

TRAINING NEEDS ANALYSIS (TNA) MENGGUNAKAN PENDEKATAN PERFORMANCE GAP UNTUK PEGAWAI TOKO RITEL (STUDY KASUS TOKO B)

Dinis Cahyaningrum¹, Isra Dewi Kuntary Ibrahim², Ni Wayan Adelia Mutiara Asri³,
Dhanny Safitri⁴, Tifani Dame Hasani⁵

¹Universitas Mataram

¹email: dinis@staff.unram.ac.id

² Universitas Mataram

²email: israibrahim@staff.unram.ac.id

³ Universitas Mataram

³email: adeliamutiara@staff.unram.ac.id

⁴ Universitas Mataram

⁴email: dhanny.safitri@staff.unram.ac.id

⁵ Universitas Mataram

⁵email: tifanidame@staff.unram.ac.id

ABSTRACT

In the retail sector, where employees often interact directly with customers, the quality of human resources plays an important role in achieving operational success and customer satisfaction. To ensure that employees' skills and competencies meet the organization's needs, a structured approach to human resource development is needed, such as Training Needs Analysis (TNA). This research aims to analyze the training needs of employees at Toko B using a performance gap approach to improve organizational performance. Key issues identified include ineffective communication between departments, lack of skills in service procedures and handling customer complaints, as well as lack of knowledge in display arrangement and inventory management. This study employs a descriptive approach with a qualitative analysis method, collecting data through interviews with employees from various departments, direct observation, and document review. The findings reveal a significant performance gap between actual performance and expected performance. This gap impacts customer service quality, operational efficiency, and customer satisfaction. Based on these findings, the study recommends training in effective communication, excellent customer service, and inventory and display management to close the performance gap and enhance overall employee performance.

Keywords : Training Needs Analysis, Performance Gap, Training, Employee Performance

ABSTRAK

Dalam sektor ritel yang sangat bergantung pada interaksi langsung antara karyawan dan pelanggan, kualitas sumber daya manusia menjadi faktor kunci dalam menentukan keberhasilan operasional dan kepuasan pelanggan. Untuk memastikan bahwa keterampilan dan kompetensi pegawai selaras dengan kebutuhan organisasi, diperlukan pendekatan sistematis dalam pengembangan SDM, salah satunya melalui Training Needs Analysis (TNA). Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kebutuhan pelatihan pegawai Toko B dengan menggunakan pendekatan performance gap untuk meningkatkan kinerja organisasi. Isu-isu pokok yang diidentifikasi meliputi ketidak efektifan komunikasi antarbagian, kurangnya keterampilan dalam prosedur pelayanan dan menangani keluhan pelanggan, serta ketidaktahuan pengaturan display dan manajemen stok. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif dengan metode analisis kualitatif, mengumpulkan data melalui wawancara dengan pegawai di berbagai bagian, observasi langsung, dan studi dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan adanya gap kinerja yang signifikan antara kinerja aktual dan kinerja yang diharapkan. Kesenjangan ini berdampak pada kualitas pelayanan pelanggan, efisiensi operasional, serta kepuasan pelanggan. Berdasarkan temuan ini, penelitian merekomendasikan pelatihan komunikasi

efektif, pelayanan pelanggan yang unggul, serta manajemen stok dan display barang untuk menutup gap kinerja yang ada dan meningkatkan kinerja pegawai secara keseluruhan.

Kata Kunci: *Training Needs Analysis, Performance Gap, Pelatihan, Kinerja Pegawai*

I. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset utama yang sangat berpengaruh terhadap pencapaian tujuan organisasi. Dalam konteks bisnis modern, keberhasilan sebuah perusahaan tidak hanya ditentukan oleh keunggulan produk atau strategi pemasaran, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh kualitas SDM yang dimiliki. Oleh karena itu, perusahaan perlu memastikan bahwa kompetensi, keterampilan, dan sikap kerja karyawan selaras dengan tuntutan organisasi agar dapat memberikan kontribusi maksimal (Abdullah, 2014).

Pengelolaan SDM yang efektif menjadi kebutuhan strategis untuk meningkatkan performa organisasi. Hal ini mencakup pengembangan kompetensi, keterampilan, serta sikap kerja karyawan agar selaras dengan kebutuhan organisasi. Salah satu instrumen penting dalam strategi ini adalah pelatihan kerja. Pelatihan tidak hanya mentransfer keterampilan teknis, tetapi juga menanamkan nilai-nilai organisasi, memperkuat etos kerja, dan meningkatkan soft skills (Mulyati, Yunaz, & Bachri, 2024).

Namun, efektivitas pelatihan sangat bergantung pada kesesuaian antara materi pelatihan dengan kebutuhan aktual di tempat kerja. Pelatihan yang dirancang tanpa didasari oleh analisis kebutuhan yang tepat sering kali tidak memberikan dampak signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Bahkan, pelatihan yang dilakukan dapat berujung pada pemborosan sumber daya organisasi, baik dari sisi waktu, biaya, maupun tenaga. Untuk itu, diperlukan pendekatan sistematis dalam perencanaan pelatihan, yaitu melalui *Training Needs Analysis* (TNA).

