

METODE TRAINING NEEDS ASSESSMENT

Wandi Ruswandi¹, Mala Ulfiyah², Anis Fauzi³

^{1,2,3} UIN Sultan Maulana Hasanuddin Banten

Email: 211250004.wandi@uinbanten.ac.id; malaulfiyah72@gmail.com;
anis.fauzi@uinbanten.ac.id

ABSTRAK

TNA adalah suatu langkah yang dilakukan sebelum melakukan pelatihan dan merupakan bagian terpadu dalam merancang pelatihan untuk memperoleh gambaran komprehensif tentang materi, alokasi waktu tiap materi, dan strategi pembelajaran yang sebaiknya diterapkan dalam penyelenggaraan pelatihan agar pelatihan bermanfaat bagi peserta pelatihan. Tujuan analisis ini adalah untuk mengetahui tugas-tugas yang harus dilaksanakan oleh seorang pegawai, menentukan standar kinerja suatu pekerjaan, mengetahui pengetahuan, kemampuan dan perilaku yang diperlukan dalam pekerjaan tersebut. Analisis jabatan merupakan suatu metode yang sistematis, mampu mengidentifikasi dan menganalisis kebutuhan-kebutuhan yang diperlukan suatu pekerjaan dan personel yang diperlukan untuk pekerjaan itu sehingga terpilih sumber daya manusia yang mampu melaksanakan pekerjaan itu dengan baik.

Kata Kunci : Analisis Jabatan, Pegawai, Pekerjaan, Sumberdaya manusia

ABSTRACT

TNA is a step taken before conducting training and is an integrated part in designing training to obtain a comprehensive picture of the material, the time allocation of each material, and learning strategies that should be applied in the implementation of training so that the training is useful for trainees. The purpose of this analysis is to find out the tasks that must be carried out by an employee, determine the performance standards of a job, find out the knowledge, abilities and behaviors needed in the job. Job analysis is a systematic method, able to identify and analyze the needs needed for a job and the personnel needed for the job so that human resources are selected who are able to carry out the job well.

Keywords : Job Analysis, Employee, Job, Human resources

PENDAHULUAN

Training Need Assessment (TNA) Analisis Kebutuhan Pelatihan menurut Rosset dan Arwady menyebutkan bahwa Training Needs Assessment (TNA) adalah suatu istilah yang dipergunakan dalam analisis untuk memahami permasalahan kinerja atau permasalahan yang berkaitan dengan penerapan teknologi baru. Menurut Rossett and Sheldon "Training Needs Assessment is the study done in order to design and develop appropriate instructional and informational programs and material." Studi yang dilakukan untuk merancang dan mengembangkan program pembelajaran dan berbasis informasi yang tepat. Allison Rossett menuliskan bahwa Training Needs Assessment merupakan sebuah umbrella term dari beberapa istilah seperti problem analysis, pre-training analysis, front-end analysis, discrepancy analysis digunakan untuk menganalisis, memeriksa dan memahami kinerja organisasi.¹ Allison Rossett menuliskan bahwa TNA adalah

¹M. Coetzee. 2006. Short Course in Skills Development Facilitation. Pretoria: University of South Africa.

studi yang digunakan agar pelaksana mengambil keputusan yang tepat dan memberikan rekomendasi mengenai langkah apa yang seharusnya ditempuh dalam menyelesaikan permasalahan kinerja organisasi terkait pelatihan dan pengembangan SDM dengan mengumpulkan informasi berupa data, opini dari berbagai sumber.

TNA adalah suatu langkah yang dilakukan sebelum melakukan pelatihan dan merupakan bagian terpadu dalam merancang pelatihan untuk memperoleh gambaran komprehensif tentang materi, alokasi waktu tiap materi, dan strategi pembelajaran yang sebaiknya diterapkan dalam penyelenggaraan pelatihan agar pelatihan bermanfaat bagi peserta pelatihan.² Dari analisis tersebut dapat ditentukan kebutuhan dan tujuan organisasi apa yang ingin dicapai dan pelatihan yang relevan dengan kebutuhan dan tujuan organisasi. TNA dapat didefinisikan untuk menentukan kesenjangan antara apa yang harus mampu dilakukan oleh karyawan dan apa yang dapat ia lakukan pada saat itu. Ada tiga level TNA yaitu organizational analysis, task analysis, individual analysis. Organizational analysis terdapat pada tingkat tertinggi dalam organisasi. Task analysis berfokus pada kompetensi dan karakteristik yang dibutuhkan sebuah pekerjaan. Individual analysis fokus pada pengetahuan, ketrampilan, kemampuan, dan sikap yang dibutuhkan oleh setiap karyawan.

