

**MANAJEMEN PELATIHAN SUMBER DAYA MANUSIA DI BADAN
KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
(BKPSDM) YOGYAKARTA TAHUN 2023**



SKRIPSI

**Diajukan kepada Fakultas Dakwah dan Komunikasi
Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta
Untuk Memenuhi Syarat-syarat Memperoleh Gelar Sarjana Strata I**

Oleh:

**IFFA HUMAIDAH
NIM 20102040069**

Pembimbing:

**Dr. Marvono, S. Ag., M.Pd
NIP. 19701026 20050 1 005**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN DAKWAH
FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA**

2024

HALAMAN PENGESAHAN



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA
FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI
Jl. Marsda Adisucipto Telp. (0274) 515856 Fax. (0274) 552230 Yogyakarta 55281

PENGESAHAN TUGAS AKHIR

Nomor : B-1279/Un.02/DD/PP.00.9/08/2024

Tugas Akhir dengan judul : MANAJEMEN PELATIHAN SUMBER DAYA MANUSIA DI BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA (BKPSDM) YOGYAKARTA TAHUN 2023

yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama : IFFA HUMAIDAH
Nomor Induk Mahasiswa : 20102040069
Telah diujikan pada : Selasa, 23 Juli 2024
Nilai ujian Tugas Akhir : A-

dinyatakan telah diterima oleh Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

TIM UJIAN TUGAS AKHIR



Ketua Sidang
Dr. Maryono, S.Ag., M.Pd.
SIGNED

Valid ID: 66bb49b8117cf9



Penguji I
Dr. H. Okrisal Eka Putra, Lc, M.Ag
SIGNED

Valid ID: 66bb147fc701d



Penguji II
Achmad Muhammad, M.Ag
SIGNED

Valid ID: 66ba876c3c465



Yogyakarta, 23 Juli 2024
UIN Sunan Kalijaga
Dekan Fakultas Dakwah dan Komunikasi

Prof. Dr. Hj. Marhumah, M.Pd.
SIGNED

Valid ID: 66c2f4b4cc810

SURAT PERSETUJUAN SKRIPSI



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA
FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI

Alamat: Jl. Marsda Adisucipto, Telp. (0274) 515856, Fax. (0274)
552230, Email. fd@uin-suka.ac.id, Yogyakarta 55281

SURAT PERSETUJUAN SKRIPSI

Kepada:

Yth. Dekan Fakultas Dakwah dan Komunikasi
UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta
Di Yogyakarta

Assalamu'alaikum wr.wb

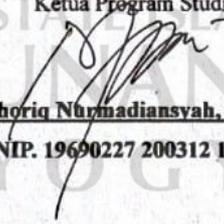
Setelah membaca, meneliti memberikan petunjuk dan mengoreksi serta mengadakan perbaikan seperlunya, maka kami selaku pembimbing berpendapat bahwa saudara:

Nama : Iffa Humaidah
NIM : 20102040069
Judul Skripsi : Manajemen Pelatihan Sumber Daya Manusia di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Tahun 2023

Sudah dapat diajukan kepada Fakultas Dakwah dan Komunikasi Program Studi Manajemen Dakwah UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta sebagai salah satu syarat memperoleh gelar sarjana strata satu dalam bidang Manajemen Dakwah. Dengan ini kami mengharapkan agar skripsi segera dimunaqsyahkan.

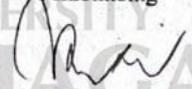
Yogyakarta, 15 Juli 2024

Mengetahui,
Ketua Program Studi


H.M. Thoriq Nurmadiansyah, S.Ag., M.Si

NIP. 19690227 200312 1 001

Pembimbing


Dr. Marvono, S. Ag., M.Pd

NIP. 19701026 20050 1 005

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Iffa Humaidah

NIM : 20102040069

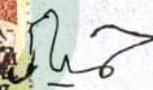
Jurusan : Manajemen Dakwah

Fakultas : Dakwah dan Komunikasi

Menyatakan dengan sesungguhnya, bahwa skripsi saya yang berjudul: **Manajemen Pelatihan Sumber Daya Manusia di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Yogyakarta** adalah hasil karya pribadi yang tidak mengandung plagiarisme dan tidak berisi materi yang dipublikasikan atau ditulis orang lain, kecuali bagian-bagian tertentu yang penyusun ambil sebagai acuan dengan tata cara yang dibenarkan secara ilmiah.

Apabila terbukti pernyataan ini tidak benar, maka penyusun siap mempertanggungjawabkannya sesuai hukum yang berlaku.

Yogyakarta, 22 Juli 2024
Yang menyatakan,


Iffa Humaidah
20102040069

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

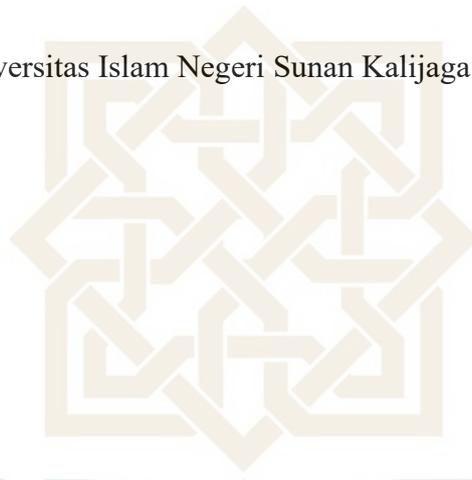
HALAMAN PERSEMBAHAN

Dengan puji Syukur kepada Allah SWT, Skripsi ini saya persembahkan untuk:

Pogram Studi Manajemen Dakwah

Fakultas Dakwah dan Komunikasi

Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta



STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

MOTTO

وَمَنْ سَلَكَ طَرِيقًا يَلْتَمِسُ فِيهِ عِلْمًا سَهَّلَ اللَّهُ لَهُ بِهِ طَرِيقًا إِلَى الْجَنَّةِ

Artinya: "Siapa yang menempuh jalan untuk mencari ilmu, maka Allah akan memudahkan baginya jalan menuju surga."

(HR Muslim)¹



¹ Kemenag, "Teladan Kesungguhan Murid Imam Ahamad dalam Menuntut Ilmu". <https://kemenag.go.id/hikmah/teladan-kesungguhan-murid-imam-ahamad-dalam-menuntut-ilmu-Vlebz>. Diakses tanggal 15 Juli 2024.

KATA PENGANTAR

Segala puji bagi Allah SWT Tuhan semesta alam yang telah melimpahkan segala Rahmat, nikmat dan hidayah-Nya kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan skripsi ini yang berjudul **Manajemen Pelatihan Sumber Daya Manusia di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Yogyakarta** dengan semaksimal mungkin. Sholawat serta salam juga senantiasa tercurahkan kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW yang telah membawa kebaikan dan senantiasa menjadi teladan bagi seluruh umat islam dimanapun berada.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini masih memiliki banyak kekurangan. Untuk sampai pada tahap ini, penulis tidaklah berjalan sendiri tanpa bantuan, doa dan dukungan dari berbagai pihak baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu, dengan segala hormat penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Al Makin, M. A., Selaku Rektor Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta.
2. Prof. Dr. Hj. Ema Marhumah, M. Pd., Selaku Dekan Fakultas Dakwah Dan Komunikasi, Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta.
3. H. M. Thoriq Nurmadiansyah, S. Ag., M. Si., Selaku Ketua Program Studi Manajemen Dakwah Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta.
4. Muhammad Irfai Muslim, M.S.i., selaku Sekretaris Program Studi Manajemen Dakwah Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta.

5. Dr. H. Okrisal Eka Putra, Lc, M.Ag., selaku Dosen Pendamping Akademik (DPA) yang senantiasa memberikan arahan, motivasi dan bimbingan selama penulis menempuh proses pembelajaran di Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta.
6. Dr. Maryono, S.Ag., M.Pd., selaku Dosen Pembimbing Skripsi (DPS) yang telah meluangkan waktu di tengah kesibukan beliau, memberikan bimbingan dan arahan dengan maksimal kepada penulis dalam proses penulisan skripsi ini.
7. Seluruh Dosen dan Staff Akademik di Fakultas Dakwah dan Komunikasi, Khususnya di Program Studi Manajemen Dakwah yang telah memberikan ilmu yang bermanfaat serta pembelajaran dengan sabar dan Ikhlas yang penulis terima selama proses perkuliahan.
8. Seluruh Pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia selaku lembaga penelitian yang telah memberikan izin kepada penulis untuk penelitian dan telah berkenan meluangkan waktunya untuk membantu proses penelitian.
9. Kedua orang tuaku tersayang, Bapak Badaruddin dan Ibu Sumiyati yang senantiasa mendoakan, menyayangi, memotivasi dan memberikan segalanya yang terbaik untuk penulis sehingga dapat menyelesaikan skripsi ini.
10. Adik saya satu-satunya, Ahmad Alwi Khoiruddin yang telah mendoakan dengan penuh kasih sayang.

