

Analisis Kebutuhan Diklat Bagi Jabatan Analis SDM Aparatur di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kabupaten Brebes

Dwi Annisa Zulfa^a, Metha Djuwita Supriatna^b

^{a,b}Politeknik STIA LAN Bandung

e-mail : ^a dwiannisa.zulfa15@gmail.com , ^b metha.djuwita@poltek.stialanbandung.ac.id

Abstrak

Pelatihan yang efektif dimulai dengan analisis kebutuhan pelatihan untuk memastikan bahwa program yang dirancang sesuai dengan kebutuhan organisasi dan pegawai. Fenomena yang terdapat di BKPSDMD Kabupaten Brebes diantaranya nilai IP ASN tergolong rendah dan terdapat kesenjangan kompetensi pada pegawai. Berdasarkan fenomena tersebut maka penelitian ini bertujuan untuk: 1) mengetahui kondisi kompetensi Jabatan Analis SDM Aparatur di BKPSDMD Kabupaten Brebes, 2) mengetahui kesenjangan kompetensi pada Jabatan Analis SDM Aparatur di BKPSDMD Kabupaten Brebes 3) merekomendasikan pelatihan untuk memperbaiki kesenjangan kompetensi pada jabatan Analis SDM Aparatur di BKPSDMD Kabupaten Brebes. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan dukungan metode *Training Need Assesment-Tool* (TNA-T) serta studi dokumen, kuesioner dan juga wawancara semi struktur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat kompetensi yang dimiliki oleh pegawai berdasarkan hasil KKJ untuk setiap subjek analisis mendapatkan kategori peringkat tinggi. Sedangkan hasil KKP menunjukkan bahwa terdapat nilai dengan kategori peringkat rendah artinya kompetensi belum dikuasai oleh pegawai. Kebutuhan pelatihan yang direkomendasikan didasarkan pada hasil penentuan prioritas kebutuhan yang mengacu pada uraian pekerjaan.

Kata Kunci: Pelatihan, Analisis Kebutuhan Pelatihan, Kesenjangan Kompetensi.

Training Needs Analysis For Human Resources Analyst Positions In Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Brebes Regency

Abstract

Effective training begins with a needs analysis to ensure that the designed program aligns with the organization's and employees' requirements. In BKPSDMD Kabupaten Brebes, phenomena such as low ASN IP scores and competency gaps among employees have been observed. Based on these phenomena, this study aims to: 1) assess the competency conditions of Human Resources Analyst positions at BKPSDMD Kabupaten Brebes, 2) identify competency gaps for Human Resources Analyst positions at BKPSDMD Kabupaten Brebes, and 3) recommend training to address these competency gaps. This study uses a descriptive qualitative method supported by Training Need Assessment-Tool (TNA-T) along with document reviews, questionnaires, and semi-structured interviews. The results indicate that the competency levels of employees, based on KKJ results, are categorized as high for each analysis subject. However, KKP results show some low-ranked scores, meaning the competencies are not yet fully mastered by the employees. The recommended training needs are based on priority needs determined by job descriptions.

Keywords: Training, Training Needs Analysis, Competency Gap.

KONFERENSI NASIONAL ILMU ADMINISTRASI 8.0

“Penguatan Kebijakan dan Kelembagaan Untuk Mendukung Pembangunan Berkelanjutan di Era Transformasi Nasional”

29 AGUSTUS 2024 POLITEKNIK STIA LAN BANDUNG

A. PENDAHULUAN

Menurut Dihan & Pratama (2018) manajemen sumber daya manusia yaitu metode untuk mengawasi dari segi manusia seperti bagaimana menilai kinerja seseorang, performa dan mengendalikan kedepresian seseorang. Pendapat tersebut menekankan bahwa manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) terletak pada interaksi individu-individu di dalam suatu organisasi.

Dalam manajemen sumber daya manusia salah satu fungsinya mengenai teknis pengembangan sumber daya manusia. Pengembangan sumber daya manusia (HRD) berfokus atas pemberian pendidikan, pengembangan dan pelatihan untuk meningkatkan kinerja pegawai, kelompok tim, dan bisnis organisasi. Dasar dari HRD yaitu pendekatan yang dipimpin oleh organisasi dalam rangka meningkatkan dan mengembangkan orang sebagai kerangka strategis (Amstrong, 2006).

