

EVALUASI ANALISA JABATAN DAN IDENTIFIKASI KEBUTUHAN PELATIHAN UNTUK PENINGKATAN KOMPETENSI PEGAWAI DI FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS UNIVERSITAS JAMBI

Dwi Kurniawan dan Sumarni

Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jambi

email: dwikurniawan@yahoo.com

Penelitian ini berjudul Evaluasi Analisa Jabatan Dan Identifikasi Kebutuhan Pelatihan Untuk Peningkatan Kompetensi Pegawai Di Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Jambi. Penelitian ini menggunakan objek penelitian yaitu para pegawai yang ada di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jambi baik yang berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS) maupun Tenaga Honorer (Non PNS). Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Hasil penelitian ini adalah 1. Hasil yang diperoleh dalam evaluasi ini dilakukan dengan cara mengedarkan form mengenai informasi analisa jabatan dari masing-masing pegawai. Dari 26 form analisa jabatan yang disebar, hanya sebanyak 11 form yang dikembalikan. Para karyawan yang mengisi form analisa jabatan sangat terlihat belum sepenuhnya memahami mengenai tugas pokok dan fungsi yang dilimpahkan kepada mereka. Pembagian tugas yang tidak jelas akan berengaruh terhadap hasil kerja yang akan ditunjukkan oleh para pegawai tersebut., dan 2. Perlu diadakan pelatihan yang bersifat periodik baik yang bersifat *on the job training* maupun *off the job training* dengan tujuan meningkatkan keterampilan dan pengetahuan seluruh anggota.

Kata kunci: Analisa Jabatan, Kebutuhan Pelatihan

PENDAHULUAN

Sumberdaya manusia mempunyai peran besar bagi kesuksesan suatu organisasi, karena unsur manusia dalam suatu organisasi dapat memberikan keunggulan bersaing dengan membuat sasaran, strategi, inovasi, dan mencapai tujuan organisasi. Sumberdaya manusia merupakan salah satu unsur yang paling penting dalam organisasi, maka salah satu persiapan menghadapi perubahan-perubahan di masa yang akan datang yaitu dengan mempersiapkan sumberdaya manusia yang berkualitas.

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jambi (FEB-UNJA) sebagai unit kerja di Universitas Jambi tentu juga memiliki kewajiban untuk mempersiapkan SDM yang berkualitas. Ada dua hal penting yang menjadi bagian penting untuk mempersiapkan SDM yang berkualitas tersebut. Pertama, para pegawai harus mengetahui tugas yang menjadi kewajiban mereka melalui kejelasan peran yang termuat didalam Analisa Jabatan, dan kedua, perkembangan teknologi membuat para pegawai membutuhkan keterampilan dan pengetahuan sehingga kebutuhan akan pelatihan harus dirumuskan sesuai dengan peran yang dijalankan.

Analisis jabatan merupakan cara yang sistematis yang mampu mengidentifikasi serta menganalisa persyaratan apa saja yang diperlukan dalam sebuah pekerjaan serta personel yang dibutuhkan dalam suatu pekerjaan sehingga sumber daya manusia yang dipilih mampu melaksanakan pekerjaan itu dengan baik. Dari hasil analisis jabatan tersebut maka organisasi

akan mampu menentukan karakteristik seperti apa yang harus dimiliki calon pegawai sebelum menduduki sebuah jabatan, yang outputnya berupa spesifikasi jabatan dan deskripsi pekerjaan. Dimana dalam deskripsi pekerjaan tersebut memuat tugas, fungsi, wewenang & tanggung jawab seorang pegawai. Sedangkan dalam spesifikasi jabatan memuat siapa yang akan melakukan pekerjaan tersebut serta apasaja persyaratan yang dibutuhkan terutama yang menyangkut masalah skill individu.

Analisis jabatan merupakan bagian yang sangat strategis dalam rangka memperjelas pekerjaan antar pegawai, bahwa belum tentu nama jabatan yang sama mempunyai konsekuensi pekerjaan yang sama persis dan penggolongan jabatan secara umum yang berbeda yang punya indikasi memperluas cakupan pekerjaannya. Tetapi bagaimanapun, analisis jabatan tetap menjadi kebutuhan organisasi untuk memperjelas setiap jabatan. Analisis jabatan ini akan memperjelas bagi pimpinan maupun anggota tentang muatan pekerjaan. Hanya dengan batasan yang jelas, maka memungkinkan bagi seseorang mengembangkan profesionalisme. Para pegawai diharap mampu meraih kinerja yang baik dengan melalui pemahaman analisis jabatan. Jika para pegawai dapat mencapai profesionalisme yang diharapkan maka pegawai dapat mencapai kinerja yang baik dan bekerja secara efisien.