11. Seluruh Keluarga Besar Yayasan Ali Maksum Pondok Pesantren Krapyak Yogyakarta yang senantiasa memberikan ilmu, wawasan, dukungan dan doa kepada penulis.
12. Teman-teman Asrama Ummu Saadah yang senantiasa menemani, membantu, memberi semangat dan dukungan dalam momen-momen sulit penulis selama penulisan skripsi.
13. Teman-teman terdekat saya, Difla Maya Ilfana, Ika Puja, Algeanero Fata Ardiennillah dan Fitri Nur Diana yang telah menemani penulis dalam proses perkuliahan sedari mahasiswa baru sampai skripsi ini diselesaikan.
14. Teman-teman Manajemen Dakwah 2020, khususnya Maul, Vira, Howos, Lela, Ajar, Irma, Deni, Iqbal, Farhan, Abdu, Cariza, Mada, Faza yang telah membantu dan memberikan saran, dukungan serta berbagi ilmu, pengalaman dan waktunya selama perkuliahan sampai saat ini.
15. Teman-teman Bubakanesia (Sipak, Uji, Wardah, Ayuni, Mba Dindin, Febby, Najwa, Humam, Apris) yang menemani, memberikan semangat penulis selama KKN sampai saat ini.
16. Kepada pihak yang tidak dapat penulis sebutkan yang telah mendukung penulis baik secara langsung maupun tidak langsung.

Semoga kebaikan dan keikhlasan mendapatkan balasan yang lebih baik dari Allah SWT. Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu, penulis terbuka untuk menerima saran dan kritik yang membangun agar bisa berguna di penulisan dan penelitian selanjutnya. Semoga skripsi ini bermanfaat bagi penulis dan pembaca.



Yogyakarta, 22 Juli 2024

Peneliti



Iffa Humaidah
20102040069

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

ABSTRAK

Iffa Humaidah (NIM, 20102040069), Manajemen Pelatihan Sumber Daya Manusia di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Yogyakarta Tahun 2023. Skripsi. Yogyakarta: Program Studi Manajemen Dakwah, Fakultas Dakwah dan Komunikasi Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta. 2024.

Penelitian mengkaji tentang manajemen pelatihan sumber daya manusia di badan kepegawaian dan pengembangan sumber daya manusia yogyakarta tahun 2023. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk melihat bagaimana manajemen pelatihan sumber daya manusia di badan kepegawaian dan pengembangan sumber daya manusia yogyakarta tahun 2023. Penelitian ini berlatar belakang dari permasalahan yang muncul di badan kepegawaian dan pengembangan sumber daya manusia (BKPSDM) yogyakarta seperti adanya kesenjangan antara kompetensi yang dimiliki ASN dan perkembangan teknologi yang pesat.

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif dan termasuk penelitian lapangan (*field research*). Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini melalui obeservasi, wawancara dan dokumentasi. Adapun analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan model interaktif yang dicetus oleh Milles, Huberman dan Saldana yaitu pengumpulan data, kondensi dara, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Uji keabsahan data dilakukan dengan meliputi uji *credibility*, uji *transferability*, uji *dependability*, dan uji *confirmability*.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen pelatihan sumber daya manusia di badan kepegawaian dan pengembangan sumber daya manusia yogyakarta terdiri dari beberapa tahapan: *Pertama*, analisis kebutuhan pelatihan dengan menggunakan penyebaran kuisisioner dan analisis jabatan. *Kedua*, perencanaan program pelatihan direncanakan dari penetapan tujuan sampai mengembangkan rencana. *Ketiga*, pengembangan program pelatihan ini memiliki beberapa jenis pengembangan. *Keempat*, pelaksanaan program dilaksanakan dengan beberapa metode pelaksanaan yaitu metode klasikal dan non klasikal. *Terakhir*, evaluasi pelatihan dengan melaksanakan *pos test* dan pengisian kuisisioner.

Kata kunci: Sumber Daya Manusia, Manajemen Pelatihan, BKPSDM Kota Yogyakarta

DAFTAR ISI

HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
SURAT PERSETUJUAN SKRIPSI.....	iii
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI	iii
HALAMAN PERSEMBAHAN	v
MOTTO.....	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
ABSTRAK	xi
DAFTAR ISI.....	xii
BAB I PENDAHULUAN.....	xiv
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	6
C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian.....	6
D. Kajian Pustaka.....	7
E. Kerangka Teori.....	12
F. Metode Penelitaian.....	25
G. Sistematika Pembahasan	36
BAB II GAMBARAN UMUM.....	38
A. Letak Geografis Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Yogyakarta	38
B. Sejarah Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Yogyakarta.....	39

C. Visi, Misi dan Motto Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Yogyakarta	43
D. Administrasi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Yogyakarta	44
E. Struktur Organisasi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Yogyakarta	47
F. Kontak Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Yogyakarta.....	49
BAB III PEMBAHASAN	50
A. Analisis Kebutuhan Pelatihan	50
B. Perencanaan Program Pelatihan.....	52
C. Pengembangan Program Pelatihan.....	60
D. Pelaksanaan Pelatihan	68
E. Evaluasi Pelatihan	74
BAB IV PENUTUP	77
F. Kesimpulan	77
G. Saran.....	77
DAFTAR PUSTAKA.....	79
LAMPIRAN.....	81

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2 1 Gedung BKPSDM Yogyakarta	39
Gambar 2 2 Motto BKPSDM Yogyakarta	43
Gambar 2 3 Struktur organisasi BKPSDM Yogyakarta.....	47
Gambar 3 1 Bimtek Penyusunan Analisis Standar Belanja	70
Gambar 3 2 Bimtek Profesionalisme ASN dan Corevalue ASN	70
Gambar 3 3 Diklat Manajemen Pemerintahan Daerah	71
Gambar 3 4 Pelatihan Konvensi Hak Anak	72
Gambar 3 5 Pelatihan Public Speaking	73



STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Sumber Daya Manusia (SDM) menjadi salah satu faktor penting yang menentukan keberhasilan berjalannya sebuah organisasi. Sumber daya manusia (SDM) juga merupakan elemen utama organisasi dibandingkan dengan elemen lainnya seperti modal, teknologi dan uang sebab manusia itu sendiri yang akan mengendalikan elemen lainnya. Untuk itu dibutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas dalam menunjang tugas yang menjadi tanggung jawab organisasi. Peranan sumber daya manusia menjadi semakin penting bila dikaitkan dengan perkembangan global yang penuh dengan persaingan. Perkembangan teknologi yang pesat dan persaingan global yang sangat ketat menuntut organisasi untuk memiliki SDM yang kompeten dan adaptif.

Salah satu cara untuk menghadapi persaingan tersebut yaitu dengan memberdayakan dan menggali seluruh potensi sumber daya manusia yang dimiliki, dengan begitu sumber daya manusia yang kompeten akan mampu mengikuti perkembangan teknologi dan tantangan global. Salah satu unsur untuk meningkatkan kualitas pegawai yaitu melalui pelatihan. Pelatihan merupakan bagian dari terciptanya SDM yang berkualitas dengan didesain secara sistematis dalam pengembangan program suatu instansi atau organisasi.

Pengembangan atau pembinaan kepegawaian menyangkut dua hal pokok yang terdiri dari pengembangan dalam peningkatan kualitas sumber daya manusia dan pengembangan dalam peningkatan karier pegawai.² Kedua hal tersebut menjadi hal yang paling penting untuk diperhatikan karena keduanya mendorong terciptanya misi dari instansi atau organisasi.

Sebuah pelatihan juga harus mempunyai arah atau tujuan yang jelas agar pelatihan sesuai dengan rencana apa yang diharapkan. Untuk dapat melaksanakan pelatihan yang berorientasi pada kebutuhan dan rencana pelatihan yang diharapkan maka pelatihan disini membutuhkan manajemen pelatihan yang sesuai. Pelatihan juga memiliki kontribusi besar dalam organisasi karena dapat berfungsi sebagai *agent of change* terhadap individu dalam organisasi. Program pelatihan dapat menjadi media atau wahana untuk melakukan transfer atau internalisasi nilai-nilai strategis organisasi, membangun budaya organisasi, kompetensi inti organisasi kepada anggota atau individu.

