

Nani Asrini¹, Ni Luh Putu Adinda Tasya Saraswati², Nadia Dara Ayundha³, Mira Veranita⁴

**IDENTIFIKASI KEBUTUHAN PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN
SUMBER DAYA MANUSIA**

Nani Asrini¹, Ni Luh Putu Adinda Tasya Saraswati², Nadia Dara Ayundha³, Mira Veranita⁴

^{1,2,3,4}Magister Manajemen, ARS University, Indonesia

Email : tasya.saraswati4@gmail.com

ABSTRAK

Sektor pelayanan kesehatan global menghadapi tantangan yang kompleks, menuntut rumah sakit untuk mengoptimalkan setiap aspek operasionalnya. Sumber daya manusia merupakan elemen fundamental yang menggerakkan roda organisasi, khususnya dalam kompleksitas ekosistem rumah sakit. Sumber daya manusia menjadi aset terpenting dalam organisasi rumah sakit yang secara langsung mempengaruhi kualitas pelayanan dan efisiensi operasional. Sumber daya manusia tidak hanya berfungsi sebagai pelaksana tugas operasional, melainkan sebagai pilar utama yang menopang dan mewujudkan visi serta misi pelayanan kesehatan. Artikel ilmiah ini bertujuan untuk mengelaborasi peran krusial identifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja rumah sakit dan kualitas pelayanan pasien. Pembahasan mencakup definisi pelatihan dan pengembangan, eksplorasi berbagai metodologi identifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia, serta analisis-analisis yang diperlukan dalam identifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia. Temuan menunjukkan bahwa pendekatan strategis terhadap manajemen sumber daya manusia, yang melibatkan identifikasi kebutuhan pelatihan yang akurat dan program pengembangan berkelanjutan merupakan prasyarat fundamental untuk mencapai keunggulan organisasi dan pelayanan pasien yang superior.

Kata kunci : identifikasi; kebutuhan; pelatihan; pengembangan; sumber daya manusia

ABSTRACT

The global health care sector faces complex challenges, requiring hospitals to optimize every aspect of their operations. Human resources are the fundamental elements that drive the wheels of organization, particularly in the complexity of hospital ecosystems. Human resources are the most important asset in hospital organizations that directly affect service quality and operational efficiency. Human resources not only serve as operational tasks, but as the main pillar that supports and realizes the vision and mission of health services. This scientific article aims to elaborate on the crucial role of identifying training needs and human resource development in improving hospital performance and patient service quality. Discussions include the definition of training and development, the exploration of various methodologies for identifying training needs and human resource development, and the analysis required in identifying training needs and human resource development. The findings suggest that a strategic approach to human resource

Nani Asrini¹, Ni Luh Putu Adinda Tasya Saraswati², Nadia Dara Ayundha³, Mira Veranita⁴

management, involving accurate identification of training needs and sustainable development programs, is a fundamental prerequisite for achieving superior organizational excellence and patient.

Keywords: identification; needs; training; development; human resources

PENDAHULUAN

Rumah sakit merupakan salah satu sektor pelayanan kesehatan dan sebagai organisasi yang kompleks dan dinamis, sangat rentan terhadap peningkatan tuntutan pasien, kemajuan teknologi yang pesat, dan kekurangan tenaga kerja yang persisten. Dalam lingkungan yang terus berubah ini, manajemen sumber daya manusia yang efektif bukan lagi sekadar fungsi administratif, melainkan suatu keharusan strategis untuk memastikan kelancaran operasional, penyediaan layanan pasien berkualitas tinggi, dan pencapaian tujuan organisasi. Sumber daya manusia secara tidak terbantahkan diakui sebagai aset paling vital dalam organisasi manapun, khususnya di rumah sakit, di mana kualitas pelayanan secara langsung bergantung pada kompetensi dan dedikasi personilnya. Mulai dari dokter dan perawat hingga profesional kesehatan terkait dan staf administrasi, kemampuan kolektif tenaga kerja menentukan keberhasilan penyediaan layanan kesehatan. Apabila sumber daya manusia dianggap sebagai aset krusial dan lingkungan pelayanan kesehatan ditandai oleh tantangan seperti kekurangan tenaga kerja, populasi menua, peningkatan permintaan layanan, dan kemajuan teknologi, maka peran sumber daya manusia harus melampaui administrasi dasar. Hal ini mengindikasikan bahwa manajemen sumber daya manusia kesehatan harus bersifat strategis, mencakup perencanaan, rekrutmen, pengembangan, dan pengelolaan tenaga kerja. Oleh karena itu, menjadi suatu keharusan strategis yang secara langsung mempengaruhi kemampuan rumah sakit untuk beradaptasi, berinovasi, dan mempertahankan daya saing dalam lingkungan yang berubah dan menuntut.

RUMUSAN MASALAH

Meskipun pentingnya modal manusia telah diakui, banyak organisasi pelayanan kesehatan masih bergulat dengan pendekatan sistematis untuk secara akurat mengidentifikasi kebutuhan tenaga kerja mereka dan mengimplementasikan program pengembangan yang efektif. Hal ini sering kali menyebabkan kesenjangan kritis dalam jumlah staf, keterampilan, dan kepemimpinan, yang secara langsung mempengaruhi kualitas pelayanan dan efisiensi operasional. Masalahnya terletak pada bagaimana menjembatani pemahaman teoritis tentang pentingnya sumber daya manusia dengan strategi berbasis data yang praktis untuk identifikasi kebutuhan dan pengembangan yang kompleks, sehingga dapat dirumuskan permasalahan mengenai definisi pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia, metode apa yang digunakan dalam pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia serta analisis apa yang diperlukan dalam identifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia.

TUJUAN PENELITIAN

Jurnal ini bertujuan untuk menjelaskan peran esensial identifikasi kebutuhan sumber daya manusia dan pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja dan pelayanan pasien. Secara khusus, jurnal ini berupaya untuk:

1. Mendefinisikan kebutuhan pelatihan sumber daya manusia
2. Mendefinisikan pengembangan sumber daya manusia
3. Mengeksplorasi berbagai metodologi untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia
4. Menganalisis apa yang diperlukan dalam mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia

MANFAAT PENELITIAN

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis, identifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia ini dapat menciptakan kerangka kerja yang sistematis dan strategis untuk memaksimalkan potensi sumber daya manusia yang pada akhirnya berkontribusi pada kesuksesan dan keberlanjutan organisasi.