Training Needs Analysis (TNA) adalah suatu pendekatan metodologis yang bertujuan untuk mengidentifikasi kesenjangan (*gap*) antara keterampilan dan kinerja aktual karyawan dengan standar yang diharapkan oleh organisasi (Tovey, 1997). Dengan demikian, TNA memungkinkan organisasi untuk merancang program pelatihan yang berbasis pada kebutuhan nyata di lapangan, bukan berdasarkan asumsi semata. Implementasi TNA yang efektif memberikan manfaat strategis, antara lain meningkatkan efektivitas program pelatihan, mengoptimalkan alokasi sumber daya, mempercepat pencapaian tujuan organisasi, serta meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja karyawan (Dauri, Fitri, & Margareta, 2023; Yoven, Prameswari, & Mayalianti, 2024).

Salah satu teknik utama dalam pelaksanaan TNA adalah *gap analysis* atau analisis kesenjangan. *Gap analysis* merupakan metode untuk mengidentifikasi dan memetakan perbedaan antara kondisi saat ini dengan kondisi yang diharapkan dalam organisasi (Muchsam et al., 2011; Kim & Ji, 2018). Dalam konteks manajemen SDM, *gap analysis* digunakan untuk mengungkap sejauh mana keterampilan, pengetahuan, dan sikap kerja karyawan sudah memenuhi standar yang ditetapkan organisasi. Metode ini memberikan kerangka kerja yang sistematis untuk merancang intervensi pelatihan yang tepat sasaran. Menurut Panwar, Hansen, dan Kozak (2012), *gap analysis* telah diaplikasikan secara luas di berbagai bidang, termasuk pemasaran, manajemen merek, komunikasi organisasi, dan manajemen sumber daya manusia. Dalam setiap penerapannya, *gap analysis* berfungsi untuk mendeteksi berbagai jenis kesenjangan. Di bidang pelatihan SDM, fokus utama adalah pada *performance gap*, yaitu perbedaan antara performa aktual karyawan dengan performa yang diharapkan.

Training Needs Analysis (TNA) merupakan model yang digunakan untuk mendiagnosis sistem pelatihan dalam suatu organisasi. Menurut Irianto (2001), TNA memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi gejala permasalahan kinerja, menganalisis penyebab utama, dan merancang solusi pelatihan yang tepat. Salah satu sumber utama dari gejala defisiensi kinerja adalah adanya *gap* antara keterampilan aktual dan keterampilan yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan secara efektif.

Konsep *performance gap*, sebagaimana dikemukakan oleh Irianto (2001), mencakup tiga aspek utama: analisis kinerja organisasi, analisis kinerja pegawai, dan analisis kompetensi pegawai.

Analisis kinerja organisasi dimulai dengan menilai sejauh mana organisasi mencapai tujuan yang telah ditetapkan, mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, dan area yang perlu perhatian untuk meningkatkan kinerja. *Gap* muncul ketika ada perbedaan antara kinerja aktual dan yang diinginkan, yang kemudian dianalisis lebih mendalam untuk memahami penyebabnya, termasuk faktor internal seperti manajemen dan sumber daya manusia. Selanjutnya, analisis kinerja pegawai dilakukan dengan menetapkan standar kinerja yang jelas, memungkinkan perbandingan antara kinerja yang diharapkan dan yang dicapai oleh pegawai. Jika terdapat *gap*, analisis dilakukan untuk menggali penyebabnya, baik yang bersifat individu maupun sistemik. Terakhir, analisis kebutuhan kompetensi dilakukan untuk mengevaluasi keterampilan, pengetahuan, dan sikap yang diperlukan untuk mencapai kinerja yang diinginkan. Organisasi kemudian mengidentifikasi kompetensi yang sudah dimiliki pegawai dan yang masih kurang, serta merancang tindakan seperti pelatihan atau pengembangan keterampilan untuk menutupi *gap* yang ada.

Sektor ritel, terutama skala kecil dan menengah, menghadapi tantangan unik dalam pengelolaan SDM. Keterbatasan sumber daya, ketergantungan tinggi pada kinerja individu, dan dinamika permintaan pasar yang fluktuatif menuntut sistem pelatihan yang adaptif dan terarah (Kristina, 2006). Sayangnya, implementasi TNA di sektor ini masih relatif terbatas dibandingkan sektor industri besar. Toko B, sebuah toko ritel skala menengah, menjadi contoh nyata dari kondisi tersebut. Meskipun telah beroperasi lebih dari tiga dekade dan berhasil mempertahankan eksistensinya, Toko B masih menghadapi sejumlah tantangan internal. Beberapa di antaranya meliputi rendahnya produktivitas individu, inkonsistensi dalam layanan pelanggan, serta minimnya program pelatihan yang terstruktur dan berkelanjutan. Rendahnya produktivitas SDM ini tidak hanya berdampak pada efisiensi operasional harian, tetapi juga menjadi salah satu faktor penghambat utama bagi toko untuk berkembang lebih besar dan bersaing di tingkat yang lebih tinggi. Hal ini menunjukkan adanya kebutuhan mendesak akan pendekatan pelatihan yang berbasis pada analisis kebutuhan aktual dan terarah untuk mendorong peningkatan kinerja serta potensi ekspansi usaha.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kebutuhan pelatihan bagi karyawan Toko B melalui pendekatan *Training Needs Analysis* berbasis *performance gap*. Tujuan utama dari penelitian ini adalah 1) Mengidentifikasi kesenjangan kinerja yang terjadi pada karyawan Toko B, 2) Menganalisis kompetensi yang belum terpenuhi, dan 3) Merumuskan rekomendasi program pelatihan yang relevan dan efektif. Hasil dari penelitian ini diharapkan tidak hanya memberikan solusi praktis bagi peningkatan kinerja di Toko B, tetapi juga memperkaya literatur mengenai penerapan TNA di sektor ritel skala kecil dan menengah. Dengan demikian, penelitian ini dapat menjadi acuan dalam pengembangan model pelatihan yang lebih kontekstual, efisien, dan berdampak nyata pada peningkatan daya saing ritel skala kecil dan menengah.

II. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif untuk menggali kebutuhan pelatihan berdasarkan fenomena aktual yang terjadi di lapangan (Kristina, 2006). Pendekatan kualitatif dipilih karena sesuai untuk memahami secara mendalam realitas sosial yang kompleks dan dinamis, serta menekankan makna subjektif yang dibangun oleh partisipan, bukan sekadar pengukuran kuantitatif. Menurut Sugiyono (2018), metode kualitatif berlandaskan pada paradigma postpositivisme, dengan karakteristik utama yakni penggunaan peneliti sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data melalui triangulasi, serta fokus pada pemaknaan konteks secara mendalam daripada generalisasi hasil.

Pedoman analisis dalam penelitian ini didasarkan pada konsep *performance gap* sebagaimana dikemukakan oleh Irianto (2001), yang meliputi tiga aspek utama, yaitu: analisis kinerja organisasi, analisis kinerja pegawai, dan analisis kompetensi pegawai. Identifikasi kesenjangan dalam ketiga aspek ini menjadi dasar untuk merumuskan rekomendasi program pelatihan yang relevan dan aplikatif. Lokasi penelitian adalah Toko B di Kota Surabaya, dengan subjek penelitian mencakup staf

operasional, staf gudang, kasir, supervisor, dan manajer toko yang berperan sebagai informan kunci. Pemilihan subjek dilakukan secara purposive berdasarkan keterlibatan mereka dalam operasional sehari-hari dan relevansi peran mereka terhadap fokus penelitian.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini mengikuti prinsip-prinsip kualitatif sebagaimana dijelaskan oleh Sugiyono (2018), yakni dilakukan dalam kondisi alami dengan sumber data primer melalui observasi berperan-serta, wawancara mendalam, dan dokumentasi. Dalam konteks penelitian ini, tiga teknik utama yang digunakan meliputi: 1) Observasi Langsung, dilakukan selama dua minggu berturut-turut untuk mencatat perilaku kerja karyawan, pola interaksi antar tim, serta pelaksanaan prosedur operasional standar (SOP). Observasi ini bertujuan untuk memperoleh pemahaman yang utuh terhadap situasi kerja aktual tanpa intervensi langsung dari peneliti. 2) Wawancara, dilakukan kepada karyawan dan manajemen menggunakan format semi-terstruktur, yaitu dengan panduan pertanyaan yang telah disusun sebelumnya namun tetap memberikan fleksibilitas bagi informan untuk mengemukakan informasi tambahan (Yoven et al., 2024). Wawancara bertujuan untuk menggali pengalaman subjektif, hambatan dalam pelaksanaan tugas, serta kebutuhan pengembangan kompetensi. Seluruh jawaban dari informan dicatat secara rinci dan direkam untuk menjaga keakuratan data. 3) Dokumentasi, digunakan untuk mengumpulkan data pendukung berupa laporan absensi, dokumen SOP, catatan evaluasi kinerja sebelumnya, serta arsip internal lainnya yang relevan. Dokumentasi ini berfungsi untuk memperkuat data hasil observasi dan wawancara (Sugiyono, 2018).

Data yang terkumpul dianalisis menggunakan metode analisis tematik sebagaimana dikemukakan oleh Miles dan Huberman (dalam Widodo, 2021). Analisis dilakukan melalui tiga tahap utama, yaitu: 1) Reduksi Data – memilih, memfokuskan, dan menyederhanakan data yang relevan. 2) Penyajian Data – mengorganisasi data ke dalam pola tematik agar hubungan antar kategori dapat terlihat. 3) Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi – menyimpulkan temuan secara sistematis dengan terus memeriksa validitas data.

Untuk menjaga validitas dan reliabilitas temuan, penelitian ini menggunakan metode triangulasi. Triangulasi dilakukan dengan menggabungkan observasi dan wawancara untuk menguji konsistensi data dari sumber yang sama. Selain itu, penelitian ini juga membandingkan informasi dari berbagai informan yang memiliki perspektif berbeda namun relevan dengan fokus penelitian (Kristina, 2013). Penelitian ini juga memperhatikan prinsip-prinsip etika penelitian, antara lain menjaga kerahasiaan data responden, memperoleh persetujuan partisipan secara sukarela (*informed consent*), serta menjelaskan secara transparan tujuan, manfaat, dan prosedur penelitian kepada seluruh partisipan.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