Menurut pasal 1 ayat 9 Undang-undang No. 13 Tahun 2003 tentang ketenagakerjaan, pelatihan kerja merupakan serangkaian kegiatan untuk memberi, memperoleh, meningkatkan serta mengembangkan kompetensi kerja, produktivitas, disiplin, sikap dan etos serta pada tingkat keterampilan dan keahlian tertentu sesuai dengan jenjang dan kualifikasi jabatan dan

² Fathur rochman, Irwan. "Pengembangan Kompetensi Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Curup Melalui Metode Pendidikan Dan Pelatihan." *Manajer Pendidikan: Jurnal Ilmiah Manajemen Pendidikan Program Pascasarjana* 11.2 (2017).

pekerjaan.³ Berdasarkan uraian tersebut dapat diketahui bahwa pelatihan memiliki peranan penting sebagai upaya dalam proses meningkatkan keterampilan yang dilaksanakan secara terus-menerus, bertahap, terkelola serta terarah guna mencapai tujuan. Proses pelatihan sangat berkaitan erat dengan manajerial. Manajemen pelatihan merupakan suatu hal yang sangat penting untuk meningkatkan kinerja serta kemampuan dari sumber daya manusia dalam suatu lembaga. Berdasarkan penjelasan diatas dapat kita ketahui bahwa manajemen pelatihan merupakan proses yang sangat penting dilakukan oleh suatu lembaga dalam menentukan keberhasilan pelatihan. Manajemen pelatihan juga sangat diperlukan untuk pelatihan-pelatihan yang dilaksanakan oleh Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Yogyakarta.

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) merupakan instansi pemerintahan yang dibentuk setelah otonomi daerah pada tahun 1999. Sebelum pelaksanaan otonomi daerah semua urusan kepegawaian berada di pemerintah pusat, yang ada di daerah hanya sebagai pelaksana administrasi kepegawaian dari kebijakan pemerintah pusat. BKPSDM mempunyai beberapa bidang diantaranya Kesekretariatan, Bidang Perencanaan dan Pengembangan, Bidang Manajemen Karier Kinerja dan Kesejahteraan, Bidang Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia dan yang terakhir Bidang Administrasi

³ Undang-undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan, Pasal 1 Ayat (9).

Kepegawaian.⁴ Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) mengelola semua urusan kepegawaian termasuk proses kenaikan jabatan struktural pegawai eselon III dan IV pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD). BKPSDM khususnya pada Bidang Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia memainkan peran penting dalam Mengelola, Mengembangkan dan Meningkatkan Kompetensi Asisten negara sipil (ASN).

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) dalam meningkatkan kualitas pegawainya BKPSDM mengadakan program pengembangan kompetensi pegawai. Program ini dibawah naungan bidang Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia. Bidang Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia (PKSDM) memiliki 4 program diantaranya yaitu Program Kepegawaian Daerah, Program Penyelenggaraan Keistimewaan, Program Penunjang Urusan Pemda/Kota dan yang terakhir Program Pengembangan Sumber Daya Manusia. Dalam Program Pengembangan SDM ada 2 macam diklat di PKSDM yaitu diklat teknis dan diklat fungsional. Diklat teknis ini dilakukan untuk meningkatkan keterampilan ASN, sedangkan Diklat fungsional dilakukan untuk kenaikan jabatan para ASN.

⁴ Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia: “Tentang Gambaran Umum Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia” [Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia \(jogjakota.go.id\)](http://Badan.Kepegawaian.dan.Pengembangan.Sumber.Daya.Manusia.jogjakota.go.id) Diakses pada tanggal 18 Maret 2024 pukul 14.10 WIB

Namun pada kenyataannya, di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia (BKPSDM) juga memiliki permasalahan seperti adanya kesenjangan antara kompetensi yang dimiliki ASN saat ini dengan kompetensi yang dibutuhkan untuk mencapai visi dan misi organisasi. Kesenjangan ini disebabkan oleh beberapa faktor, seperti: perkembangan teknologi yang pesat, perubahan kebutuhan organisasi dan kurang tepatnya sasaran pelatihan dan pengembangan. Dengan demikian sebaiknya Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia merancang pelatihan dengan indikator-indikator manajemen pelatihan sebaik mungkin agar permasalahan-permasalahan di BKPSDM dapat diselesaikan karena manajemen pelatihan sdm merupakan langkah penting bagi organisasi untuk meningkatkan kinerja, mengatasi kesenjangan kompetensi dan menjawab tantangan global.

Hal ini melatar belakangi peneliti tertarik dalam meneliti “Manajemen Pelatihan Sumber Daya Manusia di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Yogyakarta”. Dengan harapan dari hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai rujukan oleh lembaga agar dapat mempertahankan serta meningkatkan eksistensi lembaganya sebagai salah satu usaha untuk meminimalisir permasalahan dan menghadapi tantangan di masa yang mendatang.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu “Bagaimana manajemen pelatihan sumber daya manusia di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Yogyakarta?”.

C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini yaitu untuk mengetahui bagaimana manajemen pelatihan sumber daya manusia di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Yogyakarta.

Adapun manfaat dari penelitian ini yaitu sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

- a. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menambah khazanah keilmuan serta memberikan wawasan kepada pembaca khususnya dalam hal manajemen pelatihan sumber daya manusia.
- b. Dapat menjadi bahan teoritis dalam kepentingan penulisan karya ilmiah.

2. Manfaat Praktis

- a. Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dan masukan dalam proses memenej pelatihan sumber daya manusia di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Yogyakarta.

- b. Sebagai syarat dalam menyelesaikan perkuliahan pada program sarjana strata satu (S1) dan untuk memperoleh gelar Sarjana Sosial (S.Sos) Program Studi Manajemen Dakwah Fakultas Dakwah dan Komunikasi.

D. Kajian Pustaka

Kajian pustaka berisi tentang kajian atau literatur dari beberapa hasil penelitian terdahulu sebagai perbandingan penelitian. Kajian pustaka juga berfungsi untuk menjelaskan posisi dan titik pijak peneliti di tengah penelitian sejenis yang pernah dilakukan orang.⁵ Berikut adalah penelitian atau pustaka sebelumnya yang memiliki keterkaitan dengan penelitian ini antara lain:

Pertama, Jurnal dengan judul *Manajemen Pelatihan Kerja di Lpk Bina Gatara Muda dalam Mengembangkan Produktivitas Masyarakat Garut Utara* karya Ayi Najmul Hidayat, Raden Riki dan Muhammad Danil. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana manajemen pelatihan kerja di LPK Bina gatara muda dalam mengembangkan produktivitas Masyarakat garut utara. Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian deskriptif kualitatif. Sifat data yang dikumpulkan adalah berupa data kualitatif. Peneliti mendeskripsikan, menganalisis dan mengungkapkan fenomena tentang manajemen pelatihan kerja di LPK Bina Gatara Muda. Penelitian kualitatif dapat sebagai instrumen penelitian karena segala

⁵ Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Kalijaga, Pedoman Penulisan Skripsi, Yogyakarta: kalijaga, 2014.

sesuatunya belum mempunyai bentuk yang pasti baik mengenai masalah fokus penelitian. Sesuai dengan kebutuhan data atau informasi yang dibutuhkan, maka metode pengumpulan data yang digunakan adalah: observasi, wawancara dan studi dokumentasi. Hasil dari penelitian tersebut ialah perencanaan pelatihan dilakukan mengacu pada program pelatihan. Kegiatan perencanaan adalah untuk merencanakan berbagai kebutuhan pelatihan diantaranya perencanaan tempat, perencanaan jadwal, perencanaan materi, perencanaan pemateri, perencanaan metode, perencanaan media, dan perencanaan pengelola. Perencanaan pelatihan melibatkan tim inti yaitu penanggung jawab, koordinator program, dan koordinator acara. peserta pelatihan yang terdaftar di LPK Bina Gatara Muda berasal dari masyarakat umum yang mayoritas berdomisili di wilayah Garut Utara dan peserta pelatihan tidak dipungut biaya sedikitpun dari LPK, terkecuali peserta reguler. Waktu pelatihan mengikuti sistem SKKNI berpatokan program dari Kemenperin dan Kemenaker selama 20 hari plus uji kompetensi. Reguler cukup 14 hari.⁶

Kedua, Jurnal dengan judul *Manajemen Pelatihan di Lembaga "Cristal Indonesia Manajemen"* karya Dwi Endah Nur Jannah. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana manajemen pelatihan di lembaga "Cristal Indonesia Manajemen". Penelitian ini termasuk penelitian deskriptif kualitatif karena penelitian ini bertujuan untuk mengungkap

⁶ Hidayat, Ayi Najmul, Raden Riki, Barkah Zulfikar and Muhammad Danil. "*Manajemen Pelatihan Kerja di Lpk Bina Gatara Muda dalam Mengembangkan Produktivitas Masyarakat Garut Utara.*" Jurnal Pendidikan, Bahasa dan Budaya (2022): n. pag.

mengenai manajemen pelatihan di lembaga Cristal Indonesia Manajemen. Hasil dari penelitian ini yaitu manajemen pelatihan di lembaga Cristal Indonesia Manajemen terdiri dari: perencanaan pelatihan, pelaksanaan pelatihan, dan evaluasi pelatihan.