2. Manfaat Praktis

Secara praktis, dengan mengetahui identifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia, diharapkan perusahaan/organisasi dapat memberikan berbagai model pelatihan sesuai dengan kebutuhan, sehingga kinerja karyawan akan meningkat dan berdampak positif pada produktivitas, efisiensi, dan pencapaian tujuan organisasi.

KAJIAN PUSTAKA

PELATIHAN

Identifikasi kebutuhan pelatihan yang juga dikenal sebagai *Training Needs Assessments* atau *gap analysis* adalah suatu proses sistematis yang dirancang untuk mengidentifikasi adanya disparitas antara pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang seharusnya dimiliki oleh seorang individu sesuai tuntutan organisasi dengan kondisi aktual yang ada. Kesenjangan ini dapat bermanifestasi sebagai keinginan untuk meningkatkan kinerja yang sedang berjalan atau sebagai upaya untuk mengoreksi defisiensi yang tidak memenuhi standar kinerja yang telah ditetapkan. Pelatihan merupakan proses penting bagi perusahaan untuk mengajarkan pengetahuan, keahlian, dan sikap kepada karyawan agar dapat melaksanakan tugas sesuai standar. Menurut Noe (2020) pelatihan adalah proses yang direncanakan dan sistematis yang dilakukan oleh perusahaan untuk membantu karyawan mengembangkan kompetensi, pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang relevan dengan pekerjaan yang bertujuan agar karyawan tidak hanya menguasai apa yang diajarkan dalam pelatihan, tetapi juga mampu menerapkan pengetahuan dan keterampilan tersebut dalam aktivitas pekerjaan sehari-hari mereka. Sedangkan pelatihan menurut Dessler (2020) adalah sebuah proses

Nani Asrini¹, Ni Luh Putu Adinda Tasya Saraswati², Nadia Dara Ayundha³, Mira Veranita⁴

untuk membekali karyawan dengan keterampilan yang dibutuhkan dalam menjalankan tugas untuk memberikan pengetahuan praktis dan kemampuan untuk menerapkannya di lingkungan kerja sehingga dapat meningkatkan produktivitas dan mencapai tujuan organisasi. Secara keseluruhan identifikasi kebutuhan pelatihan menjadi langkah awal yang krusial sebelum pelaksanaan pelatihan, memastikan bahwa pelatihan yang diberikan relevan, efektif, dan benar-benar menjawab kebutuhan organisasi serta individu, yang pada akhirnya akan berdampak pada peningkatan kinerja dan pencapaian tujuan perusahaan.

PENGEMBANGAN

Menurut Kurniawati (2020), pengembangan sebagai upaya strategis dan berkelanjutan yang dilakukan organisasi untuk meningkatkan kompetensi karyawan yang mempunyai tujuan beragam, dimulai dari memastikan ketersediaan SDM yang sesuai dengan kebutuhan jabatan, hingga meningkatkan kinerja individu yang pada akhirnya akan berdampak positif pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Sementara itu, Jackson et al. (2018) menekankan bahwa pengembangan adalah kegiatan yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi karyawan secara proaktif, mengantisipasi kebutuhan organisasi di masa depan. Ini menunjukkan bahwa pengembangan bukan hanya tentang pertumbuhan individu, tetapi juga tentang memastikan organisasi memiliki talenta yang tepat untuk mencapai tujuannya di masa depan. Sedangkan pengembangan karyawan menurut Noe (2020) adalah serangkaian aktivitas yang dirancang untuk membekali individu dengan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dibutuhkan untuk menghadapi tantangan pekerjaan di masa depan baik dalam peran saat ini maupun posisi yang lebih tinggi dalam organisasi. Pengembangan ini mencakup berbagai elemen yaitu pelatihan, pendidikan formal, pengalaman kerja, hubungan, dan penilaian. Oleh karena itu, kegiatan pengembangan seringkali disebut sebagai pengembangan karir atau pengembangan kepemimpinan, karena keduanya berfokus pada persiapan individu untuk peran yang lebih besar dan lebih strategis dalam organisasi.

METODE PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

Memilih metode pelatihan yang tepat sangat penting agar materi dapat diserap dengan mudah oleh karyawan, yang pada akhirnya akan meningkatkan prestasi kerja dan mengurangi tingkat perputaran karyawan. Menurut Rachmawati (2008), metode pelatihan dibagi menjadi 2 yaitu *On The Job Training* dan *off the job training*.

1. Metode Pekerjaan (*On The Job Training*)

Merupakan metode pelatihan dimana karyawan belajar langsung di tempat kerja sambil benar-benar melakukan tugas-tugas pekerjaan mereka. Metode ini sangat fleksibel dalam hal lokasi (karena dilakukan di lingkungan kerja nyata) dan situasi organisasi. Bentuk pelatihannya bisa disesuaikan dengan kebutuhan spesifik individu atau tim. Pembelajaran sangat terkait langsung dengan pekerjaan sehari-hari karyawan yang membuatnya relevan dan praktis.

Beberapa bentuk pelatihan *on the job training* diantaranya :

a. Bimbingan (*coaching/understudy*)

Nani Asrini¹, Ni Luh Putu Adinda Tasya Saraswati², Nadia Dara Ayundha³, Mira Veranita⁴

Ini melibatkan seorang atasan atau karyawan berpengalaman yang secara langsung melatih dan membimbing karyawan lain di lingkungan kerja sehari-hari. Tujuan utamanya adalah untuk memastikan karyawan baru atau karyawan yang sedang mengembangkan perannya memiliki pemahaman menyeluruh tentang pekerjaan yang akan mereka lakukan. Aspek-aspek kunci yang dicakup dalam bimbingan meliputi penyelesaian masalah, kerja tim, pola komunikasi, dan hubungan dengan rekan kerja dan atasan

