

Model *Training Need Analysis* (TNA) Petugas Lapangan Keluarga Berencana (PLKB) Di BKKBN Provinsi Bengkulu Dalam Meningkatkan Kompetensi

Febriani*, Yusuwarsono

Universitas Dehasen, Bengkulu

*byby.feby@yahoo.co.id

Abstract

Competence is always demanding for a better change therefore a government organization always gives support to every employee to face changes that occur such as internal changes and external changes, by improving the competence of each employee by providing training because the training is one means of change to improve competence. Of 302 the number of PLKB in Bengkulu province that follow the competency test only 10 people who meet the competency standards based on the level of position. This means that there are gaps in the competence of individual employees on the task component is not in accordance with what is expected by BKKBN. This study aims to develop TNA model to overcome the standard competence gap with actual competence by using descriptive qualitative method, data collection technique through observation, interview and documentation. Data analysis using descriptive method. This TNA Reactive model uses the paradigm of a system where TNA is a simple process of analysis used to identify training needs or not, so in this study using some steps in a simtem in order to arrange a TNA model that is started from trigger event (Trigger) newly obtained solved into input, process and output.

Keywords: *Competence; Family Planning Field Officer; Model; Training Need Analysis (TNA).*

Abstrak

Kompetensi selalu menuntut untuk perubahan yang lebih baik oleh karena itu suatu organisasi pemerintahan selalu memberikan dukungan kepada setiap karyawannya untuk menghadapi perubahan yang terjadi seperti perubahan internal dan perubahan eksternal, dengan cara meningkatkan kompetensi pada setiap karyawannya dengan memberikan pelatihan karena pelatihan merupakan salah satu sarana perubahan untuk meningkatkan kompetensi. Dari 302 jumlah PLKB di provinsi Bengkulu yang mengikuti uji kompetensi hanya 10 orang yang memenuhi standar kompetensi berdasarkan dengan jenjang jabatannya. Hal ini berarti ada Kesenjangan kompetensi individu pegawai pada komponen tugasnya belum sesuai dengan yang diharapkan oleh BKKBN. Penelitian ini bertujuan untuk menyusun model TNA untuk mengatasi kesenjangan kompetensi standar dengan kompetensi *actual* dengan menggunakan Metode kualitatif deskriptif, teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara dan dokumentasi. Model TNA Reaktif ini menggunakan paradigma sebuah sistem dimana TNA itu merupakan suatu proses analisis sederhana yang digunakan agar dapat mengidentifikasi kebutuhan pelatihan atau tidak, sehingga pada penelitian ini menggunakan beberapa langkah dalam sebuah sistem agar dapat menyusun suatu model TNA yaitu dimulai dari pemicu kejadian (*Trigger*) baru didapat dipecahkan menjadi *input*, proses dan *output*.

Kata Kunci: Kompetensi; Model; Petugas Lapangan Keluarga Berencana (PLKB); *Training Need Analysis* (TNA).

1. Pendahuluan

Kompetensi pada umumnya harus dimiliki oleh setiap karyawan baik di perusahaan maupun di organisasi pemerintah dalam menjalankan tugasnya. Kompetensi selalu menuntut untuk perubahan yang lebih baik

oleh karena itu suatu perusahaan atau organisasi pemerintahan selalu memberikan dukungan kepada setiap karyawannya untuk menghadapi perubahan-perubahan yang terjadi seperti perubahan internal dan perubahan eksternal dalam suatu lingkungan kerja. Perubahan internal ini biasanya meliputi

beberapa permasalahan dilihat dari nilai dan budaya, etika serta program pengembangan, struktur organisasi, budaya organisasi dan pengendalian perilaku. Sedangkan perubahan eksternal yang sering terjadi yaitu tantangan global dan persaingan penguasa pasar baik nasional maupun internasional, karakteristik demografi seperti gender, pendapatan dan angkatan kerja serta karakteristik angkatan kerja.

