

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Konteks Penelitian

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset sangat berharga dalam mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Oleh karena itu, sangat penting bagi perusahaan untuk terus meningkatkan kemampuan dan kompetensi para karyawannya antara lain melalui program pelatihan dan pengembangan.

Pelatihan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan jangka pendek, adapun pengembangan lebih berfokus pada peningkatan kompetensi untuk mempersiapkan karyawan menghadapi tanggung jawab yang lebih besar di masa depan. Selain itu, tujuan pelatihan adalah untuk mempersiapkan dan membina tenaga kerja, baik struktural maupun fungsional, yang memiliki kemampuan dalam profesinya, kemampuan melaksanakan loyalitas, kemampuan melaksanakan dedikasi dan kemampuan berdisiplin yang baik (Oemar Hamalik. 2007).

Utamanya, tujuan dari pelatihan adalah untuk meningkatkan kemampuan karyawan agar dapat meningkatkan kinerjanya dalam waktu dekat dan pada pekerjaan spesifiknya. Oleh karena itu, tujuan pelatihan berfokus untuk karyawan memperoleh pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang disoroti dalam master pelatihan dan menerapkannya dalam pekerjaan mereka. Ini adalah inisiatif yang dirancang oleh organisasi untuk dapat meningkatkan pembelajaran, keterampilan, dan perilaku (*Skill, Competency & Attitude*) dalam pekerjaan sehari-hari (Jackson, 2018).

Adapun tujuan pengembangan karyawan adalah untuk menghasilkan SDM yang berkualitas. SDM yang berkualitas dapat mengembangkan diri sendiri, industri tempat bekerja, dan masyarakat sekitarnya. Dapat disebutkan bahwa pengembangan memberikan bekal jangka panjang untuk membangun kemampuan konseptual dan teoritis yang dibutuhkan dalam karier yang lebih luas (Komarrudin, 2009).

Proses ini tidak hanya meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja, tetapi juga menciptakan tenaga kerja yang lebih terampil dan siap menghadapi tantangan masa depan.

Perkembangan organisasi sangat tergantung pada baik tidaknya upaya pengembangan sumber daya manusia itu sendiri. Pelatihan merupakan kegiatan yang penting dan harus dilakukan secara berkelanjutan agar karyawan mengenal ilmu-ilmu baru dan lebih menguasai pekerjaannya sehingga menjadi lebih produktif dan mampu bekerja secara efektif dan efisien. Dengan demikian dapat meningkatkan sumber daya manusia di organisasi tersebut sehingga kuat secara kompetitif bersaing secara positif. Pengembangan mempunyai ruang lingkup lebih luas dalam upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap, dan sifat-sifat kepribadian (Danang, 2020).

Program pelatihan dan pengembangan sangat penting bagi perusahaan yang berupaya meningkatkan keterampilan, pengetahuan, serta pengalaman pegawainya. Pelatihan dan pengembangan juga upaya untuk meningkatkan kemampuan intelektual dan kepribadian pegawai. Oleh karena itu, pelatihan dan pengembangan perlu dirancang dengan benar agar menghasilkan pelatihan yang efektif dan sesuai dengan kebutuhan peserta.

Pelatihan yang tepat sasaran sangat erat kaitannya dengan peningkatan kinerja karyawan. Ketika pelatihan tidak memenuhi kebutuhan spesifik pekerjaan, gap antara pengetahuan yang dimiliki dan tuntutan pekerjaan akan semakin melebar, sehingga kinerja karyawan menurun (Damanik, 2024). Selain itu, Bagaskara (2024) juga menekankan bahwa pelatihan yang baik akan meningkatkan kompetensi dan mobilitas karyawan sehingga adanya ketidaksesuaian dalam pelatihan dapat menyebabkan keterbatasan dalam peningkatan kompetensi dan akhirnya performa kerja yang tidak optimal.

