal setiap awal jam kerja dan akhir jam kerja supervisor mengevaluasi setiap hasil kerja sales, hal ini diumaksudkan agar setiap evaluasi menjadi evaluasi diri para sales dan sales tidak melakukan kesalahan yang sama.

4. Pelatihan Pemahaman Product Knowledge

Mengenai segala karakteristik, jenis produk dan program-program produk tersebut. Dengan pelatihan ini diharapkan sales nantinya bisa menjadi orang yang serba tahu, serba bisa dan serba terbuka dengan segala pembaharuan-pembaharuan tidak hanya tentang produk tetapi juga tentang perkembangan terakhir perusahaan.

Sales harus bisa maju secepat kemajuan produk dan perusahaan

karena penjualan adalah sesuatu yang dinamis. Pengetahuan sales dapat membantu pelanggan/calon pembeli untuk mengetahui informasi produk dengan benar. Walaupun diperlukan sales harus membuat sebuah katalog yang berisi tentang mencatat semua informasi tentang produk dan perusahaan. Keuntungan adanya katalog yaitu sales dapat mengetahui setiap catatan-catatan mengenai semua informasi produk dan perkembangan perusahaan, data-data tersebut sangat penting untuk sales dan diperlukan dalam mempresentasikan produknya kepada calon pembeli dan pelanggan, apalagi mengenai produk baru. Data-data tersebut digunakan sebagai informasi dan informasi tersebut sebagai senjata sales dalam menjual, dengan semua data tersebut sales bisa berbicara dengan data yang konkret, jadi tidak menagtakan hal-hal yang umum dan kabur, serta tidak dengan kata-kata kosong tak berarti.

5. Pelatihan yang Berhubungan dengan Personalitas

Selain pelatihan yang dibutuhkan untuk meningkatkan skill, pelatihan yang lain adalah untuk pelatihan yang berhubungan dengan personalitas. Kepribadian membuat sales lebih percaya diri tinggi dan menumbuhkan semangat bekerja. Motivasi juga sangat diperlukan sales dalam menyelesaikan tugas-tugasnya. Motivasi diindikasikan dapat menumbuhkan keberanian dalam bertindak (menjual, berbicara, dan mengambil keputusan), menumbuhkan rasa percaya diri yang tinggi dan kreatif. Rasa percaya diri dibutuhkan pada saat sales harus dapat/ mantap tanpa ragu menjelaskan/memberikan informasi produk pada calon pembeli/pelanggan

sehingga membuat pelanggan/calon pembeli yakin apa yang diinformasikan sales betul dan mereka akan tertarik untuk membeli produk tersebut.

Ada beberapa hal yang harus dipenuhi oleh perusahaan sebagai alangkah dalam menyelesaikan kesenjangan skill selain melakukan pelatihan (non training needs), yaitu:

1. untuk memfokuskan tujuan sales yang berhubungan dengan aspek-aspek peningkatan kinerja penjualan, maka perusahaan harus membuat konsep tersendiri untuk mempertemukan kembali visi-misi dan tujuan perusahaan dengan visi misi dan tujuan sales bekerja, meskipun pada awalnya adalah sales dan perusahaan mempunyai visi misi dan tujuan yang sama, misalnya perusahaan dengan diwakili oleh manajer dan supervisor setiap kali mengawali kerja harus mengucapkan yel-yel semangat agar sales selalu ingat bahwa tujuan mereka bekerja adalah menjual produk dan tujuan itu diawali pada awal kerja.
2. Perusahaan hendaknya membuat sistem penilaian kinerja formal dimana salah satu bagian manajer dengan supervisor mendiskusikan pengembangan kinerja dengan sales. diskusi ini dilakukan dalam membahas setiap perkembangan kinerja bukan hanya evaluasi bulanan, aklapun tiap hari, mingguan, dan bulanan digunakan untuk mengevaluasi kinerja penjualan tetapi lebih dari itu perusahaan membuat sistem penilaian kinerja yang formal/resmi dan tiap 3 bulan sekali didiskusikan dengan sales, apakah penilaian tersebut perlu ditambah standarisasinya atau tidak atau

dengan kata lain sales diikutsertakan/dilibatkan dalam pembautan sistem penilaian kinerja.

