


Implementasi Analisis Diklat Kompetensi Manajerial SMP Negeri 13 Makassar

Andi Ratu Ayuashari Anwar^{1*}, Nanang Hermawan², By Tri Agung Nusantara Kr.J.Tompong³

^{1,2,3}Program Studi Administrasi Pendidikan, Universitas Negeri Makassar

E-mail: ratu.ashari@unm.ac.id

*Corresponding Author

 <https://doi.org/10.31004/jerkin.v4i1.1796>

ARTICLE INFO

Article history

Received: 04 July 2025

Revised: 10 July 2025

Accepted: 19 July 2025

Kata Kunci

Pelatihan, Kompetensi Manajerial, guru, Analisis Kebutuhan.

Keywords

Training, Managerial Competence, Teacher Development, Needs Analysis



ABSTRACT

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dampak pelatihan terhadap peningkatan kompetensi manajerial guru di SMP Negeri 13 Makassar, serta bagaimana sekolah mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan merencanakan program pelatihan yang efektif. Metode yang digunakan adalah pendekatan kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi yang melibatkan kepala sekolah dan guru sebagai informan utama. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kompetensi manajerial guru, khususnya dalam pengelolaan proses pembelajaran, administrasi pembelajaran, dan implementasi Kurikulum Merdeka. Sekolah menggunakan data dari rapor pendidikan untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan secara sistematis, yang kemudian direspons dengan program pelatihan yang relevan dan berbasis pada kebutuhan aktual guru. Selain itu, komunitas belajar dan kelompok kerja di sekolah berfungsi sebagai media kolaboratif yang mendukung pengembangan kompetensi secara berkelanjutan. Evaluasi terhadap hasil pelatihan dilakukan melalui peningkatan indikator mutu pada rapor pendidikan, yang menunjukkan bahwa pelatihan berdampak pada kualitas pembelajaran dan hasil belajar siswa. Hasil penelitian ini menegaskan pentingnya pelatihan yang berbasis data dan kebutuhan nyata dalam meningkatkan mutu pendidikan melalui pengembangan sumber daya guru yang terstruktur dan berkesinambungan.

This study aims to analyze the impact of training on improving the managerial competence of teachers at SMP Negeri 13 Makassar, as well as how the school identifies training needs and designs effective training programs. The research applied a qualitative approach, utilizing interviews, observations, and documentation, with the school principal and teachers as key informants. The findings indicate that training significantly enhances teachers' managerial competencies, particularly in managing learning processes, handling instructional administration, and implementing the *Merdeka Curriculum*. The school utilizes data from the "education report card" (*rapor pendidikan*) to systematically identify training needs, which are then addressed through relevant and need-based training programs. Additionally, learning communities and working groups serve as collaborative spaces for sustainable professional development. The effectiveness of the training is evaluated based on improvements in key performance indicators as reflected in the school's education report, suggesting a positive impact on teaching quality and student learning outcomes. These findings highlight the importance of data-driven and needs-based training to enhance education quality through structured and continuous teacher development.



.services.access article under the [CC-BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.

How to Cite: Andi Ratu Ayuashari Anwar, et al (2025). Implementasi Analisis Diklat Kompetensi Manajerial SMP NEGERI 13 Makassar4(1), 1819-1824 <https://doi.org/10.31004/jerkin.v4i1.1796>

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) dapat ditingkatkan melalui pendidikan, dan guru adalah aktor utama dalam proses pendidikan. Untuk meningkatkan kemampuan guru, tidak hanya diperlukan kompetensi pedagogik; kompetensi manajerial juga diperlukan, yang mencakup kemampuan untuk merencanakan, mengorganisir, memimpin, dan mengevaluasi kegiatan pembelajaran dengan efektif (Robbins, 2011). Guru dengan kemampuan manajemen yang baik akan sangat membantu sekolah mencapai tujuan mereka, terutama saat menerapkan kebijakan kurikulum baru seperti Kurikulum Merdeka.