Setiap unit kerja wajib membuat analisis jabatan sesuai tugas dan pokok fungsi yang ada. Namun permasalahannya sampai saat ini unit kerja hanya merumuskan saja dan belum mengaplikasikannya ke dalam kinerja mereka. Analisa jabatan telah diatur melalui Surat Edaran Nomor: SE/28/M.PAN.10/2004 Tanggal 10 Oktober 2004, tentang penataan pegawai negeri sipil.

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jambi (FEB-UNJA) merupakan organisasi dibawah Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi tentu juga terus melakukan adaptasi terhadap perubahan agar mampu memenangkan kompetisi di dunia pendidikan. Perubahan yang dilakukan salah satunya adalah berusaha untuk melakukan pelayanan akademik dan non akademik secara efektif dan efisien. Deskripsi jabatan merupakan bagian penting yang harus diperhatikan karena agar aktifitas dalam pelayanan tersebut tidak tumpang tindih dan para pegawai mengetahui tugas dan tanggungjawab yang harus dilakukan. Lebih jauh, bagi pegawai yang memiliki status sebagai Pegawai Negeri Sipil, deskripsi jabatan yang ditetapkan didalam analisa jabatan merupakan dasar bagi penilaian kinerja dan tunjangan kinerja yang diberikan.

Rumusan Masalah

Perubahan pada setiap organisasi terus terjadi dan hal ini tentu harus direspon secara cepat oleh setiap organisasi. FEB-UNJA sebagai organisasi juga harus memiliki tata kelola yang harus mampu beradaptasi dengan perubahan yang terjadi. Tugas pokok dan fungsi yang tertuang didalam analisa jabatan harus sesuai dengan kebutuhan, dan kompetensi yang dimiliki juga harus mampu memberikan kontribusi secara maksimal terhadap organisasi.

Saat ini FEB-UNJA telah memiliki analisis jabatan namun sampai dengan saat ini analisa jabatan tersebut belum menjadi ketetapan dan masih banyak yang harus dilengkapi. Analisa jabatan tersebut sangat dibutuhkan oleh semua pegawai agar mereka dapat bekerja secara efektif. Selain ketetapan terhadap analisa jabatan, para pegawai juga harus dibekali dengan pengetahuan dan keterampilan yang sesuai dengan jenis pekerjaan yang akan dilakukan. Oleh

karena itu analisa kebutuhan pelatihan dan pengembangan perlu diidentifikasi. Dua manfaat yang akan diperoleh dari analisa kebutuhan pelatihan dan pengembangan tersebut adalah dapat memanfaatkan seluruh sumber daya manusia secara optimal dan kedua dapat membantu para pimpinan dalam melakukan rotasi jabatan sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan oleh jabatan tersebut.

Dari penjelasan diatas maka peneliti merumuskan ada dua masalah yang akan diteliti, yaitu:

1. Apakah analisa jabatan yang ada saat ini telah sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan oleh para pegawai di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jambi?
2. Bagaimana rumusan kebutuhan pelatihan untuk meningkatkan kompetensi para pegawai di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jambi?

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan pendekatan kualitatif yang bersifat deskriptif, yaitu menjelaskan fenomena secara mendalam melalui pengumpulan data. Penelitian ini muncul karena adanya perubahan paradigma sehingga dapat dipandang sebagai sesuatu yang holistik/utuh, kompleks, dinamis dan penuh makna.

Menurut Bodgan dan Biklen dalam Sugiyono (2005:9), secara umum penelitian kualitatif memiliki karakteristik sebagai berikut :

- a. Dilakukan pada kondisi yang alamiah, langsung ke sumber data dan peneliti adalah instrumen kunci
- b. Penelitian kualitatif lebih bersifat deskriptif. Datayang terkumpul berbentuk kata-kata atau gambar, sehingga tidak menekankan pada angka
- c. Penelitian kualitatif lebih menekankan pada proses dari pada produk atau *outcome*
- d. Penelitian kualitatif melakukan analisis data secara induktif
- e. Penelitian kualitatif lebih menekankan makna (data dibalik yang teramati).