3. Untuk menyelesaikan permasalahan yang berhubungan dengan motivasi, mungkin perusahaan lebih memperhatikan reward, bonus yang lebih jelas dan obyektif. Kejelasan atas insentif dibutuhkan agar sales mempunyai motivasi dalam meningkatkan kemampuan menjual.
4. Manajer marketing dan supervisor membuat buku kerja yang terstandarisasi agar sales lebih tahu apa yang harus ia lakukan, terdapat program kerja yang jelas, bukan saja hanya mendapat jadwal tapi sales mempunyai buku kerja dan semua mengetahui standar kerja yang harus mereka lakukan, dengan demikian kerja mereka lebih terkontrol dan terdapat kepastian langkah kerja mereka.

Persaingan saat sekarang dengan berbagai macam perusahaan yang memproduksi barang yang sama, membuat kesulitan sales dalam menembus pelanggan/calon pembeli. Saingan-saingan muncul dengan produk yang kelihatannya sama, dengan harga lebih rendah, dan merebut pasaran, sales akan terjepit dalam persaingan ini dan bisa saja ia mengangkat tangan dan menaytakan kalah atau bisa juga ia mengambil tindakan positif untuk mealwan keakcauan tersebut. Hal ini membuat sales lebih memiliki skill yang baik dan lebih *personable*.

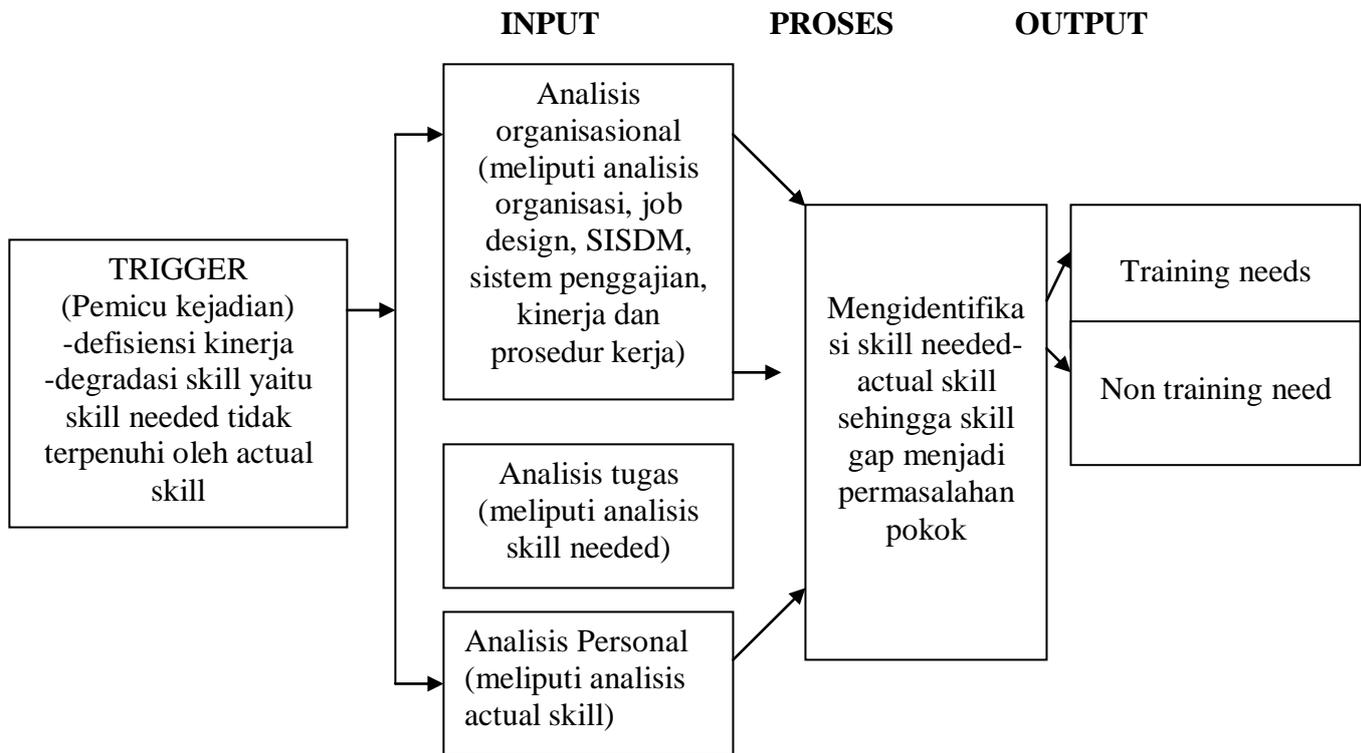
KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Hasil penelitian ini adalah telah menemukan sebuah model Training