Fokus utama dari MSDM adalah individu-individu atau anggota tim yang berkontribusi dalam suatu organisasi. Pada organisasi pemerintahan terdapat Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang mempunyai peranan dalam birokrasi pemerintahan dalam hal transformasi ASN yang berorientasi pelayanan, akuntabel, kompeten, dan berkinerja tinggi. Maka dari itu diperlukan sebuah pengembangan kompetensi PNS untuk mewujudkan SDM yang profesional, dapat mengimplementasikan nilai-nilai dasar dan kode etik PNS. Pengembangan kompetensi tersebut bertujuan untuk memastikan bahwa kompetensi yang dimiliki Pegawai Negeri Sipil (PNS) sesuai dengan standar jabatan yang ditetapkan dan pengembangan karir yang telah disusun. Sebagaimana dalam pasal 17 Tahun 2020 tentang manajemen PNS menyatakan bahwa setiap PNS memiliki hak dan kesempatan yang sama untuk diikutsertakan dalam pengembangan kompetensi dengan memperhatikan hasil penilaian kinerja dan penilaian kompetensi PNS yang bersangkutan melalui jalur pelatihan.

Menurut Dessler (2003), pelatihan memberikan catatan positif dalam memengaruhi efektivitas organisasi, memberikan nilai yang lebih tinggi daripada umpan balik dan penilaian, dan memberikan pengaruhnya pada produktivitas. Sedangkan menurut Bangun (2012) pelatihan merupakan proses untuk memperbaiki keterampilan kerja karyawan dan meningkatkan rasa tanggung jawab terhadap pekerjaannya yang berpengaruh pada hasil kerja yang akan meningkat. Diklat merupakan kebijakan pemerintah yang perlu dilaksanakan untuk memperbaiki dan meningkatkan adanya kesenjangan atau kelemahan serta upaya peningkatan kualitas kerja pegawai negeri sipil yang profesional terhadap bidangnya dan memiliki etos kerja yang efisien (Basri & Rusdiana, 2018). Karena itu, pendidikan dan pelatihan merupakan kunci dari pengembangan SDM bagi PNS, yang bertujuan untuk menciptakan dan mewujudkan profesionalisme dalam meningkatkan efisiensi dan produktivitas kinerja.

Tujuan pelatihan berbeda-beda berdasarkan peran dan tingkat pegawai dalam organisasi. Namun, sasaran atau tujuan utama yang paling mendasar adalah untuk menciptakan kesesuaian antara keterampilan dengan pekerjaan dari pegawai dan memastikan ketersediaan sumber daya manusia dalam suatu organisasi (Jain, 2019).

Pengembangan kompetensi pegawai negeri sipil sesuai pada Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang aparatur sipil negara menyatakan bahwa PNS mempunyai hak pengembangan kompetensi selama 20 jam dalam satu tahun. Kompetensi yang dimaksud adalah atribut dan keterampilan seorang Pegawai Negeri Sipil, termasuk pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang relevan dengan jabatannya, yang sesuai dengan tugas pokok dan tanggung jawab yang diemban. Seperti halnya Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah (BKPSDMD) Kabupaten Brebes, lembaga pemerintahan tersebut seharusnya mengimplementasikan program pendidikan

KONFERENSI NASIONAL ILMU ADMINISTRASI 8.0

“Penguatan Kebijakan dan Kelembagaan Untuk Mendukung Pembangunan Berkelanjutan di Era Transformasi Nasional”