METODOLOGI

Kajian ini menggunakan studi pustaka yakni penulis menelaah sejumlah konsep, nilai dan teori tertentu yang terdapat pada sejumlah buku referensi dan beberapa artikel dari jurnal ilmiah yang terkait dengan permasalahan. Penulis juga melengkapi kajian ini dengan hasil pengamatan selang pandang di sekitar kehidupan Masyarakat.

² Faustino Cardoso, Gomes. 2003. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Andi Offset.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Tahap-tahap Kegiatan TNA

1. Organizational Assessment (Penilaian Organisasi)

Penilaian organisasi mengevaluasi kinerja organisasi secara keseluruhan. Penilaian atau analisis jenis ini mengidentifikasi keterampilan, pengetahuan dan kemampuan apa yang dibutuhkan organisasi untuk menentukan apa yang diperlukan untuk mengatasi permasalahan dan kelemahan yang ada dalam organisasi guna meningkatkan keterampilan yang dimiliki organisasi.³ Penilaian tingkat internal organisasi dapat dilakukan dengan melakukan survei terhadap sikap pegawai terhadap kepuasan kerja, persepsi pegawai, dan sikap pegawai terhadap manajemen.⁴ Selain itu, analisis organisasi dapat menggunakan pergantian, kehadiran, catatan pelatihan, daftar kemajuan karyawan, dan data penjadwalan karyawan. Penilaian organisasi memperhitungkan faktor-faktor eksternal seperti perubahan demografis dan faktor politik, teknologi dan ekonomi.⁵

2. Task Analysis (Analisis Tugas)

Analisis pekerjaan menentukan pelatihan apa yang diperlukan bagi karyawan yang berkaitan dengan pekerjaan mereka dan membantu memastikan bahwa program pelatihan dikembangkan sesuai dengan isi

³ T. Hani, Handoko. 2000. Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia Edisi II Cetakan Keempat Belas. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.

⁴ Hasibuan, Malayu S.P. 2016. Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi. Jakarta: PT. Bumi Aksara.

⁵ Lembaga Administrasi Negara, Departemen Dalam Negeri. 2007. Modul Diklat Teknis Pengembangan Organisasi Eselon II, Perumusan Kebijakan Pengembangan Organisasi. Jakarta: LAN Depdagri.

pekerjaan.⁶ Tujuan analisis ini adalah untuk mengetahui tugas-tugas yang harus dilaksanakan oleh seorang pegawai, menentukan standar kinerja suatu pekerjaan, mengetahui pengetahuan, kemampuan dan perilaku yang diperlukan dalam pekerjaan tersebut.⁷

3. Individual Assessment (Penilaian Individu)

Penilaian individu menganalisis seberapa baik seorang karyawan dapat melakukan pekerjaannya dan menentukan kemampuan individu untuk melakukan pekerjaan baru dan berbeda. Evaluasi pada tahap ini menghasilkan informasi tentang kebutuhan pelatihan karyawan.⁸ Saat mengevaluasi di tingkat individu, cobalah mencari jawaban atas “siapa” di perusahaan yang membutuhkan pelatihan dan pelatihan apa yang mereka butuhkan. Yang perlu dilakukan dalam metode ini adalah membandingkan kinerja aktual seorang karyawan atau unit kerja dengan standar atau harapan yang telah ditetapkan perusahaan. Kesenjangan yang ditemukan dapat menentukan jenis pelatihan yang dibutuhkan karyawan.⁹

B. Menganalisis Performance Jabatan/Pekerjaan

Pengertian atau pengertiannya menurut para ahli analisis pekerjaan menurut Sirait (2006, p. 46) adalah proses pengumpulan informasi sedetail mungkin mengenai peristiwa-peristiwa yang terjadi, yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas suatu pekerjaan.¹⁰ Lebih lanjut menurut Gibson, Ivancevich, dan Donnelly (1993, p. 38), analisis tugas adalah proses

⁶ AA. Anwar Prabu, Mangkunegara. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

⁷ Hadari, Nawawi. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif* Cetakan Ke-4. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.