- b. Rotasi Jabatan
Strategi pengembangan karyawan dimana seorang karyawan dipindahkan ke posisi atau pekerjaan yang berbeda dalam suatu organisasi untuk jangka waktu tertentu. Tujuannya adalah untuk memperluas pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman karyawan di berbagai area atau fungsi kerja
 - c. Penugasan Sementara
Dimana karyawan belajar hal-hal baru tentang pemecahan masalah aktual di dunia kerja untuk mendapatkan pengalaman dalam strategi pemecahan masalah dan analisis. Tujuan utamanya adalah untuk mengembangkan keterampilan, meningkatkan pemahaman bisnis, membangun pengalaman praktis, dan mendorong inovasi
 - d. Instruksi Pekerjaan
Proses dimana karyawan belajar langkah-langkah kerja secara langsung. Tujuannya adalah untuk memberikan pemahaman tentang bagaimana melaksanakan pekerjaan mereka secara efektif. Ini sangat penting karena dapat meningkatkan efisiensi kerja, mengurangi kesalahan dalam pelaksanaan tugas, memastikan pekerjaan dilakukan secara konsisten, dan pengembangan keterampilan karyawan
 - e. Pelatihan Magang (*Apprenticeship training*)
Sebuah program dimana individu, biasanya pelajar atau lulusan baru, bekerja di sebuah perusahaan atau organisasi untuk mendapatkan pengalaman praktis di bidang tertentu. Tujuannya adalah untuk menjembatani kesenjangan antara teori yang dipelajari di institusi pendidikan dengan praktik di dunia kerja nyata
2. Metode Luar Pekerjaan (*off the job training*)
- Segala bentuk pelatihan atau pengembangan yang dilakukan di luar lingkungan kerja sehari-hari. Metode ini umumnya melibatkan pemindahan karyawan dari lokasi kerja ke tempat lain, seperti ruang kelas, pusat pelatihan, atau bahkan lingkungan simulasi. Tujuannya adalah memberikan kesempatan kepada karyawan untuk memperoleh pengetahuan, keterampilan, dan sikap baru tanpa tekanan atau gangguan dari tuntutan pekerjaan rutin. Ini memungkinkan mereka untuk fokus sepenuhnya pada pembelajaran. Beberapa bentuk pelatihan *off the job training* antara lain :
- a. Metode Kuliah (*Lecture*)
Metode ini melibatkan instruktur atau ahli yang menyampaikan informasi, konsep, teori, dan ide-ide baru kepada karyawan dalam format ceramah. Seringkali

Nani Asrini¹, Ni Luh Putu Adinda Tasya Saraswati², Nadia Dara Ayundha³, Mira Veranita⁴

menggunakan alat bantu visual seperti slide, handout, atau papan tulis. Efektif untuk menyampaikan informasi kepada banyak orang sekaligus dan hemat biaya

b. Studi Kasus (*Case Studies*)

Peserta diberikan kasus-kasus nyata atau hipotesis yang relevan dengan pekerjaan mereka, kemudian menganalisis kasus tersebut, mengidentifikasi masalah, dan merumuskan solusi. Diskusi kelompok seringkali menjadi bagian penting dari metode ini. Keuntungan studi kasus ini adalah mengasah keterampilan berpikir kritis, analisis masalah, pengambilan keputusan, dan kemampuan mengungkapkan gagasan

c. Bermain Peran (*Role Play*)

Peserta diminta untuk memainkan peran yang berbeda dalam skenario yang disimulasikan, yang mencerminkan situasi kerja yang mungkin mereka hadapi. Ini bisa melibatkan interaksi dengan pelanggan, rekan kerja, atau atasan. Tujuannya adalah meningkatkan keterampilan komunikasi, negosiasi, layanan pelanggan, resolusi konflik, dan empati

d. Simulasi

Menciptakan lingkungan buatan yang sangat mirip dengan lingkungan kerja sebenarnya. Peserta berinteraksi dengan peralatan atau sistem yang meniru kondisi kerja nyata. Ini memberikan pengalaman praktis dalam lingkungan yang aman dan terkontrol, meminimalkan risiko kesalahan di tempat kerja sesungguhnya.

e. Pelatihan Vestibule (*Vestibule training*)

Mirip dengan simulasi, tetapi lebih fokus pada penguasaan keterampilan teknis menggunakan mesin atau alat yang sama atau serupa dengan yang akan digunakan di tempat kerja. Pelatihan ini dilakukan di lokasi terpisah dengan instruktur khusus. Keuntungan metode ini karyawan dapat belajar mengoperasikan alat baru tanpa mengganggu produksi atau berisiko merusak peralatan di tempat kerja utama

f. Konferensi, Seminar, dan Lokakarya (*Workshops*)

Acara yang dihadiri karyawan untuk belajar dari para ahli industri, berbagi pengalaman, dan membangun jaringan dengan profesional lain. Lokakarya seringkali lebih interaktif dengan sesi praktis. Keuntungan metode ini mendapatkan wawasan baru, pembaruan tren industri, dan kesempatan *networking*. Ini cocok untuk pengembangan profesional, peningkatan pengetahuan spesifik industri, atau eksplorasi topik baru

g. Program Audio-Visual

Penggunaan film, video, presentasi multimedia, atau rekaman audio untuk menyampaikan materi pelatihan. Keuntungannya fleksibel, menarik dan dapat menjangkau banyak peserta. Cocok untuk pelatihan prosedur, demonstrasi produk atau pengenalan topik baru

h. Permainan Manajemen (*Management Games*)

Peserta dibagi menjadi tim dan bersaing dalam aktivitas yang berhubungan dengan pekerjaan, seringkali dalam bentuk simulasi bisnis. Mereka harus membuat

Nani Asrini¹, Ni Luh Putu Adinda Tasya Saraswati², Nadia Dara Ayundha³, Mira Veranita⁴

keputusan strategis dan menghadapi konsekuensinya. Hal ini bertujuan untuk mengembangkan keterampilan pengambilan keputusan, kerja tim, strategi, dan pemahaman tentang dinamika bisnis. Cocok untuk pengembangan manajerial dan kepemimpinan

i. Pelatihan *Online* (E-Learning)

Materi pelatihan diakses melalui platform digital, memungkinkan karyawan belajar kapan saja dan dimana saja. Bisa berupa modul interaktif, video, kuis, atau webinar. Ini sangat fleksibel, hemat biaya perjalanan, dan dapat disesuaikan dengan kecepatan belajar individu. Cocok untuk berbagai jenis pelatihan, terutama untuk topik yang dapat disampaikan secara mandiri