Perencanaan pelatihan terdiri dari perencanaan tempat dan pengelola pelatihan yang disesuaikan dengan program dan jumlah peserta, penyusunan jadwal disesuaikan dengan program pelatihan, media dan metode saling bersinergi dengan menyesuaikan materi, perencanaan materi disesuaikan dengan tema, serta penentuan pemateri melihat kualitas dan *track record* mengajar. Pelaksanaan pelatihan diawali dengan briefing pengelola untuk menyiapkan pelatihan, pengelola menyambut peserta untuk presensi dilanjutkan pembukaan pelatihan dan Evaluasi pelatihan merupakan tahap akhir dalam manajemen pelatihan yang dilakukan oleh peserta dengan mengisi lembar kuesioner, dan selanjutnya olah data statistik sehingga menghasilkan nilai dalam bentuk persentase.⁷

Ketiga, jurnal dengan judul *Manajemen Pelatihan Praseleksi Program Pemagangan ke Jepang di Lembaga Pelatihan Kerja Jiritsu* karya Dessy Ayu Alfiati dan Bagus Kisworo. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan perencanaan, pelaksanaan, evaluasi dan hambatan-hambatan dalam pelatihan praseleksi program pemagangan ke Jepang di Lembaga Pelatihan Kerja (LPK) JIRITSU. Penelitian ini menggunakan

⁷ Jannah, Dwi Endah Nur. "Manajemen Pelatihan di Lembaga "Cristal Indonesia Manajemen"." *Jurnal Pendidikan Administrasi Perkantoran-S1 5.1* (2016): 60-69.

pendekatan kualitatif. Subjek penelitian adalah pimpinan, instruktur dan peserta didik. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan observasi, wawancara, dan dokumentasi. Pemeriksaan keabsahan data menggunakan triangulasi sumber. Teknik analisis data meliputi pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen pelatihan praseleksi program pemagangan ke Jepang di LPK JIRITSU mulai dari perencanaan yaitu identifikasi kebutuhan yang berdasarkan dari tes seleksi pemagangan ke Jepang. Hasil identifikasi sebagai dasar menetapkan tujuan materi, metode, media, sarana prasarana, sosialisasi, pembiayaan perekrutan peserta didik dan instruktur, pembagian tugas dan koordinasi. Pelaksanaan pelatihan meliputi kegiatan pembelajaran yang terbagi menjadi beberapa kelompok berdasarkan tingkatan. Penilaian dilakukan secara formatif dan sumatif berupa teori dan praktek. Hambatan pelatihan berasal dari peserta didik dan instruktur.⁸

Keempat, skripsi dengan Judul *Manajemen Pelatihan Tenaga Kerja di Balai Latihan Kerja dan Pengembangan Produktivitas Daerah Istimewa Yogyakarta* karya Safarudin Alwi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui serta menganalisis bagaimana manajemen pelatihan tenaga kerja yang ada di balai latihan kerja dan pengembangan produktivitas daerah Istimewa Yogyakarta, mulai dari analisis kebutuhan, perencanaan

⁸ Alfiati, Dessy Ayu, and Bagus Kisworo. "Manajemen Pelatihan Praseleksi Program Pemagangan ke Jepang di Lembaga Pelatihan Kerja Jiritsu." *Jurnal Pendidikan Dan Pemberdayaan Masyarakat (JPPM)* 4.2 (2017): 101-118.

pelatihan, aktualisasi pelatihan dan evaluasi pelatihannya. Penelitian ini menggunakan penelitian lapangan (*field research*) dengan pendekatan kualitatif. Dalam pengumpulan data menggunakan teknik wawancara, observasi dan dokumentasi. Hasil dari penelitian ini yaitu manajemen pelatihan di BLK-PP DIY telah dilaksanakan dan berjalan dengan baik, dimulai dari proses analisis kebutuhannya, perencanaannya, pelaksanaannya sampai dengan evaluasinya. Tetapi masih ada yang perlu dibenahi dan ditingkatkan lagi agar BLK-PP DIY tetap relevan dan berguna bagi peserta pelatihan yang membutuhkan nantinya.⁹

Kelima, skripsi dengan judul *Manajemen Pelatihan Calon Tenaga Kerja Wanita di PT. Graha Ayukarsa Cabang Kebumen* karya Ya Fathah Nur Azizah. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana manajemen pelatihan calon tenaga kerja Wanita di PT. graha ayukarsa cabang kebumen. Penelitian ini bersifat deskriptif kualitatif, dengan berusaha menggambarkan hasil penelitian apa adanya, teknik pengumpulan datanya yaitu dengan observasi, wawancara, dan dokumentasi. Hasil dari Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa Manajemen pelatihan calon tenaga kerja wanita di PT. Graha Ayukarsa Cabang Kebumen sudah dilakukan secara sistematis mulai dari analisis kebutuhan pelatihan, desain pelatihan, pelaksanaan pelatihan sampai dengan evaluasi. Dari empat

⁹ Safarudin Alwi, *Manajemen Pelatihan Tenaga Kerja di Balai Latihan Kerja dan Pengembangan Produktivitas Daerah Istimewa Yogyakarta*, Skripsi (Yogyakarta: Jurusan MD Fakultas Dakwah dan Komunikasi, UIN Sunan Kalijaga, 2020), hlm.85

tahapan proses manajemen pelatihan yang paling menonjol di PT. Graha Ayukarsa Cabang Kebumen yaitu pada proses pelaksanaan pelatihan. Pelaksanaan pelatihan di PT. Graha Ayukarsa Cabang Kebumen sudah disesuaikan dengan peraturan yang ditetapkan BNP2TKI. Dalam pelaksanaan pelatihan PT. Graha Ayukarsa Cabang Kebumen menggunakan berbagai metode, tempat, dan media pelatihan untuk menunjang pelaksanaan pelatihan agar berjalan dengan efektif dan efisien sehingga mampu meningkatkan kualitas sumber daya manusia yaitu calon tenaga kerja wanita tujuan Taiwan.¹⁰

E. Kerangka Teori

1. Tinjauan Manajemen

Manajemen adalah suatu proses mengkoordinasi kegiatan-kegiatan kerja agar diselesaikan secara efektif dan efisien, manajemen juga merupakan pedoman kerja yang bersifat dasar dan tidak dapat diabaikan karena melekat di dalam proses yang akan dijadikan acuan oleh suatu organisasi dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan. Menurut Winardi, manajemen bukanlah privilese ataupun tanggung jawab beberapa anggota organisasi karena itu merupakan pekerjaan semua individu yang pekerjaan mereka saling bersangkutan dengan

¹⁰ Ya Fathah Nur Azizah, *Manajemen Pelatihan Calon Tenaga Kerja Wanita di PT. Graha Ayukarsa Cabang Kebumen*, Skripsi (Yogyakarta: Jurusan MD Fakultas Dakwah dan Komunikasi, UIN Sunan Kalijaga, 2019), hlm.87

tindakan mencapai sasaran-sasaran melalui pengkoordinasian sumber-sumber daya yang tersedia.¹¹

Sementara itu menurut Parker yang dikutip oleh Hoesada, mendefinisikan manajemen sebagai berikut: seni melaksanakan segala sesuatu melalui manusia. Secara fungsional, manajemen bermakna kegiatan pengukuran suatu jumlah secara berkala dan melakukan perubahan rencana awal, atau suatu kumpulan kegiatan untuk mencapai tujuan tertentu, dengan atau tanpa rencana.¹²

Menurut Robbins dan Coulter, "*management is also concerned with being effective, completing activities so that organizational goals are attained.*" Artinya, manajemen juga memperhatikan aspek efektif, melengkapi aktivitas sehingga tujuan organisasi tersebut tercapai¹³. Berdasarkan deskripsi konsep yang di paparkan oleh para ahli di atas, terdapat persamaan definisi yang dikemukakan oleh Trewathn dan Parker yaitu manajemen adalah proses pencapaian tujuan suatu organisasi melalui pengkoordinasian sumber daya manusia.

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

¹¹ Winardi, *Asas-asas Manajemen* (Bandung : CV. Mandar Maju, 2010), hlm. 5

¹² Jan Hoesada, *Taksonomi Ilmu Ekonomi* (Yogyakarta: CV. Andi Offset, 2013), hlm. 52

¹³ Stephen P. Robbins dan Mary Coulter, *Management*. (New Jersey: Pearson Education Limited, 2012), hlm. 8

2. Tinjauan Pelatihan

Pelatihan merupakan suatu kegiatan yang direncanakan di dalam organisasi yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan pegawai. Pelatihan berfungsi untuk memberikan pembekalan yang di butuhkan manusia dalam proses pembentukan kecakapan-kecakapan yang berlangsung dalam segala lingkungan, dalam kebiasaan perilaku maupun sikap yang dilakukan secara sengaja maupun tidak sengaja. Tujuannya untuk meningkatkan keahlian, mengembangkan seluruh potensi dalam diri manusia sehingga dapat melaksanakan tugas hidupnya yang berguna untuk seumur hidup.