29 AGUSTUS 2024 POLITEKNIK STIA LAN BANDUNG

dan pelatihan untuk pegawainya. Namun pelaksanaan pengembangan kompetensi melalui pendidikan dan pelatihan idealnya didasarkan dari hasil analisis kebutuhan pendidikan dan pelatihan. Hal tersebut juga dikemukakan oleh Stone dalam (Ilona, 2018) yang menyatakan bahwa pendidikan dan pelatihan tanpa analisis kebutuhan awal hanyalah upaya yang tidak berarti dengan hasil yang tidak dapat diprediksi, hal tersebut yang akan berpengaruh dalam besaran biaya yang dikeluarkan dalam proses pengembangan kompetensi karyawan. Untuk dapat menentukan kebutuhan pelatihan, maka terlebih dahulu perlu dilakukan penilaian yang dapat menemukan tolak ukur peningkatan kinerja terhadap kompetensi yang dimiliki pegawai (Salsadila et al., 2023). Cara yang dapat dilakukan adalah dengan melihat hasil penilaian kinerja yang didalamnya terdapat target dan realisasi yang membuat hasil kinerja dapat diketahui, berikut merupakan data hasil penilaian kinerja organisasi dan pegawai yang telah ditemukan pada BKPSDMD Kabupaten Brebes diantaranya yaitu: a) nilai Indeks Profesionalisme (IP) ASN BKPSDMD masuk kategori rendah, hal tersebut dikarenakan belum disusun dan dilaksanakannya kebijakan pengembangan kompetensi serta kurangnya strategi dan komitmen dari pimpinan yang menyebabkan rendahnya motivasi pegawai untuk mengembangkan kompetensinya; b) berdasarkan hasil penilaian kinerja, ditemukan pegawai dengan nilai kinerja masuk kategori butuh perbaikan; c) terdapat kesenjangan kompetensi pada jabatan Analis SDM Aparatur.

Berdasarkan fenomena permasalahan tersebut, untuk menghasilkan pegawai yang berkinerja baik dan siap menghadapi persaingan di masa depan maka perlu digali lebih mendalam mengenai pelatihan yang diperlukan oleh pegawai. Agar pendidikan dan pelatihan itu tepat sasaran, maka perlu dilakukan analisis kebutuhan diklat terlebih dahulu. Analisis kebutuhan diklat dilakukan untuk menentukan dan memetakan jenis diklat yang dibutuhkan dalam meningkatkan kompetensi PNS dalam melaksanakan tugasnya. Pada pandangan Kaufman, dkk

(1991) menegaskan bahwa analisis kebutuhan adalah prosedur sistematis yang dilakukan untuk membedakan perbedaan antara hasil aktual yang dicapai dan hasil yang diharapkan. Kesenjangan yang dianggap paling diprioritaskan untuk dikaji kembali untuk mengungkap keadaan aktual dan kebutuhan yang muncul, sehingga dapat mendapatkan solusi dari kesenjangan yang telah diidentifikasi. Dalam penelitian ini, proses analisis kebutuhan pelatihan diterapkan untuk mengidentifikasi perbedaan melalui perbandingan kondisi ideal dan aktual, sehingga mencapai tujuan dan kondisi yang optimal dari yang diharapkan sebelumnya.

Tujuan dari penelitian ini adalah mengetahui kondisi kompetensi Jabatan Analis SDM Aparatur di BKPSDMD Kabupaten Brebes, menganalisis kesenjangan kompetensi Jabatan Analis SDM Aparatur di BKPSDMD Kabupaten Brebes, dan memberikan rekomendasi pelatihan bagi jabatan Analis SDM Aparatur di BKPSDMD Kabupaten Brebes.

B. PEMBAHASAN

Pelaksanaan pelatihan di BKPSDMD Kabupaten Brebes secara umum tidak dilakukan berdasarkan hasil analisis kebutuhan pelatihan sehingga tidak berdasarkan hasil kinerja masing-masing pegawai, dan tidak menyesuaikan pelatihan yang dibutuhkan pegawai untuk meningkatkan kompetensi kerjanya.

Seperti yang sudah disampaikan sebelumnya bahwa diketahui masih terdapat pegawai yang dinilai memiliki kesenjangan kompetensi di BKPSDMD Kabupaten Brebes maka, untuk bisa menutup kesenjangan tersebut diperlukan analisis kebutuhan pelatihan. Adapun analisis kesenjangan yang akan dilakukan ini mengacu pada teori yang dikembangkan oleh (Marayasa et al., 2023) dimana teori tersebut menjelaskan bahwa ada beberapa tahap untuk mengkaji lebih dalam kesenjangan kompetensi apa saja yang dimiliki oleh jabatan tersebut dan tindak lanjutnya, tahapan tersebut terdiri dari:

KONFERENSI NASIONAL ILMU ADMINISTRASI 8.0

“Penguatan Kebijakan dan Kelembagaan Untuk Mendukung Pembangunan Berkelanjutan di Era Transformasi Nasional”

29 AGUSTUS 2024 POLITEKNIK STIA LAN BANDUNG

1. Pengumpulan data dan informasi

Pada tahapan awal dalam analisis kebutuhan pelatihan adalah mengumpulkan data dan informasi terkait dengan organisasi. Data ini mencakup informasi terkait kompetensi yang dipersyaratkan oleh organisasi terhadap pegawai, peran dan tanggung jawab masing-masing pegawai, dalam hal ini diperlukan dokumen analisis jabatan (anjab) dan Peraturan Bupati tentang struktur organisasi dan tata laksana (SOTK) terhadap jabatan Analis SDM Aparatur.

2. Evaluasi pekerjaan dan analisis tugas

Setelah data terkumpul, tahap berikutnya adalah mengevaluasi pekerjaan dan melakukan analisis tugas. Tujuan dari tahap ini adalah untuk memahami tugas dan tanggung jawab yang harus dilakukan dalam setiap peran sehingga akan menghasilkan kompetensi-kompetensi apa saja yang dibutuhkan dari setiap pekerjaan (Marayasa et al., 2023). Dalam analisis tugas, dilakukan identifikasi tugas utama, tingkat kompleksitas, dan persyaratan keterampilan dan kompetensi yang diperlukan untuk setiap tugas tersebut. Adapun data-data yang didapatkan untuk mengidentifikasi tugas yakni berasal dari Peraturan Bupati SOTK sedangkan *competency needed* didapatkan berdasarkan hasil mengidentifikasi dari dokumen uraian tugas sekaligus mengkonfirmasi kembali kepada pegawai yang bersangkutan di Jabatan Analis SDM Aparatur dan juga atasan.

3. Identifikasi kesenjangan dan kebutuhan

Setelah menganalisis pekerjaan dan tugas, langkah selanjutnya adalah membandingkan kompetensi dan keterampilan yang dimiliki karyawan saat ini dengan persyaratan pekerjaan yang telah diidentifikasi. Dalam tahap ini, kesenjangan antara kompetensi yang ada dan kebutuhan sekarang dan masa depan terungkap. Hal ini membantu organisasi untuk mengidentifikasi area di mana ada kekurangan kompetensi atau keterampilan dan di mana perlu dilakukan pengembangan atau pelatihan.

Dalam penelitian ini, untuk menganalisis kesenjangan kompetensi dilakukan menggunakan metode *Training Need Assesment Tool* (TNA-T) oleh (Tashima & McCan, 1994) melalui pengukuran kesenjangan Kemampuan Kerja Jabatan (KKJ) dan Kemampuan Kerja Pribadi (KKP). KKJ merupakan kemampuan kerja pegawai yang diharapkan organisasi yang harus dimiliki dan dipenuhi oleh pegawai. Pengukuran peringkat kemampuan kerja dilakukan atas pengukuran kemampuan kerja jabatan yang diperoleh dari kuesioner KKJ dan dinilai oleh atasan. Dalam menemukan suatu gap kompetensi pegawai, langkah selanjutnya yakni menyebarkan kuesioner KKJ terhadap atasan. Sedangkan Kemampuan Kerja Pribadi (KKP) merupakan kemampuan kerja yang dimiliki pegawai saat ini atau bisa disebut kompetensi aktual pegawai. Penilaian KKP didapatkan berdasarkan hasil pengisian kuesioner yang diberikan kepada masing-masing pegawai pada jabatan Analis SDM Aparatur yang bersangkutan dan dikonfirmasi kembali kepada atasan untuk validasi data. Jika terdapat bias penilaian antara atasan dan pegawai maka diperlukan simulasi pekerjaan untuk melihat kebenaran data. Berikut adalah hasil penilaian kesenjangan KKJ dan KKP jabatan Analis SDM Aparatur yang telah diidentifikasi:

Tabel 1.
Hasil KKJ dan KKP

No.	Subjek Analisis	Nilai KKJ	Nilai KKP
1.	Kemampuan menyusun analisis kebutuhan pelatihan	9	3
2.	Pengetahuan tentang metode pelatihan	9	8
3.	Keterampilan merancang evaluasi dan pengukuran efektivitas pelatihan	9	3
4.	Keterampilan komunikasi	9	8
5.	Kemampuan analisis data	9	8
6.	Kemampuan dalam melakukan pemetaan jabatan	8	8
7.	Kemampuan manajemen karir/talenta	9	2

KONFERENSI NASIONAL ILMU ADMINISTRASI 8.0

“Penguatan Kebijakan dan Kelembagaan Untuk Mendukung Pembangunan Berkelanjutan di Era Transformasi Nasional”

29 AGUSTUS 2024 POLITEKNIK STIA LAN BANDUNG

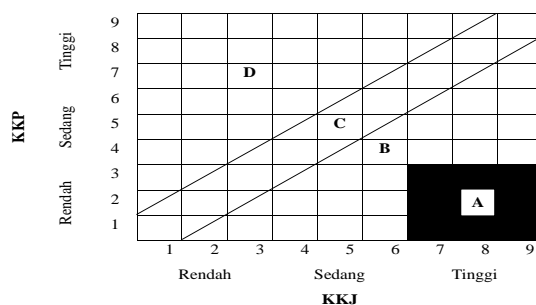
No.	Subjek Analisis	Nilai KKJ	Nilai KKP
8.	Kemampuan dalam merancang evaluasi kinerja	8	8
9.	Kemampuan analisis kebutuhan pengembangan kompetensi pegawai	9	6
10.	Pengetahuan tentang jenis pengembangan SDM Aparatur	9	7

Sumber: Data Olah Peneliti (2024).

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner KKJ pada tabel 1 ditemukan bahwa hasil penilaian subjek analisis terhadap kompetensi yang harus dimiliki pegawai relatif tinggi, artinya pegawai diharuskan memiliki dan menguasai pengetahuan dan keterampilan dibidangnya. Sedangkan hasil penilaian KKP, ditemukan bahwa sebagian besar subjek analisis mengenai kompetensi pekerjaan mendapat peringkat tinggi dan sedang, namun terdapat pula beberapa kompetensi yang mendapatkan peringkat rendah (kompetensi yang dimiliki pegawai sangat rendah).

Setelah hasil KKJ dan KKP terkumpul, maka selanjutnya dilakukan analisis kesenjangan yang didapatkan berdasarkan selisih antara KKJ dan KKP, jika nilai yang dihasilkan bernilai (>1) maka subjek analisis tersebut diidentifikasi membutuhkan pelatihan. Untuk menentukan kebutuhan pelatihan tersebut mendesak atau tidak, dapat dilihat pada diagram penentuan kebutuhan pelatihan berikut.

Gambar 1. Diagram Penentuan Kebutuhan Pelatihan



Sumber: Tashima dan McCann (1994).

Keterangan :

- A = KKJ jauh di bawah KKP (Daerah kebutuhan pelatihan kritis)
- B = KKJ dan KKP tidak jauh berbeda (Daerah yang perlu pelatihan)
- C = KKJ dan KKP seimbang (Daerah pelatihan cukup)
- D = KKP melebihi KKJ (Daerah pengembangan karir)

Berikut ini merupakan hasil analisis kesenjangan KKJ dan KKP yang telah diidentifikasi:

Tabel 2. Hasil Analisis Kesenjangan KKJ dan KKP

No.	Subjek Analisis	Selisih	Daerah Pelatihan
1.	Kemampuan menyusun analisis kebutuhan pelatihan	6	Daerah A
2.	Pengetahuan tentang metode pelatihan	1	Daerah B
3.	Keterampilan merancang evaluasi dan pengukuran efektivitas pelatihan	6	Daerah A
4.	Keterampilan komunikasi	1	Daerah B
5.	Kemampuan analisis data	1	Daerah B
6.	Kemampuan dalam melakukan pemetaan jabatan	0	Daerah C
7.	Kemampuan manajemen karir/talenta	7	Daerah A
8.	Kemampuan dalam	0	Daerah C

No.	Subjek Analisis	Selisih	Daerah Pelatihan
	merancang evaluasi kinerja		
9.	Kemampuan analisis kebutuhan pengembangan kompetensi pegawai	2	Daerah B
10.	Pengetahuan tentang jenis pengembangan SDM Aparatur	2	Daerah B

Sumber: Data Olah Peneliti (2024).