Selain itu, pelatihan yang tidak selaras dengan peran dan tanggung jawab karyawan dapat menyebabkan konflik peran dan kebingungan dalam pelaksanaan

tugas. Walaupun penempatan karyawan sudah tepat, ketidaksesuaian dalam pelatihan mengenai aspek peran kerja dan tanggung jawab dapat mengurangi efektivitas kinerja karyawan secara keseluruhan (Bachriandy et al., 2022). Dengan demikian, terdapat hubungan yang jelas antara ketidaksesuaian pelatihan dan penurunan kinerja, di mana pelatihan yang tidak diformulasikan secara tepat dan tidak responsif terhadap kebutuhan individu karyawan akan berdampak negatif pada kemampuan mereka dalam mencapai target pekerjaan yang telah ditetapkan.

Berdasarkan data penilaian kinerja di *Unit Collection & Recovery* Permata Bank, menunjukkan bahwa capaian kinerja di unit tersebut belum sesuai dengan target yang ditetapkan. Target pencapaian kinerja karyawan rata-rata hanya di 43% saja.

Tabel 1.1 Penilaian Kinerja Karyawan *Unit Collection & Recovery*

No	Nama Karyawan	Jabatan	Periode Penilaian	KPI Utama	Target	Capaian	Nilai (%)
1	Karyawan A	Collection Officer	Q1 2024	Jumlah Tagihan yang Tertagih	100 juta	40 juta	40%
2	Karyawan B	Collection Specialist	Q1 2024	Waktu Penyelesaian Tagihan	10 hari	5 hari	50%
3	Karyawan C	Collection Officer	Q1 2024	Jumlah Debitur yang Dihubungi	50 debitur	22 debitur	44%
4	Karyawan D	Collection Analyst	Q1 2024	Persentase Keberhasilan Penagihan	90%	40%	40%
5	Karyawan E	Collection Specialist	Q1 2024	Total Penagihan per Bulan	200 juta	85 juta	42%

Di sisi lain, berdasarkan hasil survey yang diberikan kepada seluruh karyawan Permata Bank, 56% karyawan menyatakan bahwa program pelatihan yang diselenggarakan belum sesuai dengan kebutuhan dan tugas yang dilaksanakan. Dari data tersebut dapat terlihat bahwasannya ada kesenjangan antara pelatihan

yang diberikan dengan kebutuhan (*skill* atau kompetensi) yang dibutuhkan karyawan. Hal ini terutama dirasakan juga oleh *Unit Collection & Recovery*.

Tabel 1.2 Perbandingan Kebutuhan Pengembangan & Pelatihan Yang Diberikan pada *Unit Collection & Recovery*

<b>Kebutuhan Pengembangan</b>	<b>Pelatihan Yang Diberikan</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bagaimana berkomunikasi dengan nasabah</li> <li>2. Bagaimana melakukan negosiasi dengan nasabah</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Creative Writing Workshop</i></li> <li>2. <i>Motivational</i></li> <li>3. <i>Creative Thinking</i></li> <li>4. <i>Advanced Coding for Web Development</i></li> <li>5. <i>Interior Design for Offices</i></li> <li>6. <i>Public Speaking for Large Audiences</i></li> <li>7. <i>Advanced Photography Techniques</i></li> </ol>

Dari tabel di atas, menunjukkan bahwa pelatihan yang diberikan untuk *Unit Collection & Recovery* belum sesuai kebutuhannya. Dari hasil wawancara menunjukkan bahwa karyawan di *unit* tersebut belum memiliki kemampuan melakukan komunikasi & negosiasi yang baik dengan nasabah, namun pelatihan yang diberikan tidak menjawab kebutuhan tersebut. Hal ini menyebabkan produktivitas karyawan di *unit* tersebut cenderung rendah.

Berdasarkan kedua data di *Unit Collection & Recovery* tersebut, menunjukkan bahwa ada indikasi bahwa pelatihan yang diberikan untuk karyawan di *unit* tersebut tidak sesuai dengan kebutuhan sehingga menyebabkan capaian kinerja di *unit* tersebut tidak memenuhi target yang ditetapkan. Pemberian pelatihan yang tidak tepat dapat terjadi karena beberapa faktor yang berhubungan dengan perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi program pelatihan. Pertama, kurangnya analisis kebutuhan yang mendalam sebelum pelatihan dilaksanakan dapat menyebabkan ketidaksesuaian antara materi pelatihan dan kebutuhan peserta. Sebagai contoh, jika pelatihan tidak didasarkan pada kebutuhan spesifik peserta,

maka materi yang disampaikan tidak relevan dan tidak memberikan manfaat yang diharapkan.