Suatu organisasi pemerintah memiliki standar sendiri dalam mencapai visi, misi dan tujuan organisasi sehingga semua pegawai harus memiliki standar kompetensi sesuai dengan bidang pekerjaannya masing-masing. Hal ini juga terjadi di kantor badan kependudukan keluarga berencana nasional (BKKBN) Provinsi Bengkulu. BKKBN merupakan salah satu instansi pemerintah yang memberikan pelayanan dan informasi kepada masyarakat luas. Untuk menyampaikan informasi dan menjalankan pelayanan kepada masyarakat BKKBN memiliki pegawai tersendiri di lapangan yaitu Petugas Lapangan Keluarga Berencana (PLKB). PLKB di provinsi Bengkulu yaitu sebanyak 302 Orang yang terbagi diberbagai kabupaten berdasarkan wilayah kerjanya masing-masing. BKKBN selalu memiliki inovasi baru dalam meningkatkan kompetensi para PLKB agar dapat menunjang pekerjaannya dilapangan. Oleh karena itu diadakan pelatihan teknis dan fungsional agar para PLKB dapat membantu mencapai visi dan misi BKKBN.

Petugas lapangan keluarga berencana (PLKB) ini merupakan ujung tombak dari pelaksanaan program yang ada di BKKBN. Tugasnya melakukan urusan-urusan kegiatan koordinasi dan memberikan bimbingan serta pelayanan tentang pembangunan keluarga sejahtera yang di mulai dari kalangan Remaja.

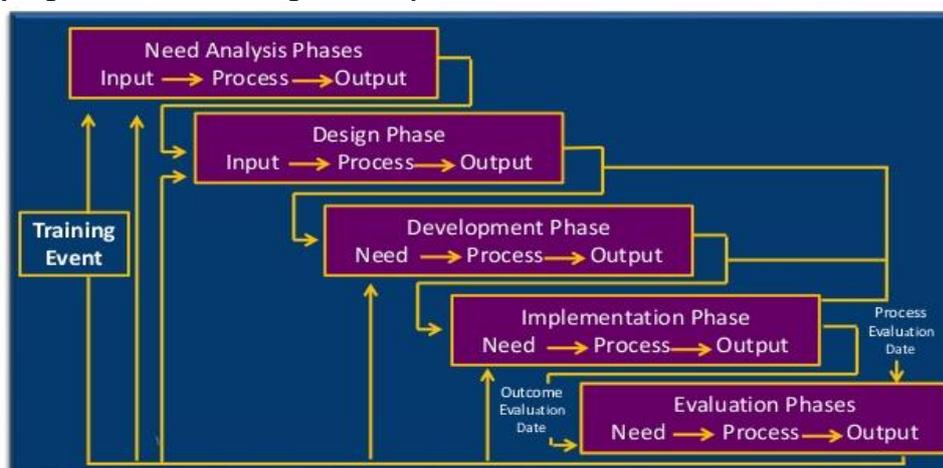
Ada beberapa permasalahan PLKB dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat yaitu (1) kurangnya pemahaman tentang kompetensi Standar sehingga terjadi perbedaan dengan apa yang dilakukan dilapangan. Hal ini lah yang disebut dengan kesenjangan (Gap) antara kompetensi standar dengan kompetensi actual dilapangan. (2) Kesenjangan itu terlihat dari uji kompetensi yang dilaksanakan BKKBN pusat. Dari j302 PLKB seprovinsi Bengkulu hanya 10 Orang yang dinyatakan memenuhi standar kompetensi. (Penelitian Februari-April 2018)

Oleh karena itu untuk menghadapi permasalahan yang telah diuraikan diatas BKKBN harus lebih mempersiapkan PLKB. Salah satunya dengan menyusun TNA sebelum melakukan pelatihan agar kesenjangan antara kompetensi actual dan kompetensi standar dapat diatasi. Analisis kebutuhan pelatihan merupakan suatu proses sebelum diadakanya suatu pelatihan. Pelatihan merupakan salah satu faktor yang paling penting untuk membantu meningkatkan kualitas SDM. Sehingga Rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu menyusun model TNA untuk membantu mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dalam rangka mengatasi kesenjangan kompetensi PLKB di BKKBN Provinsi Bengkulu?