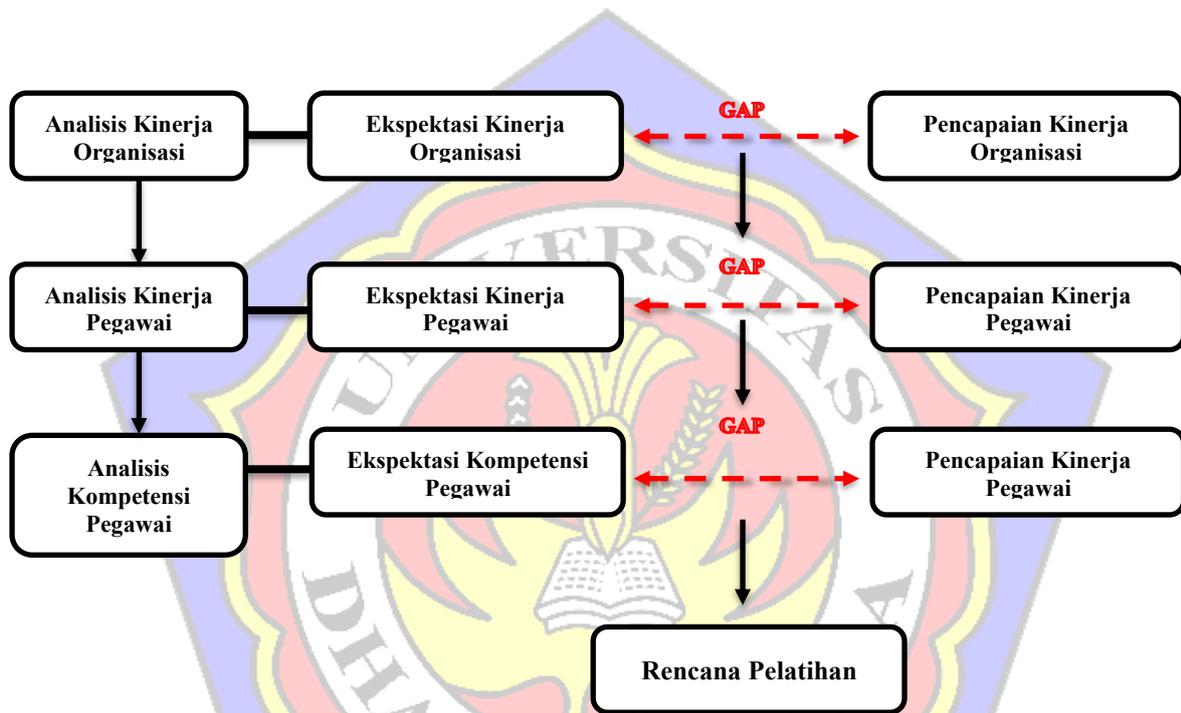
Training Needs Analysis (TNA) adalah model untuk mendiagnosis sistem pelatihan dalam organisasi. Menurut Irianto (2001), TNA membantu organisasi mengidentifikasi masalah kinerja, menganalisis penyebab, dan merancang solusi pelatihan yang tepat. Salah satu penyebab ketidaksesuaian kinerja adalah *gap* antara keterampilan aktual dan yang dibutuhkan. Konsep *performance gap* mencakup tiga aspek utama: analisis kinerja organisasi, analisis kinerja pegawai, dan analisis kompetensi pegawai. Analisis kinerja organisasi bertujuan untuk mengevaluasi sejauh mana organisasi mencapai tujuan yang telah ditetapkan, dengan fokus pada identifikasi kekuatan, kelemahan, dan area yang perlu perbaikan. Selanjutnya, analisis kinerja pegawai dilakukan untuk menilai kontribusi individu terhadap pencapaian kinerja organisasi. Terakhir, analisis kebutuhan kompetensi membantu mengidentifikasi keterampilan, pengetahuan, dan sikap yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja pegawai, serta merancang pelatihan atau pengembangan keterampilan untuk menutup *gap* yang ada (Irianto, 2001).

A. Analisis Kinerja Organisasi

Analisis Kinerja adalah proses yang digunakan untuk menilai sejauh mana organisasi berhasil mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan (Irianto, 2001). Jika hasil yang dicapai tidak sesuai dengan target, maka muncul sebuah *gap*. Sebagai usaha ritel kebutuhan skala menengah yang telah

beroperasi lebih dari tiga puluh tahun, Toko B berhasil bertahan di pasar yang kompetitif. Toko B memiliki tujuan untuk meningkatkan kualitas pelayanan pelanggan untuk mencapai kepuasan yang lebih tinggi dan mendorong loyalitas pelanggan. Pelayanan pelanggan yang baik sangat penting bagi kelangsungan dan pertumbuhan sebuah bisnis ritel, karena pelanggan yang puas lebih cenderung untuk kembali berbelanja dan merekomendasikan toko kepada orang lain. Dalam hal ini, analisis kinerja Toko B menunjukkan bahwa meskipun organisasi memiliki sumber daya dan sistem operasional yang cukup baik, terdapat beberapa kendala yang memengaruhi kualitas pelayanan.

Meskipun Toko B telah memiliki sumber daya dan sistem operasional yang cukup baik, analisis kinerja yang dilakukan mengungkapkan bahwa masih terdapat beberapa kendala yang menghambat kualitas pelayanan yang diberikan. Salah satu masalah utama yang teridentifikasi adalah ketidakefektifan komunikasi antarbagian, yang menyebabkan ketidaksesuaian informasi yang diterima oleh staf yang berinteraksi langsung dengan pelanggan. Hal ini menciptakan situasi di mana staf tidak selalu dapat memberikan pelayanan yang sesuai dengan harapan pelanggan.



Gambar 1. Analisis Kesenjangan Kinerja (*Performance Gap*)

Masalah komunikasi internal yang tidak efektif ini secara langsung mempengaruhi kinerja pelayanan pelanggan. Manajer toko menjelaskan,

"Toko ini sudah punya sistem, tapi kadang informasi yang diterima oleh staf satu dan lainnya tidak selalu sinkron. Ini mempengaruhi pelayanan ke pelanggan, kadang pelanggan kecewa dengan pelayanan yang diberikan."

