

DESAIN *TRAINING* GURU PAUD MELALUI ANALISIS KEBUTUHAN *TRAINING* UNTUK MENINGKATKAN KINERJA GURU PAUD

Vera Firdaus¹⁾ dan Hisbiyatul Hasanah²⁾

¹Fakultas Ilmu Pendidikan IKIP PGRI Jember
email: verafirdaus06@gmail.com

²Fakultas Ilmu Pendidikan IKIP PGRI Jember
email: alviano2010@gmail.com

Abstrak

Pengelolaan sumber daya manusia adalah suatu aspek yang dapat mendorong peningkatan kinerja karyawan. Untuk meningkatkan kompetensi guru, maka diperlukan pengelolaan atau manajemen sumber daya manusia yang memuat rencana strategis berkaitan dengan peningkatan kualitas layanan dan kualitas pendidikan yang diberikan oleh guru kepada siswa. Faktanya banyak pelatihan dan pengembangan (*training and development*) yang diadakan, namun belum efektif untuk meningkatkan kinerja guru. Kunci dari keberhasilan suatu sistem pelatihan adalah manajemen pelaksanaan training, yaitu dengan melakukan analisis kebutuhan training (*analysis training needs*) yang kemudian diimplementasikan melalui desain *training*. Langkah-langkah yang dilakukan agar program pelatihan dan pengembangan berjalan efektif antara lain dengan (1) mengidentifikasi kebutuhan pelatihan; (2) menetapkan tujuan pelatihan dan pengembangan; (3) merencanakan program pelatihan; (4) mengimplementasikan program baik dalam *on the job training* maupun *off the job training*; (5) adanya evaluasi dan monitoring. Dengan mengidentifikasi kebutuhan pelatihan serta materi dan jenis pelatihan yang akan diprogramkan, maka akan memberikan keuntungan positif bagi perusahaan baik berupa efektifitas pelaksanaan pelatihan, dan efisiensi alokasi dana program pelatihan analisis pekerjaan kerap kali digunakan untuk menentukan pelatihan dan pengembangan yang diperlukan karyawan di semua lapisan organisasi. Desain pelatihan (*training design*) yang mampu meningkatkan kinerja guru terbagi dua, yaitu metode training tradisional dan metode pelatihan berbasis teknologi.

Kata Kunci: *training, development, analysis training needs*

PENDAHULUAN

Instansi pendidikan sebagai organisasi publik, memiliki peran aktif dalam peningkatan kualitas sumber daya manusia, karena peningkatan pengetahuan, pemahaman, ketrampilan serta pengalaman diperoleh individu dalam lembaga pendidikan. Kualitas layanan guru di pendidikan anak usia dini (PAUD) mempunyai karakteristik yang unik dan membedakan dengan sekolah formal lainnya. Interaksi langsung guru PAUD dengan siswa baik mengenai layanan, perilaku maupun kepribadiannya bukan hanya mentransformasikan pengetahuan dan ketrampilan, tetapi juga berfungsi sebagai model yang ditiru oleh siswa. Hal ini karena guru PAUD menjadi orang tua pengganti bagi anak usia dini ketika berada di sekolah.

Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, kepala sekolah, guru serta staf merupakan bagian penting yang menjadi sumber unggulan bagi pemberian layanan pendidikan bagi siswa. Guru PAUD adalah orang yang memegang peranan penting dalam membuat siswa memahami dan mengerti pengetahuan yang diajarkan. Menurut Tampubolon (2002:1), pendidik dan mahasiswa sebagai calon pendidik merupakan agen perubahan dalam era transformasional, yang perlu dibekali dengan pengetahuan tentang regulasi pembinaan profesi, bukan hanya pengetahuan yang bersifat teoritis semata.

Kinerja guru bisa dilihat dan diukur berdasarkan spesifikasi atau kriteria kompetensi yang menjadi indikator kerja yang harus dimiliki oleh setiap guru yang berkaitan dengan kegiatan guru dalam proses pembelajaran serta perilaku guru sebagai pendidik (Firdaus, 2014:178). Untuk meningkatkan kompetensi guru, maka diperlukan pengelolaan atau manajemen sumber daya manusia yang memuat rencana strategis berkaitan dengan peningkatan kualitas layanan dan kualitas pendidikan yang diberikan oleh guru kepada siswa.

