

TESIS

EFEKTIVITAS *TRAINING NEED ANALYSIS* (TNA) DALAM MENYIAPKAN SUMBER DAYA MANUSIA UNGGUL DI BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA KABUPATEN LAMONGAN



Oleh

Devvy Pramasti Wulandari
NIM 092024253016

**PROGRAM STUDI MAGISTER
PENGEMBANGAN SUMBERDAYA MANUSIA
SEKOLAH PASCASARJANA
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2022**

TESIS

EFEKTIVITAS *TRAINING NEED ANALYSIS (TNA)* DALAM MENYIAPKAN SUMBER DAYA MANUSIA UNGGUL DI BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA KABUPATEN LAMONGAN

Oleh

Devvy Pramasti Wulandari
NIM 092024253016

**PROGRAM STUDI MAGISTER
PENGEMBANGAN SUMBERDAYA MANUSIA
SEKOLAH PASCASARJANA
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2022**

TESIS

EFEKTIVITAS *TRAINING NEED ANALYSIS (TNA)* DALAM MENYIAPKAN SUMBER DAYA MANUSIA UNGGUL DI BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA KABUPATEN LAMONGAN

Untuk memenuhi syarat memperoleh Gelar Magister dalam Program
Studi Pengembangan Sumber Daya Manusia pada Sekolah Pascasarjana
Universitas Airlangga

Oleh

Devvy Pramasti Wulandari
NIM 092024253016

**PROGRAM STUDI MAGISTER
PENGEMBANGAN SUMBERDAYA MANUSIA
SEKOLAH PASCASARJANA
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2022**

iii

Halaman Persetujuan

TESIS INI TELAH DISETUJUI
PADA TANGGAL 12 DESEMBER 2022

Oleh:

Pembimbing Ketua



Dr. Tri Siwi Agustina, S.E., M.Si
NIP.19720827 200212 2 002

Mengetahui

Koordinator Program Studi
Magister Pengembangan Sumber Daya Manusia
Sekolah Pascasarjana Universitas Airlangga



Dr. Nuri Herachwati, Dra.Ec., M.Sc..M.Si.
NIP._196606301992032001

Halaman Penetapan Panitia Penguji Tesis

Telah diuji pada

Tanggal : 6 Desember 2022

PANITIA PENGUJI TESIS

Ketua : Prof. Dr. SUTINAH, Dra., MS.

- 1 Dr. Tri Siwi Agustina, SE., M.Si.
- 2 Dr. Pinky Saptandari Ep, Dra.,MA.
- 3 Dr. Antun Mardiyanta,, Drs., MA.
- 4 Dr. Andriyanto, S.H., M.Kes.

LEMBAR ORISINALITAS

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Devvy Pramasti Wulandari
NIM : 092024253016
Program Studi : Pengembangan Sumber Daya Manusia
Judul : **EFEKTIVITAS *TRAINING NEED ANALYSIS (TNA)* DALAM MENYIAPKAN SUMBER DAYA MANUSIA UNGGUL DI BADANKEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA KABUPATEN LAMONGAN**

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa Tesis saya ini adalah asli (hasil karya sendiri) bukan merupakan hasil peniruan atau penjiplakan (*plagiarism*) dari karya orang lain. Tesis ini belum pernah diajukan untuk mendapatkangelar akademik.

Dalam tesis ini tidak terdapat pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan di dalam daftar pustaka. Demikian pernyataan ini dibuat tanpa adanya paksaan dari pihak manapun. Apabila pernyataan ini tidak benar, maka saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan norma dan peraturan yang berlaku di Universitas Airlangga.

Surabaya, 12 Desember 2022

Penyusun

Devvy Pramasti Wulandari

UCAPAN TERIMA KASIH

Segala puji syukur peneliti panjatkan atas Rahmat Allah SWT yang telah memberikan nikmat yang tidak terhingga sehingga penulis dapat menyusun dan menyelesaikan Tesis dengan judul **“EFEKTIVITAS *TRAINING NEED ANALYSIS (TNA)* DALAM MENYIAPKAN SUMBER DAYA MANUSIA UNGGUL DI BADANKEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA KABUPATEN LAMONGAN”** ini dengan baik tanpa kurang suatu apapun. Shalawat serta salam tidak lupa penulis limpah curahkan kepada junjungan besar umat islam, Nabi akhir zaman Muhammad SAW, para keluarganya dan sahabat-sahabatnya.