Needs Analysis (TNA) dalam sebuah sistem dan model TNA ini termasuk

dalam jenis TNA reaktif yaitu sebagai berikut:



Gambar 1. Model Analisis Kebutuhan Pelatihan
Figure 1. Model Training Needs Analysis

Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh maka dapat diajukan beberapa saran sebagai berikut:

1. keterbatasan penelitian ini terletak pada fenomena permasalahan skill yang terjadi pada sales. diharapkan untuk penelitian selanjutnya agar dapat mempeluas permasalahan pada knowledge dan attitude serta tidak hanya pada sales tetapi bisa diperluas untuk unit-unit kerja yang lain karena di dalam permasalahan defisiensi kinerja terdapat juga pada permasalahan knowledge, skill dan attitude.
2. Keterbatasan pada penelitian ini juga terletak pada temuan akhir

yaitu hanya sebatas penemuan model tanpa adanya analisis biaya dan design pelatihan. Diharapkan untuk penelitian selanjutnya memasukan analisis biaya dan design pelatihan merupakan fase selanjutnya untuk melakukan pelatihan.

3. model hasil dari penelitian ini diharapkan dapat diimplementasikan dan menjadi masukan bagi kebijakan perusahaan yang berhubungan dengan perbaikan skill karyawan (sales).
4. Hasil dari penelitian ini juga diharapkan dapat mengembangkan teori-teori dalam Ilmu Pengembangan Sumber Daya Manusia

khususnya minat studi industri bisnis, terutama yang berkaitan dengan model sistem pelatihan.

Kumarian Press: west Hartford City.

DAFTAR PUSTAKA

- Bungin, Burhan. 2004. **Metodologi Penelitian Kualitatif : aktualisasi Metodologis Ke Arah Ragam Varian Komtemporer**. PT. Raya Grafindo Persada. Jakarta.
- Irianto, Jusuf. 2001. **Prinsip-prinsip Dasar Manajemen Pelatihan : Dari Analisis Kebutuhan Sampai Evaluasi Program Pelatihan**. Insan Cendekia. Surabaya.
- Lynton, R.P. & Pareek, U. 1990. **Training For Development**, Kumarian Press: west Hartford City.
- Moleong, Lexy. 1996. **Metodologi Penelitian Kualitatif**. Remaja Rosda karya . Bandung.
- Nazir, M. 1988. **Metodologi Penelitian**. Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Sofa, Francesco. Terjemahan Jusuf Irianto. 2003. **Pengembangan Sumber Daya manusia**. Airlangga University Press. Surabaya.
- Simarmata, DJ, A. 1983. **Operation Research: Sebuah Pengantar**. PT. Gramedia. Jakarta.

Penyusunan Model *Training Needs Analysis* (TNA)

Setelah dilakukan analisis kebutuhan selanjutnya adalah menyusun temuan-temuan dari analisis tersebut ke dalam sebuah model. Model training needs analysis ini diyakini sebagai model yang dapat memberikan solusi terhadap kesenjangan skill yang terjadi di PT. Hisamitsu Pharma Indonesia Sidoarjo. Model TNA ini termasuk ke dalam model TNA Jenis reaktif karena fenomena yang ada adalah terjadinya defisiensi kinerja dan terjadi kesenjangan skill dimana skill *needed* tidak terpenuhi oleh *actual* skill. Karena TNA adalah sebuah proses awal dari sebuah pelatihan maka temuan akhir dari model ini diharapkan dapat mengidentifikasi kebutuhan pelatihan (*training needs*) atau tidak dibutuhkan sebuah pelatihan (*non training needs*).

