

**IMPLEMENTASI ANALISIS KEBUTUHAN PELATIHAN  
PENGEMBANGAN KARYAWAN DI UNIT COLLECTION &  
RECOVERY, PERMATA BANK**



**MUHAMMAD RAFLY**

**1109823003**

Tesis yang Ditulis untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan untuk Mendapatkan Gelar  
Magister

**PASCASARJANA**

**UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA**

**2025**

# **IMPLEMENTASI ANALISIS KEBUTUHAN PELATIHAN DALAM PENGEMBANGAN KARYAWAN DI *UNIT COLLECTION & RECOVERY*, PERMATA BANK**

**Muhammad Rafly**

## **Abstrak**

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

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

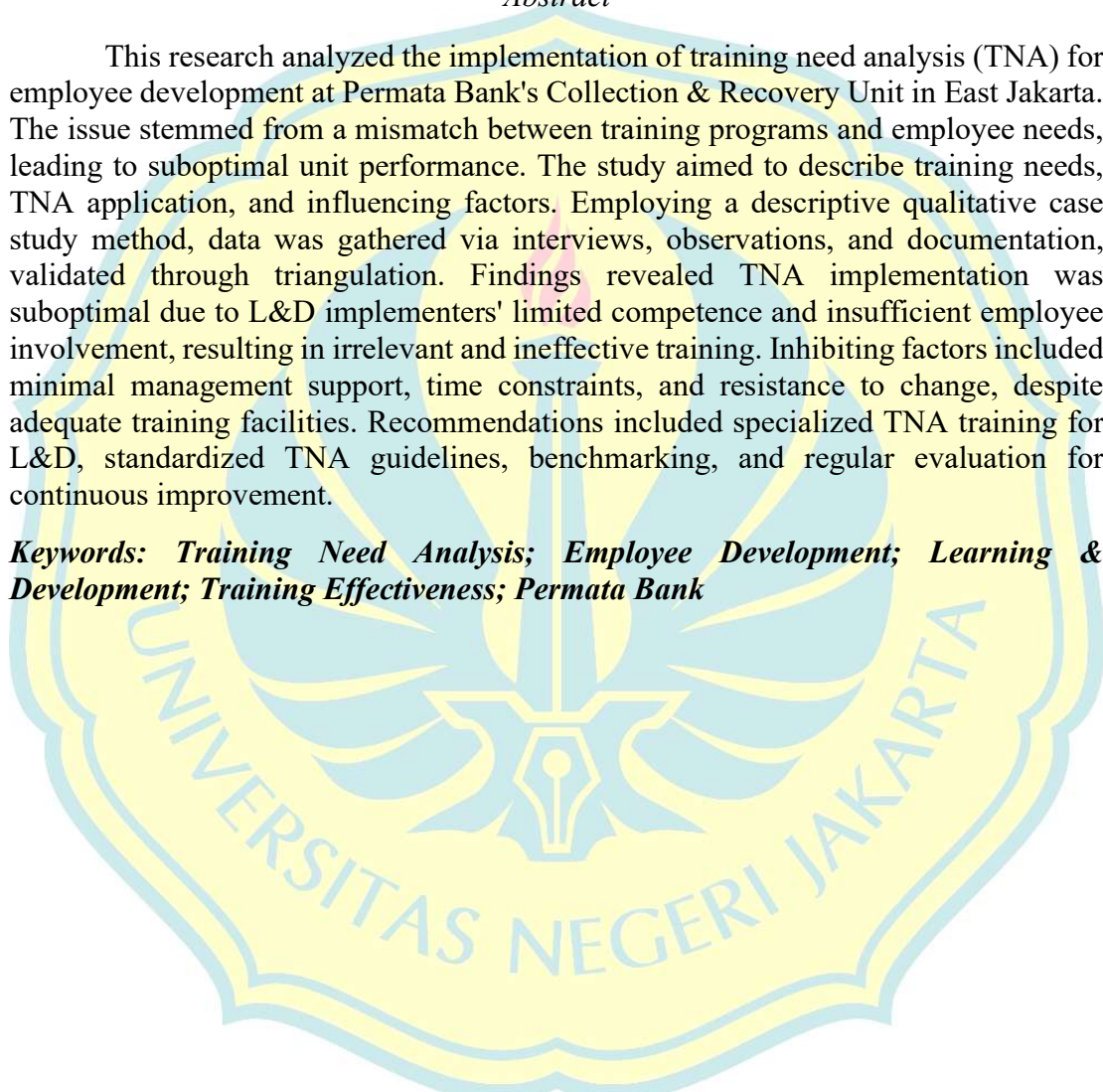
# **IMPLEMENTATION OF TRAINING NEEDS ANALYSIS IN EMPLOYEE DEVELOPMENT IN THE COLLECTION & RECOVERY UNIT, PERMATA BANK**