Teknik Pengumpulan Data

Tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Melalui teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling utama dari penelitian. Untuk memperoleh data adapun sumber data dari penelitian ini adalah:

1. Data primer

Data primer yang dimaksud adalah data yang diperoleh langsung dari informan berupa informasi dan persepsi serta tanggapan yang berkaitan dengan penelitian ini, yaitu dengan melakukan wawancara (*interview*) dengan beberapa informan unuk mendapatkan data primer tersebut, peneliti menggunakan cara:

- a. Wawancara

Penggunaan metode ini ditujukan untuk menggali informasi secara lebih mendalam terkait permasalahan penelitian. Terkait penelitian, peneliti menggunakan metode *indepth interview*, dimana peneliti dan informan/responden berhadapan langsung (*face to face*) untuk mendapatkan informasi secara lisan dengan tujuan data yang

dapat menjelaskan permasalahan penelitian. Untuk membuat wawancara yang berisi butir-butir pertanyaan terkait permasalahan penelitian.

b. Observasi

Dilakukan dengan cara melihat secara langsung tentang permasalahan yang berhubungan dengan variable penelitian dan melakukan pencatatan atau hasil observasi. Sesuai dengan jenisnya, peneliti observasi dengan partisipasi terbatas, yakni peneliti terlibat hanya terbatas pada aktivitas objek yang mendukung data penelitian.

2. Datasekunder

Data sekunder adalah data yang dikumpulkan dari tangan kedua atau sumber-sumber lain yang telah tersedia sebelum penelitian dilakukan (uber silalahi,2010:291). Data sekunder merupakan data-data yang diperoleh dari data kepustakaan. Data sekunder dalam penelitian ini diperoleh dengan cara:

a. Penelitian kepustakaan

Penelitian kepustakaan merupakan carau ntuk mengumpulkan data dengan menggunakan dan mempelajari literature buku-buku kepustakaan yang ada untuk mencari konsepsi-konsepsi dan teori-teori yang berhubungan erat dengan permasalahan. Studi kepustakaan bersumber pada laporan-laporan, skripsi, buku, surat kabar dan dokumen-dokumen lain yang berhubungan dengan permasalahan yang diteliti.

Objek Penelitian

Penelitian ini bersifat analisis kualitatif, dimana hasil yang akan disajikan akan bersifat deskriptif yaitu menjelaskan keadaan sesungguhnya berdasarkan teknik analisis yang digunakan. Objek penelitian yang akan digunakan adalah para pegawai yang berada dibawah Fakultas Ekonomi dan Bisnis baik yang berstatus sebagai Pegawai Negeri Sipil maupun Tenaga Kontrak. Para pegawai yang dimaksud adalah:

Tabel 3.1 Daftar Pegawai di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jambi

No.	Unit Organisasi	Jumlah
1	Pegawai Negeri Sipil	18 orang
2	Program Reguler	40 orang
3	Program Reguler Mandiri	7 orang
4	Program Diploma III	8 orang
5	Program Reguler Mandiri Kampus Kuala Tungkal	5 orang

Sumber: Bagian Tata Usaha FEB

3.2 Teknik Analisis Data

Penelitian ini adalah penelitian deskriptif, dengan lebih banyak bersifaturaian dari hasil wawancara dan studi dokumentasi. Data yang telah diperolehakan dianalisis secara kualitatif serta diuraikan dalam bentuk deskriptif. Menurut Patton (Moleong, 2001:103), analisis data adalah “proses mengatur urutan data, mengorganisasikannya ke dalam suatu pola, kategori

dan uraian dasar”. Definisi tersebut memberikan gambaran tentang betapa pentingnya kedudukan analisis data dilihat dari segi tujuan penelitian. Prinsip pokok penelitian kualitatif adalah menemukan teori dari data.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan langkah-langkah seperti yang dikemukakan oleh Burhan Bungin(2003:70), yaitu sebagai berikut:

1. Pengumpulan Data (Data Collection)

Pengumpulan data merupakan bagian integral dari kegiatan analisis data. Kegiatan pengumpulan data pada penelitian ini adalah dengan menggunakan wawancara dan studi dokumentasi.

2. Reduksi Data (Data Reduction)

Reduksi data, diartikan sebagai proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan. Reduksi dilakukan sejak pengumpulan data dimulai dengan membuat ringkasan, mengkode, menelusur tema, membuat gugus-gugus, menulis memo dan sebagainya dengan maksud menyisihkan data/informasi yang tidak relevan.