2. Kajian Literatur

2.1 Proses Pelatihan

Proses pelatihan dimulai dengan beberapa tipe dari Tringgering event (Pemicu Kejadian) yaitu *organizational performance deficiency* didapatkan ketika *actual organizational performance* tidak sesuai dengan *expected organizational performance* (Blanchard dalam Kristina, 2004:15)



Gambar 1. Training Process Model

Dapat dilihat dari gambar diatas bahwa dari masing-masing fase tersebut didalamnya terdapat sistem sendiri-sendiri. Fase-fase tersebut saling melengkapi dan memberikan hubungan satu sama yang lainnya. Oleh karena itu proses pelatihan yang terjadi yaitu: (1) *Need analysis phase* (Tahap Analisis kebutuhan). Tahapan ini dilakukan untuk mengetahui efektivitas pelatihan agar pelatihan yang dilakukan memang benar-benar sesuai dengan kebutuhan. Pada tahap ini terdapat proses analisa kebutuhan untuk menentukan apakah permasalahan-permasalahan yang berhubungan dengan kinerja yang buruk tersebut memerlukan sebuah pelatihan atau tidak. (2) *Design phase* (Tahap Design Program Pelatihan). Tahap ini merupakan pengembangan dari analisis yang dilakukan pada tahap pertama. Output dari analisa tahap pertama menjadi input pada tahap ini yang nantinya digunakan untuk mendesign program pelatihan yang cocok/ sesuai. (3) *Development phase* (Tahap Pengembangan). Program pengembangan ini adalah proses formulasi strategi agar menemukan pelatihan yang obyektif. Design pelatihan menjadi input pada tahap ini dan memasukkan metode- metode alternatif/ program-program yang digunakan selama proses pembelajaran berlangsung. (4) *Implementation phase* (Tahap Pelaksanaan). Semua aspek dalam program pelatihan digunakan dalam tahap ini. Output dari tahap implementasi ini adalah actual training yang akan di respon oleh karyawan yang mengikuti pelatihan. Hasil atau respon tersebut menjadi input untuk tahap berikutnya. (5) *Evaluation phase* (Tahap Evaluasi). Tahap evaluasi merupakan tahapan terakhir dalam proses pelatihan. Tahapan ini mengevaluasi pelaksanaan pelatihan dan proses evaluasi memberikan nilai dari pelaksanaan pelatihan. Masing-masing dari tahapan mempunyai input dan output yang saling berhubungan antara satu dengan yang lainnya.

Dari ke 5 tahapan proses pelatihan diatas dapat disimpulkan bahwa tahapan awal dapat membantu menentukan tahapan-tahapan selanjutnya, sehingga diperlukan analisis yang baik, yang kompleks dan teliti sebelum melakukan pelatihan. Oleh karena itu analisis kebutuhan menjadi suatu tahapan yang seharusnya dilakukan.

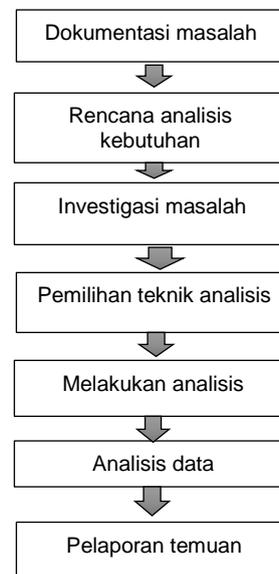
2.2 Jenis Training Need Analysis

TNA Merupakan suatu proses sehingga secara umum TNA dapat dikategorikan kedalam dua jenis yaitu (Irianto, 2001: 34): (1) Reaktif. TNA reaktif menurut Cam AND Huszezo (Dalam Irianto, 2001: 34) Sesuai