**Muhammad Rafly**

## *Abstract*

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

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



**LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING DAN PENGESAHAN PANITIA  
UJIAN/SIDANG TESIS**

Judul : Implementasi Analisis Kebutuhan Pelatihan Pengembangan Karyawan Di Unit  
Collection & Recovery, Permata Bank

Nama Mahasiswa : Muhammad Rafly  
Nomor Registrasi : 1109823003  
Program Studi : Pendidikan Masyarakat  
Tanggal Ujian : Senin, 21 Juli 2025

Pembimbing I

Prof. Dr. Durotul Yatimah, M.Pd  
NIP. 195912081986012002

Pembimbing II

Prof. Dr. Anan Sutisna, M.Pd  
NIP. 196604191993031003

**Panitia Ujian/Sidang Tesis**

| Nama                                                      | Tandatangan | Tanggal    |
|-----------------------------------------------------------|-------------|------------|
| Dr. Aip Badrujaman, M.Pd.<br>(Penanggung Jawab)*          |             | 29/07/2025 |
| Karta Sasmita, M.Si., Ph.D.<br>(Wakil Penanggung Jawab)** |             | 28/07/2025 |
| Dr. Henny Herawaty BR.D, M.Pd<br>(Ketua Penguji)***       |             | 23/07/2025 |
| Dr. Elais Retnowati M.Si<br>(Anggota I)****               |             | 28/07/2025 |
| Karta Sasmita, M.Si., Ph.D<br>(Anggota II)****            |             | 23/07/2025 |

**Catatan:**

- \* Dekan FIP
- \*\* Wakil Dekan I
- \*\*\* Ketua Penguji
- \*\*\*\* Dosen Penguji selain Pembimbing dan Ketua Penguji

## SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS KARYA ILMIAH

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama Lengkap : Muhammad Raffly  
NIM : 1109823003  
Tempat/Tanggal Lahir : Jakarta, 16 Januari 2001  
Program : Magister/~~Dokter~~\*  
Program Studi : S2 Pendidikan Masyarakat

Dengan ini menyatakan bahwa tesis/~~disertasi~~\* dengan judul "Implementasi Analisis Kebutuhan Pelatihan Dalam Pengembangan Karyawan Di Unit Collection & Recovery, Permata Bank" merupakan karya saya sendiri, tidak mengandung unsur plagiat dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Demikianlah pernyataan ini dibuat dalam keadaan sadar dan tanpa ada unsur paksaan dari siapapun. Apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik sesuai dengan peraturan yang berlaku di Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta.