Menurut Saleh (2016:7), pelatihan merupakan kebiasaan positif dan sistematis, sehingga melahirkan suatu perubahan cara pandang dan sikap baru yang lebih baik baik secara kognitif, perilaku maupun konatif sebagaimana yang diinginkan institusi atau organisasi. Proses *training* sumber daya manusia merupakan salah satu cara yang dilakukan institusi untuk meningkatkan kinerja guru PAUD. Keunggulan sekolah pendidikan anak usia dini (PAUD) terletak pada kualitas layanan atau jasa yang diberikan guru PAUD kepada anak. Maka peningkatan kualitas layanan menjadi bagian penting dalam kinerja profesional guru PAUD.

Pelatihan bagi guru sesungguhnya merupakan pemberian petunjuk, informasi, pengalaman dan peningkatan *skill* agar dapat menjalankan perannya sebagai guru yang profesional. Faktanya banyak pelatihan yang diadakan, namun belum efektif untuk meningkatkan kinerja guru. Kinerja guru tidak mengalami peningkatan meskipun mengikuti *training*. Kompetensi dan pemahaman guru juga tidak mengalami perubahan dan guru tidak bisa mengaplikasikan hasil pelatihan dalam aktivitas profesionalnya sebagai guru anak usia dini.

Permasalahan yang menjadi pemisah antara tujuan training dan upaya peningkatan kinerja guru adalah manakala program pelatihan yang didesain tidak mampu meningkatkan kinerja guru. Program *training* menjadi tidak efektif karena materi dan metode yang digunakan tidak menjawab persoalan yang dihadapi guru di sekolah. Hal ini karena trainer tidak melakukan analisis kebutuhan training terlebih dahulu. *Training* juga tidak didesain dengan menggabungkan beberapa metode, akibatnya pelaksanaan *training* menjadi membosankan dan guru menjadi pasif selama *training*.

Pelatihan atau *training* adalah proses terintegrasi yang digunakan oleh organisasi untuk memastikan karyawan bekerja untuk mencapai tujuan organisasi. Meskipun pelatihan tidak dapat memecahkan semua masalah yang berkaitan dengan profesionalitas kinerja guru, namun program pelatihan sangat bermanfaat dalam meminimalkan masalah dalam pekerjaan. Bentuk dan pendekatan pendidikan yang semakin kompleks dan berkembang, memungkinkan metode-metode yang lebih partisipatif, peserta didik akan semakin mendapat perhatian secara pribadi.

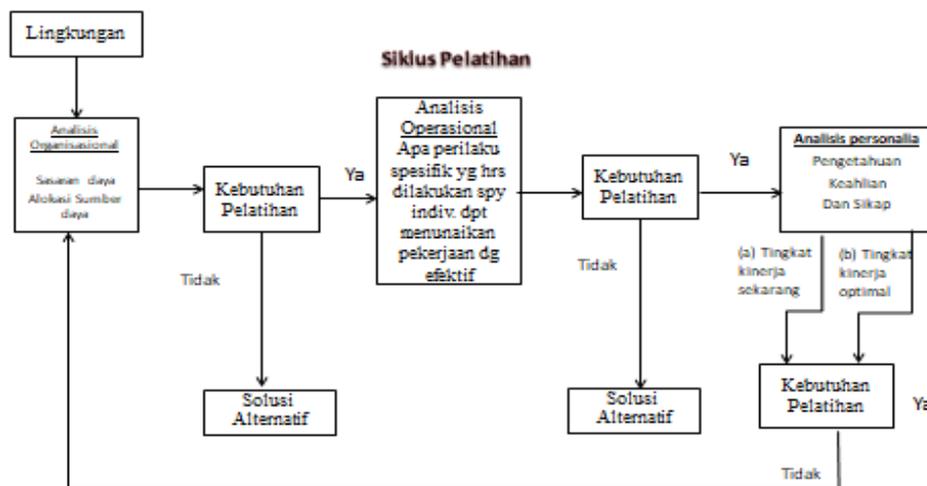
TRAINING DAN PENGEMBANGAN KUALITAS GURU

Organisasi harus beradaptasi dengan perkembangan lingkungan yang dinamis. Sumber daya manusia merupakan kekayaan organisasi yang paling berharga dengan segala potensi yang dimilikinya. Pengelolaan sumber daya manusia adalah suatu aspek yang dapat mendorong peningkatan kinerja karyawan. Karena keunggulan sekolah pendidikan anak usia dini (PAUD) terletak pada kualitas layanan atau jasa yang diberikan oleh guru PAUD kepada anak usia dini, maka peningkatan kualitas layanan merupakan bagian penting dalam kinerja guru PAUD secara profesional.