Dalam penyusunan Tesis ini, tentu tidak lepas dari bimbingan, arahan, do’a serta bantuan dari berbagai pihak. Terutama adalah do’a dan semangat selalu diberikan ibu tercinta dari beliaulah penulis belajar arti kesabaran, ketegaran dalam menghadapi masalah dan keikhlasan dalam kesederhanaan dan ayahanda tercinta yang telah berkorban jiwa raga demi kesuksesan penulis. Di samping itu penulis menyampaikan rasa terima kasih yang tidak terhingga serta penghargaan yang setinggi-tingginya kepada :

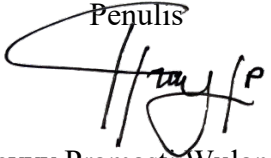
1. Prof. Dr. Mohammad Nasih, SE., MT., Ak. selaku Rektor Universitas Airlangga.
2. Prof. Badri Munir Sukoco, SE., MBA., Ph.D selaku Direktur Sekolah Pascasarjana
3. Dr. Nuri Herachwati. Dra..Ec., M.Sc..M.Si. selaku Koordinator Program Studi Pengembangan Sumber Daya Manusia
4. Dr. Tri Siwi Agustina ,S.E., M.Si selaku Dosen Pembimbing yang telah

memberikan bimbingan dan arahnya dalam penyusunan Tesis ini.

5. Seluruh Civitas Akademika Universitas Airlangga yang telah memberikan bimbingan serta ilmunya selama mengikuti pendidikan Magister.
6. Pemerintah Kabupaten Lamongan yang telah memberikan kesempatan dan kepercayaan telah memberikan Tugas Belajar kepada penulis.
7. Kepada rekan-rekan seangkatan khususnya program studi Pengembangan sumber Daya Manusia yang telah memberikan semangat dan motivasi dalam menyelesaikan pendidikan di Universitas Airlangga.

Penulis menyadari bahwa Tesis yang telah disusun ini masih jauh dari kata sempurna karena kesempurnaan hanyalah milik Allah SWT. Oleh karena itu, penulis sangat membutuhkan kritik dan saran dari para pembaca sebagai masukan dan pertimbangan dalam melakukan perbaikan penyusunan yang akan datang. Akhir kata, penulis berharap Tesis ini dapat bermanfaat dan atas segala kekurangan yang ada penulis minta maaf yang sebesar-besarnya.

Surabaya, 12 Desember 2022

Penulis

Devvy Pramasti Wulandari

RINGKASAN

Efektivitas *Training Need Analysis* (TNA) dalam Menyiapkan Sumber Daya Manusia Unggul Di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Lamongan

Devvy Pramasti Wulandari

Penelitian ini dimulai berdasarkan latar belakang yang dirasakan peneliti di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. (BKPSDM) Kabupaten Lamongan. Bahwa lembaga ini memiliki fungsi untuk memanagemen Sumber Daya Manusia, dalam hal ini adalah Aparatur Sipil Negara (ASN) agar menjadi pegawai yang profesional dalam mengembang amanat negara dalam menjalankan roda pemerintahan di Lamongan. BKPSDM dalam mengembangkan SDM Pegawai melalui berbagai diklat, misalnya Seminar, Workshop, Pelatihan dan lain sejenisnya. Namun, setelah dilaksanakan evaluasi dan diamati, masih terjadi adanya permasalahan gap di Lingkungan BKPSDM Kabupaten Lamongan. Adanya kesenjangan kualifikasi dan kopetensi pegawai dalam mengembangkan jabannya. Selain itu, banyaknya pegawai yang tidak disiplin, dan terkesan bahwa pelaksanaan diklat yang diselenggarakan bersifat formalitas atau prosedural biasa, tanpa adanya tanggungjawab dari peserta dalam memberikan dampak terhadap ilmu atau keahlian yang di dapatkan dari pelaksanaan diklat.

Oleh sebab itu, peneliti ingin menelusuri lebih dalam problematika diklat ini, agar menjadi diklat yang efektif. Sehingga peneliti ini mengambil judul, “Efektivitas *Training Need Analysis* (TNA) dalam Menyiapkan Sumber Daya Manusia Unggul Di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Lamongan”. Penelitian ini menggunakan diskriptif kualitatif yang diperkuat dengan dokumentasi data dan wawancara secara mendalam.

Hasil dari penelitian ini adalah bahwa diklat yang selama ini dilakukan dirasa kurang efektif. Hal ini karena ditemukan adanya problematika yang detail yang mampu memberikan evaluasi dan rumusan jenis diklat dan substansi materi diklat di BKPSDM Kabupaten Lamongan.