ANALISIS KEBUTUHAN PELATIHAN

Analisis kebutuhan pelatihan adalah proses sistematis dan komprehensif untuk mendiagnosis masalah kinerja, mengidentifikasi celah keterampilan, dan menentukan prioritas pelatihan yang selaras dengan tujuan organisasi. Proses ini memastikan bahwa investasi dalam pengembangan karyawan efektif dan memberikan dampak positif pada kinerja individu, jabatan, dan organisasi secara keseluruhan. Tiga tingkat analisis kebutuhan pelatihan menurut Suwatno (2011:126-134) yaitu Analisis Tingkat Organisasi bertujuan untuk mengidentifikasi bagian mana dalam organisasi yang membutuhkan program pelatihan. Ini melihat gambaran besar dan bagaimana pelatihan dapat mendukung tujuan strategis organisasi. Analisis Tingkat Tugas/Jabatan berfokus pada isi pelatihan yang dibutuhkan, tujuannya adalah memastikan tenaga kerja memiliki pengetahuan dan keterampilan yang relevan untuk melaksanakan tugas pekerjaan mereka dengan lebih baik. Analisis Tingkat Individu mengidentifikasi karakteristik spesifik dari setiap tenaga kerja, seperti keterampilan dan kemampuan yang perlu ditingkatkan agar mereka dapat menyelesaikan tugas jabatannya secara efektif. Setiap tingkat analisis meskipun memiliki fokus yang berbeda, saling melengkapi satu sama lain. Seringkali masalah kinerja yang terlihat pada tingkat individu, seperti kurangnya keterampilan dapat menjadi manifestasi dari isu yang lebih luas pada tingkat jabatan, misalnya deskripsi pekerjaan yang tidak jelas atau bahkan pada tingkat organisasi, seperti budaya perusahaan yang tidak mendukung pembelajaran berkelanjutan. Oleh karena itu melakukan analisis hanya pada satu tingkat tanpa mempertimbangkan interkoneksi dengan tingkat lainnya dapat menyebabkan diagnosis yang keliru dan perancangan solusi pelatihan yang tidak efektif. Sebagai contoh, melatih individu dengan keterampilan baru tanpa mengatasi hambatan struktural atau budaya di tingkat organisasi dapat membuat upaya pelatihan tidak berarti. Pendekatan identifikasi kebutuhan pelatihan yang terintegrasi dan holistik yang secara sistematis menganalisis ketiga tingkatan ini sangat esensial untuk mengidentifikasi akar masalah kinerja yang sesungguhnya dan merancang intervensi pelatihan yang tidak hanya bersifat perbaikan sementara melainkan mampu membawa transformasi signifikan. Pendekatan ini memastikan bahwa pelatihan tidak hanya menutup kesenjangan keterampilan individu tetapi juga berkontribusi pada pencapaian tujuan strategis organisasi secara keseluruhan.

PENELITIAN TERDAHULU YANG RELEVAN

1. Penulis artikel ini melakukan penelitian untuk mengetahui cara meningkatkan efektivitas pelatihan dan kinerja dengan cara meningkatkan konten pelatihan dan mengidentifikasi persyaratan secara khusus dengan durasi pelatihan yang tepat. Penelitian yang dilakukan oleh Kurupu, dkk (2021) juga membahas tentang pelatihan, meskipun topiknya sama perbedaannya terletak pada objek penelitian dan hubungan variabel yang diteliti.
2. Penelitian kedua oleh Abogsesa dan Kaushik (2018) menyebutkan tentang pentingnya mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan, memilih peserta pelatihan, serta mengevaluasi hasil pelatihan dengan serius agar dapat mencapai hasil yang maksimal. Persamaan dengan artikel ini membahas tentang pelatihan dan pengembangan sedangkan perbedaannya terletak pada objek penelitian dan hubungan variabel yang diteliti.
3. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Sendawula, dkk (2018), mereka merekomendasikan agar manajer sektor kesehatan mendapatkan pelatihan *on the job training* karena lebih efektif dibanding *off the job training*. Artikel ini juga sama-sama membahas tentang pelatihan meskipun objek penelitian dan hubungan variabel berbeda.
4. Disebutkan oleh Sihombing (2020) dalam penelitiannya bahwa pentingnya pemilihan metode yang tepat untuk menunjang keberhasilan program pelatihan dan pengembangan karyawan. Persamaan terletak pada sasaran pelatihan dan pengembangan, perbedaannya pada objek penelitian.
5. Ansah & Rita (2019) membahas metode pelatihan paling populer bagi karyawan hotel meliputi orientasi, demonstrasi dan mentoring di area pelatihan. Artikel ini mempunyai persamaan meneliti tentang pelatihan sedangkan perbedaan terletak pada objek penelitian dan hubungan variabel.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara mendalam efektivitas dan implementasi program pelatihan dan pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) di lingkungan Rumah Sakit. Fokus utama adalah mengidentifikasi faktor-faktor penentu keberhasilan, tantangan yang dihadapi serta dampak program terhadap peningkatan kinerja individu dan organisasi.

Metode penelitian ini diharapkan mampu memberikan gambaran yang komprehensif dan mendalam mengenai dinamika pelatihan dan pengembangan SDM di rumah sakit, serta memberikan rekomendasi praktis untuk peningkatan program di masa mendatang.

DESAIN PENELITIAN

Penelitian ini akan mengadopsi pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Pendekatan kualitatif dipilih karena memungkinkan eksplorasi mendalam terhadap fenomena pelatihan dan pengembangan SDM yang kompleks dalam konteks nyata sebuah rumah sakit. Studi kasus akan memberikan gambaran komprehensif mengenai bagaimana program pelatihan dirancang, dilaksanakan, dievaluasi dan diresapi oleh para staf di rumah sakit tertentu.

Desain studi kasus deskriptif-eksploratif akan digunakan. Aspek deskriptif akan menjelaskan praktik pelatihan dan pengembangan SDM yang sedang berjalan, sementara aspek eksploratif akan

Nani Asrini¹, Ni Luh Putu Adinda Tasya Saraswati², Nadia Dara Ayundha³, Mira Veranita⁴

menggali lebih dalam faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan program, serta mengidentifikasi peluang dan hambatan yang mungkin muncul.

