

**MENGEKSPLORASI AKAR PERMASALAHAN DARI KETIDAK EFEKTIFAN
IMPLEMENTASI PELATIHAN
STUDI KASUS DI PT PELABUHAN INDONESIA I (PERSERO)**

Oleh

Teguh Dwi Putra

Email : teguh@dharmawangsa.ac.id

Andika Putra Pratama Ph.D

ABSTRACT

In line with the vision of Pelindo 1 to become a leading provider of port and logistics services at the regional level, increasingly demanding the competitiveness of human resource in Pelindo 1. By conducting a good management training process, employees are expected to experience both attitude, knowledge and skills. In 2016, Pelindo 1 has conducted 88 training programs managed by BPL and PO-SDM. However, from recapitulation data show that many participants feel the training that has been held is not effective, relevant and useful for daily work. Based on the issue, the researcher conducted a qualitative research to explore the root casue of ineffective training implementation. The researcher chose rapid ethnographic method because it is considered as the most effective method for identifying the deep factors which can not be identified through quantitative methods.

From the root cause analysis result using 5 Why method, the researcher can conclude that the cause of ineffective training implementation is caused by two institutions, namely BPL and PO-SDM, which act as designer, decision maker, and training organizer. Based on the research that has been done, polemic dualism of management affects the design and implementation process of training in Pelindo 1. Based on the findings of the researcher, The Director of Human Resource and General Affair as the leader of the two institutions take the researcher's solutions to resolve the dualism conflict by dividing it into two phase; first phase providing BPL with more training portion than PO-SDM and second phase returning BPL and PO-SDM function in accordance with their respectice task. By implementing two phases, it is hoped that soon to solve polemic dualism between BPL and PO-SD and become the answer for improving training quality in Pelindo 1 for the future.

Keywords: Training, Qualitative Research, Ethnography, 5 Why Method, Dualism

A. PENDAHULUAN

Pelabuhan memiliki fungsi vital dan strategis sebagai bagian dari rantai sistem transportasi dan logistik. Fungsi-fungsi tersebut telah lama mendukung pertumbuhan industri dan perdagangan serta memberikan kontribusi bagi pembangunan dan distribusi ekonomi nasional. Selain itu, dengan pulihnya perekonomian global, hal tersebut juga akan memicu peningkatan kegiatan ekspor dan investasi sejalan dengan visi pemerintahan baru untuk mendukung perbaikan infrastruktur. Kondisi tersebut memberikan peluang bagi PT. Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) atau “Pelindo 1 / Perseroan” untuk memperkuat

Posisinya sebagai Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dalam menjalankan bisnis kepelabuhanan dan memperkuat pertumbuhan ekonomi nasional serta efisiensi logistik. Pengembangan kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) di perusahaan menjadi faktor kunci dalam mewujudkan visi tersebut. Upaya peningkatan kompetensi pegawai ini harus mendapat perhatian yang intensif sehingga dapat disusun program pelatihan untuk

menjamin tercapainya peningkatan produktivitas pegawai. Dengan melakukan proses pengelolaan pelatihan yang baik diharapkan karyawan Pelindo 1 dapat berkembang baik berupa sikap, pengetahuan dan keterampilan sehingga memiliki profesionalisme yang tinggi dan mampu membawa Pelindo 1 menjadi Pelabuhan Kelas Dunia.

1. Isu Bisnis

Pelindo 1 memperlakukan Sumber Daya Manusia sebagai *stakeholder* penting bagi keberhasilan dan keberlanjutan Perusahaan serta menganggap karyawan sebagai mitra strategis dalam menjalankan bisnis. Pelindo 1 memandang Sumber Daya Manusia di perusahaan sebagai pemangku kepentingan dengan posisi sentral di ujung tombak dan penentu keberhasilan Perusahaan dalam mencapai visi dan misinya. Komitmen tersebut diwujudkan dalam program pengembangan Sumber Daya Manusia melalui pelatihan pengembangan kompetensi. Pada tahun 2016, Pelindo 1 telah menyelenggarakan 88 pelatihan.

Berdasarkan latar belakang penelitian, peneliti ingin mengetahui bagaimana pelaksanaan pelatihan yang telah dilaksanakan oleh Pelindo 1 tahun 2016 dengan melihat dana yang telah dikeluarkan tidak sedikit untuk pelaksanaannya. Peneliti bersama tim BPL dan PO-SDM melakukan proses rekapitulasi dan data pelaksanaan pelatihan selama satu bulan pada tahun 2016. Rekapitulasi evaluasi pelatihan tahun 2016 dijabarkan secara singkat di bawah ini:

Dari 88 pelatihan yang telah diselesaikan sampai dengan 31 Desember 2016 diperoleh: 24 judul sesuai (27%); 22 judul adalah arahan direktur (25%); dan ada 42 judul pelatihan yang tidak sesuai (48%). Formulir *feedback* selalu diberikan kepada peserta untuk diisi di akhir pelatihan kemudian direkapitulasi. Banyak data rekapitulasi yang menunjukkan bahwa peserta merasa pelatihan yang diadakan kurang sesuai, relevan dan bermanfaat untuk pekerjaan sehari-hari.