Menurut Monappa dan Saiyadain, mendefinisikan pelatihan bahwa: *training refers to the teaching/learning activities carried on for the primary purpose of helping members of an organization to acquire and apply the knowledge, skills, abilities and attitudes needed by that organization.*¹⁴ Berdasarkan kutipan di atas tampak bahwa pelatihan mengacu pada kegiatan belajar mengajar yang dilakukan secara terus menerus yang tujuan utamanya untuk membantu anggota organisasi untuk memperoleh dan menerapkan pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan sikap yang dibutuhkan oleh organisasi.

Sedangkan menurut Wilson yang dikutip oleh Kaswan, mendefinisikan pelatihan sebagai berikut: *a planned process to modify*

¹⁴ Arun Monappa dan Mirza Saiyadain, *Personnel Management* (New Delhi: Tata McGraw-Hill Publishing, 2006), hlm. 175

*attitude, knowledge or skill behaviour through learning experience to achieve effective performance in an activity or range of activities. Its purpose, in the work situation, is to develop the abilities of the individual and to satisfy the current and future needs of the organization.*¹⁵

Berdasarkan kutipan di atas tampak bahwa pelatihan adalah proses yang terencana untuk mengubah sikap, pengetahuan atau kecakapan berperilaku melalui pengalaman belajar untuk mencapai kinerja yang efektif dalam pelaksanaan suatu kegiatan atau berbagai kegiatan. Dalam situasi kerja bertujuan untuk mengembangkan kemampuan individu dan untuk memenuhi kebutuhan saat ini dan masa depan organisasi.

Pelatihan merupakan salah satu cara organisasi dalam melaksanakan fungsinya dengan baik, karena dengan pelaksanaan pelatihan maka pegawai dapat mengembangkan kemampuan yang baru dan berlaku untuk waktu yang relatif lama. Sebagaimana definisi yang dikemukakan oleh Lucas bahwa, "*training is an intrinsic part of the organizational development process*"¹⁶ Artinya, pelatihan adalah pada hakekatnya bagian dari proses pengembangan organisasi.

3. Tinjauan Manajemen Pelatihan

a. Definisi Manajemen Pelatihan

Dalam pelaksanaan pelatihan ada tujuan yang ingin dicapai dari kegiatan tersebut. Pengelolaan kegiatan yang baik dan terarah

¹⁵ Kaswan, *Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Bandung: Alfabeta, 2015), h. 204

¹⁶ Robert W. Lucas, *Energize Your Training: Creative Techniques to Engage Learners*, (EastPeoria: ASTD Press, 2010), h. 195

dapat membantu dalam proses pencapaian tujuan dan manfaat yang diperoleh dari pelaksanaan pelatihan tersebut. Memaksimalkan pelaksanaan manajemen pelatihan akan memberikan efektivitas pada sasaran dan tujuan pelatihan. Menurut Davies yang dikutip oleh Daryanto dan Bintoro manajemen pelatihan sebagai suatu proses, istilah manajemen atau pengelolaan pelatihan berdampingan dengan trisula aktivitas, yakni perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi.¹⁷ Berdasarkan definisi tersebut di atas nampak bahwa perencanaan adalah aktivitas yang menentukan terlebih dahulu apa yang harus dilakukan, sedangkan pelaksanaan merupakan operasionalisasi dari apa yang direncanakan dan akan selalu berpedoman pada perencanaan yang telah ditentukan sebelumnya, selanjutnya evaluasi yang merupakan suatu proses guna mengetahui apakah pelaksanaan program pelatihan telah sesuai dengan perencanaan sebelumnya atau tidak, dan apakah pelaksanaan yang telah dilakukan berhasil mencapai tujuan atau justru sebaliknya.

Manajemen pelatihan adalah pengelolaan pelatihan yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan evaluasinya.¹⁸ Menurut Sudjana yang dikutip oleh Rochmat Koswara dalam jurnalnya bahwa proses manajemen pelatihan itu

¹⁷ Daryanto dan Bintoro, *Manajemen Diklat* (Yogyakarta: Gava Media, 2014), hLM. 116

¹⁸ Soebagio Atmodiwirio, *Manajemen Pelatihan*, (Jakarta: Ardadizya Jaya, 2002), hlm.116

dimulai dengan analisis, yaitu analisis kebutuhan (*need analysis*) terhadap hal-hal yang akan menjadi objek pelatihan, kemudian dilanjutkan dengan desain program pelatihan, yaitu Langkah mendesain program-program pelatihan. Tahapan selanjutnya adalah melaksanakan dan penerapan program-program pelatihan kemudian diakhiri dengan evaluasi yaitu tahap untuk memberikan penilaian dan Analisa pengembangan. Pada tahapan tersebut akan ada proses umpan balik yang bertujuan untuk mengontrol efektivitas pelaksanaan dan proses pelatihan.¹⁹

Berdasarkan pengertian-pengertian diatas dapat ditarik Kesimpulan, bahwa manajemen pelatihan berarti sesuatu yang didalamnya mengelola pelatihan Dimana bertujuan untuk meningkatkan keterampilan seseorang dengan cara perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan evaluasinya, tujuannya tidak lain dan tidak bukan adalah untuk mencapai target pelatihan secara tepat.

b. Tahapan Manajemen Pelatihan

Menurut Pont sebagaimana dikutip Mujiman, manajemen pelatihan mempunyai sifat siklus yang terdiri dari lima tahapan utama:²⁰

¹⁹ Rochmat Koswara, *Manajemen Pelatihan*, Jurnal Empowerment Vol.4 No.1, hlm.44

²⁰ Haris Mujiman, *Manajemen Pelatihan Berbasis Belajar Mandiri* (Yogyakarta : Pustaka belajar, 2009), hlm. 56

1. Analisis kebutuhan pelatihan

Tahap awal perencanaan pelatihan membutuhkan suatu penilaian yang dilakukan dengan melakukan analisis kebutuhan pelatihan. Menurut Mathis dan Jackson *training need analysis* merupakan *fase diagnose* dari sebuah perencanaan pelatihan.²¹ Penilaian ini merupakan hasil pertimbangan dari masalah kinerja karyawan dan organisasi yang sedang dihadapi masa kini dan dimasa yang akan datang. Tahap ini bertujuan untuk mengidentifikasi kesenjangan antara pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dimiliki karyawan dan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi. Metode TNA (*Training Need Analysis*) dapat mencakup survei, wawancara, tinjauan kinerja, dan analisis pekerjaan. Metode yang dapat digunakan untuk melakukan TNA (*Training Need Analysis*)

antara lain:

Analisis Kinerja: Melakukan analisis terhadap kinerja karyawan untuk mengetahui kesenjangan antara kinerja yang diharapkan dengan kinerja yang dicapai.

Analisis Tugas: Menganalisis tugas-tugas yang dilakukan oleh karyawan untuk mengetahui pengetahuan,

²¹ Mathis, Robert L. dan Jackson. *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi 10). (Jakarta: Salemba Empat, 2006)

keterampilan, dan sikap yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas tersebut.

Kuesioner: Memberikan kuesioner kepada karyawan untuk mengetahui kebutuhan pelatihan mereka.

Wawancara: Melakukan wawancara dengan karyawan untuk mengetahui kebutuhan pelatihan mereka.

2. Perencanaan program pelatihan

Perencanaan program pelatihan merupakan kegiatan merencanakan program pelatihan secara menyeluruh. Kegiatan perencanaan pelatihan pada umumnya adalah sebagai berikut:

- a. Menetapkan pengelola dan staf pembantu program pelatihan.
- b. Menetapkan tujuan pelatihan.
- c. Menetapkan bahan ajar pelatihan.
- d. Menetapkan metode-metode yang akan digunakan.
- e. Menetapkan alat bantu pelatihan.
- f. Menetapkan cara evaluasi pelatihan.
- g. Menetapkan tempat dan waktu pelatihan.
- h. Menetapkan instruktur pelatihan.
- i. Menyusun rencana kegiatan dan jadwal pelatihan.
- j. Menghitung anggaran yang dibutuhkan.

Berdasarkan hasil TNA (*Training Need Analysis*), program pelatihan dirancang untuk memenuhi kebutuhan yang teridentifikasi. Menurut Hani Handoko, semua kegiatan perencanaan pada dasarnya melalui 4 tahap, yaitu sebagai berikut :²²

- a) Menetapkan tujuan atau serangkaian tujuan. Perencanaan dimulai dengan keputusan-keputusan tentang keinginan atau kebutuhan organisasi atau kelompok kerja. Tanpa rumusan tujuan yang jelas, organisasi akan menggunakan sumber daya-sumber dayanya secara tidak efektif.
- b) Merumuskan keadaan saat ini. Pemahaman akan posisi perusahaan sekarang dari tujuan yang hendak dicapai atau sumber daya-sumber daya yang tersedia untuk pencapaian tujuan adalah sangat penting karena tujuan dan rencana menyangkut waktu yang akan datang. Setelah keadaan saat ini dianalisa, rencana dapat dirumuskan untuk menggambarkan rencana kegiatan lebih lanjut.
- c) Mengidentifikasi segala kemudahan dan hambatan. Segala kekuatan dan kelemahan serta kemudahan dan

²² Hani handoko, *Manajemen*, (Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta, ed. 2 cet. 7, 1993), hlm. 79-80.

hambatan perlu diidentifikasi untuk mengukur kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan. Oleh karena itu perlu diketahui factor-faktor lingkungan intern dan ekstern yang dapat membantu organisasi mencapai tujuan atau mungkin yang menimbulkan masalah.