Berdasarkan tabel 2 diketahui bahwa hasil selisih nilai KKJ dan KKP jabatan Analis SDM Aparatur secara keseluruhan masuk dalam kategori kesenjangan sedang, yang artinya kompetensi yang dimiliki oleh pegawai belum sepenuhnya dikuasai. Namun terdapat pula beberapa kompetensi tugas yang masuk dalam kategori kesenjangan tinggi yang artinya kemampuan tugas belum dimiliki oleh pegawai, diantaranya pada kemampuan menyusun analisis kebutuhan pelatihan, keterampilan merancang, evaluasi dan pengukuran efektivitas pelatihan, dan kemampuan manajemen karir/talenta. Hasil kesenjangan yang ditunjukkan pada hasil olah diagram penentuan kebutuhan pelatihan memberikan informasi bahwa semua kesenjangan kompetensi yang masuk kategori tinggi terletak pada titik potong daerah A yang artinya kompetensi tersebut membutuhkan pelatihan yang mendesak. Hal tersebut yang akan dijadikan untuk menentukan rekomendasi pelatihan.

4. Perencanaan dan tindakan perbaikan

Setelah mengidentifikasi kesenjangan dan kebutuhan, organisasi dapat menyusun rencana perbaikan dan tindakan perbaikan. Rencana ini mencakup mengidentifikasi kebutuhan pelatihan yang perlu diadakan untuk mendukung peningkatan kompetensi yang akan berpengaruh terhadap pencapaian

kinerja masing-masing pegawai yang memiliki kesenjangan kinerja di BKPSDMD Kabupaten Brebes. Analisis kebutuhan pelatihan sendiri adalah suatu analisis yang dilakukan dengan mengacu pada proses yang digunakan untuk menentukan pelatihan. Hasil analisis kebutuhan pelatihan PNS di BKPSDMD Kabupaten Brebes berdasarkan analisis dokumen anjab jabatan Analis SDM Aparatur dan penyebaran kuesioner penentuan gap kompetensi diantaranya diklat analisis jabatan, diklat evaluasi pasca pelatihan, dan diklat manajemen talenta. Ketiga diklat tersebut bertujuan untuk memperbaiki kinerja dan menutup kesenjangan kompetensi yang dimiliki oleh pegawai, sehingga diharapkan bisa meningkatkan pengetahuan dan keterampilan tugas dan pekerjaannya dengan baik.

C. PENUTUP DAN REKOMENDASI

Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa berdasarkan hasil KKJ untuk setiap subjek analisis mendapatkan kategori peringkat tinggi. Kemudian hasil KKP untuk jabatan Analis SDM Aparatur pada subjek analisis sebagian besar mendapatkan peringkat sedang, dimana hasil pekerjaannya memerlukan pelatihan intensif dan sebagian yang lain mendapatkan peringkat rendah, dimana pegawai sangat membutuhkan pelatihan yang mendesak untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan kerjanya. Adapun kesenjangan kompetensi yang telah diidentifikasi berdasarkan hasil selisih KKJ dengan KKP pada Jabatan Analis SDM Aparatur sebagian besar masuk dalam daerah prioritas pelatihan B (tidak mendesak), namun terdapat subjek analisis yang masuk pada daerah prioritas pelatihan A (pelatihan sangat dibutuhkan). Oleh karena itu berdasarkan hasil analisis KKJ dan KKP menghasikan kebutuhan pelatihan dari hasil penetapan kebutuhan pelatihan kritis (daerah A) diantaranya 3 rekomendasi pelatihan untuk jabatan Analis SDM Aparatur.