Jakarta, 1 Agustus 2025  
Yang menyatakan,



Muhammad Raffly  
NIM 1109823003

\*Coret salah satu



KEMENTERIAN PENDIDIKAN TINGGI, SAINS DAN TEKNOLOGI  
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA  
**PERPUSTAKAAN DAN KEARSIPAN**  
Jalan Rawamangun Muka Jakarta 13220  
Telepon/Faksimili: 021-4894221  
Laman: [lib.unj.ac.id](http://lib.unj.ac.id)

**LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI  
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademika Universitas Negeri Jakarta, yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : Muhammad Rafly  
NIM : 1109823003  
Fakultas/Prodi : Ilmu Pendidikan / S2 Pendidikan Masyarakat  
Alamat email : mralfly2709@gmail.com

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Perpustakaan dan Kearsipan Universitas Negeri Jakarta, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah:

☐ Skripsi ☒ Tesis ☐ Disertasi ☐ Lain-lain (.....)

yang berjudul :

IMPLEMENTASI ANALISIS KEBUTUHAN PELATIHAN PENGEMBANGAN KARYAWAN DI UNIT  
COLLECTION & RECOVERY, PERMATA BANK

Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini Perpustakaan dan Kearsipan Universitas Negeri Jakarta berhak menyimpan, mengalihmediakan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (*database*), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di internet atau media lain secara *fulltext* untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan Universitas Negeri Jakarta, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Jakarta, 16 Agustus 2025

Penulis

(Muhammad Rafly)

## HALAMAN PERNYATAAN COPYRIGHT TRANSFER TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademik Universitas Negeri Jakarta, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Muhammad Rafly  
No Registrasi : 1109823003  
Program Studi : S2 Pendidikan Masyarakat  
Fakultas : Ilmu Pendidikan  
Jenis karya : Tesis/~~Disertasi~~ \*

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Negeri Jakarta Hak Bebas Royalti Noneksklusif (Non- exclusive RoyaltyFree Right) atas Tesis/~~Disertasi~~ \* saya yang berjudul : Implementasi Analisis Kebutuhan Pelatihan Dalam Pengembangan Karyawan Di Unit Collection & Recovery, Permata Bank.

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini, Universitas Negeri Jakarta berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat, dan memublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta

Pada tanggal : 1 Agustus 2025

Yang menyatakan



(Muhammad Rafly)

**\*Karya Ilmiah: karya akhir, makalah nonseminar, laporan kerja praktik, laporan magang, karya profesi, dan karya spesialis**

## KATA PENGANTAR

Puji serta syukur saya panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah memberikan rahmat serta karunia-Nya kepada peneliti, sehingga peneliti berhasil menyelesaikan usulan proposal tesis ini yang berjudul “Implementasi Analisis Kebutuhan Pelatihan Dalam Pengembangan Karyawan Di Unit Collection & Recovery, Permata Bank”. Peneliti menyadari terselesaikannya usulan proposal tesis berkat dukungan dari berbagai pihak. Untuk itu penulis menyampaikan ucapan banyak terima kasih kepada:

1. Bapak Dr. Aip Badrujaman, M.Pd. Selaku Dekan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Jakarta.
2. Bapak Karta Sasmitha, P.hd. Selaku Wakil Dekan I Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Jakarta.
3. Ibu Henny Herawaty BR.D, M.Pd Selaku koordinator Program Studi Pascasarjana Pendidikan Masyarakat Universitas Negeri Jakarta.
4. Ibu Prof. Dr. Durotul Yatimah, M.Pd. selaku dosen pembimbing I yang telah memberikan arahan, sehingga proposal tesis dapat tersusun dengan baik.
5. Bapak Prof Dr. Anan Sutisna, M.Pd. selaku dosen pembimbing II yang telah memberikan arahan, sehingga proposal tesis dapat tersusun dengan baik.
6. Orang tua yang senantiasa mendoakan dan memberikan dukungan baik moril maupun materiil.

Peneliti menyadari bahwa penyusunan skripsi ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu kritik dan saran yang bersifat membangun sangat diperlukan untuk perbaikan penyusunan selanjutnya.