- d) Mengembangkan rencana atau serangkaian kegiatan untuk mencapai tujuan. Tahap terakhir dari proses perencanaan meliputi pengembangan berbagai alternatif kegiatan untuk mencapai tujuan, penilaian alternatif-alternatif tersebut dan pemilihan alternatif terbaik (paling memuaskan) diantara berbagai alternatif yang ada.

3. Pengembangan program pelatihan

Tahap ketiga ini bertujuan untuk mengembangkan program pelatihan yang telah dirancang pada tahapan sebelumnya. Hal ini dilakukan dengan cara:

Mengembangkan Materi Pelatihan: Mengembangkan materi pelatihan sesuai dengan kurikulum pelatihan.

Mengembangkan Media Pelatihan: Mengembangkan media pelatihan sesuai dengan metode pelatihan yang dipilih.

Mempersiapkan Fasilitator: Mempersiapkan fasilitator pelatihan yang kompeten dan berpengalaman.

4. Pelaksanaan pelatihan

Pelaksanaan pelatihan mengikuti perencanaan pelatihan yang sudah ditetapkan. Menurut Haris Mujiman, dalam pelaksanaan pelatihan harus memperhatikan beberapa Langkah yang meliputi tahap pengenalan, acara review pengenalan dan merangsang peserta untuk dapat memanfaatkan pengalamannya.

Setelah menetapkan segala kebutuhan dalam proses perencanaan pelatihan, maka tahap selanjutnya adalah mengaplikasikan perencanaan pelatihan yang sudah ditentukan sebelumnya. Pada pelaksanaan pelatihan mengacu pada perencanaan pelatihan yang sudah ditetapkan, namun tidak menutup kemungkinan akan ada beberapa masalah yang timbul dan mengharuskan perubahan beberapa hal dari perencanaan sebelumnya, akan tetapi perubahan tersebut haruslah tetap mengacu pada upaya mempertahankan kualitas pelatihan, menjaga kelancaran proses pelatihan, dan tidak merugikan pihak manapun.

Program pelatihan disampaikan kepada khalayak sasaran. Hal ini dapat berupa pelatihan tatap muka, pelatihan online, atau kombinasi keduanya.

5. Evaluasi pelatihan

Efektivitas program pelatihan dievaluasi untuk menentukan apakah program tersebut telah mencapai hasil yang diinginkan. Hal ini mungkin melibatkan pengumpulan umpan balik dari peserta, mengukur perubahan perilaku atau kinerja, dan menilai laba atas investasi (ROI) pelatihan. Evaluasi pelatihan juga dapat dilakukan dengan cara: Pre-test dan post-test: Memberikan tes kepada peserta pelatihan sebelum dan setelah mengikuti program pelatihan untuk mengetahui apakah mereka telah mengalami peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan sikap.

Evaluasi merupakan bagian dari program pelatihan. maka dari itu, kegiatan evaluasi harus sudah masuk dalam perencanaan program. Evaluasi bertujuan untuk mengukur keberhasilan program dari segi hasil belajar partisipan yang berupa perubahan pengetahuan, sikap dan keterampilan yang diperkirakan sebagai akibat pelatihan dan kualitas penyelenggara program pelatihan dalam aspek-aspek yang bersifat teknis dan substantif.

c. Tujuan Pelatihan

Pelatihan sumber daya manusia adalah hal yang sangat penting untuk diperhatikan dalam manajemen sebuah organisasi, baik berupa institusi, Perusahaan maupun lembaga atau perguruan

(sekolah). Kegiatan pelatihan sumber daya manusia memiliki tujuan yang direalisasikan dalam rangkaian kegiatan terencana, terstruktur dan sistematis. Tujuan serta manfaat pelatihan ini berguna untuk meningkatkan keahlian atau skill karyawan yang berkaitan dengan pekerjaan agar kualitas performa mereka meningkat sehingga memberikan manfaat bagi kemajuan Perusahaan atau institusi. Selain itu juga agar mereka memiliki kompetensi yang memadai dalam menghadapi situasi-situasi tertentu yang bisa terjadi dalam dunia pekerjaan.

Oleh karenanya suatu pelatihan dibutuhkan paling tidak karena 3 alasan, sebagai berikut²³:

1) Pengembangan potensi

Melalui pelatihan, maka seseorang khususnya karyawan atau pegawai dapat mengembangkan pengetahuan (*knowledge*) dan keterampilan (*skill*) mereka dalam melaksanakan tugasnya.

2) Memperbaiki sikap mental

Tidak adanya informasi dan pengetahuan, sikap mental yang relevan dengan suatu aktivitas pun setidaknya akan mengalami perubahan, khususnya kepada hal yang lebih baik.

²³ Benny Herlena, *Desain Pelatihan*, (Yogyakarta: Ash-Shaff, 2012), Hlm. 3.

- 3) Munculnya perubahan perilaku yang diharapkan
Perubahan perilaku merupakan domain yang hamper
Sebagian besar dibidik dalam tujuan suatu pelatihan.

F. Metode Penelitaian

1. Jenis penelitian

Penelitian ini termasuk penelitian kualitatif deskriptif dan termasuk penelitian lapangan (*field research*). Pada penelitian ini, peneliti diharuskan terjun langsung ke lokasi atau sumber penelitian dalam hal ini yaitu BKPSDM Yogyakarta. Lebih lanjut penelitian ini juga menggunakan metode penelitian kualitatif, menurut Sugiyono metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti kondisi objek yang alamiah, dimana peneliti sebagai kunci dan hasil penelitian ini lebih menekankan makna daripada generalisasi.²⁴ Penelitian dengan pendekatan ini juga lebih menekankan kepada analisis proses dari proses berpikir secara induktif yang berkaitan dengan dinamika hubungan antar fenomena yang diamati, dan juga senantiasa menggunakan logika ilmiah.²⁵

Penelitian ini akan mendeskripsikan dan menggambarkan proses manajemen pelatihan sumber daya manusia di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia di Yogyakarta.

²⁴ Sugiyono. “*Metodologi Penelitian Pendidikan*”. (Bandung: Alfabeta, 2019) hlm. 15

²⁵ Imam Gunawan, “*Metode Penelitian Kualitatif: Teori dan Praktik*”. (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2013), hlm. 80-81

2. Sumber data

a. Data primer

Data primer adalah data yang didapatkan secara langsung dari subjek penelitian, dalam hal ini peneliti mendapatkan data atau informasi langsung dengan menggunakan instrument-instrumen yang telah ditetapkan. Data primer dikumpulkan oleh peneliti sebagai jawaban dari pertanyaan-pertanyaan yang telah dibuat dalam penelitian ini. Pengumpulan data primer merupakan bagian internal dari proses penelitian dan digunakan sebagai tujuan dari pengambilan keputusan. Adapun data primer dalam penelitian ini diperoleh dari observasi dan wawancara dengan kepala bidang perencanaan program dan staff bidang perencanaan program di BKPSDM Yogyakarta.

b. Data sekunder

Data sekunder merupakan data yang telah disediakan dalam bentuk. Biasanya data sekunder ini diperkuat oleh data, dokumentasi berupa catatancatatan tertulis, buku-buku, surat-surat, dokumen serta foto terkait dengan manajemen pelatihan sumber daya manusia yang digunakan sebagai arsip data. Data sekunder diperoleh dari dokumen atau data yang tersedia.²⁶

²⁶ Saifudin Azwar, "*Metodologi Penelitian*", (Yogyakarta: Pusat penelitian, 1998), hlm.91

3. Subjek dan Objek Penelitian

a. Subjek penelitian

Subjek penelitian adalah responden atau sumber data yang dapat membantu memberikan data untuk peneliti. Dalam penelitian ini, yang menjadi subjek penelitian ini adalah Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian dan Staff Bidang Pengembangan Kompetensi SDM di BKPSDM Yogyakarta.

b. Objek penelitian

Objek penelitian ini adalah sesuatu yang hendak diselidiki selama kegiatan penelitian. Pada penelitian ini yang menjadi titik fokus yaitu menyangkut tentang manajemen pelatihan sumber daya manusia di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Yogyakarta.