Diperlukan strategi yang efektif agar *training* bagi guru menjadi tepat guna dan tepat sasaran. Kegiatan pelatihan merupakan kegiatan yang sistematis sebagai upaya membangun pengetahuan, sikap dan kebiasaan yang positif. Kunci dari keberhasilan suatu sistem pelatihan adalah manajemen pelaksanaan training, yaitu dengan melakukan analisis kebutuhan training yang kemudian diimplementasikan melalui desain *training*.

Untuk meningkatkan kompetensi guru, maka diperlukan pengelolaan atau manajemen sumber daya manusia yang memuat rencana strategis berkaitan dengan peningkatan kualitas layanan dan kualitas pendidikan yang diberikan oleh guru kepada siswa. Saleh (2016:8) mengemukakan bahwa salah satu cara untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia adalah melalui program pendidikan dan pelatihan, yang dilaksanakan secara terencana, sistematis dan mampu memunculkan perubahan positif.

Pendidikan dan pelatihan sangat penting bagi karyawan baru maupun karyawan yang sudah lama (Zainal, et.al. 2013:238). Menurut Simamora (2006:288), sebagian besar program *training* ditujukan untuk membenahi kekurangan kinerja karyawan (*performance deficiency*). Masalah kinerja juga disebabkan kurangnya upaya untuk meningkatkan kemampuan dan pengetahuan dalam bekerja. Ini dijelaskan pada gambar 1 berikut ini :



Gambar 1. Interaksi Pelatihan & Pengembangan Dengan Aktivitas SDM
Sumber : Simamora (2006:288)

Pendidikan dan pelatihan menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan ketrampilan di luar sistem yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat dengan metode yang lebih mengutamakan pada praktik daripada teori, baik *physical skill*, *intellectual skill*, *social skill*, maupun *managerial skill* (Zainal, et al., 2013:238).

Simamora (2006:276) menyebutkan 4 karakteristik praktek training yang efektif, antara lain :

1. Manajemen puncak memiliki komitmen terhadap pelatihan dan pengembangan, dan pelatihan merupakan bagian dari kultur institusi
2. Pelatihan berkaitan dengan tujuan strategis lembaga
3. Pendekatan yang sistematis dan komprehensif terhadap pelaksanaan training
4. Adanya komitmen untuk menginvestasikan sumber daya yang perlu guna menyediakan waktu dan dana yang memadai untuk pelatihan

Manfaat pelatihan bagi guru menurut Hasanah, et.al. (2010: 95) adalah:

1. Untuk meningkatkan stabilitas guru dan karyawan

2. Training dapat memperbaiki cara kerja gurudan karyawan
3. Setelah training guru diharapkan dapat melaksanakan tugas dengan lebih baik, lebih cepat, dan lebih efisien
4. Dengan training guru diberi kesempatan mengembangkan diri

Zainal, et.al. (2013:239) prinsip-prinsip pembelajaran yang dapat diterapkan dalam pelatihan, antara lain :

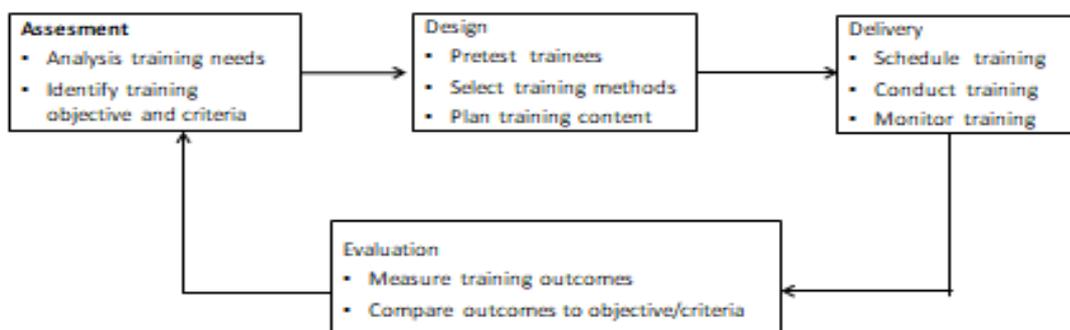
1. Pihak yang diberikan pelatihan harus bisa diberikan motivasi belajar
2. Trainee harus mempunyai kemampuan untuk belajar
3. Proses pembelajaran harus dapat dipaksakan dan diperkuat
4. Pelatihan harus menyediakan bahan-bahan yang dapat dipraktikkan atau diterapkan
5. Bahan yang dipresentasikan memiliki arti yang lengkap dan memenuhi kebutuhan