⁸ Sedarmayanti. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: PT. Refika Aditama.

⁹ Sondang, P. Siagian. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi 1* Cetakan 17. Jakarta: Bumi Aksara.

¹⁰ T.J. Sirait. (2006) *Memahami Aspek-Aspek Pengelolaan Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. Grasindo, Jakarta.

pengambilan keputusan yang menerjemahkan faktor tugas, manusia, dan teknologi ke dalam desain pekerjaan.¹¹ Fungsi analisis jabatan adalah mengumpulkan data secara sistematis dan melakukan penilaian terhadap seluruh informasi penting yang berkaitan dengan suatu pekerjaan tertentu. Hasil analisis jabatan berguna untuk banyak aktivitas sumber daya manusia. Analisis pekerjaan bertujuan untuk memberikan manajer pemahaman menyeluruh tentang konten dan persyaratan pekerjaan.¹² Analisis jabatan merupakan suatu metode yang sistematis, mampu mengidentifikasi dan menganalisis kebutuhan-kebutuhan yang diperlukan suatu pekerjaan dan personel yang diperlukan untuk pekerjaan itu sehingga terpilihah sumber daya manusia yang mampu melaksanakan pekerjaan itu dengan baik. Dari hasil analisis jabatan, organisasi akan dapat menentukan ciri-ciri yang harus dimiliki oleh seorang calon pegawai sebelum menduduki suatu jabatan, keluaran dari ciri-ciri tersebut berupa uraian tugas dan uraian tugas. Uraian tugas memuat tugas, fungsi, wewenang dan tanggung jawab¹³ pegawai. Pada saat yang sama, uraian tugas dengan jelas menyatakan siapa yang akan melakukan pekerjaan itu dan apa yang dibutuhkan, terutama mengenai keterampilan pribadi. Analisis pekerjaan berfungsi sebagai dasar untuk mengevaluasi kinerja karyawan. Tinjauan kinerja ini biasanya dilakukan setahun sekali namun, semua tergantung kebijakan organisasi itu sendiri. Hasil evaluasi kinerja digunakan oleh PPTKIS sebagai dasar promosi jabatan dan pangkat. Analisis jabatan merupakan suatu unsur strategis yang bertujuan untuk memperjelas pekerjaan antar pegawai, bahwa nama jabatan yang sama belum tentu mempunyai dampak yang sama terhadap pekerjaan dan klasifikasi jabatan secara umum berbeda, yang menandakan adanya perluasan ruang lingkup pekerjaan.¹⁴ Namun analisis jabatan tetap menjadi

¹¹ Gibson, J.L., J.M. Ivancevich,, & J.H. Donnelly (1993) *Organizations, Behavior, Structure, Processes*. Dialih bahasakan oleh Djoerban Wahid. Jakarta: Erlangga.

¹² Program Studi Pengembangan SDM, Unair, 2006. *Analisis Kebutuhan Pelatihan*, Surabaya.

¹³J, Barbazette. 2005. *Training Need Assessment: Methods, Tools, and Techniques*. John Wiley and Sons Inc

¹⁴ Jurnal Administrasi Publik (JAP), Vol. 1, No. 6, Hal. 1114-1122.

kebutuhan organisasi untuk memperjelas setiap jabatan. Analisis pekerjaan ini akan membantu para pemimpin dan anggota memahami dengan jelas isi pekerjaan. Hanya ketika ada batasan yang jelas seseorang dapat mengembangkan profesionalisme. Karyawan diharapkan mampu mencapai kinerja yang baik melalui pemahamannya terhadap analisis pekerjaan. Jika pegawai dapat mencapai profesionalisme yang diharapkan, maka mereka dapat bekerja dengan baik dan efektif.