Hal ini menunjukkan pentingnya melakukan *Training Needs Analysis* (TNA) untuk memastikan bahwa pelatihan yang dirancang sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan oleh peserta (Kartikasari, 2020). Pelatihan dan pengembangan (*training and development*) adalah jantung dari upaya berkelanjutan untuk meningkatkan kompetensi karyawan dan kinerja organisasi (Mondy, 2012). Pelatihan atau training merupakan proses mengajar keterampilan yang dibutuhkan karyawan baru untuk melakukan pekerjaannya.

Beberapa faktor menjadi penyebab utama kurang efektifnya pelaksanaan pelatihan diantaranya, kurang efektifnya pelaksanaan analisis kebutuhan, metode pelaksanaan yang tidak efektif, dan evaluasi yang tidak memadai (Marwansyah, 2019). Untuk menghindari hal ini, penting bagi organisasi untuk melakukan *training need analysis* (TNA), memilih metode pelatihan yang sesuai, dan melakukan evaluasi yang komprehensif setelah pelatihan.

Menurut Goldstein & Ford (2002), agar pelatihan yang diberikan dapat tepat sasaran dan efektif serta, diperlukan pelaksanaan *training need analysis* (TNA) pada karyawan untuk mengidentifikasi gap kompetensi antara kinerja aktual dan kinerja yang diharapkan. Proses TNA ini melibatkan analisis organisasi, analisis tugas, dan analisis individu. Secara garis besar, analisis organisasi dilakukan untuk memahami tujuan dan strategi organisasi, selanjutnya analisis tugas diperlukan untuk memahami secara mendalam, tugas-tugas yang diharapkan dilakukan oleh karyawan, sedangkan analisis individu diperlukan untuk memahami kesenjangan keterampilan yang dimiliki dengan peran yang dibutuhkan saat ini.

Berdasarkan keadaan di lapangan, karyawan di *Unit Collection & Recovery* yang ada di Permata Bank tidak mendapat pelatihan yang sesuai kebutuhan sehingga hal ini menyebabkan rendahnya produktivitas yang dimiliki karyawan. Rendahnya produktivitas karyawan juga dapat mengarah pada rendahnya kinerja

perusahaan sehingga secara tidak langsung menuntut pihak terkait untuk meningkatkan pelatihan kinerja bagi karyawan agar mampu bersaing dan memiliki kualitas kinerja yang baik. Dalam aspek ini, penting adanya penerapan *training needs analysis* yang baik dalam pengembangan sumber daya manusia, memperhatikan jenis pelatihan yang diperlukan untuk mendapatkan manfaat yang baik bagi seluruh pihak terkait.

Berdasarkan permasalahan tersebut, menjadi dasar ketertarikan peneliti untuk mengadakan penelitian terkait permasalahan yang ada di lapangan dengan menggunakan “Implementasi Analisis Kebutuhan Pelatihan Pengembangan Karyawan di *Unit Collection & Recovery*, Permata Bank.

#### **B. Fokus Penelitian**

Implementasi analisis kebutuhan pelatihan oleh Goldstein & Ford (2002) dalam konteks pengembangan karyawan di *Unit Collection & Recovery*, Permata Bank.

#### **C. Tujuan Penelitian**

1. Untuk mengetahui penerapan analisis kebutuhan pelatihan yang dilakukan dalam pengembangan karyawan di *Unit Collection & Recovery*.
2. Untuk mengetahui secara detail mengetahui faktor-faktor yang menjadi pendukung dan penghambat pelaksanaan analisis kebutuhan pelatihan pada *Unit Collection & Recovery*.