3. Display Data

Display data adalah pendeskripsian sekumpulan informasi tersusun yang memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Penyajian data kualitatif disajikan dalam bentuk teks naratif. Penyajiannya juga dapat berbentuk matrik, diagram, tabel dan bagan.

4. Verifikasi dan Penegasan Kesimpulan (Conclusion Drawing and Verification)

Merupakan kegiatan akhir dari analisis data. Penarikan kesimpulan berupa kegiatan interpretasi, yaitu menemukan makna data yang telah disajikan.

Antara display data dan penarikan kesimpulan terdapat aktivitas analisis data yang ada. Dalam pengertian ini analisis data kualitatif merupakan upaya berlanjut, berulang dan terus-menerus. Masalah reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan/ verifikasi menjadi gambaran keberhasilan secara berurutan sebagai rangkaian kegiatan analisis yang terkait. Selanjutnya data yang telah dianalisis, dijelaskan dan dimaknai dalam bentuk kata-kata untuk mendeskripsikan fakta yang ada di lapangan, pemaknaan atau untuk menjawab pertanyaan penelitian yang kemudian diambil intisarinya saja.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Obyek Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan mengambil obyek penelitian adalah para pegawai non akademik yang berada di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jambi baik yang berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan juga pegawai atau staff yang berstatus Tenaga Honorer (Non PNS). Penelitian ini merupakan penelitian pendahuluan yang dilakukan di FEB UNJA. Pendahuluan yang dimaksud adalah, dalam penelitian ini, karena adanya kesamaan fungsi dan tugas pada program-program yang berada dibawah FEB, maka yang dijadikan sampel adalah pegawai yang berada dibawah Kepala Bagian Tata Usaha yang berada di Gedung Utama Fakultas. Sedangkan pegawai lain yang berada di program lainnya seperti di Program Reguler

Mandiri kampus Telanaipura atau di Program Diploma III serta di Kampus Unja Tungkal tidak dijadikan sampel.

Evaluasi Analisa Jabatan

Evaluasi analisa jabatan dalam penelitian ini bertujuan sebagai acuan bagi setiap pejabat atau pegawai yang berkepentingan dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya. Dalam penelitian ini, referensi utama yang digunakan adalah Pedoman Pelaksanaan Analisis Jabatan, Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara No.12 Tahun 2011. Dalam peraturan ini, beberapa hal yang perlu dijelaskan adalah:

1. Analisis Jabatan adalah proses pengumpulan, pencatatan, pengolahan dan penyusunan data jabatan menjadi informasi jabatan.
2. Identitas Jabatan yang berupa nama jabatan, kode jabatan, letak jabatan, dan ikhtisar jabatan.
3. Ikhtisar Jabatan atau ringkasan tugas adalah ringkasan dan tugas-tugas yang dilakukan, yang tersusun dalam satu kalimat yang mencerminkan pokok-pokok tugas jabatan.

Hasil yang diperoleh dalam evaluasi ini dilakukan dengan cara mengedarkan form mengenai informasi analisa jabatan dari masing-masing pegawai. Dari 26 form analisa jabatan yang disebar, hanya sebanyak 11 form yang dikembalikan. Seluruh form ditampilkan pada halaman lampiran.

Para karyawan yang mengisi form analisa jabatan sangat terlihat belum sepenuhnya memahami mengenai tugas pokok dan fungsi yang dilimpahkan kepada mereka. Pembagian tugas yang tidak jelas akan berpengaruh terhadap hasil kerja yang akan ditunjukkan oleh para pegawai tersebut.

Rumusan Kebutuhan Pelatihan

Hasil penelitian yang dilakukan pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jambi mengenai analisis kebutuhan pelatihan menunjukkan bahwa untuk bidang penetapan iklim masih dibutuhkannya pelatihan untuk meningkatkan kinerja karyawan mengenai pelayanan peserta dan pengelolaan data peserta, sedangkan untuk bidang data peserta dan pemasaran masih dibutuhkannya pelatihan mengenai pengelolaan data peserta. Sedangkan untuk subjek analisis keuangan, dan hasil kerja (laporan) yang menunjukkan pelatihan sudah cukup pelaksanaannya bagi karyawan, maka untuk meningkatkan produktivitas karyawan dapat dilakukan pelatihan untuk mengembangkan keterampilan, pengetahuan dan sikap karyawan.

