

ANALISIS KEBUTUHAN PENGEMBANGAN KOMPETENSI MANAJERIAL MELALUI PENILAIAN KOMPETENSI

ZAINUL M PULUNGAN

¹Widyaiswara PPSDM Aparatur KESDM

¹zainul@esdm.go.id

ABSTRACT

Competence is the ability of each individual consisting of knowledge, behavior, skills in carrying out tasks/positions. Every civil servant has 3 types of competence, namely managerial, sociocultural, and technical. ASN managerial competence refers to the PANRB Ministerial Regulation No. 38 of 2017 which states that every civil servant has 8 managerial competencies (Integrity, Cooperation, Communication, Results Orientation, Public Service, Self and Other People Development, Managing Change, and Decision Making) and 1 social competence culture, namely the National Adhesive. In addition, every ASN has the right to develop competencies of at least 20 JP/year. However, the employee must receive the necessary training to improve the competence of the position and organizational performance. Therefore, employees need to measure their competence in accordance with the level of position occupied. The purpose of this research is to identify the right type of training for employees in improving managerial and sociocultural competence. One method that can be done is by assessing competence through an assessment center. Competency assessment was carried out to 241 employees in structural, functional, and implementing positions with multi-simulation in order to obtain accurate results. From the results of the study, it was found that all employees are competent in integrity competence, but it is necessary to develop competence for several employees with training priority in order of competence in decision-making, communication, managing change, self-development and other people, national glue, cooperation, orientation to results. , as well as public services

Keywords: Needs analysis, competency development, competency assessment

I. PENDAHULUAN

Latar Belakang

Kompetensi adalah kemampuan seseorang yang berkaitan dengan pengetahuan, perilaku, dan keterampilan untuk dapat melakukan sesuatu, khususnya dalam ranah pekerjaan dimana setiap orang pasti menduduki suatu jabatan tertentu yang memiliki tugas dan fungsi yang berbeda pula. Setiap Jabatan memiliki Standar Kompetensi Jabatan (SKJ) yang merupakan persyaratan kompetensi minimal yang harus dipenuhi oleh para pemangku jabatan dalam pelaksanaan tugas jabatannya. Sesuai dengan PP Nomor 17 tahun

2020, terdapat 3 (tiga) jenis kompetensi yaitu Kompetensi Teknis, Kompetensi Manajerial dan Kompetensi Sosialkultural. Kompetensi teknis disusun oleh masing-masing Kementerian sesuai dengan tugas dan fungsinya. Namun untuk kompetensi manajerial dan sosial kultural seluruh Aparatur Sipil Negara merujuk pada Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Reformasi Birokrasi (Permen PAN RB) Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara.

Seperti yang tercantum pada Permen PAN RB Nomor 38 Tahun 2017, terdapat 8 kompetensi manajerial, yaitu Integritas; Kerjasama; Komunikasi; Orientasi Pada Hasil; Pelayanan Publik; Pengembangan Diri dan Orang Lain; Mengelola Perubahan dan Pengambilan Keputusan dan 1 kompetensi sosial kultural yaitu Perekat Bangsa. Selain itu, terdapat level jabatan yang harus dipenuhi oleh masing-masing Jabatan. Level 1 (*awareness/being developed*) untuk pelaksana & JFT keterampilan pemula. Level 2 (*basic*) untuk pejabat pengawas, JFT keterampilan terampil dan mahir, serta JFT keahlian pertama. Level 3 (*intermediate*) untuk pejabat administrasi, JFT keterampilan penyelia dan JFT keahlian muda. Level 4 (*advance*) untuk JPT Pratama dan JFT keahlian madya. Level 5 (*expert*) untuk JPT Madya, JPT Utama dan JFT keahlian utama sebagaimana tabel dibawah ini.