LANGKAH-LANGKAH PROGRAM TRAINING

Pelatihan yang tepat guna akan memberikan solusi terhadap perubahan yang terjadi di sekitar sekolah, memahami tuntutan dan harapan orang tua siswa, mengerti akan perubahan regulasi, dan kebutuhan peningkatan kompetensi guru. Menurut Kaswan (2011:2) program pelatihan dan pengembangan harus mampu merespon perubahan pekerjaan dan mengintegrasikan rencana jangka panjang dengan strategi organisasi untuk memastikan penggunaan sumber daya secara efektif dan efisien.

Program pelatihan memiliki fungsi sebagai penggerak serta pemacu bagi guru agar dapat mengaktualisasikan dn mengoptimalkan potensinya. Jambak (2006:12) mengemukakan bahwa pendidikan dan pelatihan dapat menjadi obat bagi tenaga kerja yang kemampuannya rendah, sedangkan bagi tenaga kerja yang telah mempunyai kemampuan rata-rata dan di atas rata-rata pendidikan dan pelatihan dapat memperluas cakrawala dan wawasannya. Zainal, et.al. (2013:255), mengemukakan bahwa agar pelatihan & pengembangan dapat berjalan sesuai dengan rencana dan mencapai tujuan yang diinginkan, maka perlu menggunakan tahapan langkah-langkah sebagai berikut :

1. Penilaian Kebutuhan
2. Tujuan Pendidikan
3. Materi Program
4. Prinsip Pembelajaran



Gambar 3. Langkah-langkah Pendidikan & Pengembangan
Sumber :Zainal, Basalamah & Muhammad (2013:255)

Rahmawati (2008:111) mengemukakan bahwa program pelatihan dan pengembangan ditujukan untuk mempertahankan dan meningkatkan prestasi kerja karyawan. Program pelatihan dan pengembangan dapat dilakukan oleh lembaga yang bersangkutan maupun lembaga/konsultan lain. Karenanya organisasi perlu menetapkan terlebih dahulu tujuan pelatihan dan menyesuaikan diri terhadap kondisi lingkungan yang dinamis, yang digambarkan dibawah ini :



Gambar 2. Langkah-langkah pelatihan dan pengembangan
 Sumber :Rahmawati (2008:111)

Maka untuk menjawab hal ini Rahmawati menyebutkan langkah dalam pelatihan dan pengembangan, yang dimulai dari :

1. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan
2. Menetapkan tujuan pelatihan dan pengembangan
3. Merencanakan program pelatihan
4. Implementasi program baik dalam *on the job training* maupun *off the job training*
5. Evaluasi dan monitoring.

Menurut Saleh (2016:7), pelatihan merupakan kebiasaan positif dan sistematis, sehingga melahirkan suatu perubahan cara pandang dan sikap baru yang lebih baik sebagaimana yang diinginkan institusi atau organisasi. Dessler (1997:266) menyebutkan lima langkah dalam pelatihan dan proses pengembangan, antara lain:

1. Analisis kebutuhan. Melakukan identifikasi mengenai ketrampilan apa saja yang dibutuhkan untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja guru
2. Rancangan instruksional. Dengan mengunpulkan sasaran instruksional, metode, media, gambaran, latihan dan kegiatan. Organisasikan dengan cermat agar pelatihan sesuai pada sasaran
3. Keabsahan. Sajikan pelatihan kepada trainee yang representative, agar segala kesalahan program pelatihan dapat dibersihkan pada tahap ini
4. Implementasi. Menggunakan teknik-teknik pelatihan secara tepat
5. Evaluasi dan tindak lanjut dengan menilai keberhasilan atau kegagalan program itu.