Namun, beberapa penelitian menunjukkan bahwa ada perbedaan antara kompetensi manajerial yang sebenarnya dan yang diharapkan guru (Amin & Nurhadi, 2020). Beberapa hal dapat menyebabkan masalah ini: kurangnya pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan, kurangnya refleksi profesional, dan kurangnya perencanaan pelatihan berbasis data. Dalam situasi seperti ini, Analisis Kebutuhan Diklat (AKD) atau Analisis Kebutuhan Pelatihan (TNA) adalah alat strategis yang dapat digunakan untuk memastikan bahwa pelatihan yang diberikan benar-benar relevan dan berdampak (Barbazette, 2006). TNA memiliki kemampuan untuk menemukan kelangkaan kompetensi, membuat intervensi pelatihan yang ideal, dan berfungsi sebagai dasar pengambilan kebijakan pengembangan profesi guru yang berkelanjutan.

Penelitian ini dilaksanakan di SMP Negeri 13 Makassar, yang merupakan sekolah penggerak dengan inisiatif pelatihan guru berbasis *rapor pendidikan*. Sekolah ini telah memanfaatkan komunitas belajar, pelibatan "Kertulung" sebagai mentor kelas, dan pelatihan tematik yang disesuaikan dengan kebutuhan pribadi guru. Namun, belum ada penelitian menyeluruh yang dilakukan mengenai kualitas program pelatihan dari perspektif kontribusinya terhadap kemampuan manajemen guru. Khususnya, masalah utama yang diangkat dalam penelitian ini adalah bagaimana pelatihan berdampak pada peningkatan kemampuan manajemen guru, terutama dalam hal perencanaan pembelajaran, pengelolaan kelas, dan pelaksanaan Kurikulum Merdeka. Penelitian ini juga menyelidiki bagaimana sekolah menentukan kebutuhan pelatihan dan membuat program yang tepat..

Berbagai institusi pendidikan telah menerapkan berbagai opsi alternatif, termasuk pelatihan berbasis modul daring, pelatihan masif yang disediakan oleh pemerintah, dan pelatihan umum yang tidak berbasis kebutuhan spesifik. Solusi, bagaimanapun, seringkali tidak menyelesaikan masalah sebenarnya yang dihadapi guru di lapangan (Nurhalim & Puspita, S., 2021). Oleh karena itu, untuk penelitian ini, pelatihan yang didasarkan pada kebutuhan nyata yang ditemukan melalui data internal sekolah, seperti rapor pendidikan, evaluasi kepala sekolah, dan refleksi guru, dipilih. Pendekatan ini dianggap lebih tepat sasaran dan memiliki kemungkinan besar untuk meningkatkan kemampuan manajemen guru secara kontekstual dan berkelanjutan.

SMP Negeri 13 Makassar adalah salah satu sekolah yang menerapkan pendekatan pelatihan berbasis kebutuhan dengan menggunakan data rapor pendidikan, asesmen internal, dan refleksi guru. Sekolah ini juga membangun komunitas belajar, sistem mentoring "Kertulung", dan program pelatihan tematik. Namun, tidak banyak penelitian ilmiah yang secara khusus mengevaluasi metode ini untuk meningkatkan kemampuan manajemen guru. Fokus utama penelitian ini adalah bagaimana pelatihan yang dirancang berdasarkan analisis kebutuhan berdampak pada peningkatan kompetensi manajerial guru. Penelitian ini juga menyelidiki proses identifikasi kebutuhan, desain dan pelaksanaan program, dan evaluasi hasil pelatihan. Pendekatan pelatihan berbasis data dan kebutuhan aktual dipilih sebagai solusi kontekstual yang paling relevan karena alternatif yang tersedia, seperti pelatihan daring umum, workshop pemerintah, atau pelatihan konvensional, seringkali tidak memenuhi kebutuhan individual guru.

Penelitian ini penting dilakukan karena sangat penting untuk memberikan gambaran mendalam dan bukti tentang seberapa efektif pelatihan berbasis kebutuhan sebagai metode untuk meningkatkan kemampuan manajemen guru. Diharapkan bahwa temuan penelitian ini akan memberikan kontribusi praktis dalam proses pembuatan model pelatihan yang lebih fleksibel, efektif, dan berdampak pada peningkatan kualitas pendidikan di tingkat satuan pendidikan. Diharapkan juga bahwa penelitian ini akan menjadi rujukan bagi pembuat kebijakan dan pelaksana program pelatihan guru dalam merancang intervensi yang berbasis bukti (politik berbasis bukti). Selain itu, penelitian ini akan menjadi literatur penting untuk membangun profesionalisme guru yang berkelanjutan di era transformasi pendidikan saat ini..