Tabel 2.1 Level Kompetensi Jabatan

level	Tingkat	Struktural		Fungsional	
				JF Keahlian	JF Ketrampilan
5	<i>expert</i>	T Utama	Utama		
		T Madya			
4	<i>advance</i>	T Pratama	Madya		
3	<i>intermediate</i>	Administrator	Muda	Penyelia	
2	<i>basic</i>	Pengawas	Pertama	Mahir	
				Terampil/ JF Pelaksana Lanjutan	
1	<i>awareness</i>	Pelaksana		Pemula/ JF Pelaksana	

Kompetensi yang dimiliki oleh pemangku jabatan dapat dinilai oleh berbagai cara, salah satunya dengan menggunakan penilaian kompetensi. Penilaian kompetensi adalah proses sistematis dan terstandarisasi yang memberikan kesempatan pada peserta untuk menunjukkan kompetensi yang dimilikinya. Ketika terdapat kesenjangan antar kompetensi yang dimiliki dengan standar kompetensi jabatan yang didudukinya, perlu dilakukan pengembangan kompetensi baik berupa pendidikan maupun pelatihan yang bersifat klasikal atau non klasikal. Berdasarkan PP No 17 tahun 2020, setiap PNS berhak mengembangkan kompetensi paling sedikit 20JP / tahun. Namun, pegawai dan organisasi harus mampu menentukan jenis pengembangan kompetensi apa yang diperlukan guna meningkatkan kompetensi pegawai dan kinerja organisasi agar lebih tepat sasaran. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi jenis pelatihan yang tepat bagi para pegawai dalam meningkatkan kompetensi manajerial dan sosiokultural PNS sesuai dengan PermenPAN RB No. 38 tahun 2017 tentang standar kompetensi jabatan manajerial.

VIII. MATERI DAN METODE

MATERI

Mangkunegara (2003) menyatakan analisis kebutuhan pelatihan adalah proses kajian sistematis untuk mengumpulkan informasi, kemudian diolah dan dianalisis sebagai acuan untuk meningkatkan kompetensi pegawai melalui pelatihan. Rekomendasi jenis pelatihan tersebut dapat menjadi acuan dalam merancang kurikulum, anggaran, jadwal dan sarana prasarana yang dibutuhkan guna meminimalisir pelatihan yang tidak diperlukan oleh organisasi dan individu. Mangkunegara (2005) mengungkapkan analisis kebutuhan pengembangan kompetensi dapat dilakukan dengan tiga tahapan diantaranya: kebutuhan organisasi (visi, misi, target organisasi), kebutuhan jabatan/tugas/ pekerjaan (standar kompetensi yang ditetapkan dan uraian tugas yang dilaksanakan), individu (profil individu dalam melaksanakan pekerjaan).

Tujuan analisis kebutuhan menurut pangabean (2004) adalah mengidentifikasi kemampuan khusus yang diperlukan guna meningkatkan kinerja organisasi dan kompetensi individu, menganalisis profil pegawai saat ini, memberikan rekomendasi jalur dan jenis pengembangan kompetensi yang tepat untuk setiap pegawai. Penilaian Kompetensi dapat

dijadikan sebagai sistem dan prosedur untuk mengidentifikasi, menilai, dan mengembangkan kompetensi SDM berdasarkan prinsip *right people in the right places at the right times*.

PKP2AI LAN (2018) mengungkapkan terdapat beberapa metode yang dapat dilakukan dalam penilaian kompetensi, diantaranya: *assessment center*, *self-assessment*, *assessment 360*, dialog antara atasan dan bawahan. Menurut Alvin Lum (2015) bahwa *assessment center* memiliki tingkat validitas tertinggi yaitu 0,63 dibandingkan dengan metode lainnya yaitu *work sample test* (0,55), *ability test* (0,53), *personality test* (0,41), *researched bio-data* (0,38), *structured interviews* (0,31) dan *typical industry interview* (0,15). Hal ini terjadi karena *assessment center* menggunakan metode *multi-assessor* dan *multi-simulasi* dalam mengukur kompetensi tiap individu. Multi-assessor berarti dalam melakukan penilaian 1 orang asesi diamati lebih dari 1 assessor. Sedangkan multi simulasi berarti proses penilaian menggunakan beberapa simulasi dan instrumen penilaian sekaligus sehingga didapatkan tingkat akurasi penilaian yang lebih tepat.