4. Teknik Pengumpulan Data

a. Observasi

Teknik observasi merupakan suatu proses yang kompleks, suatu proses yang tersusun dari berbagai proses biologis dan psikologis. Dua yang terpenting yaitu proses-proses pengamatan dan ingatan. Dari segi proses pelaksanaan pengumpulan data, observasi dapat dibedakan menjadi *participant observation* (observasi berperan serta) dan *non participant observation*, selanjutnya dari segi instrumen dibedakan menjadi observasi terstruktur dan tidak

terstruktur.²⁷ Peneliti menggunakan metode *non participant observation*, yaitu peneliti hanya pengamat di lapangan dan terlibat praktik/ kegiatan keseharian di lapangan.

Dalam observasi ini peneliti melakukan pengamatan dan mencatat secara langsung terhadap obyek penelitian yaitu manajemen pelatihan sumber daya manusia di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia di Yogyakarta.

b. Wawancara

Wawancara yang digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, dan apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dan jumlah respondennya kecil/sedikit. Wawancara dapat dilakukan secara terstruktur maupun tidak terstruktur, dan dapat dilakukan melalui tatap muka (*face to face*) maupun dapat menggunakan telepon.²⁸ Penelitian ini mewawancarai kepala bidang perencanaan dan staff bidang perencanaan program di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Yogyakarta. Dalam hal ini dilakukan agar mendapatkan data yang menyeluruh dari sudut pandang yang berbeda. Wawancara yang dilakukan oleh peneliti yaitu secara langsung (tatap muka) dan via telepon whatsapp.

²⁷ Sugiyono, "*Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*", (Bandung: Alfabeta, 2016), hlm. 145

²⁸ Ibid, hlm.203.

Dalam penelitian ini peneliti melakukan wawancara langsung dengan mengajukan pertanyaan ke beberapa pihak yang bersangkutan secara lisan dan mendengarkan langsung keterangan-keterangan atau informasi dari subyek penelitian.

c. Dokumentasi

Dokumentasi yaitu catatan tertulis tentang berbagai kegiatan atau peristiwa pada waktu yang lalu. Teknik dokumentasi yaitu pengumpulan dengan mengidentifikasi, mencatat, dan mengumpulkan bahan dari dokumen yang berkaitan dengan masalah yang diteliti.²⁹ Dokumentasi ini berupa catatan-catatan tertulis, buku-buku, surat-surat, dokumen, serta foto terkait dengan program pengembangan kompetensi yang digunakan sebagai arsip data.

Dalam penelitian ini peneliti akan menggali dokumen-dokumen berupa catatan, gambar dan foto yang berkaitan dengan manajemen pelatihan sumber daya manusia di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Yogyakarta.

5. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan bahan-bahan lain. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis interaktif menggunakan model dari Miles

²⁹ Sedarmayanti dan Syarifudin Hidayat, "*Metodologi Penelitian*", (Bandung: Mandar Maju, 2020, hlm. 87

dan Hiberman dan Saldana, yaitu analisis data dalam penelitian kualitatif secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Berikut dijelaskan langkah-langkah penelitian dalam analisis data (*interactive model*) kualitatif menurut Milles, Huberman, dan Saldana sebagai berikut:³⁰

a. *Data collection* (Pengumpulan data)

Pada langkah ini, peneliti mencatat semua data baik data primer maupun sekunder secara objektif. Pengumpulan data ini dari lapangan yang dilakukan adalah melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi.

b. *Data condensation* (Kondensasi data)

Kondensasi data merujuk pada proses pemilihan, memfokuskan, menyederhanakan, mengabstraksikan, dan mentransforikan data yang mendekati keseluruhan bagian dari catatan lapangan secara tertulis, transkrip, wawancara, dokumen-dokumen, dan materi-materi empiris. Kesimpulannya bahwa proses kondensasi data ini diperoleh setelah peneliti melakukan wawancara dan mendapatkan data tertulis yang ada dilapangan, yang nantinya transkrip wawancara tersebut dipilah-pilah untuk mendapatkan fokus penelitian yang dibutuhkan peneliti.

³⁰ Miles Matthew B, Huberman A. Michael, dan Saldana Johny, "*Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebook*", Edition 3, Terj. Tjetjep Rohindi Rohidi, (Jakarta: UI Press,2014), hlm. 31.

c. *Display data* (Penyajian data)

Dalam model teknik analisis data ini yang paling digunakan untuk menyajikan data adalah dalam bentuk teks ataupun narasi. Hal ini dilakukan agar data yang didapat tersusun dengan baik sehingga kekurangan dari data yang sudah dimiliki dapat terlihat. Penyajian data ini memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, dalam merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami tersebut.

d. *Conclusion Drawing/verivication* (Penarikan kesimpulan)

Dalam proses penarikan kesimpulan didasarkan pada data yang telah disajikan. Kesimpulan dalam penelitian kualitatif mungkin dapat menjawab rumusan masalah yang dirumuskan sejak awal, tetapi mungkin juga tidak, karena masalah dan rumusan masalah dalam penelitian kualitatif bersifat sementara dan dapat berkembang setelah peneliti berada di lapangan. Jadi peneliti menarik kesimpulan yang diambil harus sesuai dengan data-data yang telah didapatkan lalu terbukti valid dan konsisten, maka kesimpulan yang telah peneliti buat dapat dikategorikan kesimpulan yang *credible*.

6. Teknik Keabsahan Data

Teknik keabsahan data dalam penelitian kualitatif meliputi uji *credibility, transferability, dependability, dan confirmability*.³¹ Teknik keabsahan data dalam penelitian ini menggunakan uji kredibilitas (validitas internal). Uji kredibilitas data atau kepercayaan terhadap data hasil penelitian kualitatif yang dilakukan dengan perpanjangan pengamatan, peningkatan ketekunan dalam penelitian, triangulasi, diskusi dengan teman sejawat, analisis kasus negatif, dan *member check*.

a. Uji *credibility*

Uji kredibilitas yaitu untuk menilai kebenaran dengan menunjukkan kepercayaan dari hasil temuan penelitian kualitatif, dari banyaknya taktik. Peneliti dalam hal uji kredibilitas salah satunya menggunakan triangulasi. Triangulasi adalah pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan waktu.³² Triangulasi dalam penelitian ini ada 2 cara, yaitu triangulasi sumber dan triangulasi teknik.

1) Triangulasi sumber

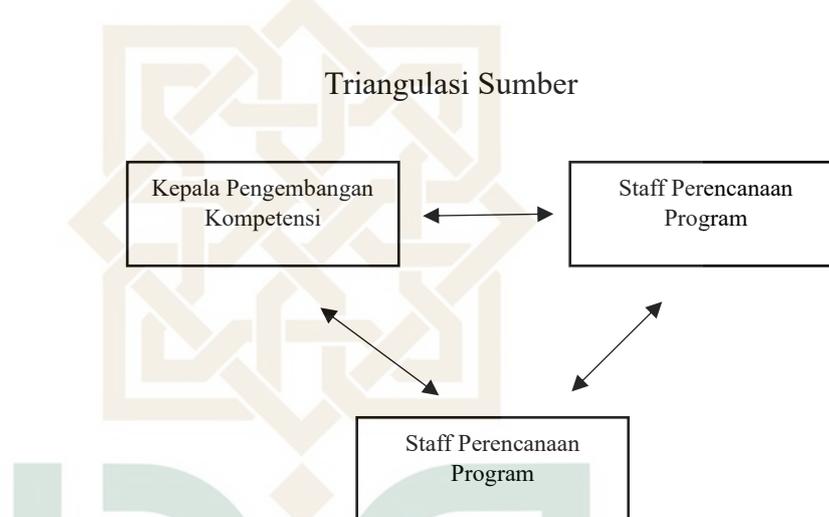
Triangulasi sumber untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh

³¹ Sugiyono, "*Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*", (Bandung: Alfabeta, 2017), hlm. 270

³² Ibid, hlm.273

melalui beberapa sumber.³³ Dalam triangulasi sumber peneliti mengecek dan membandingkan data yang diperoleh dari kepala bidang perencanaan program dan staff perencanaan program.