SUBJEK PENELITIAN

Subjek yang ada didalam penelitian akan melibatkan individu-individu yang memiliki peran langsung atau tidak langsung dalam proses pelatihan dan pengembangan SDM , yaitu:

1. Manajemen SDM : pihak yang bertanggung jawab atas perumusan kebijakan, pelaksanaan dan evaluasi program pelatihan.
2. Staf Medis-Non Medis (Peserta Pelatihan): Karyawan yang telah mengikuti berbagai program pelatihan dan pengembangan.
3. Kepala Departemen / Unit : Individu yang dapat memberikan perspektif mengenai kebutuhan pelatihan di unitnya, serta dampak pelatihan terhadap kinerja tim dan pencapaian tujuan departemen.

TEKNIK PENGUMPULAN DATA

Untuk memastikan validitas dan reliabilitas data, penelitian ini akan menggunakan triangulasi metode melalui kombinasi teknik pengumpulan data berikut:

1. Wawancara Mendalam (*In-depth Interview*): Wawancara semi-terstruktur akan dilakukan dengan seluruh subjek penelitian. Pertanyaan akan dirancang untuk menggali informasi mengenai:
 - a. Kebijakan dan strategi pelatihan SDM.
 - b. Proses identifikasi kebutuhan pelatihan.
 - c. Jenis-jenis program pelatihan yang telah atau sedang berlangsung.
 - d. Metode dan materi pelatihan yang digunakan.
 - e. Proses evaluasi efektivitas pelatihan (misalnya, reaksi, pembelajaran, perilaku, dan hasil)
 - f. Tantangan, hambatan, serta keberhasilan yang dialami dalam implementasi program.
 - g. Persepsi tentang dampak pelatihan terhadap kompetensi, kinerja individu, dan kualitas layanan.
2. Observasi Partisipatif Terbatas: Peneliti akan melakukan observasi langsung pada beberapa sesi pelatihan untuk memahami dinamika interaksi, metode penyampaian materi, dan partisipasi peserta. Observasi juga akan dilakukan di lingkungan kerja untuk melihat bagaimana pengetahuan atau keterampilan hasil pelatihan diterapkan dalam praktik sehari-hari.
3. Studi Dokumentasi: Pengumpulan dan analisis dokumen internal rumah sakit yang relevan akan memberikan data kontekstual dan faktual. Dokumen yang akan dianalisis meliputi:
 - a. Pedoman atau manual pelatihan.
 - b. Rancangan dan materi kurikulum pelatihan.
 - c. Laporan evaluasi program pelatihan sebelumnya.
 - d. Kebijakan SDM terkait pengembangan karier dan kompetensi.
 - e. Data kinerja karyawan atau unit yang relevan (jika tersedia dan anonim).

INSTRUMEN PENELITIAN

Instrumen utama dalam penelitian kualitatif ini adalah peneliti itu sendiri (human instrument) yang bertindak sebagai pengumpul data utama. Untuk mendukung proses pengumpulan data, instrumen tambahan yang akan digunakan meliputi:

- a. Pedoman wawancara terstruktur untuk memastikan konsistensi dalam pertanyaan.
- b. Lembar observasi untuk mencatat temuan selama observasi.
- c. Daftar periksa dokumen untuk memastikan semua dokumen relevan telah dikumpulkan.
- d. Alat perekam audio untuk merekam wawancara (dengan izin subjek) guna mempermudah transkripsi dan analisis data.

TEKNIK ANALISIS DATA

Data kualitatif yang terkumpul akan dianalisis menggunakan model interaktif Miles dan Huberman (1994) yang terdiri dari tiga komponen utama yang saling terkait:

1. Reduksi Data (Data Reduction): Setelah transkripsi wawancara dan pengorganisasian data observasi serta dokumentasi, data akan diringkas, dipilih fokus utamanya, dan diidentifikasi tema-tema kunci serta pola-pola yang muncul. Proses ini dilakukan secara berkelanjutan selama dan setelah pengumpulan data.
2. Penyajian Data (Data Display): Data yang telah direduksi akan disajikan dalam bentuk naratif, matriks, atau bagan untuk memudahkan pemahaman hubungan antar variabel, identifikasi pola, dan penarikan kesimpulan awal.
3. Penarikan Kesimpulan/Verifikasi (Conclusion Drawing/Verification): Berdasarkan penyajian data, kesimpulan awal akan ditarik. Kesimpulan ini kemudian akan diverifikasi dengan merujuk kembali pada data asli dan melakukan perbandingan silang antarberbagai sumber data untuk memastikan keabsahan dan konsistensinya.

PEMBAHASAN

Adanya program pelatihan dalam suatu instansi di bidang apapun itu adalah program yang sangat penting. Hal ini disebabkan karena dengan adanya pelatihan maka dapat menambah kemampuan dan keahlian karyawan di dalam menjalankan tugasnya sehingga dapat meningkatkan kinerja dan keunggulan bersaing instansi. Pelatihan didefinisikan sebagai upaya yang sistematis dan terencana untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan serta sikap karyawan melalui pengalaman belajar dalam rangka meningkatkan efektivitas kinerja (Gustiana dkk, 2022). Tidak hanya itu, pelatihan merupakan proses dalam meningkatkan keterampilan yang dibutuhkan pegawai dalam melaksanakan tugasnya, dimana pelatihan karyawan memberikan pengetahuan praktis serta penerapannya dalam dunia kerja dengan tujuan untuk meningkatkan produktivitas kerja dalam mencapai tujuan yang diinginkan organisasi perusahaan (Dessler, 2020).

Selain pengadaan pelatihan, sumber daya manusia juga memerlukan pengembangan untuk menunjang kinerja kerja. Menurut Kurniawati, (2020), pengembangan SDM adalah upaya terencana dari suatu organisasi dalam meningkatkan kompetensi SDM yang dilakukan dalam jangka panjang, menjamin ketersediaan SDM sesuai dengan kebutuhan jabatan, serta ditujukan untuk peningkatan kinerja individu yang mengarah pada kinerja organisasi (Kurniawati, 2020).