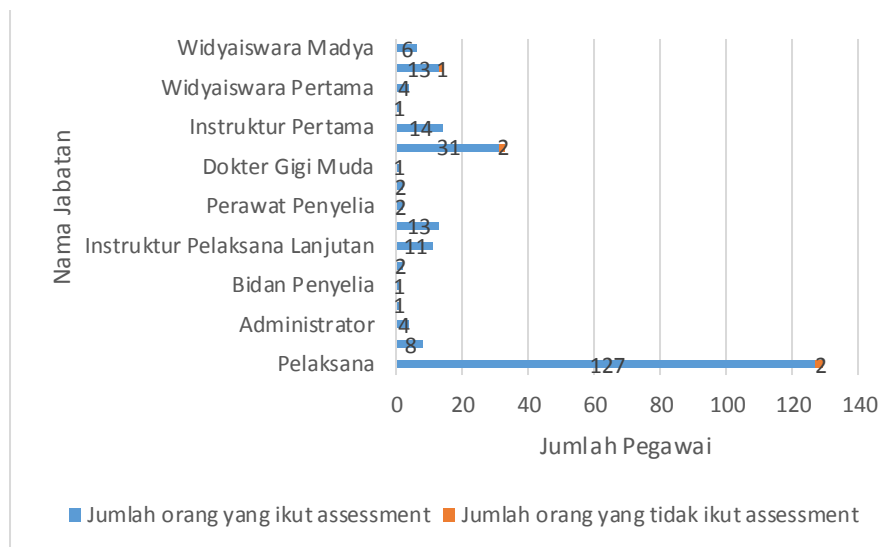
Menurut Barbazzete (2006) dalam analisis kebutuhan memerlukan tiga tahapan utama, yaitu mendapatkan informasi penting dan terbaru, melakukan analisis dan interpretasi informasi tersebut menjadi kesimpulan, dan menciptakan rencana pelatihan yang tepat sesuai dengan hasil analisis informasi guna meningkatkan kompetensi para pegawai dalam organisasi.

Analisis kebutuhan pengembangan kompetensi pada penelitian ini dilakukan dengan memperoleh informasi dari para pegawai dengan multi simulasi. Kemudian informasi tersebut disandingkan dengan standar kompetensi jabatan yang harus dimiliki setiap pegawai. Apabila pegawai memiliki kesenjangan kompetensi maka akan diberikan saran pengembangan agar dapat memenuhi standar kompetensi tersebut. Dari saran tersebut, dilakukan analisis jenis pelatihan yang sesuai dengan pegawai tersebut sesuai dengan unit dan level kompetensinya.

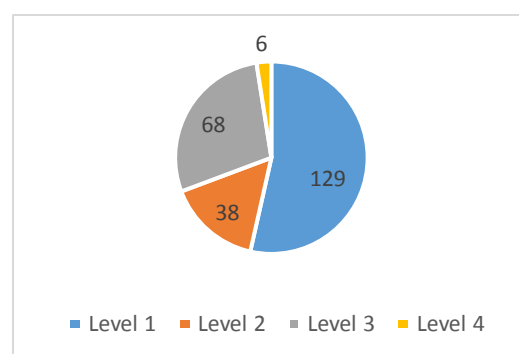
METODE PENELITIAN

Populasi dan Sampel

Analisis kebutuhan Pengembangan kompetensi dilakukan dengan metode Penilaian kompetensi (*assessment center*) kepada 241 pegawai yang terdiri atas 4 orang pejabat administrator, 12 orang pejabat pengawas, 102 orang pejabat fungsional tertentu dan 127 orang pelaksana, dengan komposisi jabatan sebagaimana terlihat pada grafik dibawah ini.



Gambar 2.1 Persebaran Pegawai Berdasarkan Jenjang Jabatan
 Apabila dikelompokan berdasarkan Level Kompetensi, persebaran pegawai ditunjukkan seperti berikut :



Gambar 1.2 Persebaran Pegawai Berdasarkan Level Kompetensi

Grafik diatas menunjukkan persebaran pegawai berdasarkan level kompetensi diataranyalevel1 yaitu sebanyak 129 orang, level 2 sebanyak 38 orang, level 3 sebanyak 68 orang dan level 4 sebanyak 6 orang.