Model TNA reaktif ini menggunakan paradigma sebuah sistem karena TNA itu sendiri merupakan sebuah proses analisis sederhana untuk mengidentifikasi akan kebutuhan pelatihan atau tidak sehingga penyusunan model TNA melalui beberapa langkah-langkah sebuah sistem sebagai berikut:

1. *Trigger*

Trigger (pemicu kejadian) yaitu diperoleh dari hasil temuan TNA yang sudah dilakukan bahwa terjadi defisiensi kinerja dan degradasi skill yang ditunjukkan adanya skill gap yaitu tidak terpenuhinya *skill needed* atas *actual skill* sales. Analisis yang sudah dilakukan dan atas beberapa temuan yang dihasilkan maka *actual* skill yang ditunjukkan adalah lebih kecil daripada skill yang diharapkan dari setiap tugas (*task*) yang harus dilakukan sales.

2. Input

Input atau masukan dari model ini yaitu diperolehnya beberapa data/informasi yang diperoleh dari 3 analisis yaitu

a. Analisis organisasional

Analisis ini berhubungan dengan kebutuhan organisasi/perusahaan secara keseluruhan diikuti dengan identifikasi bagaimana pelatihan dapat dieksploitasi sedemikian rupa untuk mencapai tujuan dari perusahaan. Dari analisis ini diperoleh

bahwa skill yang dibutuhkan perusahaan untuk posisi sales yaitu skill komunikasi, *listening skill*, *skill product knowledge*, skill pemahaman tentang pelanggan dan area.

b. Analisis Jabatan/ tugas

Proses analisis tugas ini telah dilakukan pada pengolahan data dan pada analisis kebutuhan TNA telah ditemukan bahwa untuk posisi sales dibutuhkan skill komunikasi, *listening skill*, *product knowledge*, skill pemahaman pekerjaan dan area, skill perencanaan penjualan, skill proses *feedback* dan skill tentang efektivitas pekerjaan.

c. Analisis Personal

Analisis ini digunakan untuk menemukan skill yang dimiliki oleh sales secara perseorangan dan sesuai dengan analisis kebutuhan (TNA) maka analisis personal ini ditemukan bahwa skill sales kurang dalam berkomunikasi, *listening*, *product knowledge*, perencanaan penjualan, proses *feedback* dan tidak efektifnya dalam melakukan pekerjaan.

3. Proses

Temuan dari analisis TNA yang telah disusun dalam tabel 6.1 menemukan bahwa persoalan tersebut disebabkan karena sales tidak mempunyai kemampuan dalam komunikasi, kemampuan *feedback* setiap koordinasi dengan supervisor, sales tidak mampu memahami setiap teguran (*listening skill* kurang), skill terhadap *product knowledge* terhadap produk baru kurang dan untuk memenuhi kesenjangan skill tersebut dibutuhkan juga sebuah *personable* yang cakap dalam melakukan penjualan. Manajer menganggap bahwa hal tersebut menjadi permasalahan pokok yang harus diatasi karena permasalahan skill gap dapat menyebabkan defisiensi kinerja.

4. Output

Output dari proses dan bentuk output yaitu *training needs* dan non *training needs*. Permasalahan pokok yang ada adalah tidak terpenuhinya skill *needed* akan *actual skill*. Temuan-temuan dalam TNA yang ada mengindikasikan bahwa terdapat beberapa persoalan yang harus diselesaikan dengan training tetapi ada juga persoalan yang tidak diselesaikan dengan training. *Training needs* yaitu meliputi:

1. Pelatihan Meningkatkan *Effective Listening*

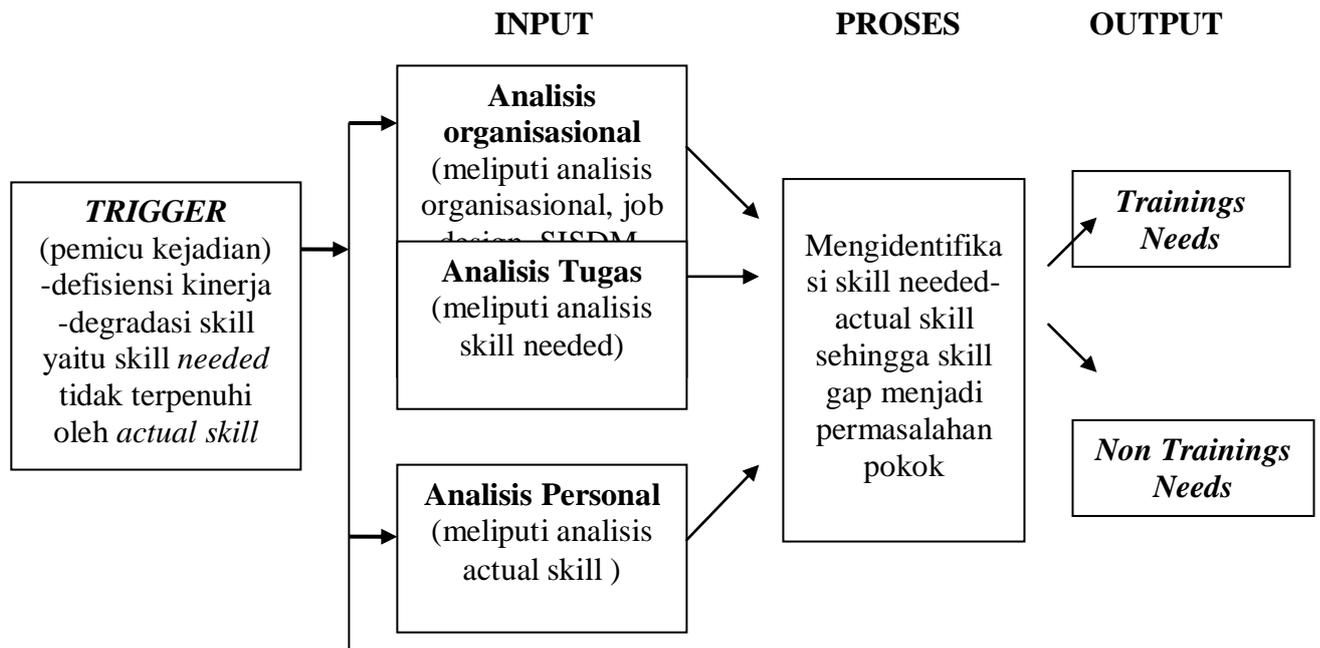
Kebutuhan pelatihan *effective listening* diberikan untuk meningkatkan kemampuan sales dalam mendengar, memahami teguran orang lain atau keluhan pelanggan. Dan dalam proses tersebut di dalamnya terdapat proses menyelesaikan masalah dengan baik, sales diharapkan bisa menjadi pendengar yang efektif sehingga bisa menginformasikan semua keluhan menjadi informasi untuk perusahaan.

BAB 7

KESIMPULAN DAN SARAN

7.1. Kesimpulan

Hasil penelitian ini adalah telah menemukan sebuah model Training Needs Analysis (TNA) dalam sebuah sistem dan model TNA ini termasuk dalam jenis TNA reaktif yaitu sebagai berikut :



Gambar 7.1.
Model *Training Needs Analysis*

Gambar 7.1. merupakan model TNA reaktif, model tersebut terdiri dari trigger (pemicu kejadian) yaitu ditunjukkan dengan defisiensi kinerja dan degradasi skill. Input terdiri dari analisis organisasional (analisis organisasi, job design, SISDM, sistem penggajian, kinerja, prosedur kerja), analisis tugas yaitu analisis skill needed dan analisis personal untuk menemukan actual skill, proses: mengidentifikasi penyebab skill gap, outputnya : *training needs* dan *non training needs*.