Dalam penelitian ini analisis data dilakukan dengan menggunakan metode Training Need Assesment Tool (TNA-T) untuk menganalisis kesenjangan Kemampuan Kerja Jabatan (KKJ) dan Kemampuan Kerja Pribadi (KKP).¹⁵ Pengukuran peringkat kemampuan kerja dilakukan atas pengukuran Kemampuan Kerja Jabatan yang diperoleh dari kuesioner KKJ dan dinilai oleh atasan yaitu Direktur CV. Pengukuran Kemampuan Kerja Pribadi (KKP) yang akan diberikan penilaian oleh karyawan bagian Produksi & Pemasaran dan Keuangan atas kemampuan aktual mereka, dilakukan dengan pemberian bobot terhadap variabel yang ditanyakan dalam kuesioner, menggunakan skala rating. pelatihan yang tepat bagi karyawan dan organisasi. Analisis kebutuhan pelatihan dalam penelitian ini menggunakan metode Training Needs Assesment-Tools (TNA-T) dengan menganalisis kesenjangan antara Kemampuan Kerja Jabatan (KKJ) dan Kemampuan Kerja Pribadi (KKP).¹⁶

C. Identifikasi Kebutuhan Pelatihan

Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan adalah proses pengumpulan informasi tentang kebutuhan organisasi yang tersurat maupun tersirat dan dapat dipenuhi dengan memberikan pelatihan. (Barbazette, 2006, p. 5).¹⁷

¹⁵ J, Brown. 2002. Training Need Assessment: A Must for Developing An Effective Training Program. Public Personal Management Vol. 31 Hal. 569-578.

¹⁶ Henry Simamora. 2010. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Gramedia.

¹⁷ J, Barbazette. (2006). Training Needs Assessment: Methods, Tools, and Techniques. USA: Pfeiffer, an Imprint of Wiley.

Identifikasi kebutuhan adalah proses pengumpulan informasi tentang kebutuhan tersurat maupun tersirat dari suatu organisasi/perusahaan yang dapat dipenuhi dengan memberikan pelatihan (Kaswan & Akhyadi, 2015, p. 283).¹⁸ Kebutuhan tersebut dapat berupa keinginan untuk meningkatkan kinerja saat ini atau mengatasi kekurangannya. Kekurangannya adalah kinerjanya tidak memenuhi standar saat ini. Ini berarti ada cara yang ditentukan untuk menyelesaikan suatu tugas dan perbedaan menciptakan masalah. Proses identifikasi kebutuhan membantu pelatih dan pemohon pelatihan mengidentifikasi kebutuhan pelatihan atau kesenjangan kinerja. Identifikasi bisa bersifat formal (menggunakan teknik survei dan wawancara) atau informal (mengajukan beberapa pertanyaan tentang orang-orang yang terlibat).

Barbazette (2006, hal. 67) menyatakan bahwa teknik pengumpulan data untuk menentukan kebutuhan pelatihan dibagi menjadi dua pendekatan, yaitu pendekatan formal dan informal. Pengumpulan data menggunakan pendekatan formal yang meliputi teknik survei tertulis, wawancara pemangku kepentingan, dan metode lainnya.¹⁹ Sedangkan pengumpulan data menggunakan pendekatan informal, khususnya dilakukan secara lisan melalui obrolan dan beberapa catatan tertulis.

Menurut McConnell (2003, hal. 119), berbagai teknik dapat digunakan untuk mengumpulkan informasi yang relevan untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan.²⁰ Pada dasarnya teknik-teknik tersebut dibagi menjadi tiga kategori, yaitu wawancara, angket, dan pertemuan. Wawancara umumnya merupakan prosedur yang digunakan

¹⁸ Kaswan, & Akhyadi, A. D. (2015). *Pengembangan Sumber Daya Manusia Dari Konsepsi, Paradigma, dan Fungsi Sampai Aplikasi*. Bandung: Alfabeta.

¹⁹ J, Barbazette. (2006). *Training Needs Assessment: Methods, Tools, and Techniques*. USA: Pfeiffer, an Imprint of Wiley.

²⁰ J. H, McConnell. (2003). *How to Identify Your Organization's Training Needs: A Practical Guide to Needs Analysis*. USA: AMACON.