Pelatihan akan lebih baik apabila dilakukan pada karyawan bidang pelayanan yang berusia produktif, yaitu berusia kurang dari 50 tahun baik untuk laki-laki maupun perempuan, karena dengan begitu karyawan akan mudah menyerap informasi, dan pengetahuan yang diajarkan serta memungkinkan karyawan untuk mengembangkan karirnya. Agar pelatihan dapat berjalan secara efektif dan tepat sasaran sebaiknya atasan melakukan analisis kebutuhan pelatihan terlebih dahulu, pendekatan ini merupakan cara yang konsisten dan fleksibel untuk menganalisis sumberdaya manusia organisasi. Perusahaan dapat menghemat waktu, dana, dan usaha untuk mengatasi masalah yang tepat. Selanjutnya pelatihan akan lebih baik jika dilakukan secara kontinyu, yaitu 3-6 bulan setiap tahun jika terdapat materi baru yang perlu diberikan kepada karyawan untuk

menunjang pekerjaannya.

Berdasarkan hasil analisis kebutuhan pelatihan yang dilakukan, maka dibutuhkan pelatihan yang mampu menunjang dan meningkatkan kemampuan pengetahuan dan keterampilan bagi karyawan sehingga bisa menghasilkan pekerjaan yang optimal, efektif dan efisien. Adapun bentuk formulasi pelatihan yang dapat direkomendasikan dalam penelitian kali ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5.2 Bentuk-Bentuk Pelatihan Sebagai Rekomendasi

Subjek	Materi	Metode	Peserta Pelatihan
Pengelolaan Data Peserta	Manajemen	<i>On The Job Training:</i>	Karyawan pada seluruh Sub Bagian
	Keterampilan Soft Skill	- Seminar - Simulasi	
Pelayanan Peserta	Teknik Pelayanan	<i>Off The Job Training:</i> - <i>Role Playing</i>	Karyawan pada seluruh Sub Bagian

Keterampilan Soft Skill pada dasarnya adalah suatu usaha yang dilakukan untuk memenuhi kebutuhan peserta, dan memberikan kepuasan kepada peserta. Tujuan pelatihan ini yaitu membangun mentalitas dasar karyawan dan memotivasi untuk lebih bersedia melayani peserta, dengan pelatihan ini diharapkan karyawan peduli pada peserta dengan memberikan layanan terbaik untuk memfasilitasi kemudahan pemenuhan kebutuhan dan mewujudkan kepuasannya, agar mereka selalu loyal kepada organisasi atau perusahaan, misalnya dengan memberikan senyuman, dan berbicara dengan nada suara yang lembut terhadap peserta, sehingga peserta merasa puas terhadap pelayanan yang diberikan. Selanjutnya karyawan diharapkan dapat memiliki pengetahuan dan praktik untuk menangani situasi/peserta yang sulit, memecahkan masalah dan mengambil keputusan yang terkait dengan masalah pelanggan, membangun hubungan baik dengan pelanggan, serta pengetahuan dan praktik mengenai penampilan yang harus dimiliki oleh seorang karyawan, seperti rambut yang tidak berantakan, berpakaian rapi, berdiri dengan tegap, dan perlunya kontak mata pada peserta. Metode pelatihan yang dapat dipakai adalah *off the job training*, dapat dilakukan dengan *role playing*, metode digunakan apabila sasaran pelatihan bukan terutama peningkatan keterampilan, melainkan yang menyangkut keperilakuan, terutama yang berwujud kemampuan menumbuhkan sikap empati dan melihat sesuatu dari “kaca mata” orang lain. Tekniknya yaitu dengan mengharuskan peserta pelatihan (karyawan) terlibat dalam suatu “permainan” di mana seseorang memainkan peranan pihak lain tertentu yang, misalnya seorang karyawan memahami kebutuhan peserta mahasiswa atau yang lain seperti Dosen, dengan *role playing* seorang karyawan yang mengikuti pelatihan “berperan sebagai peserta mahasiswa” dan menyelesaikan masalah tertentu dengan orang lain yang berperan sebagai karyawan lain.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. Analisa jabatan yang merupakan bukti fisik mengenai uraian tugas pokok dan fungsi masih belum dimiliki oleh seluruh pegawai yang berstatus tenaga kontrak atau honorer. Analisa jabatan masih perlu perbaikan dan diperlukan koordinasi dari pihak-pihak yang bertanggungjawab.
2. Kebutuhan pelatihan sangat diperlukan bagi seluruh anggota pegawai yang ada di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jambi untuk meningkatkan efektivitas dan kualitas dari hasil kerja yang diharapkan.