Nani Asrini¹, Ni Luh Putu Adinda Tasya Saraswati², Nadia Dara Ayundha³, Mira Veranita⁴

Menurut Dessler (2020), implementasi pengembangan dilakukan dengan penerapan strategi sebagai berikut:

1. *Strategy's Role Managemen Development*, merupakan metode pengembangan manajemen yang dilakukan selaras dengan rencana strategis perusahaan.
2. *Candidate Assesment and the 9-Box Grid*, dalam rangka pengembangan pegawai untuk mengisi jabatan yang lebih tinggi dilakukan dengan menerapkan asesmen dan 9 boks kompetensi.
3. *Managerial On the Job Training and Rotation*, merupakan pengembangan dalam lingkungan kerja yang dilakukan melalui metode *coaching* (pendampingan), *action learning*, *stretch assignment* (mendorong pegawai menyelesaikan pekerjaan melampaui zona nyaman mereka).
4. *Off the Job Management Training and Development Techniques*, merupakan metode pengembangan yang dilakukan di luar lingkungan kerja melalui metode seminar, program di universitas/kampus, *role play*, *corporate university* (pusat pengembangan internal), pelatihan eksekutif, sistem pembelajaran sertifikasi SHRM (*Society for Human Resource Management*).

Tidak sembarang pelatihan dan pengembangan yang dapat meningkatkan kinerja kerja sumber daya manusia. Menurut Kurupu dkk, (2021), untuk meningkatkan efek pelatihan dan meningkatkan kinerja, perlu meningkatkan konten pelatihan dan mengidentifikasi persyaratan secara khusus dengan durasi pelatihan yang tepat (Kurupu dkk, 2021). Sebagaimana hal ini dikuatkan oleh pernyataan Huzain (2021) pemberian penghargaan (*reward*) adalah suatu upaya dalam mendorong keberlangsungan pengembangan suatu organisasi dan peningkatan mutu kinerja karyawan didalamnya, pemberian penghargaan disesuaikan pada keperluan organisasi itu sendiri dan tingkat pemahaman tentang edukasi digital modern yang terus berkembang.

Kebutuhan pelatihan dan pengembangan tidak hanya dijalankan saja tetapi perlu adanya analisis pada kebutuhan pelatihan. Sebuah analisis kebutuhan di suatu instansi yang secara spesifik dimaksudkan untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan yang menjadi prioritas dengan maksud untuk mewujudkan tujuan organisasi. Informasi kebutuhan tersebut akan dapat membantu organisasi atau perusahaan dalam menggunakan sumber daya (waktu, dana, teknologi, dan sebagainya) secara efektif sekaligus menghindari kegiatan pelatihan yang tidak diperlukan. Analisis kebutuhan pelatihan dapat dipahami sebagai sebuah investigasi sistematis dan komprehensif tentang berbagai masalah dengan tujuan mengidentifikasi secara tepat tentang beberapa dimensi persoalan (Nurhalim dkk, 2021).

Masalah yang membutuhkan pelatihan selalu berhubungan dengan kurangnya keterampilan atau pengetahuan dimana kinerja standar tidak dapat diperoleh. Dengan demikian, penjelasan di atas memperjelas perbedaan antara kinerja aktual dan kinerja situasional. Adapun fungsi analisis kebutuhan pelatihan tersebut bertujuan untuk mengumpulkan informasi tentang keterampilan, pengetahuan dan perasaan karyawan, mengumpulkan informasi tentang konten pekerjaan dan konteks pekerjaan, mendefinisikan kinerja standar dan kinerja aktual dalam operasi, melibatkan pemangku kepentingan dan mengumpulkan dukungan mereka, menyediakan data untuk kebutuhan perencanaan.

Nani Asrini¹, Ni Luh Putu Adinda Tasya Saraswati², Nadia Dara Ayundha³, Mira Veranita⁴

Hasil akhir yang ingin dicapai pada analisis kebutuhan pelatihan adalah mampu mengidentifikasi gap kinerja karyawan. Kesenjangan kinerja dapat diidentifikasi sebagai perbedaan antara kinerja yang diharapkan dan kinerja aktual individu. Kesenjangan kinerja dapat dilihat melalui identifikasi dan dokumentasi standar kompetensi atau persyaratan yang harus dipenuhi dalam kinerja pekerjaan kemudian disesuaikan dengan kinerja aktual individu di tempat kerja (Rahmawati, 2024). Tahapan analisis kebutuhan pelatihan memiliki unsur-unsur utama antara lain identifikasi masalah, pengembangan standar kinerja, identifikasi peserta, perluasan kriteria pelatihan, estimasi biaya.

Selanjutnya pembuatan desain pelatihan yang mana merupakan langkah bagaimana mampu untuk meyakinkan bahwa pelatihan akan diadakan. Keseluruhan tugas yang harus dilakukan dalam tahap ini yaitu mengidentifikasi tujuan pembelajaran program pelatihan, menetapkan metode pelatihan, menunjuk penyelenggara beserta penunjang lainnya, membuat pengaturan urutan pelatihan, mengidentifikasi instrumen evaluasi, jadwal pelatihan secara keseluruhan (perkiraan waktu), rencana untuk setiap sesi, bahan ajar, misalnya buku catatan, buku teks, handout, dll, bantuan instruksional, formulir evaluasi (Faujiah, 2023).

Untuk memastikan keberhasilan pelatihan telah dilakukan, maka evaluasi perlu diperlukan. Secara sistematis, manajemen pelatihan meliputi tahap perencanaan termasuk analisis kebutuhan pelatihan, pelaksanaan dan evaluasi. Tahap evaluasi ini merupakan titik yang paling penting dalam setiap kegiatan karena sering diabaikan meskipun merupakan bagian penting untuk memastikan apakah pelatihan berhasil mencapai tujuan atau sebaliknya. Menurut Kirkpatrick, evaluasi pelatihan dan pengembangan Sumber Daya Manusia haruslah melewati empat tahapan. Tahapan pertama yaitu tahapan reaksi, di mana evaluator mengukur reaksi atau respons peserta pelatihan. Pengukuran dilakukan dengan melihat minat dan antusiasme peserta, serta aktif atau tidaknya mereka selama pelatihan berlangsung. Tahapan kedua antara lain tahapan evaluasi belajar, di mana evaluator mengukur perubahan pengetahuan, keterampilan, atau perilaku dalam bekerja karyawan. Selanjutnya adalah tahapan perilaku, pada tahapan ini, perilaku yang diukur lebih pada perilaku karyawan dalam bekerja yang berdampak pada kinerjanya. Tahapan terakhir yaitu tahapan hasil, dimana hasil yang dimaksud bisa berbeda-beda, tergantung sasaran yang ingin dicapai melalui pelatihan. Misalnya meningkatnya produktivitas, membaiknya komunikasi antar bagian, dan sebagainya (Kurniawati, 2021).