Teknik Pengumpulan Data

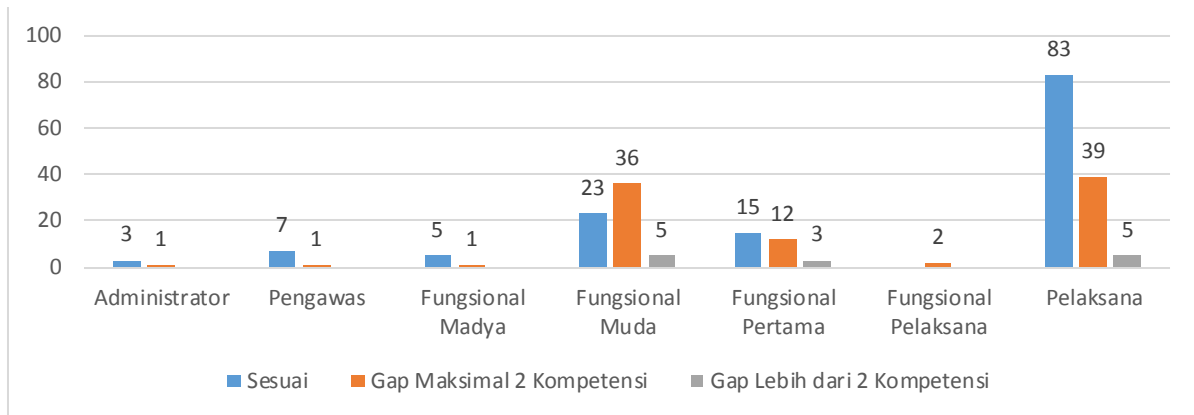
Teknik pengumpulan data dilakukan melalui penilaian kompetensi dengan proses sistematis dan terstandarisasi, yang melibatkan multi-asesi, multi-assessor dan multi-simulasi untuk memberikan kesempatan pada peserta (assessee) menunjukkankompetensi yang dimilikinya. Simulasi yang dilaksanakan pada jenjang pelaksana dan jabatan fungsional pertama adalah psikometri, diskusi kelompok dan wawancara. Untuk jenjang jabatan pengawas, jabatan fungsional muda, dan jabatan fungsional madya simulasi yang dilaksanakan adalah Psikometri, Diskusi Kelompok, Wawancara dan *Roleplay*. Sementara untuk Jenjang Jabatan Administrator, simulasi yang dilaksanakan adalah psikometri, diskusi kelompok, wawancara, roleplay dan presentasi.

Teknik Analisis Data

Setelah proses pengumpulan data dilakukan maka dilanjutkan dengan proses analisis data dari bukti-bukti yang ada untuk memperoleh informasi mengenai level kompetensi dan kesenjangan kompetensi yang dimiliki oleh setiap pegawai. Pendekatan deskriptif analitis kualitatif dilakukan untuk menyusun rekomendasi saran pengembangan kompetensi yang tepat sesuai dengan level kompetensi yang harus dimiliki sehinggadapat mengurangi kesenjangan kompentensi masing-masing pegawai tersebut.

IX. HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis kebutuhan pengembangan kompetensi dilakukan dengan membandingkan kompetensi yang dimiliki saat ini dengan standar kompetensi yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, dengan diidentifikasinya kesenjangan kompetensi dapat direncanakan jenis pelatihan yang dibutuhkan sesuai dengan unit dan level kompetensinya. Adapun hasil Penilaian Kompetensi yang telah dilaksanakan diperoleh hasil sebagai berikut :



Gambar 2.1 Hasil Penilaian Kompetensi

Berdasarkan grafik di atas, sebanyak 136 orang pegawai sudah memiliki kompetensi yang telah sesuai dengan syarat kompetensi jabatannya, 92 orang memiliki kesenjangan sampai dengan 2 kompetensi dan sebanyak 13 orang memiliki kesenjangan lebih dari 2 kompetensi. Seluruh Pegawai telah memenuhi standar pada kompetensi Integritas di semua level jabatan. Adapun rincian kesenjangan kompetensi pegawai berdasarkan jabatan & level kompetensi tergambar dari tabel di bawah ini :

Tabel 3.1 Kesenjangan Kompetensi Pegawai Berdasarkan Jenjang Jabatan

Jabatan	Kompetensi							
	Kerjasama	Komunikasi	orientasi pada hasil	ayanan Publik	ngembangan diri dan orang lain	Mengelola Perubahan	engambilan Keputusan	rekat Bangsa
Struktural								
Pelaksana	11	10	7	4	13	12	18	-
Pengawas	-	-	-	1	-	-	1	-
Administrator	-	1	-	-	-	-	1	-
Instruktur								