namanya TNA jenis ini sifatnya reaktif dimana sering terjadi perbedaan tingkat persepsi diantara para pengambil keputusan. (2) Proaktif. TNA jenis ini dirancang *to respond to the perception that current job behaviour reflect an to meet future standart or expectations*. TNA jenis ini mencoba bersikap proaktif atas sejumlah fenomena dimana semuanya diarahkan pada refleksi kemampuan kinerja terhadap standar dan harapan yang sangat mungkin akan mengalami perubahan dimasa yang akan datang. Terdapat dua varian dalam TNA jenis Proaktif yaitu *preventive approach* dan *developmental approach*. (Irianto Dalam, 2001:35)

2.3 Proses TNA

Untuk keberhasilan program pelatihan, TNA harus ditetapkan secara *carefully analysed, skillfully developed, dan artfully presented*. Menurut Tovey (Irianto, Jusuf Dalam Kurniadi, Dedi: diakses 8 Juni 2017) ada enam tahapan pokok dalam TNA yang dapat dilihat pada gambar berikut ini:



Gambar 2. Proses Training Need Analysis

3 Metode Penelitian

Dalam penelitian yang berjudul Model Analisis Kebutuhan Pelatihan (*Training Need Analysis*) Bagi Petugas Lapangan Keluarga Berencana (PLKB) Di Badan Kependudukan Keluarga Berencana Provinsi Bengkulu ini menggunakan metode penelitian kualitatif. penelitian kualitatif ini merupakan suatu penelitian yang digunakan untuk suatu fenomena yang sesuai dengan fakta yang ada dan dalam penelitian kualitatif peneliti berperan penting dalam seluruh proses penelitian dari awal penelitian sampai selesai

penelitian (menganalisis data yang didapatkannya).

Lokasi penelitian ini dilaksanakan di BKKBN Provinsi Bengkulu. Fokus penelitian dalam penelitian ini yaitu menyusun model *Training Need Analysis* yang diperlukan oleh BKKBN Provinsi Bengkulu untuk meningkatkan kompetensi para PLKB dalam meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat. Sehingga bisa membantu untuk mencapai tujuan BKKBN.

Dalam penelitian ini menggunakan informan kunci yang harus ditemui dan di wawancara dalam penelitian ini yaitu Kepala bagian Latihan dan pengembangan yang berperan sebagai fasilitator dan koordinator dalam melaksanakan pelatihan bagi para PLKB untuk membantu menjalankan berbagai program yang ada di BKKBN Provinsi Bengkulu. Penentuan jumlah informan lain berkembang menggunakan Teknik *snowball*.

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan metode deskriptif. Dalam menganalisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas sehingga datanya sudah jenuh. Diawali dengan proses pengumpulan data yang didapatkan dari awal penelitian sampai berakhir penelitian. Kemudian melakukan interpretasi data, interpretasi data ini dilakukan setelah semua data terbentuk menjadi sebuah tulisan dengan formatnya masing-masing, kemudian data yang masih setengah jadi diolah kedalam bentuk tulisan sehingga memiliki alur tema yang jelas ke dalam tabel sesuai dengan jenis pengkodean yang digunakan. Ada 2 jenis pengkodean yang digunakan oleh peneliti di dalam penelitian ini yaitu: (1) Pengkodean terbuka (*Open Coding*) adalah bagian analisis yang secara khusus menjelaskan hubungan antara penamaan dengan pengategorian fenomena melalui pengkajian data secara teliti. (2) Pengkodean terporos (*Axial Coding*) adalah seperangkat prosedur penempatan data kembali dengan membuat keterkaitan antar kategori. Pengkodean ini diawali dari penentuan jenis kategori kemudian dilanjutkan dengan penemuan hubungan antar kategori atau antar subkategori.

4 Hasil dan Pembahasan

4.2 Menyusun Model *Training Need Analysis* (TNA)

Pada penelitian sebelumnya sudah di deskripsikan bagaimana *training need analysis* PLKB di BKKBN provinsi Bengkulu dijalankan sehingga terdapat permasalahan kesenjangan antara kompetensi standar dengan kompetensi *actual* hal ini terlihat jelas pada

kemampuan komunikasi untuk menyakinkan masyarakat dalam memiliki alat kontrasepsi masih kurang diminati oleh sebagian besar masyarakat.