Summary

Effectiveness of Training Need Analysis (TNA) in Preparing Superior Human Resources in the Staffing and Human Resource Development Agency of Lamongan Regency

Devvy Pramasti Wulandari

This research was started based on the perceived background of researchers at the Staffing and Human Resources Development Agency Lamongan Regency. That this institution has the function of managing Human Resources, in this case the State Civil Apparatus so that they become professional employees in developing the state's mandate in running the wheels of government in Lamongan. Staffing and Human Resources Development Agency in developing employee human resources through various training, for example seminars, workshops, training and other similar things. However, after an evaluation was carried out and observed, there was still a gap problem in the Lamongan District BKPSDM Environment. There is a gap in the qualifications and competence of employees in developing their jobs. In addition, many employees are undisciplined, and the impression is that the implementation of the training is formal or procedural in nature, without the responsibility of the participants to have an impact on the knowledge or expertise gained from implementing the training.

Therefore, researchers want to explore more deeply the problems of this training, so that it becomes an effective training. So this researcher took the title, "Effectiveness of Training Need Analysis (TNA) in Preparing Superior Human Resources in the Staffing and Human Resource Development Agency of Lamongan Regency". This research uses descriptive qualitative which is strengthened by data documentation and in-depth interviews.

The results of this study are that the training that has been carried out so far has been deemed ineffective. This is because it was found that there were detailed problems that were able to provide an evaluation and formulation of the type of training and the substance of the training material at Staffing and Human Resources Development Agency Lamongan Regency.

ABSTRAK

**EFEKTIVITAS TRAINING NEED ANALYSIS (TNA) DALAM
MENYIAPKAN SUMBER DAYA MANUSIA UNGGUL DI
BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER
DAYA MANUSIA KABUPATEN LAMONGAN**

**Devvy Pramasti Wulandari
092024253016**

Penelitian ini memfokuskan terhadap kondisi Sumber Daya Manusia (SDM) yang ada di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia di Kabupaten Lamongan. Di mana akar permasalahan yang terjadi yaitu tidak adanya pemetaan analisis permasalahan dalam menentukan kebutuhan diklat menyebabkan dis-orientasi dalam merumuskan formula diklat yang efektif dan sesuai kebutuhan. Dengan dasar tersebut, kami mengerucutkan penelitian ini dengan judul, “Efektivitas *Training Need Analysis* (TNA) dalam Menyiapkan Sumber Daya Manusia Unggul di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Lamongan”. Dengan tujuan Untuk menganalisis efektivitas kebutuhan Diklat dan jenis Diklat yang tepat dalam memenuhi kebutuhan Diklat ASN, selain itu, menjadikan SDM Unggul di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Lamongan Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif diskriptif dalam mencandran segala problematika baik dilakukan secara dokumentasi atau cara lain dalam mengembangkan analisis yang komperhensif.

Berdasarkan hasil penelitian, bahwa pertama, ternyata pemetaan problematika terhadap unsur permasalahan belum dilaksanakan secara detail. kedua, akibatnya penyelenggaraan diklat ASN banyak tidak menghasilkan kualifikasi dan kompetensi sesuai kebutuhan organisasi. Sehingga perlu rumusan dan analisis detail terhadap problematika penyelenggaraan diklat di lingkungan pemerintah Kabupaten Lamongan. Analisis ini menggunakan tiga unsur sistem yaitu Substansi, untuk mengetahui problematika di dalam kebijakan yang menjadi akar permasalahan pengembangan SDM. Kedua, Struktur, bagaimana kinerja pangku kepentingan dan aparat penegak hukum. Terakhir adalah kultur, adalah budaya pegawai, dimana pandangan, pengetahuan pegawai untuk kesadarannya terhadap kualifikasi dan kompetensi menjadi ASN. Dengan demikian, penelitian ini dapat menghasilkan output yang jelas dan detail dalam menentukan nilai-nilai yang dibutuhkan untuk memperbaiki kinerja organisasi di BKPSDM Kab. Lamongan.