Jurnal AgriWidya

(Menginspirasi Untuk Pelatihan Yang Lebih Baik)

VOLUME 2 NO.2 - JUNI 2021

Pelaksana	1	-	-	-	1	-	-	-
Pelaksana Lanjutan	-	2	-	3	1	2	3	4
Penyelia	2	6	1	1	1	1	3	8
Pertama	2	3	1	-	2	-	1	-
Muda	6	6	2	3	5	7	3	9
Arsiparis								
Pelaksana Lanjutan	-	1	1	1	1	1	1	-
Muda	-	-	1	1	1	2	1	-
Widyaiswara								
Pertama	-	1	-	-	-	-	-	-
Muda	-	-	-	-	-	-	2	3
Madya	1	-	-	-	-	-	-	1
Pustakawan								
Muda	1	1	1	1	1	1	1	1
Perawat								
Muda	1	-	-	-	-	1	1	-
Bidan								
Muda	-	-	1	-	1	-	-	-
TOTAL (orang)								
	25	31	15	15	27	27	36	26
%	10,37%	12,86%	6,22%	6,22%	11,20%	11,20%	14,94%	10,79%

Tabel diatas menunjukkan kesenjangan kompetensi yang dimiliki pegawai adalah Pengambilan Keputusan sebanyak 36 orang, Komunikasi sebanyak 31 orang, Mengelola Perubahan serta Pengembangan Diri dan Orang Lain masing-masing sebanyak 27 orang, Perekat Bangsa sebanyak 26 orang, Kerjasama sebanyak 25 orang, serta Orientasi pada hasil dan Pelayanan Publik masing-masing sebanyak 15 orang. Prioritas Pengembangan kompetensi dapat dilakukan pada kompetensi yang memiliki persentase tertinggi diantara kompetensi lainnya. Kompetensi pengambilan keputusan, komunikasi, mengelola perubahan serta pengembangan diri dan orang lain merupakan kompetensi prioritas yang perlu ditingkatkan kompetensinya. Selanjutnya dilakukan analisis kesenjangan kompetensi dengan melakukan proses identifikasi akar masalah dari masing-masing unit kompetensi. Para pegawai yang memiliki kesenjangan pada kompetensi kerja sama perlu adanya peningkatan peran dan partisipasi dalam anggota tim, menghargai satu sama lain, meningkatkan hubungan dan kepekaan sosial dengan rekan kerja, melakukan kegiatan yang berinteraksi dengan orang lain. Kemudian, pegawai yang memiliki kesenjangan pada kompetensi komunikasi memerlukan peningkatan dalam berkomunikasi secara lisan, berkomunikasi secara efektif dan asertif, menyampaikan informasi dan gagasan secara tepat, serta menjadi mediator dalam penyelesaian konflik dalam tim. Sedangkan, pegawai yang memiliki kesenjangan pada kompetensi orientasi pada hasil perlu peningkatan kemampuan dalam membuat prioritas, sistematis, ketelitian dalam tugas, bertanggung jawab dalam penyelesaian pekerjaan, menetapkan target dan rencana tugas/kegiatan, berkerja sesuai dengan standar yang ditetapkan. Para pegawai yang memiliki kesenjangan pada kompetensi pelayanan publik perlu adanya peningkatan rasa berempati dan bekerja sesuai dengan standar pelayanan yang telah ditetapkan. Para pegawai yang memiliki kesenjangan pada kompetensi pengembangan diri dan orang lain perlu adanya peningkatan kemauan dalam mempelajari sistem/ keterampilan/peralatan kerja baru, meningkatkan kepercayaan dan aktualisasi diri, berani menerima tantangan baru. Para pegawai yang memiliki kesenjangan pada kompetensi mengelola perubahan perlu peningkatan kemampuan dalam beradaptasi terhadap perubahan. Para pegawai yang memiliki kesenjangan pada kompetensi pengambilan keputusan perlu adanya peningkatan kemampuan dalam berpikir konseptual dan analitis, memecahkan permasalahan dengan

tools manajemen, dan mengambil dan menganalisis risiko. Terakhir, para pegawai yang memiliki kesenjangan pada kompetensi perekat bangsa perlu adanya peningkatan kemampuan dalam kepekaan sosial, peduli terhadap orang lain, menghargai perbedaan dan toleransi.