Gambar.1



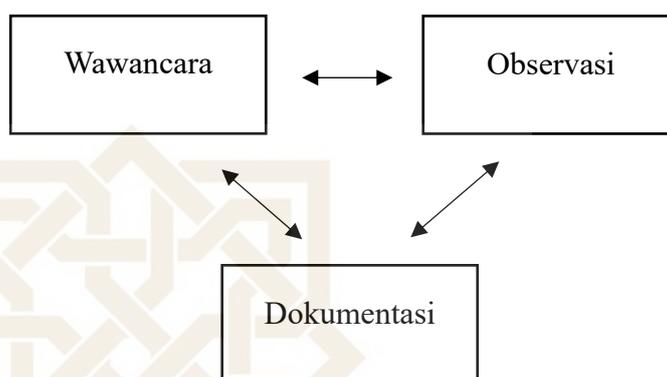
2) Triangulasi teknik

Triangulasi teknik yaitu menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Dalam triangulasi sumber peneliti mengecek sumber yang sama melalui teknik yang berbeda yang diperoleh dari Observasi, wawancara, dan dokumentasi dapat digambarkan triangulasi sumber berikut:

³³ Ibid, hlm.274

Gambar.2

Triangulasi Teknik



b. Uji transferability

Uji transferabilitas memudahkan orang lain dalam memahami hasil penelitian kualitatif sehingga ada kemungkinan untuk menerapkan hasil penelitian. Maka dalam laporan ini sebaiknya peneliti memberikan uraian rinci, jelas, sistematis, dan dapat dipercaya, sehingga pembaca dengan mudah dan jelas memahami hasil penelitian.³⁴

Dalam penelitian ini, laporan hasil penelitian diuraikan secara rinci, jelas, sistematis dan dapat dipercaya sehingga pembaca lain bisa memahami hasil penelitian dengan mudah dan jelas oleh peneliti.

³⁴ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2017), hlm.276

c. Uji *dependability*

Uji dependabilitas dilakukan dengan melakukan audit terhadap keseluruhan penelitian. Jika ditemukan bahwa salah satu proses tidak dilakukan maka tidak dapat dikatakan penelitian tersebut tidak reliable atau tidak dependable. Audit keseluruhan proses dilakukan oleh auditor atau pembimbing untuk mengaudit keseluruhan aktivitas peneliti dalam melakukan penelitian.³⁵ Mulai dari menentukan masalah, memasuki lapangan, menentukan sumber data sampai membuat kesimpulan harus dapat ditunjukkan oleh peneliti.

Dalam penelitian ini dilaksanakan dengan cara melampirkan dokumentasi proses penelitian. Hal ini untuk membuktikan penelitian secara obyektif.

d. Uji *confirmability*

Uji confirmabilitas yaitu menguji hasil penelitian, dikaitkan dengan proses yang dilakukan. Berhasilnya saat penelitian bisa dikatakan objektif dengan disepakati oleh banyak orang.³⁶ Uji *confirmability* mirip dengan uji *dependability* sehingga dapat dilakukan secara bersamaan, sehingga dapat dilakukan secara bersamaan. Uji *confirmability* sama dengan menguji hasil penelitian yang dilakukan dengan proses.

³⁵ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2017), hlm.277.

³⁶ *Ibid.*, hlm.277.

Pada uji confirmabilitas, peneliti memberikan transkrip wawancara kepada narasumber untuk di cek kebenaran datanya dan narasumber memberikan tanda tangan pada transkrip wawancara sebagai pengakuan kebenaran data yang telah diberikan.

G. Sistematika Pembahasan

Penelitian ini dibentuk sistematika pembahasan yang diharapkan mempermudah penyelesaian dari penelitian tentang Manajemen Pelatihan Sumber Daya Manusia di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia di Kota Yogyakarta Tahun 2024, yaitu sebagai berikut:

Bab I, menjelaskan tentang pendahuluan yang akan menjadi dasar dalam penyusunan penelitian ini yang meliputi latar belakang, rumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian, kajian pustaka, kerangka teori, metode penelitian dan sistematika pembahasan.

Bab II, peneliti menguraikan tentang gambaran umum Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Yogyakarta, yang meliputi letak geografis, sejarah, visi dan misi, tujuan, sasaran, fungsi, dan struktur organisasi.

Bab III, peneliti hendak memaparkan hasil dari penelitian yaitu tentang manajemen pelatihan sumber daya manusia di BKPSDM Kota Yogyakarta. Pembahasan ini meliputi indikator manajemen pelatihan bagi peserta atau ASN yang mengikuti pelatihan ini.

Bab IV yaitu penutup. Bab ini berisi tentang kesimpulan hasil-penelitian, saran-saran, serta dimuat daftar pustaka dan lampiran-lampiran.



BAB IV

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan, peneliti dapat mengambil kesimpulan bahwa manajemen pelatihan sumber daya manusia di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Yogyakarta berlangsung dengan beberapa tahapan. Tahapan pertama, analisis kebutuhan pelatihan menggunakan analisis jabatan dan penyebaran kuisioner. Tahapan kedua yaitu perencanaan program pelatihan ini direncanakan dari penetapan tujuan sampai mengembangkan rencana. Tahapan ketiga, pengembangan program pelatihan ini memiliki beberapa jenis pengembangan pelatihan. Tahapan keempat, pelaksanaan pelatihan dilaksanakan dengan beberapa metode yaitu klasikal dan non klasikal. Tahapan terakhir, evaluasi pelatihan ini dilakukan setelah pelatihan dengan menggunakan kuisioner dan *post test*.

B. Saran

Berdasarkan analisis yang telah disimpulkan, maka peneliti dapat memberikan saran yang bermanfaat bagi pihak yang berkaitan dengan penelitian ini. Adapun saran-saran yang diberikan adalah sebagai berikut:

1) Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia
Yogyakarta

Pelatihan-pelatihan yang telah dilaksanakan oleh BKPSDM sudah bagus dan efektif. Namun lebih baik diadakannya punishment kepada para peserta pelatihan agar pelatihan dapat berjalan dengan efektif dan tepat sasaran.

2) Peneliti selanjutnya

Untuk peneliti selanjutnya, disarankan peneliti dapat meneliti mengenai efektif tidaknya program pengembangan kompetensi yang telah dilaksanakan oleh pihak BKPSDM Yogyakarta.

DAFTAR PUSTAKA

- Alfiati, Dessy Ayu, and Bagus Kisworo. *Manajemen Pelatihan Praseleksi Program Pemagangan ke Jepang di Lembaga Pelatihan Kerja Jiritsu*. Jurnal Pendidikan Dan Pemberdayaan Masyarakat (JPPM) 4.2, 2017.
- Azwar, S. *Metodologi Penelitian*. Yogyakarta: Pusat Penelitian, 1998.
- B, M. M., & Huberman A, M. S. *Qualitative Data Analysis*. Jakarta: UI Press, 2014.
- Benny Herlena, *Desain Pelatihan*, Yogyakarta: Ash-Shaff, 2012.
- Daryanto, Bintoro, *Manajemen Diklat* Yogyakarta: Gava Media, 2014.
- Fathah Ya Nur Azizah, *Manajemen Pelatihan Calon Tenaga Kerja Wanita di PT. Graha Ayukarsa Cabang Kebumen*, Skripsi, Yogyakarta: Jurusan MD Fakultas Dakwah dan Komunikasi, UIN Sunan Kalijaga, 2019.
- Gunawan, i. *Metode Penelitian Kualitatif Teori Dan Praktik*. Jakarta: Pt. Bumi Aksara, 2013.
- Hani handoko, *Manajemen*, Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta, ed. 2 cet. 7, 1993.
- Herwina, W. *Analisis Model-model Pelatihan*, Tasikmalaya: Cv Bayfa Cendikia Indonesia, 2021.
- Hidayat Ayi, dkk. *Manajemen Pelatihan Kerja di Lpk Bina Gatara Muda dalam Mengembangkan Produktivitas Masyarakat Garut Utara*. Jurnal Pendidikan, Bahasa dan Budaya (2022).
- Hoesada Jan, *Taksonomi Ilmu Ekonomi*, Yogyakarta: CV. Andi Offset, 2013.
- Jannah, Dwi Endah Nur. *Manajemen Pelatihan di Lembaga "Cristal Indonesia Manajemen"*. Jurnal Pendidikan Administrasi Perkantoran-S1 5.1, 2016.
- Kalijaga, f.d. *Pedoman Penulisan Skripsi*. Yogyakarta, 2014.
- Kaswan, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Bandung: Alfabeta, 2015.
- Koswara, Rochmad, *Manajemen Pelatihan*, Jurnal Empowerment. Vol.4, no.1.
- Mathis, Robert L. dan Jackson. *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi 10). Jakarta: Salemba Empat, 2006.
- Monappa Arun, dkk. , *Personnel Management*, New Delhi: Tata McGraw-Hill Publishing, 2006.

Robin, Stephen.P dan Marry Coulter, *Management*, New Jersey: Pearson Education Limited, 2012.

Safarudin Alwi, *Manajemen Pelatihan Tenaga Kerja di Balai Latihan Kerja dan Pengembangan Produktivitas Daerah Istimewa Yogyakarta*, Skripsi, Yogyakarta: Jurusan MD Fakultas Dakwah dan Komunikasi, UIN Sunan Kalijaga, 2020.

Soebagio Atmodiwirio, *Manajemen Pelatihan*, Jakarta: Ardadizya Jaya, 2002.

Undang-undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan, Pasal 1 Ayat (9).

Winardi, *Asas-asas Manajemen*, Bandung : CV. Mandar Maju, 2010.