#### **D. Kegunaan Penelitian**

Kegunaan yang diharapkan dalam penelitian sebagai berikut:

1. Kegunaan Teoritis
  - a. Untuk memahami serta mendeskripsikan analisis kebutuhan pelatihan dalam pengembangan karyawan di *Unit Collection & Recovery*.
2. Kegunaan Praktis
  - a. Bagi peneliti, penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan berpikir dan pengetahuan penulis, serta memberikan pengalaman yang bermanfaat

dalam mendalami kajian analisis kebutuhan pelatihan, dan menjadikan penelitian ini sebagai syarat kelulusan pendidikan magister.

- b. Bagi karyawan, penelitian ini diharapkan dapat memberikan saran atau masukan serta alternatif pertimbangan kepada karyawan dalam melakukan analisis kebutuhan pelatihan.
- c. Bagi mahasiswa Pendidikan Masyarakat, penelitian ini diharapkan sebagai informasi tentang gambaran modernisasi keilmuan pendidikan masyarakat, serta bermanfaat sebagai sumber kajian ilmu pendidikan orang dewasa.

#### **E. Kebaruan Penelitian**

Penelitian ini menawarkan kebaruan dalam beberapa aspek terkait analisis kebutuhan pelatihan di *Unit Collection & Recovery*, Permata Bank, yang dapat memberikan kontribusi signifikan dalam pengembangan sumber daya manusia dan peningkatan kinerja perusahaan. Berikut adalah kebaruan yang dapat ditemukan dalam penelitian ini:

1. Pendekatan Efektivitas Analisis Kebutuhan Pelatihan (*Training Needs Analysis*) yang Lebih Sistematis

Penelitian ini mengkaji secara mendalam bagaimana pelaksanaan analisis kebutuhan pelatihan yang sistematis dapat meningkatkan kinerja karyawan di *Unit Collection & Recovery*, yang selama ini sering kali terabaikan. Dengan memfokuskan pada gap kompetensi antara karyawan dan pekerjaan yang diembannya, penelitian ini memperkenalkan pentingnya penerapan metode TNA yang terstruktur untuk memastikan bahwa pelatihan yang diberikan tepat sasaran dan dapat menjawab tantangan kinerja yang ada. Hal ini berbeda dengan penelitian sebelumnya yang lebih berfokus pada aspek pelatihan secara umum tanpa mengaitkan langsung dengan analisis kebutuhan yang terukur dan berbasis data.

2. Penerapan TNA dalam Konteks Industri Perbankan

Penelitian ini menyoroti penerapan TNA yang lebih spesifik dan terfokus pada *Unit Collection & Recovery* di Permata Bank. Mengingat pentingnya

fungsi ini dalam operasional perbankan, pendekatan ini menawarkan kebaruan dalam memahami bagaimana analisis kebutuhan pelatihan dapat diterapkan untuk meningkatkan kinerja spesifik pada unit yang memiliki tantangan tersendiri, seperti tingginya target penagihan dan waktu penyelesaian yang ketat. Dengan melihat karakteristik pekerjaan yang menuntut keterampilan teknis dan interpersonal yang tinggi, penelitian ini menambah pemahaman tentang cara-cara spesifik untuk memenuhi kebutuhan pengembangan sumber daya manusia dalam unit yang vital bagi kesehatan finansial bank.

### 3. Faktor-faktor Pendukung dan Penghambat yang Spesifik

Salah satu kebaruan utama dalam penelitian ini adalah identifikasi faktor-faktor pendukung dan penghambat pelaksanaan analisis kebutuhan pelatihan di Permata Bank. Penelitian ini memberikan wawasan lebih mendalam mengenai faktor internal (seperti budaya perusahaan, kebijakan manajerial, dan sumber daya yang ada) dan eksternal (seperti tren industri dan regulasi yang memengaruhi kebutuhan pelatihan) yang dapat memengaruhi keberhasilan implementasi TNA. Penelitian ini membedakan dirinya dengan memberikan analisis kontekstual yang lebih tajam terhadap dinamika organisasi dan faktor-faktor yang dapat memperlancar atau menghambat keberhasilan program pelatihan dalam unit yang sangat kritical ini.