Ketidakesuaian informasi yang diterima oleh staf menjadikan pelayanan pelanggan tidak optimal, karena informasi yang kurang jelas membuat staf kesulitan dalam memberikan solusi yang tepat kepada pelanggan. Seorang pramuniaga juga menambahkan,

"Kami sering gak dapet info kalo ada produk baru masuk. Ketika pelanggan bertanya tentang produk itu, kami sering bingung jelasinnya, pelanggan kelihatan gak puas sama jawaban kami, bahkan ada yang ngomel karena kami gak tau...."

Ketidakmampuan staf dalam memberikan informasi yang memadai menyebabkan ketidakpuasan pelanggan, yang berisiko menurunkan loyalitas pelanggan terhadap toko. Hal serupa juga diungkapkan oleh supervisor, yang menyatakan,

"Masalah komunikasi antarbagian sering kali menyebabkan kekacauan, terutama saat ada barang baru. Staf di gudang hanya menginput barang dalam sistem, tapi tidak langsung didisplay. Akibatnya, barang sering kali menumpuk di gudang, dan staf bagian pelayanan serta kasir tidak tahu informasi itu. Ya akhirnya, kita gak bisa jelasin."

Ketidaksesuaian antara informasi yang ada di gudang dan yang diketahui oleh pramuniaga toko menyebabkan keterlambatan dalam pelayanan dan kebingungan yang dapat memengaruhi pengalaman pelanggan secara keseluruhan. Kendala komunikasi antarbagian ini jelas berdampak pada kualitas pelayanan pelanggan, yang pada akhirnya mempengaruhi tingkat kepuasan pelanggan. Untuk mengatasi hal ini, perlu adanya perbaikan dalam alur komunikasi antarbagian yang lebih terstruktur dan sinkron agar seluruh staf dapat memperoleh informasi yang tepat waktu dan akurat, yang akan membantu meningkatkan kualitas pelayanan kepada pelanggan.

B. Analisis Kinerja Pegawai

Analisis Kinerja Pegawai dilakukan untuk memahami kontribusi setiap individu terhadap pencapaian kinerja organisasi secara keseluruhan. Organisasi perlu menetapkan standar atau sasaran yang jelas dan terukur untuk masing-masing pegawai (Irianto, 2001). Kriteria ini memungkinkan perbandingan antara kinerja yang diharapkan dan kinerja aktual pegawai. Setelah kriteria ditetapkan, organisasi harus mengevaluasi seberapa jauh pegawai mencapai target yang telah ditentukan.

Toko B telah menerapkan standar pelayanan untuk memastikan bahwa setiap pegawai berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi, yaitu meningkatkan kepuasan pelanggan. Standar ini meliputi beberapa aspek penting, seperti kedisiplinan pegawai dan ketepatan waktu dalam bekerja, serta penggunaan seragam sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan. Seperti yang diungkapkan oleh manajer toko,

"Kami sudah menerapkan SOP pelayanan. Karyawan harus datang tepat waktu, pakai seragam sesuai yang ditentukan, dan mengikuti prosedur yang telah ditetapkan."

Hal tersebut menunjukkan bahwa organisasi telah berupaya menciptakan standar yang jelas dan terstruktur untuk meningkatkan kualitas pelayanan yang diberikan oleh pegawai. Namun, meskipun telah ada standar dan tata tertib yang berlaku, tidak semua pegawai sepenuhnya memahami atau terlatih untuk melaksanakan standar tersebut dengan baik, terutama dalam aspek yang berhubungan langsung dengan pelayanan pelanggan. Kasir Toko B mengungkapkan,

"Iya, ada peraturan buat disiplin pegawai, tapi kami gak diberitahu gimana melayani pelanggan yang baik, apalagi kalo ada pelanggan marah-marah. Saya bingung dan takut."

Hal ini menunjukkan adanya kesenjangan antara penerapan aturan disiplin dan pelatihan praktis yang dibutuhkan untuk mengelola situasi layanan yang lebih kompleks, seperti menangani pelanggan yang marah atau menghadapi situasi yang menantang. Selain itu, pegawai yang tidak berhubungan langsung dengan pelanggan, seperti staf gudang, juga menunjukkan ketidakpahaman terhadap standar yang seharusnya diterapkan dalam pekerjaan mereka. Seperti yang disampaikan oleh salah satu staf gudang,

"Kami tugasnya kan napa barang di gudang sama display, ya kami atur seperti yang udah ada, kalo standarnya ya gak ada."

Ketidajelasan mengenai standar operasional untuk tugas-tugas yang mendukung operasional toko ini mengindikasikan bahwa meskipun ada SOP untuk pelayanan, penerapan standar yang konsisten di seluruh bagian organisasi masih kurang jelas dan perlu diperbaiki.

C. Analisis Kompetensi Pegawai

Jika terdapat perbedaan antara kinerja pegawai yang diharapkan dan kinerja yang sebenarnya dicapai (*gap*), langkah selanjutnya adalah mengevaluasi kompetensi yang dibutuhkan. Pertanyaan pertama yang perlu dijawab adalah: kompetensi apa yang seharusnya dimiliki pegawai agar mereka dapat mencapai kinerja yang diharapkan? Ini mencakup keterampilan, pengetahuan, dan sikap yang diperlukan untuk melaksanakan tugas dengan baik. Pertanyaan kedua adalah: kompetensi apa saja yang saat ini sudah dimiliki oleh pegawai? Memahami kompetensi yang sudah ada membantu organisasi mengetahui potensi dan kemampuan pegawai (Irianto, 2001).