Berdasarkan rekapitulasi data, peneliti menemukan bahwa pelaksanaan pelatihan Pelindo 1 pada tahun 2016 menunjukkan adanya permasalahan. Materi pelatihan yang tidak sesuai dipersepsikan hampir separuh dari jumlah

pelatihan yang diselenggarakan oleh Pelindo 1 pada tahun 2016, yaitu 42 dari 88 pelatihan.

Namun peneliti melihat dari urutan proses yang dinilai sangat baik masih menghasilkan pelaksanaan pelatihan yang belum memuaskan. Peneliti menilai ada faktor lain yang dianggap berpengaruh terhadap kualitas penyelenggaraan pelatihan, terutama ketidaksesuaian isi.

Berdasarkan beberapa aspek evaluasi yang telah dipaparkan sebelumnya, maka peneliti perlu mencari tahu apa yang membuat fenomena tersebut terjadi sebagai dasar perbaikan dalam proses perencanaan pelatihan tahun 2017.

B. Perumusan Masalah

Pada tahap ini peneliti mengidentifikasi fenomena yang muncul dan mengidentifikasi apa masalahnya. Kurang lebih selama bulan pertama, peneliti menggunakan data *feedback* pelatihan yang dilakukan sebagai dasar informasi kemudian mengolahnya dan melihat secara grafis bagaimana hasil pelaksanaan pelatihan yang terjadi di Pelindo Data *feedback* masing-masing karyawan yang telah mengikuti pelatihan digunakan sebagai titik awal untuk melihat langsung bagaimana pelatihan dirasakan

oleh para peserta. Dari situ kita bisa melihat bagaimana kualitas pelaksanaan pelatihan yang telah dilakukan oleh Pelindo 1 selama satu tahun. Peneliti juga mencari beberapa informasi pada makalah yang berkaitan dengan proses pelaksanaan pelatihan sebagai dasar untuk menemukan permasalahan yang terkait dengan penelitian ini. Dengan mencari informasi dari berbagai sumber seperti berita, teori, atau isu maka peneliti dapat menyatukan isu yang terjadi dan mengidentifikasi permasalahan dalam penelitian.

C. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan perumusan masalah maka tujuan penelitian ini adalah: langkah pertama adalah melihat permasalahan pada langkah sebelumnya. Selanjutnya setelah mengetahui proses pelaksanaan desain pelatihan, peneliti mengetahui apa saja yang menyebabkan pelaksanaan pelatihan tidak sesuai untuk karyawan berdasarkan judul dan kategori pelatihan dengan menganalisis setiap tahapan proses. Untuk mencapai tujuan tersebut diperlukan analisis dengan membagi tujuan penelitian menjadi beberapa rumusan masalah penelitian.

D. Manfaat Penelitian

Setelah penelitian dilaksanakan, diharapkan dapat memberikan manfaat yaitu sebagai berikut:

1. Bagi Peneliti, sebagai sarana untuk menambah wawasan, pengetahuan yang terkait permasalahan yang diteleti khususnya mengetahui proses pelaksanaan desain pelatihan, peneliti mengetahui apa saja yang menyebabkan pelaksanaan pelatihan tidak sesuai untuk karyawan berdasarkan judul dan kategori pelatihan dengan menganalisis setiap tahapan proses.

E. PEMBAHASAN

Penelitian ini dilakukan di Departemen Sumber daya manusia yang berlokasi di kantor pusat PT Pelabuhan Indonesia I (Persero) yang berlokasi di Medan, Sumatera Utara, Indonesia. Pemilihan penelitian ini didasarkan pada pandangan Pelindo 1 sebagai salah satu BUMN besar dan ternama di Indonesia khususnya di bidang jasa kepelabuhanan. Dengan jumlah pegawai sekitar 1.200 orang maka diperlukan pengelolaan sumber daya manusia yang matang, terutama dalam melakukan penyelenggaraan pelatihan yang baik bagi

pegawai. Penelitian ini dilaksanakan sekitar 3 bulan dihitung mulai Desember 2016 sampai dengan Februari 2017. Proses penelitian dimulai dengan penyusunan proposal penelitian, pengumpulan data, dan analisis data. Dalam melakukan observasi partisipatif, peneliti terlebih dahulu membangun hubungan yang baik dan mendalam dengan informan (tim BPL dan PO-SDM).