Peneliti menyarankan, dalam pelaksanaan pelatihan yang dilakukan oleh organisasi hendaknya menerapkan analisis terkait

KONFERENSI NASIONAL ILMU ADMINISTRASI 8.0

“Penguatan Kebijakan dan Kelembagaan Untuk Mendukung Pembangunan Berkelanjutan di Era Transformasi Nasional”

29 AGUSTUS 2024 POLITEKNIK STIA LAN BANDUNG

kebutuhan pelatihan yang lebih diprioritaskan dengan menerapkan analisis organisasi, jabatan, hingga individu melalui identifikasi uraian pekerjaan hingga penyebaran kuesioner mengenai pengukuran pengetahuan dan keterampilan kerja agar hasilnya lebih ideal dengan kebutuhan organisasi, disamping itu organisasi hendaknya melaksanakan pelatihan yang sudah direkomendasikan untuk menunjang kemampuan dari pegawai.

REFERENSI

- Amstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*.
- Azzahra, S., Wijayanti, R. (2023). Strategy of Population Administration Services in Bojongloa Kaler District During Covid-19 Pandemic. *Fourth International Conference on Administrative Science (ICAS 2022)*, pp. 102-111
- Bangun, W. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Erlangga.
- Basri, H., & Rusdiana. (2018). *Manajemen Pendidikan dan Pelatihan* (B. Saebani, Ed.; 2nd ed.). CV. Pustaka Setia.
- Budiana, N.N., Supriatna, M.D. (2023). Pelaksanaan Proses Seleksi Karyawan Pada Panin Dubai Syariah Bank Kantor Bandung. *Konferensi Nasional Ilmu Administrasi*, 7 (1), 462-466.
- Dessler, G. (2003). *Human Resource Management* (F. Hardiansyah, Ed.; Ed.10-Jil.1). PT Indeks.
- Dihan, F., & Pratama, M. (2018). Pengaruh Pelatihan dan Budaya Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Survey Pada Departemen Sumber Daya Manusia di Pt. Madubaru Pg/Ps Madukismo). *Jurnal Bisnis Teori Dan Implementasi*, 9(1), 58-75.
- Fristasya, A., Supriatna, M.D. (2024). Pengembangan Standar Kompetensi Jabatan Sales Marketing Pada Perusahaan Dagang Kain PT X. *Jurnal Ilmiah Edunomika*, Vol. 8, No. 2, 1 - 8.
- Harijanto, D., Salleh, N. S. N. M., Touati, H., Dharmanegara, I. B. A., & Tanjung, H. (2022). Human Resource Development Perspective in Analyzing the Strategic Environment: Case on Inspectorate Probolinggo Regency. *Innovation Business Management and Accounting Journal*, 1(3), 86-93. <https://doi.org/10.56070/ibmaj.v1i3.15>
- Ilona, V. (2018). Analisis Kebutuhan Diklat di Pemerintahan. *Civil Servive*, 12(1), 23-31.
- Jain, S. (2019). *HR Solutions for Excellence in Training & Development*. Society Publishing. www.portal.igpublish.com
- Kaufman, R. (n.d.). *Needs Assessment A User's Guide*. Educational Technology.
- Listiani, T., Salsadila, D. A., Pradesa, H. A., & Maasir, L. (2023). Identifikasi Kebutuhan Pelatihan Berdasarkan Analisis Kesenjangan Kompetensi Marketing Executive Di PT Pegadaian Kantor Wilayah X. *Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ)*, 4(5), 5848-5859. <https://doi.org/10.37385/msej.v4i5.311>
- Marayasa, I., Sugiarti, E., & Septiowati, R. (2023). *Pengembangan Sumber Daya Manusia: Menghadapi Tantangan Perubahan dan Meraih Kesuksesan Bersama* (Wahyudi, Ed.; 1st ed.). PT Dewangga Energi Internasional. www.dewanggapublishing.com
- Mashur, S., Giyanto, B., & Sutrisno, E. (2023). Competence-based recruitment of non civil servant state employees for the internal security division, secretariat general of the house of representatives of the republic of indonesia. *DIA: Jurnal Administrasi Publik*, 21(01), 86-97. <https://doi.org/10.30996/dia.v21i01.7605>
- Mawarni, S.R., Supriatna, M.D. (2023). Evaluasi Pelaksanaan Pembinaan dan Latihan Calon Anggota Polri di Polrestabes Bandung. *Konferensi Nasional Ilmu Administrasi*, Vol. 7, No.1, 420 - 426.
- Pradesa, H.A., Tanjung, H., Agustina, I., Salleh, N.S.N.M.(2023). Increasing Proactive Work Behavior Among Teachers in