Analisis kesenjangan kompetensi bertujuan untuk mengidentifikasi perbedaan antara kompetensi yang dimiliki oleh pegawai saat ini dengan kompetensi yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi, khususnya dalam meningkatkan kualitas pelayanan pelanggan. Dalam konteks Toko B, meskipun telah ada upaya untuk menetapkan standar dan prosedur operasional yang jelas, terdapat kesenjangan kompetensi yang mempengaruhi kinerja pegawai dalam menjalankan tugas mereka.

Salah satu kesenjangan kompetensi yang paling terlihat adalah dalam hal pengetahuan dan keterampilan pegawai dalam menghadapi situasi pelayanan pelanggan yang lebih kompleks, terutama ketika menghadapi pelanggan yang marah atau tidak puas. Meskipun Toko B telah menetapkan peraturan kedisiplinan pegawai, beberapa pegawai mengungkapkan bahwa mereka tidak dibekali dengan keterampilan yang cukup untuk melayani pelanggan dengan baik, terutama dalam menangani keluhan atau ketidakpuasan pelanggan. Hal ini menunjukkan adanya kesenjangan dalam keterampilan komunikasi dan manajemen emosi yang penting dalam memberikan pelayanan yang berkualitas. Sebagaimana disampaikan oleh kasir Toko B,

"Iya, ada peraturan buat disiplin pegawai, tapi kami gak diberitahu gimana melayani pelanggan yang baik, apalagi kalo ada pelanggan marah-marah. Saya bingung dan takut."

Pernyataan ini mengindikasikan bahwa meskipun terdapat standar disiplin yang jelas, pegawai belum mendapatkan pelatihan yang memadai dalam keterampilan layanan pelanggan yang lebih mendalam, seperti menangani keluhan atau mengelola situasi emosional dengan pelanggan.

Selain itu, terdapat kesenjangan kompetensi di kalangan pegawai yang tidak berhubungan langsung dengan pelanggan, seperti staf gudang. Meskipun mereka melaksanakan tugas mereka sesuai prosedur yang ada, mereka tidak memiliki pemahaman yang cukup mengenai standar operasional yang seharusnya diterapkan dalam pekerjaan mereka, seperti prinsip dasar manajemen stok dan pengaturan display barang. Hal ini berdampak pada efisiensi operasional toko, yang seharusnya lebih terkoordinasi antara bagian gudang dan pelayanan pelanggan. Sebagai contoh, staf gudang mengungkapkan,

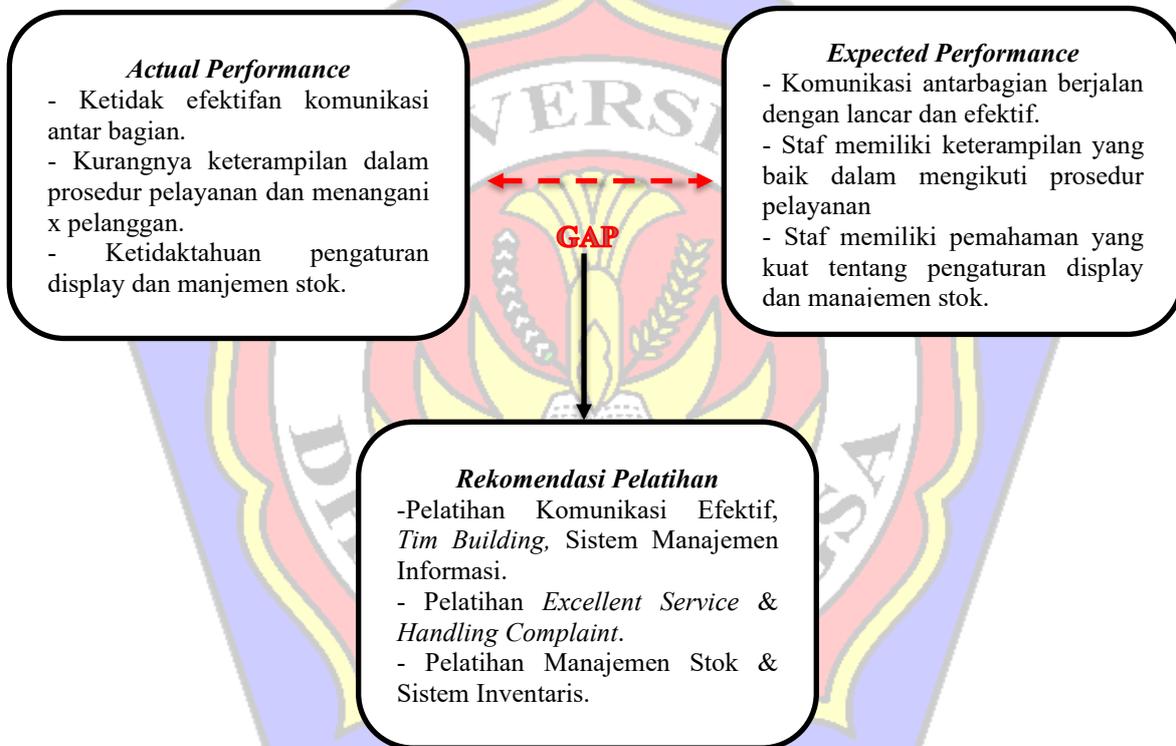
"Kami tugasnya kan nata barang di gudang sama display, ya kami atur seperti yang udah ada, kalo standarnya ya gak ada."

Pernyataan ini menunjukkan bahwa staf gudang tidak diberi pemahaman yang jelas tentang standar operasional yang lebih rinci, seperti manajemen stok FIFO (First In First Out) atau prosedur terkait pengaturan display barang. Hal ini berpotensi menurunkan efisiensi operasional dan memengaruhi pengalaman pelanggan.