Setiap program pelatihan harus dievaluasi. Evaluasi adalah sebuah proses yang sulit, tetapi proses evaluasi adalah untuk meningkatkan standar dan efektivitas program program yang ditawarkan. Evaluasi pelatihan dipercaya bahwa evaluasi tidak hanya elemen untuk program pelatihan tetapi harus dimasukkan dalam setiap proses pelatihan untuk memeriksa efektivitas program pelatihan.

Evaluasi pelatihan adalah sarana yang digunakan untuk menentukan nilai pelatihan. Ini adalah proses penilaian hasil atau hasil dari pelatihan. Dengan demikian, evaluasi pelatihan tidak dapat diabaikan. Evaluasi pelatihan dilihat dari efek pelatihan dan pengembangan dikaitkan dengan reaksi peserta terhadap isi dan proses pelatihan dan pengembangan, pengetahuan yang diperoleh melalui pengalaman latihan, perubahan perilaku, perbaikan pada organisasi.

Nani Asrini¹, Ni Luh Putu Adinda Tasya Saraswati², Nadia Dara Ayundha³, Mira Veranita⁴

Monitoring adalah kegiatan untuk mengikuti suatu program dan pelaksanaannya secara mantap, teratur dan terus menerus dengan cara mendengar, melihat dan mengamati dan mencatat keadaan serta perkembangan program tersebut. Monitoring adalah suatu kegiatan untuk mengikuti perkembangan suatu program yang dilakukan secara mantap dan teratur serta terus menerus. Monitoring merupakan fungsi manajemen yang berkesinambungan yang mempunyai tujuan utama menyediakan umpan balik dan indikasi awal tentang bagaimana kegiatan-kegiatan dilaksanakan, perkembangan atau pencapaian kinerja dari waktu ke waktu serta pencapaian hasil yang diharapkan kepada manajer dan stakeholders (Lase dkk, 2023).

Monitoring melacak kinerja yang nyata terhadap apa yang direncanakan atau diharapkan dengan menggunakan standar yang telah ditetapkan sebelumnya. Monitoring meliputi kegiatan pengumpulan dan analisis data tentang proses dan hasil dari pelaksanaan program atau kegiatan dan memberikan rekomendasi untuk melakukan tindakan koreksi. Monitoring Pengendalian adalah tindak lanjut dari monitoring. Monitoring sebenarnya lebih ditekankan pada kegiatan mencermati proses pelaksanaan kegiatan serta adanya perubahan lingkungan organisasi. Hasil monitoring akan memberikan umpan balik, apakah kegiatan dapat berjalan semestinya, ataukah terjadi adanya penyimpangan dari yang direncanakan, atau bahkan perencanaan yang tidak tepat atau menjadi tidak tepat oleh adanya perubahan lingkungan (Suryati, 2023).

Hasil monitoring dipakai sebagai dasar tindakan manajemen, mulai dari penjaminan kegiatan tetap pada tracknya sampai pada tindakan koreksi dan atau penyesuaian. Pengertian inilah yang dimaksud sebagai pengendalian, sehingga sering pengendalian tidak dapat dipisahkan atau bahkan sulit dibedakan dengan monitoring itu sendiri. Monitoring dan pengendalian adalah sebuah kesatuan kegiatan, yang sering juga disebut sebagai *ongoing evaluation* atau *former evaluation*. Fungsi monitoring dan pengendalian adalah fungsi manajemen yang berkesinambungan untuk memberikan rekomendasi untuk melakukan tindakan koreksi kepada pimpinan puskesmas dan stakeholders lainnya. Bila kemudian tindakan koreksi dilakukan maka fungsi pengendalian akan terlaksana secara lengkap. Hasil monitoring dan pengendalian yang telah dianalisis dan diolah dapat dijadikan sebagai informasi yang dapat dipahami dengan mudah oleh manajer/*stakeholder* (Pimpinan Puskesmas) untuk dasar pengambilan keputusan tindak lanjut, baik menyangkut kegiatan yang sedang berjalan maupun kegiatan yang akan datang (Ramadhani dkk, 2023).

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pelatihan dan pengembangan SDM di rumah sakit, dapat disimpulkan bahwa program ini memegang peranan krusial dalam menjaga dan meningkatkan kualitas pelayanan kesehatan. Penelitian menunjukkan bahwa implementasi program pelatihan yang efektif berkorelasi positif dengan peningkatan kompetensi klinis dan non-klinis staf, efisiensi operasional, dan kepuasan pasien.

Aspek kunci yang berkontribusi pada keberhasilan program meliputi identifikasi kebutuhan pelatihan yang akurat (Training Needs Analysis), desain kurikulum yang relevan dan terkini, serta penggunaan metode pelatihan yang interaktif dan aplikatif. Keterlibatan aktif dari manajemen puncak dan kepala departemen juga menjadi faktor penentu dalam menciptakan lingkungan yang mendukung pembelajaran berkelanjutan.

Nani Asrini¹, Ni Luh Putu Adinda Tasya Saraswati², Nadia Dara Ayundha³, Mira Veranita⁴

Namun, penelitian ini juga menyoroti beberapa tantangan yang perlu diatasi, seperti keterbatasan anggaran dan waktu, kurangnya pengukuran dampak pelatihan secara komprehensif, serta resisten terhadap perubahan dari beberapa individu. Untuk itu, rumah sakit perlu memperkuat komitmen terhadap investasi SDM, mengembangkan sistem evaluasi yang lebih robust, dan menanamkan budaya belajar adaptif di seluruh tingkatan organisasi.

Singkatnya, pelatihan dan pengembangan SDM bukan hanya sekadar kegiatan rutin, melainkan investasi strategis yang esensial bagi keberlangsungan dan keunggulan kompetitif rumah sakit di era pelayanan kesehatan yang terus berkembang. Dengan program yang dirancang dan dilaksanakan dengan baik, rumah sakit dapat memastikan bahwa sumber daya manusianya siap menghadapi tantangan masa depan dan terus memberikan pelayanan terbaik bagi masyarakat.