dengan individu. Pada saat yang sama, kuesioner dan pertemuan digunakan dengan kelompok orang yang lebih besar. Identifikasi kebutuhan pelatihan penting dilakukan guna mencapai dampak positif atau hasil optimal dari pelatihan yang akan dilaksanakan, sehingga waktu dan biaya yang dikeluarkan tidak terbuang percuma (Fatchiyah, 2012, halaman 1). Berdasarkan hal tersebut dapat diketahui bahwa identifikasi kebutuhan merupakan suatu hal yang sangat penting untuk dilakukan bagi organisasi dan perusahaan, karena identifikasi kebutuhan memegang peranan penting dalam kemajuan organisasi dan perusahaan. Dengan mengidentifikasi kebutuhan, organisasi atau bisnis dapat menemukan kesenjangan kinerja karyawan dan apa yang dibutuhkan karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Sarwandi (2011, p. 214) yang berpendapat bahwa pelaksanaan identifikasi kebutuhan pelatihan harus dilakukan secara komprehensif, mulai dari analisis pada level organisasi/perusahaan, hingga level operasional, ke tingkat individu.²¹ agar hasil yang diperoleh lebih maksimal, begitu pula data hasil identifikasi kebutuhan pelatihan yang diperoleh dapat meningkatkan kualitas pelatihan dan kinerja pegawai. Meskipun penting, identifikasi kebutuhan seringkali tidak dilakukan karena sejumlah alasan (a) identifikasi kebutuhan dapat menjadi proses yang sulit dan memakan waktu; (b) tindakan lebih berharga daripada penelitian; (c) terdapat asumsi yang keliru bahwa identifikasi kebutuhan tidak diperlukan karena ssinformasi yang ada sudah merinci kebutuhan organisasi; dan (d) kurangnya dukungan untuk mengidentifikasi kebutuhan (Werner & DeSimone, dalam Kaswan & Akhyadi, 2015, hal. 284).

Analisis kebutuhan pelatihan adalah analisis kebutuhan tempat kerja untuk tujuan khusus mengidentifikasi kebutuhan pelatihan prioritas untuk mencapai tujuan organisasi. Informasi tentang kebutuhan ini dapat

²¹ Sarwandi. (2011). Kajian Hasil Analisis Kebutuhan Pelatihan Pegawai Dinas Perhubungan pada Kantor Diklat Transportasi Dasar Bekasi. Jurnal Edisi Khusus, - (1), hal. 208-214.

membantu organisasi atau bisnis menggunakan sumber daya (waktu, pendanaan, teknologi, dll.) secara efektif sambil menghindari aktivitas pelatihan yang tidak perlu. Analisis kebutuhan pelatihan dapat dipahami sebagai penyelidikan sistematis dan komprehensif terhadap berbagai masalah dengan tujuan mengidentifikasi secara akurat beberapa aspek masalah. Hal ini dilakukan sedemikian rupa sehingga organisasi atau perusahaan pada akhirnya dapat mengetahui apakah permasalahan tersebut benar-benar perlu diselesaikan melalui program pelatihan atau tidak (Irianto, 2001).²² Menurut Mangkunegara (2003), TNA adalah suatu kajian sistematis terhadap suatu masalah pendidikan dengan mengumpulkan data dan informasi dari berbagai sumber untuk memperoleh pemecahan masalah atau merekomendasikan tindakan selanjutnya. TNA merupakan alat analisis kebutuhan di tempat kerja yang secara khusus bertujuan untuk menentukan kebutuhan pelatihan mana yang benar-benar diprioritaskan. Informasi tentang kebutuhan ini dapat membantu perusahaan menggunakan sumber daya (waktu, dana, dll.) secara efektif sekaligus menghindari pelatihan yang tidak perlu..

Analisis kebutuhan pelatihan bersifat diagnostik untuk mengidentifikasi masalah. tantangan saat ini dan masa depan yang perlu dihadapi saat ini serta tantangan masa depan yang perlu diatasi oleh program pelatihan dan pengembangan (Rivai dan Sagala, 2009). Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa analisis kebutuhan pelatihan melibatkan identifikasi permasalahan yang ada pada suatu perusahaan atau organisasi melalui program pelatihan.

Metode Training Needs Assessment Tool (TNA-T) untuk menganalisis kesenjangan antara kompetensi profesional (KKJ) dan kompetensi kerja pribadi (KKP). Pengukuran penilaian kapasitas kerja dilakukan atas dasar pengukuran kapasitas kerja jabatan yang diperoleh dari

²² J, Irianto. 2001. Prinsip-prinsip Dasar Manajemen Pelatihan. Surabaya: Insan Cendikia.

kuesioner KKJ dan dinilai oleh atasan yaitu direktur CV. Pengukuran Kinerja Personal Workplace (KKP) yang akan dinilai oleh staf Produksi, Pemasaran dan Keuangan sesuai dengan kemampuan sebenarnya, dilakukan dengan mempertimbangkan variabel-variabel yang diperlukan dalam kuesioner, dengan menggunakan skala penilaian. Pelatihan yang sesuai untuk karyawan dan organisasi. Analisis kebutuhan pelatihan pada penelitian ini menggunakan metode Training Needs Assessment Tool (TNA-T) dengan menganalisis kesenjangan antara kapasitas profesional (KKJ) dan kapasitas kerja personal (KKP).