METODE

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif yang bertujuan untuk mendapatkan pemahaman mendalam tentang pelaksanaan pelatihan yang didasarkan pada analisis kebutuhan, serta bagaimana pelaksanaannya berdampak pada peningkatan kemampuan manajerial guru di SMP Negeri 13 Makassar. Jenis penelitian ini dipilih karena sesuai untuk mengkaji fenomena secara alamiah dalam konteks sosial yang kompleks. Jenis penelitian ini juga memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi secara menyeluruh persepsi, pengalaman, dan praktik manajemen guru. Penelitian dilakukan di SMP Negeri 13 Makassar, yang terletak di Jl. Tamalate VI No. 2, Perumnas-Panakkukang, Kota Makassar, Sulawesi Selatan, dan berlangsung selama satu pekan. Target penelitian ini adalah guru dan kepala sekolah yang terlibat langsung dalam proses pelatihan. Secara khusus, subjek penelitian adalah kepala sekolah, guru prakarya dan kewirausahaan, serta operator sekolah yang memiliki pemahaman tentang bagaimana merencanakan dan melaksanakan pelatihan.

Penelitian dilakukan dalam beberapa tahap. Pertama, perencanaan dan identifikasi informan dilakukan; kemudian, melakukan wawancara dan observasi di lokasi penelitian; dan terakhir, mengumpulkan data pendukung, seperti *rapor pendidikan* dan rencana pelatihan guru. Dengan mengikuti karakteristik pendekatan kualitatif dan didukung oleh pedoman wawancara semi-terstruktur dan lembar observasi, peneliti sendiri berfungsi sebagai instrumen utama dalam penelitian ini. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam dengan informan penting, observasi langsung terhadap lingkungan dan aktivitas pelatihan guru, dan dokumentasi untuk mendapatkan data pendukung..

Teknik analisis tematik adalah metode analisis data, yang terdiri dari proses pengurangan data, penyampaian data, dan pengambilan kesimpulan berdasarkan topik yang relevan dengan fokus penelitian. Dilakukan triangulasi sumber dengan membandingkan data dari observasi, dokumentasi, dan hasil wawancara untuk memastikan bahwa data itu valid dan dapat diandalkan. Selain itu, member check juga dilakukan untuk menjaga keabsahan interpretasi dan menghindari bias subjektif dengan mengonfirmasi kembali hasil temuan kepada informan. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang akurat tentang seberapa efektif pelatihan berbasis kebutuhan dalam membantu guru meningkatkan kemampuan manajemen mereka di satuan pendidikan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini mengkaji secara mendalam bagaimana pelatihan dapat berkontribusi dalam meningkatkan kompetensi manajerial guru, terutama dalam hal perencanaan pembelajaran, pengelolaan kelas, administrasi pendidikan, serta penguatan profesionalisme guru. Temuan ini diperoleh melalui proses observasi dan wawancara mendalam di SMP Negeri 13 Makassar. Secara umum, terdapat lima belas indikator penting yang diidentifikasi sebagai fokus utama dalam pelaksanaan pelatihan dan peningkatan kompetensi guru. Kelima belas indikator ini menunjukkan adanya keterkaitan antara pelatihan berbasis kebutuhan dan peningkatan kualitas pembelajaran secara signifikan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah telah mengambil langkah strategis dalam meningkatkan kompetensi guru melalui pemetaan kebutuhan berbasis rapor pendidikan. Guru-guru yang memiliki kekurangan dalam aspek manajerial didampingi oleh rekan sejawat yang lebih berpengalaman dan tergabung dalam komunitas belajar. Pola mentoring ini mencerminkan praktik coaching yang selaras dengan fungsi manajerial seperti yang dikemukakan oleh Zwell & Lubausky (2000), yaitu bahwa kemampuan manajerial mencakup kemampuan mengelola, mengarahkan, dan membina sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam konteks sekolah, hal ini terlihat dalam kolaborasi guru yang diarahkan secara sistemik oleh kepala sekolah, khususnya melalui komunitas pembelajaran.