SARAN

Berdasarkan temuan dan kesimpulan penelitian ini mengenai pelatihan dan pengembangan SDM di rumah sakit, beberapa saran strategis dapat diajukan untuk meningkatkan efektivitas program di masa mendatang:

Bagi Manajemen Rumah Sakit

- a. Investasi Berkelanjutan pada SDM: Manajemen perlu melihat pelatihan dan pengembangan sebagai investasi strategis jangka panjang, bukan sekadar biaya. Alokasikan anggaran yang memadai dan stabil untuk program pelatihan, termasuk untuk teknologi pembelajaran baru dan pengembangan instruktur internal.
- b. Penguatan Kebijakan dan Budaya Pembelajaran: Integrasikan pelatihan dan pengembangan ke dalam budaya organisasi. Dorong budaya belajar yang adaptif dan proaktif di mana staf merasa didukung untuk terus meningkatkan kompetensi mereka. Libatkan pimpinan unit dalam mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan memfasilitasi penerapan hasil pelatihan.
- c. Sistem Evaluasi yang Komprehensif: Kembangkan dan terapkan sistem evaluasi pelatihan yang lebih robust, tidak hanya pada tingkat reaksi dan pembelajaran, tetapi juga pada tingkat perilaku (transfer keterampilan ke tempat kerja) dan hasil (dampak pada kinerja pasien, efisiensi operasional, dan indikator mutu).
- d. Identifikasi Kebutuhan Pelatihan yang Presisi: Lakukan analisis kebutuhan pelatihan (TNA) secara berkala dan mendalam, menggunakan berbagai metode seperti survei, wawancara, observasi kinerja, dan analisis data insiden/kesalahan. Pastikan program pelatihan selaras dengan tujuan strategis rumah sakit dan kompetensi yang dibutuhkan di masa depan.
- e. Desain Program yang Inovatif dan Relevan: Kembangkan modul pelatihan yang tidak hanya teoritis tetapi juga sangat praktis dan relevan dengan konteks pekerjaan di rumah sakit.

Bagi Karyawan/Staf Rumah Sakit

- a. Proaktif dalam Pengembangan Diri: Karyawan diharapkan lebih proaktif dalam mengidentifikasi area pengembangan diri dan mencari peluang pelatihan. Manfaatkan

Nani Asrini¹, Ni Luh Putu Adinda Tasya Saraswati², Nadia Dara Ayundha³, Mira Veranita⁴

setiap kesempatan untuk meningkatkan kompetensi dan berbagi pengetahuan dengan rekan kerja.

- b. Penerapan Hasil Pelatihan: Setelah mengikuti pelatihan, berusaha keras untuk menerapkan pengetahuan dan keterampilan baru dalam pekerjaan sehari-hari. Berikan umpan balik kepada divisi pelatihan mengenai relevansi dan efektivitas program yang telah diikuti.

Dengan menerapkan saran-saran ini, diharapkan program pelatihan dan pengembangan SDM di rumah sakit dapat menjadi lebih efektif, responsif terhadap dinamika industri kesehatan, dan pada akhirnya berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kualitas pelayanan dan keselamatan pasien.

DAFTAR PUSTAKA

Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). Pearson

Faujiah, L. and Fadli, U.M.D., 2023. Analisis Kebutuhan Pelatihan Karyawan pada PT Pupuk Kujang Cikampek. *PRIMER: Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 1(3), pp.318-321.

Gustiana, R., Hidayat, T. and Fauzi, A., 2022. Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia (suatu kajian literatur review ilmu manajemen sumber daya manusia). *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 3(6), pp.657-666.

Jackson, S. E., Sculer, R. S., & Werner, S. (2018). *Managing Human Resources* (12 (ed.)). Oxford University Press.

Kurniawati. (2020). *Pengembangan Sumber Daya Manusia* (1st ed.). Universitas Terbuka

Kurniawati, E., 2021. *Manajemen sumber daya manusia*. Penerbit Nem.

Kuruppu, C.S., K., & N., K. (2021). The Impact of Training on Employee Performance in a Selected Apparel Sector Organization in Sri Lanka. *Global Journal of Management and Business Research*, 21(December), 13–20. <https://doi.org/10.34257/gjmbvol21is2pg13>

Lase, Y. and Ndraha, A.B., 2023. Analisis Urgensi Pelatihan Dalam Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara (Asn) Di Pengadilan Negeri Gunungsitoli. *JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)*, 10(3), pp.1804-1814.

Noe, R. A. (2020). *Employee Training & Development* (8th ed.). Mc Graw Hill Education

Nurhalim, A.D. and Puspita, S., 2021. Pentingnya analisis kebutuhan pelatihan untuk pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi. *Jurnal Ilmu Komputer Dan Bisnis*, 12(2a), pp.104-110

Nani Asrini¹, Ni Luh Putu Adinda Tasya Saraswati², Nadia Dara Ayundha³, Mira Veranita⁴

- Putri Sari Ulfa S. 2018. Penerapan TNA Pada Perencanaan Model ADDIE di PT Sanofi Indonesia. Universitas Pendidikan Indonesia. repository.upi.edu
- Rahmawati, S. and Jamilus, J., 2024. Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia di Lembaga Pendidikan. *Indo-MathEdu Intellectuals Journal*, 5(4), pp.4321-4327.
- Ramadhani, M.A., Setiawan, Z., Fadhilah, N., Istiqamah, S.H.N., Adisaputra, A.K., Sabarwan, D.N., Maranjaya, A.K. and Tawil, M.R., 2023. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Mengoptimalkan Potensi dan Kinerja Organisasi*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Riska Gustiana., Taufik Hidayat., Achmad Fauzi (2022). Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (Suatu Kajian Literatur Review Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia). *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*. Volume 3.
- Shandy Puspita dan Andres Dharma Nurhalim . *Jurnal Ilmu Komputer dan Bisnis (JIKB)*, Desember-2021, Vol.XII, No.2a, hal.104-110
- Suryati, L. and Yulastri, A., 2023. Penerapan Program Teaching Factory dalam Mempersiapkan Kompetensi Kewirausahaan Siswa pada Pendidikan Vokasi. *Jurnal Penelitian dan Pengembangan Pendidikan*, 7(1), pp.58-66.