Kesenjangan kompetensi lainnya terlihat dalam masalah komunikasi antarbagian. Berdasarkan temuan dalam penelitian ini, komunikasi antarbagian di Toko B kurang efektif, yang menyebabkan ketidakselarasan informasi antara berbagai bagian, seperti antara gudang dan bagian pelayanan pelanggan. Misalnya, staf gudang menginput barang dalam sistem, tetapi tidak menginformasikan kepada bagian pelayanan atau kasir tentang barang baru yang tersedia. Hal ini menciptakan kesulitan bagi staf yang berinteraksi langsung dengan pelanggan dalam memberikan informasi yang akurat dan tepat waktu. Seperti yang diungkapkan oleh supervisor Toko B,

"Masalah komunikasi antarbagian sering kali menyebabkan kekacauan, terutama saat ada barang baru. Staf di gudang hanya menginput barang dalam sistem, tapi tidak langsung didisplay. Akibatnya, barang sering kali menumpuk di gudang, dan staf bagian pelayanan serta kasir tidak tahu informasi itu. Ya akhirnya, kita gak bisa jelasin."

Pernyataan ini menunjukkan adanya kesenjangan kompetensi dalam hal koordinasi antar bagian, yang mengarah pada ketidakefisienan kerja dan pengaruh langsung terhadap pelayanan pelanggan. Keterlambatan informasi atau kurangnya komunikasi yang efektif dapat mengganggu kelancaran operasional dan menurunkan tingkat kepuasan pelanggan.



Gambar 1. Hasil Training Needs Analysis Toko B

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan, ditemukan beberapa *performance gap* di Toko B yang memengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. *Performance gap* ini menunjukkan adanya perbedaan antara kinerja aktual yang tercapai dengan kinerja yang seharusnya dicapai atau yang diharapkan.

Masalah pertama yang diidentifikasi adalah ketidak efektifan komunikasi antarbagian. Komunikasi yang tidak lancar antara bagian gudang, pelayanan pelanggan, dan kasir menyebabkan informasi yang diterima tidak sinkron. Idealnya, komunikasi antarbagian diharapkan berjalan dengan lancar, sehingga seluruh staf dapat menerima informasi yang akurat dan tepat waktu. Hal ini akan memungkinkan mereka untuk berkolaborasi secara efektif dalam memberikan layanan pelanggan yang lebih baik.

Gap ini menyoroti perlunya peningkatan komunikasi yang lebih terstruktur dan penggunaan sistem informasi yang lebih efisien di dalam toko. Tanpa komunikasi yang efektif, alur kerja akan terganggu, dan hal ini memengaruhi kepuasan pelanggan.

Masalah kedua berkaitan dengan kurangnya keterampilan staf dalam mengikuti prosedur pelayanan yang telah ditetapkan dan kurangnya keahlian dalam menangani keluhan pelanggan. Dalam kenyataannya, banyak staf yang tidak cukup terlatih dalam menangani situasi yang lebih kompleks, seperti menangani pelanggan yang marah atau mengelola keluhan dengan cara yang profesional. Seharusnya, staf memiliki keterampilan yang memadai untuk memberikan pelayanan yang baik sesuai dengan prosedur yang ada, serta mampu menangani keluhan pelanggan dengan cara yang efektif dan menyelesaikan masalah dengan cepat. *Performance gap* ini menggambarkan bahwa pelatihan yang diberikan belum cukup untuk mengelola situasi layanan yang lebih kompleks, yang akhirnya mengarah pada ketidakpuasan pelanggan dan berisiko hilangnya pelanggan setia.

Kesenjangan lainnya ditemukan pada pengaturan display dan manajemen stok barang di toko. Staf yang bertugas di bagian pengelolaan stok dan display barang tidak memiliki pemahaman yang memadai tentang prinsip-prinsip manajemen stok yang efisien. Seharusnya, staf memiliki pemahaman yang kuat mengenai prinsip pengelolaan stok dan dapat mengatur display barang dengan cara yang menarik dan memudahkan pelanggan untuk menemukan produk yang mereka cari. *Performance gap* ini menunjukkan bahwa keterampilan dalam manajemen stok dan pengaturan display barang masih perlu ditingkatkan, yang pada akhirnya memengaruhi pengalaman pelanggan dan efisiensi operasional toko secara keseluruhan. Ketidakteraturan dalam pengelolaan stok dapat menyebabkan keterlambatan dalam pelayanan dan mengurangi kenyamanan pelanggan.

IV. KESIMPULAN

Berdasarkan *Traning Needs Analysis* (TNA) yang telah dilakukan di Toko B, ditemukan beberapa *performance gap* yang memengaruhi kualitas pelayanan dan efisiensi operasional. Ketidakefektifan komunikasi antarbagian, kurangnya keterampilan staf dalam mengikuti prosedur pelayanan yang telah ditetapkan, serta ketidaktahuan staf mengenai pengaturan display dan manajemen stok menjadi isu utama yang perlu segera ditangani. *Gap* dalam komunikasi antarbagian menyebabkan informasi yang diterima oleh staf tidak sinkron, yang menghambat kemampuan mereka untuk memberikan pelayanan yang akurat dan tepat waktu. Selain itu, keterampilan staf dalam menangani keluhan pelanggan juga kurang, yang berdampak pada ketidakpuasan pelanggan dan risiko hilangnya pelanggan setia. Terakhir, pengelolaan stok dan display barang yang tidak efisien juga memengaruhi pengalaman pelanggan dan efisiensi operasional toko.