KESIMPULAN

TNA adalah suatu langkah yang dilakukan sebelum melakukan pelatihan dan merupakan bagian terpadu dalam merancang pelatihan untuk memperoleh gambaran komprehensif tentang materi, alokasi waktu tiap materi, dan strategi pembelajaran yang sebaiknya diterapkan dalam penyelenggaraan pelatihan agar pelatihan bermanfaat bagi peserta pelatihan. Tahap kegiatan Training Need Assessment (TNA) yaitu Organizational Assessment (Penilaian Organisasi), Task Analysis (Analisis Tugas), dan Individual Assessment (Penilaian Individu).

Analisis jabatan merupakan suatu metode yang sistematis, mampu mengidentifikasi dan menganalisis kebutuhan-kebutuhan yang diperlukan suatu pekerjaan dan personel yang diperlukan untuk pekerjaan itu sehingga terpilihilah sumber daya manusia yang mampu melaksanakan pekerjaan itu dengan baik.

Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan adalah proses pengumpulan informasi tentang kebutuhan organisasi yang tersurat maupun tersirat dan dapat dipenuhi dengan memberikan pelatihan.

DAFTAR PUSTAKA

- Barbazette, J. 2005. Training Need Assessment: Methods, Tools, and Techniques. John Wiley and Sons Inc.
- Barbazette, J. (2006). Training Needs Assessment: Methods, Tools, and Techniques. USA: Pfeiffer, an Imprint of Wiley.
- Brown, J. 2002. Training Need Assessment: A Must for Developing An Effective Training Program. Public Personal Management Vol. 31 Hal. 569-578.
- Coetzee, M. 2006. Short Course in Skills Development Facilitation. Pretoria: University of South Africa.
- Gibson, J.L., J.M. Ivancevich,, & J.H. Donnelly (1993) Organizations, Behavior, Structure, Processes. Dialih bahasakan oleh Djoerban Wahid. Jakarta: Erlangga.
- Gomes, Faustino Cardoso. 2003. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Andi Offset.
- Handoko, T. Hani. 2000. Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia Edisi II Cetakan Keempat Belas. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2016. Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Irianto, J. 2001. Prinsip-prinsip Dasar Manajemen Pelatihan.Surabaya: Insan Cendikia.
- Jurnal Administrasi Publik (JAP), Vol. 1, No. 6, Hal. 1114-1122.

- Kaswan, & Akhyadi, A. D. (2015). *Pengembangan Sumber Daya Manusia Dari Konsepsi, Paradigma, dan Fungsi Sampai Aplikasi*. Bandung: Alfabeta.
- Lembaga Administrasi Negara, Departemen Dalam Negeri. 2007. *Modul Diklat Teknis Pengembangan Organisasi Eselon II, Perumusan Kebijakan Pengembangan Organisasi*. Jakarta: LAN Depdagri.
- Mangkunegara, AA. Anwar Prabu. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- McConnell, J. H. (2003). *How to Identify Your Organization's Training Needs: A Practical Guide to Needs Analysis*. USA: AMACON.
- Nawawi, Hadari. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif Cetakan Ke-4*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Program Studi Pengembangan SDM, Unair, 2006. *Analisis Kebutuhan Pelatihan*, Surabaya.
- Republik Indonesia. 2003. *Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan*. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003. Jakarta.
- Sarwandi. (2011). *Kajian Hasil Analisis Kebutuhan Pelatihan Pegawai Dinas Perhubungan pada Kantor Diklat Transportasi Dasar Bekasi*. Jurnal Edisi Khusus, - (1), hal. 208-214.
- Sedarmayanti. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Simamora, Henry. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Gramedia.
- Sirait T.J. (2006) *Memahami Aspek-Aspek Pengelolaan Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. Grasindo, Jakarta.
- Sondang, P. Siagian. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi 1 Cetakan 17*. Jakarta: Bumi Aksara.