Oleh karena itu pada penelitian ini dilakukan tahapan penelitian lanjutan yaitu menyusun sebuah model *training need analysis* dimana diyakini dapat membantu menyelesaikan persoalan dan memberikan solusi untuk menghadapi berbagai kesenjangan antara kompetensi standar dan kompetensi *actual* para petugas lapangan keluarga berencana di BKKBN provinsi Bengkulu.

Penyusunan model TNA Dalam penelitian ini yaitu termasuk didalam model TNA jenis Reaktif. Model TNA Reaktif ini menggunakan paradigma sebuah sistem dimana TNA itu merupakan suatu proses analisis sederhana yang digunakan agar dapat mengidentifikasi kebutuhan pelatihan atau tidak, sehingga pada penelitian ini menggunakan beberapa langkah dalam sebuah sistem agar dapat menyusun suatu model TNA yaitu dimulai dari pemicu kejadian atau (Trigger) baru didapat dipecahkan menjadi *input*, proses dan *output*. (1) *Trigger* (pemicu kejadian). Pemicu kejadian ini dapat dilihat dari temuan TNA pada saat penelitian berlangsung yaitu adanya kesenjangan yang terjadi pada saat petugas lapangan keluarga berencana (PLKB) yaitu ada kesenjangan (*gap*) yang terjadi antara kompetensi standar yang harus dimiliki berdasarkan tupoksi jenjang jabatan dengan kompetensi *actual* PLKB pada saat menjalankan tugas dilapangan. Sehingga terlihat bahwa kompetensi *actual* seperti kemampuan berkomunikasi dan memberikan informasi kepada masyarakat masih kurang. (2) *Input*. Masukan dari model ini diperoleh dari beberapa informasi atau data yang diperoleh melalui 3 analisis yaitu analisis organisasi, analisis jabatan dan analisis personel atau individu. (a) Analisis organisasi. Analisis organisasi dalam penelitian ini yaitu berhubungan dengan kebutuhan organisasi secara keseluruhan serta diadakannya pelatihan agar dapat menunjang kinerja PLKB sesuai dengan kompetensi standar yang telah ditetapkan. Dari analisis organisasi ini terlihat bahwa kompetensi yang dibutuhkan oleh BKKBN provinsi Bengkulu untuk mengisi jabatan Petugas Lapangan Keluarga Berencana (PLKB) yaitu: (i) Melakukan pendataan keluarga berencana; (ii) Melakukan komunikasi informasi edukasi (KIE) KB kepada masyarakat secara perorangan; (iii) Melakukan fasilitasi kepada kader; (iv) Menyalurkan alat kontrasepsi ke tingkat desa/kelurahan; (v) Mengumpulkan data