KONFERENSI NASIONAL ILMU ADMINISTRASI 8.0

“Penguatan Kebijakan dan Kelembagaan Untuk Mendukung Pembangunan Berkelanjutan di Era Transformasi Nasional”

29 AGUSTUS 2024 POLITEKNIK STIA LAN BANDUNG

- Islamic Senior High School: The Role of Ethical Work Climate and Perceived Organizational Support. *International Journal of Islamic Educational Psychology*, Vol. 4, No.2, pp. 244 – 260. <https://doi.org/10.18196/ijiep.v4i2.19911>
- Putranto, R. A., & Anwar, S. (2021). Tinjauan Empiris Motivasi Pelayanan Publik di Masa Pandemi: Sebuah Studi Pada Aparatur Sipil Negara di Bandung. *Progress Conference*, 4(1), 424–431. Retrieved from <http://proceedings.itbwigalumajang.ac.id/index.php/progress/article/view/393>.
- Putranto, R., Dawud, J., Pradesa, H., Harijanto, D., & Agung Dharmanegara, I. (2022). Manajemen Talenta Pada Sektor Publik: Sebuah Studi Literatur Serta Arah Model Kajian Untuk Masa Depan. *Jurnal Manajemen Dan Profesional*, 3(2), 176-211. <https://doi.org/10.32815/jpro.v3i2.1463>
- Supriatna, M. D. (2020). Knowledge sharing activities among public sector employees: Evidence from Indonesia. *JEMA: Jurnal Ilmiah Bidang Akuntansi Dan Manajemen*, 17(2), 121–134. <https://doi.org/10.31106/jema.v17i2.6686>
- Sofiani, N.F., Supriatna, M.D. (2023). Village Administrators’ Quality of Work: Evaluation and Improvement. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJE BAR)*, Vol. 7, No.1, pp. 1 – 10.
- Sofiani, N.F., Supriatna, M.D. (2023). Improvement Strategy to Increase Village Administrator Quality of Work. *Fourth International Conference on Administrative Science (ICAS 2022)*, pp. 137 – 143.
- Sunardi, S., Pradesa, H.A., Risfandini, A., Taufik, N.I. (2023). Interaksi Diantara Kelelahan dan Keterikatan Kerja Serta Efeknya Terhadap Perilaku Proaktif Karyawan BPR. *Image: Jurnal Riset Manajemen*, 11 (2), 256-268. <https://doi.org/10.17509/image.2023.024>
- Sutrisno, E. (2020). Civil servants management reform in west java province: A case study. *Jurnal Good Governance*, 16 (1), 1 – 7.
- Tanjung, H., Salleh, N. S. N. M. ., & Pradesa, H. A. . (2023). Mediating Role of Public Service Motivation in Enhancing the Effect of Spiritual Leadership on Felt Obligation and Affective Commitment. *International Journal of Social Science and Business*, 7(4), 864–875. <https://doi.org/10.23887/ijssb.v7i4.49540>.
- Tanjung, H., Agustina, I., Pradesa, H.A. (2022). Explaining Compensation Satisfaction Among Public Officers from Equity and Expectancy Perspective. *Publik (Jurnal Ilmu Administrasi)*, 11 (1), 28 – 44. <http://dx.doi.org/10.31314/pjia.11.1.28-44.2022>
- Tashima, J., & McCan, T. (1994). *Training Needs Assessment Tools*. Pa. HRDQ.
- Tindaon, S.S. (2023). Edukasi dan Pelatihan Dasar Berinvestasi di Pasar Modal Bagi Pelaku Usaha Kecil Menengah Agro Garut. *Martabe: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, Vol Pp. 3330 – 3338.
- Trisnowati, D., Asropi, A., & Sutrisno, E. (2023). Remuneration Model for Health Workers in A State University Hospital (Case Study at The University of Indonesia Hospital). *Quantitative Economics and Management Studies*, 5(1), 1-9. <https://doi.org/10.35877/454RI.qems2125>
- Wijaya, N.P., Supriatna, M.D. (2023). The Implementation of Kirkpatrick Evaluation Model in Financial Management Training. *Enrichment: Journal of Management*, Vol. 12, No. 5, pp. 3506-3514.