Kesenjangan kompetensi tersebut terjadi karena profil dari masing-masing pegawai yang beragam diantaranya: kemampuan/keterampilan, jabatan yang diduduki, kualifikasi Pendidikan, usia, sikap, motivasi kerja, dan kepuasan kerja pegawai. Ada beberapa strategi yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kompetensi pegawai tersebut seperti rotasi/mutasi jabatan dan pelatihan secara klasikal maupun non-klasikal. Adapun jalur pengembangan kompetensi yang dapat dilakukan untuk meningkatkan level kompetensi pegawai tersebut diantaranya: coaching, mentoring, pelatihan, magang, counselling, dan *job enrichment*. Dari hasil analisis kesenjangan kompetensi dan analisis akar masalah maka dapat diberikan rekomendasi jenis pelatihan yang tepat untuk para pegawai sesuai dengan unit kompetensi dan level kompetensi yang harus dipenuhi sebagai berikut:

Tabel 3.2 Rekomendasi jenis pelatihan

Unit kompetensi	Level kompetensi	Jumlah pegawai	Rekomendasi Jenis Pelatihan
Kerjasama	1	12	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Building Skills for Working In Teams</i> ✓ Diklat Kepemimpinan Alam Terbuka
	2	2	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Training Programs for Effective Teamwork</i> ✓ Diklat Kepemimpinan Alam Terbuka
	3	10	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Team Leader Training</i>
	4	1	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Excelling as a Highly Effective Team Leader</i>
Komunikasi	1	10	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Presentasi Efektif ✓ Pembuatan Infografis ✓ <i>Public Speaking</i> ✓ <i>English for Communication</i>
	2	7	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Powerful Speaking</i> ✓ Presentasi Efektif ✓ <i>Public Speaking</i>
	3	14	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Persuasion Masterclass: How To Powerfully Influence Anyone</i> ✓ <i>Conflict Management</i>

			✓ <i>Public Speaking</i>
Orientasi pada hasil	1	7	✓ <i>Goal Achievement Program</i>
	2	2	✓ <i>Result Orientation and Objective Setting</i>
	3	6	✓ <i>Results Orientation and Accountability Workshop</i>
Pelayanan Publik	1	4	✓ <i>Customer Excellence Training</i> ✓ <i>Delivering Service Excellence Training</i> ✓ <i>Pelatihan Pelayanan Prima</i>
	2	5	✓ <i>Handling Complaints Training</i> ✓ <i>Customer Satisfaction Index: How & Why To Use It</i>
	3	6	✓ <i>Education And Training Standards And Self-Assessment</i> ✓ <i>Customer Journey And Customer Service Standard Setting</i>
Pengembangan diri dan orang lain	1	14	✓ <i>Short Course - Know Yourself</i> ✓ <i>Job Shadowing</i> ✓ <i>Motivasi kerja & Perilaku</i>
	2	4	✓ <i>Transformational Leadership</i> ✓ <i>Developing Others; Essential Skills to Get the Most from Your Staff</i> ✓ <i>Kepemimpinan Efektif</i> ✓ <i>Managing People</i> ✓ <i>Adaptive Leadership</i>
	3	9	✓ <i>The art and science of coaching</i> ✓ <i>Transformational Leadership</i> ✓ <i>Managing People</i> ✓ <i>Adaptive Leadership</i>
Mengelola Perubahan	1	12	✓ <i>Change Management Employee Orientation</i>
	2	3	✓ <i>Change Management Skills for Management (Leading a Change Program)</i> ✓ <i>Transformational Leadership</i> ✓ <i>Bimtek Change Leadership</i> ✓ <i>Manajemen Perubahan</i>
	3	12	✓ <i>Integrating Agile and Change Management Workshop</i> ✓ <i>Transformational Leadership</i> ✓ <i>Bimtek Change Leadership</i> ✓ <i>Manajemen Perubahan</i>
Pengambilan Keputusan	1	18	✓ <i>Effective Decision-Making Strategies for Employees</i> ✓ <i>The Principles of Problem Solving and Decision Making</i>
	2	6	✓ <i>Decision making for management and leadership development</i> ✓ <i>Root cause analysis for problem solving and decision making</i> ✓ <i>Pelatihan Problem Solving & Decision Making</i>