81

7.2. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh maka dapat diajukan beberapa saran sebagai berikut:

1. Keterbatasan penelitian ini terletak pada fenomena permasalahan skill yang terjadi pada sales. Diharapkan untuk penelitian selanjutnya agar dapat memperluas permasalahan pada *knowledge* dan *attitude* serta tidak hanya pada sales saja tetapi bisa diperluas untuk unit-unit kerja yang lain karena di dalam permasalahan defisiensi kinerja terdapat juga pada permasalahan *knowledge*, *skill* dan *attitude*.
2. Keterbatasan pada penelitian ini juga terletak pada temuan akhir yaitu hanya sebatas penemuan model tanpa adanya analisis biaya dan design pelatihan. Diharapkan untuk penelitian selanjutnya memasukkan analisis biaya dan design pelatihan yang cocok karena analisis biaya dan design pelatihan merupakan fase selanjutnya untuk melakukan pelatihan.
3. Model hasil dari penelitian ini diharapkan dapat diimplementasikan dan menjadi masukan bagi kebijakan perusahaan yang berhubungan dengan perbaikan skill karyawan (sales).

4. Hasil dari penelitian ini juga diharapkan dapat mengembangkan teori-teori dalam Ilmu Pengembangan Sumber Daya Manusia khususnya minat studi industri bisnis, terutama yang berkaitan dengan model sistem pelatihan.

6.1. Analisis Kebutuhan (*Training Needs Analysis*)

Tabel 6.1.	Bab 5	Tabel 5.1.	72	73	74	75
76	77	78	79	80	Tabel 6.1.	Tabel 5.1.

DAFTAR PUSTAKA

Blanchard NP, Thacker JW. 2004. **Effective Training : System, Strategies, and Practices**. Second Edition. Pearson Education, Inc. New Jersey.

- Bungin, Burhan. 2004. **Metodologi Penelitian Kualitatif : Aktualisasi Metodologis Ke Arah Ragam Varian Kontemporer**. PT. Raya Grafindo Persada. Jakarta.
- Cushway B. 1994. **Human Resources Management: Planning, Analysis, Performance & Reward**, Kogan Page Ltd. UK.
- Dharma, Surya. 2002. **Paradigma Baru MSDM: Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi**. PT. Amara Books. Yogyakarta.
- Gregory, Richard. 1987. **The Oxford Companion to The Mind**. Oxford University: Oxford
- Halim, Abdul. 2004. **Training and Profesional Development**. Gradute Training Institute: Bangladesh.
- Irianto, Jusuf. 2001. **Prinsip-Prinsip Dasar Manajemen Pelatihan: Dari Analisis Kebutuhan Sampai Evaluasi Program Pelatihan**. Insan Cendekia. Surabaya.
- Lincoln YS & Egon. 1985. **Naturalistic Inquiry**. Sage Publication. Beverly Hills.
- Lynton, R.P, & Pareek, U.1990. **Training for Development**., Kumarian Press:West Hartford City.
- Moleong, Lexy. 1996. **Metodologi Peneltian Kualitatif**. Remaja Rosda karya. Bandung.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2003. **Perencanaan dan Pengembangan SDM**. PT. Refika Aditama. Bandung.
- Nazir, M. 1988. **Metode Penelitian**. Ghalia Indonesia. Jakarta
- Sanchez R, Aime H and Howard T. 1996. **Towards the Theory and Practice of Competence-based Competition**. In: Sanchez R, Heene A and Howard T (eds). **Dynamics of Competence-Based Competition ; Theory and Practice in The New Strategic Management**. Elsevier. Oxford.
- Sofa, Francesco. Terjemahan Jusuf Irianto. 2003. **Pengembangan Sumbe Manusia**. Airlangga University Press. Surabaya.
- Simarmata, DJ, A. 1983. **Operatio Research: Sebuah Pengantar**. PT. Gramedia. Jakarta.
- Schuller, RS & Jackson, SE. 1990. **Resources Management ationing For The 21th Century**. Six e... .. West Publishing Company.

Steward, Thomas A. 1997. **Intellectual Capital: The New Wealth of Organization.** Double Day.

Siauw, Vincent. 2002. **Strategic Talent Management.** National HRD Conference. Jakarta.

Tovey, MD. 1997. **Training in Australia: Design, Delivery, Evaluation & Management.** Prectice Hall. Sidney.