pelayanan KB Klinik; (vi) Menyiapkan sarana dan prasarana pelayanan dalam kegiatan keliling/posyandu; (vii) Menyusun laporan pelayanan terpadu (Bina Keluarga, UPPKS). (b) Analisis jabatan / tugas Analisis jabatan ini berhubungan dengan tugasnya dilapangan. Proses analisis ini telah dilakukan dalam penelitian ini sehingga terlihat bahwa untuk jabatan PLKB ini dibedakan berdasarkan jenjang jabatan masing-masing yaitu PLKB Terampil dan PLKB Ahli. Sehingga dibutuhkan kompetensi standar masing-masing jabatan. (c) Analisis personel Analisis ini digunakan untuk menemukan kompetensi yang dimiliki PLKB secara individu atau personel sesuai dengan analisis kebutuhan (TNA). Pada analisis personel ini ditemukannya bahwa kompetensi PLKB dilapangan masih jauh dengan apa yang diharapkan oleh BKKBN provinsi Bengkulu, hal ini terlihat dari kurangnya kemampuan berkomunikasi kepada masyarakat, kurangnya pengetahuan tentang membuat laporan harian, bulanan dan tahunan, masih ditemukan PLKB yang lebih memilih ke kebun dibandingkan memberikan informasi kepada masyarakat. (3) Proses. Pada tahapan ini dapat dilihat berdasarkan dengan proses analisis kebutuhan pelatihan yang dimulai dari dokumentasi masalah, investigasi masalah, merencanakan kebutuhan analisis, pemilihan teknik analisis, melakukan analisis, analisis data dan pelaporan temuan. Hal ini terjadi karena kurangnya kompetensi yang dimiliki PLKB dalam menjalankan tugasnya dilapangan seperti kemampuan komunikasi dengan berbagai tokoh agama, dan tokoh masyarakat. (4) *Ouput*. Pada proses *Ouput* yang dihasilkan dalam penelitian ini yaitu *Training Needs* atau *Non training needs*. Dari beberapa proses yang dilakukan sehingga terdapat permasalahan inti yaitu tidak terpenuhinya kompetensi standar dilihat dari kompetensi *actual* dilapangan berdasarkan TUPOKSI PLKB dilapangan. Dari beberapa temuan tersebut mengindikasikan bahwa terdapat suatu persoalan yang harus diselesaikan dengan *Training* dan ada juga persoalan yang tidak diselesaikan dengan *training*.

Training needs PLKB yaitu sebagai berikut: (1) Pelatihan Meningkatkan *Efective listening*. Kebutuhan pelatihan ini biasanya dilakukan agar dapat membantu meningkatkan kompetensi dalam PLKB dalam mendengarkan, memahami keluhan masyarakat mengenai alat kontrasepsi atau masalah yang ada dilapangan. Didalam kebutuhan pelatihan *efective listening* didalamnya juga terdapat cara bagaimana menyelesaikan permasalahan saat sedang

dilapang. Sehingga diharapkan para PLKB lebih bisa menjadi pendengar yang efektif sehingga dapat memberikan informasi ke BKKBN sehingga dapat membantu mencapai visi, misi dan tujuan organisasi. (2) Pelatihan meningkatkan keterampilan komunikasi. Pelatihan untuk meningkatkan keterampilan komunikasi ini penting dilakukan didalam kebutuhan pelatihan bagi PLKB. Karena PLKB merupakan ujung tombak tercapainya tujuan BKKBN sehingga komunikasi yang efektif sangat penting untuk menyakinkan para calon aseptor KB. Akan tetapi yang terlihat kemampuan komunikasi yang dimiliki PLKB di provinsi Bengkulu masih lemah untuk dapat memberikan berbagai informasi tentang keluarga berencana di lingkungan masyarakat. (3) Pelatihan pemahaman *knowledge* kompetensi standar. Pelatihan ini juga menjadi penting dalam kebutuhan pelatihan untuk para PLKB di provinsi Bengkulu hal ini untuk dapat menunjang kinerja para PLKB, salah satunya yaitu pemahaman tentang kompetensi standar yang harus dimiliki oleh seorang PLKB. Bukan hanya pelatihan mengenai materi akan tetapi untuk meningkatkan pemahaman kompetensi standar PLKB di provinsi Bengkulu juga diperlukan metode pelatihan yang terun langsung kelapangan agar lebih mudah dipahami saat menjalankan tugasnya dilapangan. (4) Pelatihan *personable*. Pelatihan *personable* ini juga termasuk di dalam pelatihan yang diperlukan oleh PLKB di provinsi Bengkulu karena bukan hanya memerlukan pelatihan meningkatkan kompetensi. Tetapi PLKB di provinsi Bengkulu juga memerlukan pelatihan *personable* atau individu. Pelatihan ini biasanya berhubungan dengan keberibagian PLKB sehingga para PLKB lebih percaya diri. Selaian keberibagian yaitu yang penting adanya motivasi agar Para PLKB dapat semangat dalam menyelesaikan tugas-tugasnya dilapangan berdasarkan kompetensi standar berdasarkan dengan jenjang jabatannya masing-masing.