## DAFTAR ISI

|                                                       |             |
|-------------------------------------------------------|-------------|
| <b>HALAMAN JUDUL .....</b>                            | <b>i</b>    |
| <b>LEMBAR PENGESAHAN .....</b>                        | <b>ii</b>   |
| <b>ABSTRAK .....</b>                                  | <b>iii</b>  |
| <b>ABSTRACT .....</b>                                 | <b>iv</b>   |
| <b>PERNYATAAN ORISINALITAS.....</b>                   | <b>v</b>    |
| <b>PERNYATAAN COPYRIGHT .....</b>                     | <b>vi</b>   |
| <b>KATA PENGANTAR.....</b>                            | <b>vii</b>  |
| <b>DAFTAR ISI.....</b>                                | <b>viii</b> |
| <b>DAFTAR GAMBAR.....</b>                             | <b>x</b>    |
| <b>DAFTAR TABEL .....</b>                             | <b>xi</b>   |
| <b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>                         | <b>1</b>    |
| A. Konteks Penelitian .....                           | 1           |
| B. Fokus Penelitian.....                              | 6           |
| C. Tujuan Penelitian.....                             | 6           |
| D. Kegunaan Penelitian.....                           | 6           |
| E. Kebaruan Penelitian .....                          | 7           |
| <b>BAB II KAJIAN TEORI.....</b>                       | <b>9</b>    |
| A. Deskripsi Teoritik.....                            | 9           |
| 1. Analisis Kebutuhan Pelatihan.....                  | 9           |
| 2. Teori Pelatihan dan Pengembangan.....              | 12          |
| 3. Kesesuaian Pelatihan .....                         | 14          |
| 4. Aspek-aspek Pelatihan.....                         | 16          |
| 5. Teori Kinerja.....                                 | 18          |
| 6. Faktor Penentu Kinerja Karyawan .....              | 20          |
| 7. Teori Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) ..... | 21          |

|                                                     |           |
|-----------------------------------------------------|-----------|
| 8. Teori Organisasi Pembelajaran .....              | 23        |
| B. Hasil Penelitian yang Relevan .....              | 26        |
| <b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN .....</b>          | <b>27</b> |
| A. Tujuan Penelitian.....                           | 27        |
| B. Pendekatan Metode yang Digunakan.....            | 27        |
| C. Latar Penelitian .....                           | 27        |
| D. Data dan Sumber Data .....                       | 28        |
| E. Prosedur Pengumpulan Data .....                  | 29        |
| F. Pemeriksaan atau Pengecekan Keabsahan Data ..... | 29        |
| G. Prosedur Analisis Data.....                      | 30        |
| <b>BAB IV HASIL PENELITIAN.....</b>                 | <b>35</b> |
| A. Gambaran Umum Penelitian.....                    | 35        |
| B. Temuan Penelitian.....                           | 38        |
| <b>BAB V PEMBAHASAN TEMUAN PENELITIAN .....</b>     | <b>43</b> |
| A. Pembahasan Penelitian.....                       | 43        |
| <b>BAB VI SIMPULAN DAN SARAN .....</b>              | <b>52</b> |
| A. Simpulan .....                                   | 52        |
| B. Saran.....                                       | 53        |
| C. Rekomendasi.....                                 | 53        |
| <b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>                         | <b>55</b> |
| <b>LAMPIRAN.....</b>                                | <b>64</b> |

## DAFTAR GAMBAR

|                                                                              |    |
|------------------------------------------------------------------------------|----|
| Gambar 1.1 Struktur Organisasi <i>Divisi Collection &amp; Recovery</i> ..... | 35 |
|------------------------------------------------------------------------------|----|



## DAFTAR TABEL

|                                                                                                                              |   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| Tabel 1.1 Penilaian Kinerja Karyawan Unit Collection & Recovery .....                                                        | 3 |
| Tabel 1.2 Perbandingan Kebutuhan Pengembangan & Pelatihan Yang Diberikan pada<br><i>Unit Collection &amp; Recovery</i> ..... | 4 |