Untuk menutup *performance gap* ini, disarankan agar Toko B mengimplementasikan pelatihan-pelatihan yang difokuskan pada komunikasi efektif antarbagian, keterampilan layanan pelanggan yang lebih baik, serta pengelolaan stok dan display barang yang efisien. Dengan perbaikan tersebut, Toko B diharapkan dapat meningkatkan kinerja operasionalnya, memaksimalkan pelayanan pelanggan, dan pada akhirnya meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan, yang merupakan kunci utama untuk keberlanjutan dan pertumbuhan bisnis di pasar yang kompetitif. Implikasi praktis dari penelitian ini adalah memberikan acuan nyata bagi manajemen toko ritel skala menengah dalam menyusun program pelatihan yang lebih terarah dan berbasis kebutuhan aktual. Sementara itu, secara teoretis, penelitian ini memperkaya literatur mengenai penerapan TNA dalam konteks sektor ritel skala kecil dan menengah yang selama ini masih kurang mendapat perhatian.

Berdasarkan temuan dalam penelitian ini, beberapa rekomendasi untuk penelitian selanjutnya adalah mengenai efektivitas pelatihan terhadap pengaruhnya terhadap kinerja organisasi. Penelitian lebih lanjut dapat memberikan wawasan lebih mendalam tentang hubungan antara pelatihan yang dilakukan dengan perubahan kinerja organisasi, serta sejauh mana pelatihan tersebut dapat menutup *gap* kinerja yang ada dalam jangka panjang.

V. REFERENSI

- Abdulah. (2014). *Manajemen dan evaluasi kinerja karyawan*. Yogyakarta: Aswaja Pressindo.
- Dauri, Y., Fitri, N. H., & Margareta, T. (2023). *Training Needs Analysis bagi Karyawan PT. SL*. Universitas Batam. *Jurnal Ilmiah Zona Psikologi*, 6(3), 2024
doi: <https://doi.org/10.37776/jizp.v6i3.1450>
- Faujiah, L., & Fadli, U. M. D. (2023). *Analisis Kebutuhan Pelatihan Karywan pada PT Pupuk Kujang Cikampek*. PRIMER : Jurnal Ilmiah Multidisiplin, 1(3), 318–321.
<https://doi.org/10.55681/primer.v1i3.150>
- Harahap, SW & Aisyah, S. (2024). *Pentingnya Training Needs Analysis (TNA) Untuk Pengembangan SDM yang Efektif (Studi Kasus Pada PT Kawasan Industri Nusantara Sei Mangkei)*. BISNET : Jurnal Ekonomi & Bisnis, 7(2),. 647 – 65. <https://doi.org/10.46576/bn.v7i2.5064>
- Irianto, Jusuf. (2001). *Prinsip-Prinsip Dasar Manajemen Pelatihan : Dari Analisis Kebutuhan Sampai Evaluasi Program Pelatihan*. Jakarta : Insani Cendekia.
- Kim, S., & Ji, Y. (2018). *Gap analysis. The international encyclopedia of strategic communication*. John Wiley & Sons, Inc. doi: 10.1002/9781119010722.iesc0079
- Kristina, A. (2006). *Model Training Needs Analysis untuk Mengidentifikasi Kebutuhan Pelatihan*. Tesis, Universitas Airlangga .
- Kristina, A. (2013). *Model Training Needs Analysis untuk Perilaku Inovatif SDM Industri Kecil Sepatu*. *Jurnal Pamator*, 6(1). doi: <https://doi.org/10.21107/pamator.v6i1.3084>
- Mathis, R. L. , & J. J. H. (2010). *Human Resource Management* (13th ed.). Cengage Learning.
- Muchsam, Y., Falahah, Saputro, G.I. (2011). *Penerapan gap analysis pada pengembangan sistem pendukung keputusan penilaian kinerja karyawan (studi kasus PT. XYZ)*. Seminar Nasional Aplikasi Teknologi Informasi 2011 (SNATI 2011), 17-18, Juni 2011, Yogyakarta, ISSN: 1907-5022
- Muliyati, Haswan Yunaz, Syamsul Bachri. *Pengaruh Perencanaan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan Ritel*. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen Teknologi (EMT) KITA*, 8(4), 2024, 1502-1512 tersedia dalam <http://journal.lembagakita.org/index.php/emt> diakses pada 15 Januari 2025.
- Mutmainah, I., Yulia, I. A., Marnilin, F., & Mahfudi, A. Z. (2022). *GAP Analysis Untuk Mengetahui Kinerja Implementasi Program Merdeka Belajar Kampus Merdeka*. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 10(1), 19–34. <https://doi.org/10.37641/jimkes.v10i1.934>
- Panwar, R., Hansen, E. & Kozak R. (2012). *Evaluating social and environmental issues by integrating the legitimacy gap with expectational gaps: An empirical assessment of the forest industry*. *Business & Society*, 53(6), 853–875 doi: 10.1177/0007650312438884
- Tovey, M. D. (1997). *Training in Australia: Design, delivery, evaluation, management*. Prentice Hall Australia.
- Yoven, Y., Prameswari, Y., Mayalianti, R. A., & Chairunnisa, A. (2024). *Training Needs Analysis pada PT Produksi Sabun (Nuc Clean)*. Universitas Batam. *Jurnal Ilmiah Zona Psikologi*, 6(2), 2024. doi : <https://doi.org/10.37776/jizp.v6i2.1399>