Selain memberikan pelatihan, ada beberapa langkah yang harus dilakukan oleh BKKBN provinsi Bengkulu untuk membantu menyelesaikan masalah kesenjangan antara kompetensi standar dan kompetensi *actual* PLKB di provinsi Bengkulu (*non training needs*) yaitu sebagai berikut: (1) BKKBN seharusnya membuat sistem penilaian kinerja untuk para PLKB secara formal membicarakannya secara keseluruhan dari kepala BKKBN sampai staf Diklat. Sehingga bukan hanya melihat evaluasi pekerjaan setiap bulannya akan tetapi lebih melihat kinerja setiap harinya dalam menjalankan tugasnya di wilayah kerjanya masing-masing. (2) BKKBN

seharusnya membuat jadwal evaluasi pelatihan yang lebih efektif dilakukan berdasarkan buku pedoman diadakannya pelatihan. Sehingga lebih terkontrol permasalahannya yang ada dilapangan. (3) BKKBN juga harus lebih giat memberikan motivasi-motivasi kepada para PLKB salah satunya dengan beberapa tunjangan kinerja yang dibayarkan tepat waktu sehingga para PLKB di provinsi Bengkulu tidak malas-malasan lagi untuk menjalankan tupoksinya dilapangan atau di wilayah kerjanya masing-masing. (4) Lebih memperhatikan kompetensi standar yang harus dijalankan berdasarkan jenjang jabatan para PLKB, sehingga setiap kinerja yang dilakukan ada catatan tersendiri untuk PLKB yang kinerjanya baik dan kinerjanya dibawah standar kompetensi.

5 Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan dalam penelitian ini yaitu: Model yang disusun dalam training Need analysis PLKB di provinsi Bengkulu bersifat reaktif. Model TNA Reaktif ini menggunakan paradigma sebuah sistem dimana TNA itu merupakan suatu proses analisis sederhana yang digunakan agar dapat mengidentifikasi kebutuhan pelatihan atau tidak, sehingga pada penelitian ini menggunakan beberapa langkah dalam sebuah sistem agar dapat menyusun suatu model TNA yaitu dimulai dari pemicu kejadian atau (*Trigger*) baru didapat dipecahkan menjadi *input*, proses dan *output*.

Output dari penelitian ini yaitu dilakukannya *needs training* atau *non training analysis* untuk membantu menghadapi kesenjangan antara Kompetensi Standar dengan kompetensi Actual PLKB di provinsi Bengkulu.

Ucapan Terima Kasih

Ucapan terima kasih dalam penelitian ini yaitu: Universitas Dehasen Bengkulu sebagai instansi dimana peneliti bekerja saat ini dan Kemenristekdikti yang telah membiayai penelitian ini berdasarkan SK Penelitian Dosen Pemula 2018.

Daftar Pustaka

- Adie E, Yusuf & Suwarno. 2007. Modul Pelatihan Evaluasi Pasca Diklat. Diklat Prov. DKI Jakarta.
- David Megginson, Paul Bnafiel, Jenifer Joy – Matthews. 1999. *Human Resource Development*. Kogan Page Limited. London.
- Irianto, Jusuf 2001. Prinsip-prinsip Dasar Manajemen Pelatihan (Dari Analisis Kebutuhan Sampai Evaluasi Program Pelatihan), Insani Cendekia. Jakarta.
- Ivancevich, Jonh M. Dll. 2006. *Organizational Behavior and Management, Seventh Edition*. Penerbit Erlangga. Ciracas Jakarta.

Mondy, Wayne R. 2008. Manajemen Sumber Daya Manusia, Jilid 1 Edisi 10. Penerbit Erlangga. Ciracas Jakarta.

Mondy, RW, Noe, RM & Mondy, JB 2005, *Human Resources Management*. Pearson Prentice-Hall. New Jersey.