Kaswan (2013:55) menyebutkan enam langkah proses desain pelatihan yaitu :

1. Penilaian kebutuhan yang dibutuhkan untuk menentukan pelatihan yang dibutuhkan, baik analisis organisasi, analisis orang, analisis tugas.
2. Memastikan kesiapan karyawan untuk pelatihan. Kesiapan karyawan ini meliputi
 - a. Sikap dan motivasi
 - b. Keterampilan dasar
3. Menciptakan lingkungan belajar dengan memastikan bahwa pelatihan (lingkungan pembelajaran) memiliki faktor-faktor yang diperlukan agar pembelajaran terjadi.
4. Memastikan terjadinya transfer pelatihan. Karyawan yang dilatih diharapkan menerapkan isi pelatihan dalam pekerjaannya.
5. Menyeleksi metode pelatihan, baik dalam hal metode presentasi, metode hand out, maupun metode kelompok
6. Evaluasi program pelatihan melalui :
 - a. Identifikasi hasil pelatihan dan desain evaluasi
 - b. Analisis financial

ANALISIS KEBUTUHAN *TRAINING*

Menurut Zainal, et.al. (2013:231) upaya mendapatkan sumber daya insani yang berkualitas perlu dilatih dan ditingkatkan kualitasnya agar menjadi manusia yang efektif, efisien dan produktif. Menurut Kaswan(2013:55), karakteristik utama dalam aktivitas *training* yang berkontribusi terhadap daya saing adalah jika aktivitas pelatihan yang dirancang sesuai dengan proses desain pembelajaran.

Menurut Jambak (2006:6) analisis kondisi aktual karyawan penting dilakukan oleh perusahaan maupun lembaga. Dengan mengidentifikasi kebutuhan pelatihan serta materi dan jenis pelatihan yang akan diprogramkan, maka akan memberikan keuntungan positif bagi perusahaan baik berupa efektifitas pelaksanaan pelatihan, dan efisiensi alokasi dana program pelatihan.

Menurut Noe, et.al (2008:269), karakteristik kunci dari kegiatan pelatihan yang berkontribusi terhadap daya saing manakala pelatihan dirancang sesuai dengan proses perancangan instruksional. Proses perancangan pelatihan mengacu padapendekatan sistematis, dengan 6 langkah sebagai berikut :

1. *Need Assessment*
2. *Ensuring "employees" readiness for training*
3. *Creating a learning environment*
4. *Ensuring transfer training*
5. *Selecting training methods*
6. *Evaluating training programs*

Rahmawati (2008:113) mengemukakan bahwa dalam upaya beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang dinamis, maka organisasi perlu mengidentifikasi kebutuhan dan pelatihan melalui langkah-langkah analisis kebutuhan *training* berikut ini :

1. Evaluasi prestasi
2. Analisis persyaratan kerja
3. Analisis organisasi
4. Survey sumber daya manusia

Zainal, et.al.(2013:253) sumber informasi untuk menyelenggarakan suatu pelatihan dapat diperoleh dari catatan, laporan dan rencana yang telah dibuat dengan baik, sehingga dapat memudahkan dalam mengidentifikasi kebutuhan pelatihan. Informasi kebutuhan pelatihan dapat digali melalui :Observasi di lapangan ; Mengumpulkan permintaan pelatihan dari para manajer ; Mengadakan wawancara (dengan pesertayang menjadi target, yayasan, atasan karyawan yang bersangkutan, bawahan atau temannya) ; Diskusi kelompok ; Kuisisioner ; Permintaan karyawan dengan kebutuhan pekerjaan ; Tes tertulis ; Komentar pelanggan atau penerima layanan jasa (jika sekolah wali murid atau murid) ; Komentar pesaing ; Hasil temuan internal auditor, akuntan.

Pelatihan dapat didefinisikan sebagai suatu kegiatan untuk meningkatkan kinerja saat ini dan kinerja di masa datang.Zainal, et.al. (2013:240) kegiatan pelatihan dan pengembangan memberikan deviden kepada karyawan dan instansi berupa keahlian, keterampilan yang kemudian akan menjadi asset berharga bagi instansi. Sedangkan Simamora (2006:85) berpendapat bahwa analisis pekerjaan kerap kali digunakan untuk menentukan pelatihan dan pengembangan yang diperlukan karyawan di semua lapisan organisasi.