Namun, masih ditemukan beberapa guru yang belum sepenuhnya menguasai keterampilan manajerial, seperti pengelolaan dokumen administrasi, perencanaan pembelajaran yang efektif, serta keterampilan kepemimpinan kelas. Untuk itu, kepala sekolah menerapkan struktur kerja kolaboratif antar bidang seperti kesiswaan, kurikulum, dan kehumasan guna menjembatani kesenjangan kompetensi tersebut. Upaya ini sejalan dengan konsep Training Needs Analysis (TNA) yang dikemukakan oleh Barbazette (2006), bahwa pelatihan harus diawali dari identifikasi gap keterampilan untuk dapat merancang intervensi yang tepat sasaran. Lebih lanjut, pelatihan yang dilakukan tidak hanya berdampak

pada individu guru, tetapi juga terhadap manajemen sekolah secara keseluruhan. Kepala sekolah merasakan peningkatan kinerja sebagai konsekuensi dari meningkatnya kualitas pengajaran guru. Hal ini tercermin dalam catatan komunitas belajar dan peningkatan nilai dalam rapor pendidikan sekolah. Amin dan Nurhadi (2020) menyatakan bahwa pelatihan berbasis performa memiliki dampak strategis terhadap individu dan lembaga, memperkuat temuan penelitian ini.

Evaluasi pelatihan dilaksanakan secara sistematis dengan membandingkan data rapor pendidikan sebelum dan sesudah pelatihan. Ditemukan peningkatan yang signifikan pada aspek numerasi dan proses pembelajaran. Kepala sekolah juga memfasilitasi evaluasi berbasis data melalui pelaporan dari siswa, khususnya ketua kelas, terhadap kinerja guru. Evaluasi partisipatif ini mencerminkan penerapan prinsip manajemen mutu dalam pendidikan sebagaimana dijelaskan oleh Mangkunegara (2015), bahwa pelatihan yang dilengkapi evaluasi berbasis hasil kerja mampu meningkatkan kualitas dan motivasi guru secara simultan. Para guru juga menyatakan bahwa pelatihan membantu mereka dalam memahami standar penilaian, menyusun modul ajar sesuai dengan Kurikulum Merdeka, serta mengelola kelas secara efektif. Dampaknya tercermin dalam peningkatan kedisiplinan siswa, efektivitas proses belajar, dan hasil belajar yang lebih baik. Hal ini sesuai dengan Undang-Undang No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, yang menegaskan bahwa pelatihan harus mendukung kompetensi profesional dan pedagogik. Darling-Hammond (2009) menambahkan bahwa pelatihan yang kontekstual dan sesuai dengan kebutuhan guru akan menghasilkan peningkatan kualitas pembelajaran yang signifikan.

Pelaksanaan pelatihan dihadapkan pada tantangan, khususnya dalam hal waktu pelaksanaan. Guru merasa kesulitan membagi waktu antara tanggung jawab mengajar dan pengembangan diri. Sebagai solusi, sekolah menyelenggarakan pelatihan pada waktu-waktu non-instruksional dan memanfaatkan platform daring seperti Freedom Challenge. Pendekatan ini menunjukkan pentingnya fleksibilitas dan dukungan sistem dalam pengembangan kompetensi guru, sebagaimana disampaikan oleh Ummah (2019). Kolaborasi antarguru juga menjadi bagian penting dalam mendukung efektivitas pelatihan. Forum komunitas belajar menjadi saran untuk berbagi pengalaman, strategi, dan menyamakan persepsi terhadap pengelolaan pembelajaran. Rifai (2004) menegaskan bahwa komunitas belajar merupakan bentuk manajemen pengetahuan yang efektif dalam organisasi, khususnya dalam pengembangan profesionalisme kolektif guru.