			✓ <i>Analytical Thinking dan Creative Problem Solving</i>
	3	12	✓ <i>Decision making for management and leadership development</i> ✓ <i>Effective Decision Making Technique</i> ✓ <i>Analytical Thinking dan Creative Problem Solving</i> ✓ <i>Manajemen Resiko dan Pengendalian Proyek</i> ✓ <i>System Thinking sebagai dasar pengambilan keputusan (Basic Level)</i>
Perekat Bangsa	2	4	✓ <i>Understanding Diversity and Inclusion</i>
	3	21	✓ <i>Optimizing Diversity on Teams</i>
	4	1	✓ <i>Leading Culturally Diverse Teams in the Workplace</i>

X. KESIMPULAN

Setiap PNS harus memiliki kompetensi yang sesuai dengan standar kompetensi yang ditetapkan sehingga perlu dilakukan identifikasi kesenjangan kompetensi kepada masing-masing PNS. Jika PNS tersebut memiliki kesenjangan kompetensi dapat dilakukan pengembangan kompetensi sesuai dengan kebutuhannya. Selain itu, setiap PNS berhak mendapatkan pelatihan paling sedikit 20 JP. Dengan adanya analisis kebutuhan pengembangan kompetensi tersebut, PNS dapat mengikuti jenis pelatihan sesuai dengan kesenjangan kompetensi yang dimiliki sesuai rekomendasi dari penelitian ini. Akibatnya, pengembangan kompetensi melalui pelatihan tersebut lebih tepat sasaran dan manfaat untuk peningkatan kompetensi pegawai dan kinerja organisasi. Berdasarkan hasil penelitian, seluruh pegawai telah memenuhi standar kompetensi integritas. Namun, untuk kompetensi lainnya beberapa pegawai memiliki kesenjangan kompetensi yang disebabkan beberapa hal diantaranya: kemampuan/keterampilan, jabatan yang diduduki, kualifikasi Pendidikan, usia, sikap, motivasi kerja, dan kepuasan kerja pegawai. Adapun pengembangan kompetensi yang diperlukan yaitu pelatihan yang berkaitan dengan kompetensi pengambilan keputusan, komunikasi, mengelola perubahan, pengembangan diri dan orang lain, perekat bangsa, kerja sama, orientasi pada hasil, serta pelayanan publik.

UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan terima kasih disampaikan kepada keluarga besar BPSDMESDM yang memberikan dukungan dalam tersusunnya karya tulis ilmiah ini serta seluruh pihak yang telah memberikan kontribusi dalam penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Ngindana, F, Hermawan, R, 2019, Analisis Kebutuhan Diklat Pegawai Negeri Sipil Berbasis Kesenjangan Kerja Unit Kerja di Lingkungan Pemerintah Kota Mojokerto, *Jurnal Inovasi Ilmu Sosial dan Politik*, No. 1, Vol. 1, 1-11, <http://riset.unisma.ac.id/index.php/JISoP/article/view/2669>
- Iwantara, I, 2018, Analisis Kebutuhan Diklat (Akd) Pada Balai Diklat Keagamaan Denpasar Tahun 2018, *Jurnal EduTrained*, No. 2, Vol. 3, <https://bdksemarang.e-journal.id/Ed/article/download/13/7/>
- PKP2I LAN, 2018, Laporan Kajian, *Penyusunan Pedoman Umum Pengembangan Kompetensi Teknis Jabatan Fungsional di Instansi Pemerintah*, LAN, Bandung.
- Khamdan, M., 2012, Laporan Analisis Kebutuhan Diklat Imigrasi, BPSDM Kumham, Jakarta.
- Barbazette, Jean. 2006. *Training Need Assessment*. USA: Pfeiffer
- Mangkunegara, A. P. 2003. *Perencanaan dan Pengembangan Sumberdaya Manusia*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Mangkunegara. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: CV. Rosdakarya
- Panggabean, S. M. 2004. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Bogor: Ghalia Indonesia