DESAIN *TRAINING* UNTUK MENINGKATKAN KINERJA GURU PAUD

Kecintaan guru terhadap pekerjaan ditandai dengan etos kerja dan motivasi kerja yang tinggi.Kinerja guru pada dasarnya merupakan kinerja atau unjuk kerja yang dilakukan oleh guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai pendidik (Firdaus 2014:169).Menjaga serta mengupayakan guru memiliki kualitas kerja atau kinerja yang tinggi mutlak diperlukan untuk menciptakan sumber daya guru yang berkualitas (Pratiwi, 2013:90).Sependapat dengan hal ini, Zainal (2014:195) mengemukakan bahwa memiliki dan mendapatkan guru yang bermutu prima semakin diperlukan, mengingat bahwa dunia pendidikan mengalami perubahan yang sama cepatnya dengan dunia ilmu pengetahuan dan dunia bisnis.

Keputusan akan penyelenggaraan pelatihan harus bertumpu pada data terbaik yang tersedia, yang terhimpun dengan melakukan *need assessment* (penilaian kebutuhan), *Need assessment* mendiagnosis permasalahan saat ini dan tantangan di masa depan yang akan dihadapi. Menurut Kaswan (2013:135) Sasaran akhir *training* adalah pembelajaran yang terjadi selama pelatihan mampu ditransfer kembali oleh peserta taining (guru) ke dalam pekerjaannya. Perubahan perilaku dan peningkatan pengetahuan, serta keterampilan tidak akan berarti bila tidak ada peningkatan kinerja.

Secara garis besar, terdapat dua model pelatihan, yaitu metode pelatihan tradisonal dan metode pelatihan berbasis tehnologi.Penilaian kebutuhan, lingkungan belajar yang positif, dan pengalihan pelatihan sangat penting untuk efektivitas program pelatihan.Robbins & Coulter (2010:277) menyebutkan metode pelatihan tradisional:

1. *On the job*, karyawan belajar melakukan tugas-tugas dengan mempraktikkannya
2. Rotasi kerja, karyawan bekerja di berbagai bidang pekerjaan sehingga mengenali beragam tugas
3. Monitoring dan coaching, karyawan bekerja dengan karyawan yang berpengalaman yang memberikan informasi, dukungan dan dorongan
4. Latihan pengalaman, karyawan berpartisipasi dalam permainan peran, simulasi, atau jenis pelatihan yang melibatkan tatap muka langsung

5. *Manual/buku kerja, karyawan merujuk pada buku pelatihan dan manual untuk mendapatkan informasi*
6. *Kelas pelatihan, karyawan menghadiri suatu kelas yang dirancang untuk penyampaian informasi yang spesifik*

Metode pelatihan berbasis teknologi dijelaskan oleh Noe (2010:287) “*New technologies have made it possible to reduce the costs associated with delivering training to employees, to increase the effectiveness of the learning environment, and to help training contribute to business goals*”. Menurut Noe metode tersebut mencakup pembelajaran *online* (*e-learning*) ; *distance learning* ; *simulations* (simulasi) ; *virtual reality* ; *expert systems* (sistem pakar), *electronic support systems*, dan *learning management systems*. Teknologi baru telah mempengaruhi penyampaian pelatihan, administrasi pelatihan, dan dukungan pelatihan.

Sedangkan Kaswan (2011:180) mengklasifikasikan metode pelatihan dalam 3 cara antara lain :

1. *Teknik presentasi informasi*
2. *Metode simulasi*
3. *Metode On The Job Training*

Kinerja guru bisa dilihat dan diukur berdasarkan spesifikasi atau kriteria kompetensi yang menjadi indikator kerja yang harus dimiliki oleh setiap guru. Berkaitan dengan kinerja guru, adalah kegiatan guru dalam proses pembelajaran serta perilaku guru sebagai pendidik. Pendapat ini berimplikasi pada bentuk pelatihan yang harus diberikan. Menurut Yuniarti (2012:6) pelatihan merupakan salah satu sarana untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan, selain itu pelatihan juga dapat mengurangi absensi, *turn over* (keluar-masuk) karyawan serta memperbaiki kepuasan kerja karyawan. Dengan demikian pelatihan harus didesain, terprogram dengan baik agar memperoleh hasil yang memuaskan dan tepat sasaran.