Pelatihan juga memberikan dampak nyata terhadap hasil belajar siswa. Guru yang telah mengikuti pelatihan mampu menerapkan strategi pembelajaran inovatif seperti pembelajaran berbasis proyek, asesmen formatif, dan refleksi kelas. Kepala sekolah dan guru sama-sama menyatakan bahwa partisipasi siswa dalam pembelajaran meningkat, yang berbanding lurus dengan pencapaian akademik mereka. Menurut Darling-Hammond (2009), pelatihan yang dikaitkan langsung dengan tantangan kelas dan kebutuhan peserta didik akan menghasilkan dampak signifikan pada keberhasilan siswa. Dari sisi perencanaan, kepala sekolah tidak menerapkan pendekatan seragam dalam pelatihan. Perencanaan dilakukan melalui survei internal, evaluasi kinerja, dan diskusi kelompok bersama guru. Proses ini memastikan bahwa pelatihan dirancang berdasarkan kebutuhan riil guru, sehingga pelaksanaannya menjadi lebih efektif. Amin dan Nurhadi (2020) mengingatkan bahwa pelatihan yang tidak berbasis kebutuhan berisiko tidak memberikan hasil yang optimal.

Dalam proses identifikasi kebutuhan pelatihan, data rapor pendidikan dan asesmen reflektif guru-siswa digunakan untuk merumuskan area peningkatan. Hasil diskusi komunitas guru kemudian diusulkan ke pimpinan sekolah, dengan pelibatan dana BOS dan lembaga pendukung lainnya. Pendekatan partisipatif ini sejalan dengan panduan TNA dari Kemnaker RI (2018), yang menyarankan pengumpulan data objektif dan keterlibatan berbagai pihak dalam merumuskan pelatihan yang relevan. Guru juga mengidentifikasi berbagai kompetensi manajerial yang diperlukan, termasuk perancangan modul ajar, manajemen sumber daya, pencatatan administrasi, dan komunikasi efektif dengan siswa maupun orang tua. Ini merupakan bagian dari tuntutan profesionalisme yang diatur dalam UU No. 14 Tahun 2005. Rifai (2004) juga menggarisbawahi bahwa guru saat ini tidak hanya sebagai pengajar, tetapi juga manajer dalam sistem pembelajaran.

Sebagian guru menyadari pentingnya pelatihan berkelanjutan mengingat dinamika kurikulum dan teknologi yang terus berkembang. Platform seperti Merdeka Mengajar menjadi pilihan untuk mengakses pelatihan digital yang fleksibel. Tanjung et al. (2021) menyatakan bahwa pengembangan profesional guru harus berkelanjutan agar mereka tetap relevan dengan perkembangan zaman. Pelatihan

juga dipandang sebagai solusi utama atas kekurangan kompetensi guru, terutama dalam hal administrasi digital, strategi kepemimpinan kelas, dan penilaian autentik. Abdurrahman & Halim (2017) menegaskan bahwa pelatihan yang disesuaikan dengan hasil identifikasi kesenjangan kompetensi dapat meningkatkan motivasi dan efisiensi kinerja guru. Dalam hal ini, SMP Negeri 13 Makassar menunjukkan bahwa pelatihan telah dimanfaatkan secara strategis.

Tantangan dalam praktik mengajar sehari-hari, seperti menyusun modul, mengelola siswa aktif, hingga menghadapi siswa yang tidak disiplin, juga dilaporkan dapat diatasi setelah guru mengikuti pelatihan. Diskusi dalam komunitas belajar menjadi ruang reflektif yang menguatkan strategi aplikatif guru. Menurut Nurhalim & Puspita (2021), pelatihan harus memberikan keterampilan langsung yang dapat diterapkan di ruang kelas.

Akhirnya, pelatihan terbukti berdampak positif terhadap profesionalisme guru. Guru merasa lebih percaya diri, mampu melakukan asesmen yang tepat, serta terampil dalam mengintegrasikan teknologi dalam pembelajaran. Musfah (2009) menyatakan bahwa profesionalisme bukan hanya terletak pada kompetensi, tetapi juga pada sikap reflektif dan komitmen terhadap pembelajaran sepanjang hayat. Temuan ini menunjukkan bahwa SMP Negeri 13 Makassar telah berhasil menciptakan ekosistem pembelajaran guru yang berkelanjutan dan responsif terhadap tantangan pendidikan masa kini.

SIMPULAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan memiliki peran yang sangat penting dan strategis dalam meningkatkan kemampuan manajemen guru di SMP Negeri 13 Makassar. Di sekolah ini, pelatihan tidak hanya formal dan instruksional; itu juga menggunakan pendekatan reflektif, berpartisipasi, dan berbasis data melalui pemanfaatan evaluasi internal dan rapor pendidikan. Secara khusus, untuk menilai kebutuhan dan dampak pelatihan terhadap kompetensi manajerial guru, terdapat lima belas indikator utama yang menjadi acuan. yaitu: (1) Penguatan kompetensi guru dalam mencapai tujuan organisasi; (2) Identifikasi kekurangan keterampilan manajerial; (3) Dampak pelatihan terhadap kinerja kepala sekolah dan guru; (4) Efektivitas evaluasi dan refleksi pascapelatihan; (5) Penguatan kompetensi guru dalam pembelajaran; (6) Strategi dalam menghadapi tantangan pelaksanaan pelatihan; (7) Penguatan komunitas belajar; (8) Dampak pelatihan terhadap hasil belajar siswa; (9) Pendekatan kepala sekolah dalam merencanakan pelatihan; (10) Proses identifikasi dan pemetaan kebutuhan pelatihan; (11) Jenis kompetensi manajerial yang dibutuhkan guru; (12) Pentingnya pelatihan berkelanjutan; (13) Pelatihan sebagai solusi atas kekurangan kompetensi; (14) Peran pelatihan dalam mengatasi tantangan praktik mengajar harian, dan (15) Peningkatan profesionalisme guru secara menyeluruh.

Setiap indikator tersebut menunjukkan bahwa pelatihan yang direncanakan, didasarkan pada kebutuhan nyata, dan dilakukan bersama dapat menghasilkan peningkatan yang signifikan dalam kualitas kerja guru dalam hal teknis pembelajaran dan fungsi manajemen. Selain itu, fungsi kepala sekolah sebagai pengarah strategis dan fasilitator sangat menentukan seberapa efektif pelatihan berlangsung. Penelitian ini juga menunjukkan betapa pentingnya budaya pembelajaran berkelanjutan dan reflektif untuk menghasilkan guru yang profesional, fleksibel, dan siap menghadapi tantangan pendidikan abad 21.

UCAPAN TERIMA KASIH

Peneliti menyampaikan ucapan terima kasih kepada pihak yang sudah berkontribusi dalam pelaksanaan penelitian dan penyusunan artikel ini.

REFERENSI

- Abdurrahman , A., & Halim , H. (2017). Analisis Kebutuhan Pendidikan dan Pelatihan. *Jurnal Administrasi Negara* .
- Amin , S., & Nurhadi , A. (2020). Urgensi Analisis Kebutuhan Diklat Dalam Meningkatkan Kompetensi Guru. *Islamic Management. Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 83-100.
- Barbazette , J. (2006). *Training Needs Assessment: Methods, Tools, and Techniques*. Pfeiffer.
- Darling-Hammond. (2009). *Professional Learning in the Learning Profession*. NSDC.
- Hartono, B., & Sulistyowati, R. (2020). Pengaruh pembentukan tim khusus konten digital terhadap performa promosi sekolah. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 89-104.

- Haryanto, S. (2020). Klasifikasi konten digital efektif untuk promosi lembaga pendidikan. *Jurnal Media Edukasi*, 78-93.
- Kemnaker RI. (2018). *Analisis Kebutuhan Pelatihan Kerja Dalam Negeri*.
- Mangkunegara , A. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* . Bandung : Remaja Rosdakarya .
- Musfah , J. (2009). *Pengembangan Profesionalisme Guru: Strategi Pembinaan dan Implementasi*. Kencana.
- Nurhalim , A., & Puspita, S. (2021). Pentingnya Analisis Kebutuhan Pelatihan untuk Pengembangan SDM dalam Organisasi. *Jurnal Ilmu Komputer dan Bisnis*.
- Rifai , V. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Robbins , S. (2011). *Organizational Behavior (15th ed.)*. Pearson Education.
- Tanjung , R., Arifudin , O., & Mulyadi , D. (2021). *Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru* .
- Ummah , M. (2019). *Sustainability* (Vol. 11). Switzerland.
- Zwell , M., & Lubausky , J. (2000). *Creating a Culture of Competence* . Wiley .