Saran

1. Pada pelaksanaan pelatihan sebaiknya organisasi melakukan analisis kebutuhan pelatihan terlebih dahulu, bukan hanya berdasarkan adanya keinginan dari karyawan atau berdasarkan ketetapan kantor pusat saja, karena dengan analisis kebutuhan pelatihan akan dapat diketahui jenis pelatihan yang dibutuhkan oleh karyawan serta tingkat prioritas kebutuhan pelatihan.
2. Pelaksanaan pelatihan sebaiknya juga dilakukan secara kontinyu 3 atau 6 bulan dalam setahun, sehingga manfaat dari pelatihan tersebut tidak hanya dirasakan dalam beberapa waktu saja kemudian hilang seketika, tetapi tetap tertanam dalam budaya organisasi.

UCAPAN TERIMA KASIH

Puji Syukur kehadiran Allah SWT atas Rahmat dan Hidayah-Nya, sehingga artikel penelitian yang berjudul “Evaluasi Analisa Jabatan Dan Identifikasi Kebutuhan Pelatihan Untuk Peningkatan Kompetensi Pegawai Di Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Jambi” ini dapat diselesaikan. Pada hakikatnya kegiatan penelitian ini, merupakan salah satu bentuk realisasi dari Tri Dharma Perguruan Tinggi yang diemban oleh sebuah lembaga universitas dan harus dilaksanakan oleh setiap dosen.

Pada kesempatan ini, tim penelitian mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu, sehingga penelitian ini dapat terlaksana dengan baik. Demikianlah, semoga kegiatan yang telah dilaksanakan oleh tim penelitian ini dapat bermanfaat bagi kita semua.

DAFTAR PUSTAKA

- Arep, H. I dan Tanjung. 2002. Manajemen Sumber daya Manusia. Universitas Trisakti. Jakarta.
- Atmodiwirio, S. 2002. Manajemen Pelatihan. PT Ardadizya Jaya. Jakarta.
- Cahayani, A. 2009. Strategi dan Kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia. PT Indeks. Jakarta.
- Dessler, G. 2006. Manajemen Sumber Daya Manusia. PT Indeks. Jakarta.
- Hardjana, A. M. 2001. *Training* Sumberdaya Manusia yang Efektif. Kanisius. Yogyakarta.
- Hariandja, E. T. M. 2007. Manajemen Sumberdaya Manusia. PT Gramedia Widiasarana Indonesia. Jakarta.

- Inayati, D. R. 2005. Analisis Kebutuhan Pelatihan Staf Direktorat Tanaman Hias pada Direktorat Jenderal Bina Produksi Hortikultura Departemen Pertanian RI, Jakarta. Skripsi pada Departemen Ilmu-Ilmu Sosial Ekonomi Pertanian, Fakultas Pertanian, Institut Pertanian Bogor. Bogor.
- Irianto, J. 2001. Prinsip-Prinsip Dasar Manajemen Pelatihan. Insan Cendikia. Surabaya.
- Jambak, A. A. 2006. Analisis Kebutuhan Pelatihan Karyawan pada Tingkat Supervisor di PT Jakaranatama Kantor Ciawi, Kabupaten Bogor. Skripsi pada Departemen Ilmu-Ilmu Sosial Ekonomi Pertanian, Fakultas Pertanian, Institut Pertanian Bogor. Bogor.
- Mangkunegara, A. P. 2002. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. PT Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Mangkunegara, A. P. 2003. Perencanaan dan Pengembangan Sumberdaya Manusia. PT Refika Aditama. Bandung.
- Mangkuprawira, S. 2003. Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik. Cetakan Kedua. Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Mc.Cann, A. T. dan Tashima J. 1990. *Training Needs Assesment Tool: Trainer Guide*. Organization Design and Development, Inc.,
- Naszruddin, F. 2008. Pengaruh Pendidikan, Pelatihan dan Pengalaman Kerja terhadap Kualitas Penyajian Informasi Akuntansi pada PT Bank Negara Indonesia Tbk (Studi pada Kantor Cabang BNI di Propinsi Sulawesi Selatan). Jurnal Ichsan Gorontalo. Vol. 3 No.1.