SIMPULAN DAN SARAN

Proses *training* sumber daya manusia merupakan salah satu cara yang dilakukan institusi untuk meningkatkan kinerja guru PAUD. Kunci dari keberhasilan suatu sistem pelatihan adalah manajemen pelaksanaan *training*, yaitu dengan melakukan analisis kebutuhan *training* yang kemudian diimplementasikan melalui desain *training* program *training* ditujukan untuk membenahi kekurangan kinerja karyawan (*performance deficiency*). Keputusan akan penyelenggaraan pelatihan harus bertumpu pada data terbaik yang tersedia, yang terhimpun dengan melakukan *need assessment* dengan mendiagnosis permasalahan saat ini dan tantangan di masa depan yang akan dihadapi. Secara garis besar, terdapat dua model pelatihan, yaitu metode pelatihan tradisional dan metode pelatihan berbasis teknologi.

Kajian literatur ini merupakan bagian dari proses penelitian yang akan dilakukan, mengenai Analisis Pengaruh *In The Job Training* Dan *Off The Job Training* Terhadap Peningkatan Kinerja Guru PAUD Di Kabupaten Jember. Dengan pendekatan desain penelitian yang berbedadiharapkan hasil studi literatur ini menjadi dasar penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

- Dessler, G. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Human Resource Management 7e*. Jilid 1. Jakarta : PT Prenhallindo
- Firdaus, V. 2014. Peran Kepemimpinan Dan Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah PAUD Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja Guru PAUD. *Jurnal Kreatif dan Inovatif Edukasi*, 1(2),163-176.
- Hasanah, S.F., Fattah, H,N& Prihatin, E. 2010. Pengaruh Pendidikan Latihan IDiklat) Kepemimpinan Guru Dan Iklim Kerja Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar Se kecamatan Babakancikao Kabupaten Purwakarta. *Jurnal Penelitian Pendidikan*, 11(2), 90-105.
- Jambak, A.A. 2006. Analisis Kebutuhan Pelatihan Karyawan Pada Tingkat Supervisor Di PT. Jakaranatama Kantor Ciawi, Kabupaten Bogor. Tesis. Program Studi Manajemen Agribisnis, Fakultas Pertanian Institut Pertanian Bogor
- Kaswan. 2013. *Pelatihan Dan Pengembangan : Untuk Meningkatkan Kinerja SDM*. Bandung : Alfabeta
- Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Wright, P.M. 2008. *Human Resources Management : Gaining A Competitive Advantage*. New York : McGraw-Hill
- _____. 2010. *Employee Training And Development*. Fifth Edition. New York : McGraw-Hill
- Pratiwi, S. D. 2013. Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja Kepemimpinan Kepala Sekolah Menurut Persepsi Guru, Dan Iklim Sekolah terhadap Kinerja Guru Ekonomi SMP Negeri Di Kabupaten Wonogiri. Surakarta, Pendidikan Ekonomi Universitas Sebelas Maret, *Jurnal Pendidikan Insan Mandiri*, Vol 1(1).89-100
- Rachmawati, I.K. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Andi Offset.
- Robbins, S., Coulter, M. 2010. *Manajemen*. Jilid I. Edisi Kesepuluh. Jakarta : Erlangga
- Saleh, A. M. 2016. *Manajemen Training : Teknik Praktis Pengelolaan training Dan Pelatihan Sumber Daya*. Cetakan Pertama. Malang : universitas Brawijaya Press
- Simamora, Henry. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi III)*, Yogyakarta : Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.
- Tampubolon, Saur. 2014. *Penelitian Tindakan Kelas, Sebagai Pengembangan Profesi Pendidik Dan Keilmuan*. Jakarta : Erlangga.
- Yuniarti, E.P., Sunuharyo, B.S., Utami, H.N. *Pengaruh On The Job Training Dan Off The Job Training Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Pegawai Divisi Operasional dan Teknik dan Personalia dan Umum Kantor Pusat PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Surabaya)*. Malang : Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
- Zainal, V. R., Kamal, H., Muhammad, N. 2014. *The Economics Of Education, Mengelola Pendidikan Secara Profesional Untuk Meraih Mutu Dengan Pendekatan Bisnis*. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama
- _____, Basalamah, S. Muhammad, N. 2014. *Islamic Human Capital Management, Manajemen Sumber Daya Insani : Cara Tepat Dan Mudah Dalam Menerapkan Manajemen Sumber Daya Insani Dalam Perusahaan Secara Islami*. Edisi Revisi. Jakarta : RajaGrafindo Persada.