Keyword: *Training Needs Analysis*, Efektivitas, BKPSDM Kabupaten Lamongan

ABSTRACT

**THE EFFECTIVENESS OF TRAINING NEED ANALYSIS (TNA) IN
PREPARING EXCELLENT HUMAN RESOURCES IN THE AGENCY
OF HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT AND STAFFING IN
LAMONGAN DISTRICT**

Devvy Pramasti Wulandari

092024253016

This study focuses on the condition of Human Resources (HR) in the Agency for Personnel and Human Resources Development in Lamongan Regency. Where the root of the problem that occurs is the absence of a problem analysis mapping in determining the need for education and training, causing disorientation in formulating an effective and appropriate training formula. On this basis, we have narrowed this research with the title, "Effectiveness of Training Need Analysis (TNA) in Preparing Excellent Human Resources in the Agency for Personnel and Human Resources Development of Lamongan Regency". With the aim of analyzing the effectiveness of the education and training needs and the right type of education and training in meeting the needs of ASN education and training, in addition, making human resources superior in the Agency for Personnel and Human Resources Development in Lamongan Regency.

The method used in this research is descriptive qualitative in describing all the problems, either by documentation or by other means in developing a comprehensive analysis.

Based on the results of the research, that first, it turns out that the mapping of the problematic to the elements of the problem has not been carried out in detail. second, as a result, the implementation of many ASN education and training does not produce qualifications and competencies according to the needs of the organization. So that it is necessary to formulate and analyze the details of the problems of the implementation of education and training in the Lamongan Regency government. This analysis uses three elements of the system, namely substance, to find out the problems in policies that are the root of HR development problems. Second, the structure, how the performance of stakeholders and law enforcement officers. The last is culture, namely employee culture, where the views, knowledge of employees for their awareness of qualifications and competencies to become ASN. Thus, this research can produce clear and detailed outputs in determining the values needed to improve organizational performance at BKPSDM Kab. Lamongan.

Keyword: Training Needs Analysis, Effectiveness, BKPSDM Kab. Lamongan

DAFTAR ISI

Cover Judul	i
Cover Dalam	ii
Prasyarat Gelar	iii
Halaman Persetujuan	iv
Halaman Penetapan Panitia Penguji Tesis	v
Orisinalitas	vi
UCAPAN TERIMA KASIH	vii
RINGKASAN	ix
ABSTRAK	xi
DAFTAR ISI	xiii
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR	xvi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	10
1.3. Tujuan Penelitian	10
1.4. Manfaat Penelitian	11
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	12
2.1. Efektivitas	12
2.2. Sumber Daya Manusia	13
2.3. Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM)	15
2.4. Pengertian Aparatur Sipil Negara	20
2.5. Uraian Pekerjaan	24
2.6. Pendidikan Dan Pelatihan	24
2.7. Analisis Kebutuhan Diklat/ Training Need Analysis (TNA)	29
2.8. Penelitian Terdahulu	34
BAB III KERANGKA KONSEPTUAL	44
3.1. Kerangka Konseptual	44

BAB IV METODE PENELITIAN	50
4.1. Jenis Penelitian.....	50
4.2. Lokasi Dan Waktu Penelitian.....	51
4.3. Teknik Pengumpulan Data.....	51
4.4. Prosedur Pengumpulan Dan Pengolahan Data.....	53
4.5. Kelayakan Data	54
4.6. Analisis Data	57
4.7. Triangulasi.....	57
BAB V HASIL DAN ANALISIS DATA PENELITIAN	59
5.1. Profil Kabupaten Lamongan	59
5.2. Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia	61
5.3. Hasil Penelitian	71
BAB VI PEMBAHASAN	78
6.1. Efektivitas Training Need Analysis (TNA) untuk memenuhi kebutuhan Diklat ASN	78
6.2. Analisis Jenis Diklat) untuk memenuhi kebutuhan Diklat.....	91
BAB VI PENUTUP	96
7.1. Kesimpulan	96
7.2. Saran.....	97
DAFTAR PUSTAKA.....	98

DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu.....	39
Tabel 5. 1 Jumlah Presentase Aparatur Sipil Negara.....	73
Tabel 5. 2 Pemetaan Permasalahan Perangkat Daerah	74
Tabel 6. 1 Pencapaian Kinerja Pelayanan.....	85
Tabel 6. 2 Analisis Efektivitas <i>Training Needs Analysis</i>	91

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Model Proses Pelatihan.....	26
Gambar 2. 2 Konsepsi Pendekatan dan Model TNA.....	31
Gambar 2. 3 Model Proses Ketika Kesenjangan Diidentifikasi	33
Gambar 3. 1 Kerangka Konseptual Penelitian.....	49
Gambar 5. 1 Bagan Susunan Organisasi BKPSDM	65