Wawancara mendalam berguna ketika peneliti berusaha memperoleh informasi dan data yang rinci tentang pemikiran, perilaku, atau masalah yang menjadi objek penelitian. Jika dalam proses wawancara mendalam terdapat informasi yang perlu digali lebih jauh, peneliti akan meminta informan untuk menjelaskannya pada saat wawancara atau di lain waktu. Wawancara memberikan gambaran yang lebih dalam tentang fenomenayang terjadi dan mengapa itu terjadi. Peneliti menggunakan pertanyaan terbuka selama wawancara di Pelindo

Salah satu keuntungan dari wawancara pertanyaan terbuka adalah dapat memberikan suasana yang lebih santai selama proses wawancara untuk mendapatkan data.

Selain data primer, peneliti juga menggunakan penelitian kepustakaan dan dokumentasi data sejarah sebagai data sekunder. Penelitian kepustakaan sebagai informasi pendukung membantu dalam menguraikan berbagai aspek yang ditemukan dalam penelitian ini. Dokumentasi data historis penyelenggaraan pelatihan terakhir juga digunakan untuk memahami fenomena sosial berupa fakta dan data yang disimpan dalam materi berupa dokumentasi.

Wawancara Informandan Analisis Sebab Masalah

Dalam penelitian etnografi cepat, posisi dan peran informan sangat penting untuk menentukan keberhasilan kegiatan penelitian. Hal ini dikarenakan informan bertugas memberikan berbagai informasi yang dibutuhkan selama proses penelitian. Informan penelitian adalah warga masyarakat yang menjadi objek penelitian.

Dalam penelitian ini informan kunci adalah pimpinan BPL dan pelakunya adalah Direktur SDM dan Umum, Tim BPL, Tim PO-SDM, dan Tim Konsultan. Wawancara dan komunikasi dengan key informan terus dilakukan untuk membantu peneliti dalam proses penelitian ini, seperti membantu memperjelas proses pelatihan di

Pelindo 1, memberikan informasi tentang masalah-masalah yang sering terjadi selama pelaksanaan, membantu dalam menetapkan masalah bisnis, memberikan data tambahan. Jika ada kekurangan data, membantu peneliti dalam menentukan akar permasalahannya. Selama proses etnografi dan penyelesaian penelitian, peneliti terus berinteraksi dengan informan kunci untuk mendapatkan gambaran yang jelas dan tepat tentang penyebab sebenarnya yang menyebabkan pelaksanaan pelatihan tidak berjalan dengan semestinya. Interaksi berlanjut hingga proses pengerjaan solusinya.

Analisis Situasi Bisnis

Sebelum membuat perencanaan dan melaksanakan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia pada Pelindo 1, ada tiga pertanyaan yang harus dijawab, yaitu: Di bagian mana pada organisasi yang membutuhkan pelatihan? Apa yang harus dipelajari oleh peserta pelatihan agar mereka dapat mengerjakan pekerjaannya secara efektif? Siapa yang membutuhkan pelatihan dan jenis pelatihan apa yang dibutuhkan oleh orang tersebut? Ketiga pertanyaan tersebut harus terjawab dalam proses identifikasi kebutuhan pelatihan (*training*

need analysis). Untuk menjawab pertanyaan pertama, dilakukan analisis organisasi (*organizational analysis*). Untuk menjawab pertanyaan kedua maka perlu dilaksanakan analisis pekerjaan/tugas (*task analysis*). Sedangkan jawaban dari pertanyaan ketiga diperoleh melalui proses analisis perorangan (*person analysis*).

Penilaian Kinerja (*Performance appraisal*) adalah salah satu metode *person analysis* untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan paling umum digunakan. Untuk menyusun program pelatihan, sebagian organisasi merasa sudah mendapatkan data dan informasi yang “cukup” dari hasil penilaian kinerja. Karena pada intinya tujuan pelatihan tidak hanya untuk kepentingan individu atau karyawan yang bersangkutan, proses identifikasi kebutuhan pelatihan selayaknya juga mencakup analisis organisasi dan analisis pekerjaan.

Perbedaan utama dari ketiga metode tersebut adalah penilaian kinerja lebih fokus pada kesesuaian kompetensi individual dengan persyaratan pekerjaan, analisis pekerjaan fokus pada isi pekerjaan, dan analisis organisasi fokus pada tingkat organisasi dan perubahan-perubahannya yang dapat berdampak pada kebutuhan

kompetensi baru bagi karyawan. Idealnya, data dan informasi yang diperoleh dari ketiga metode tersebut akan menjadi dasar untuk merencanakan dan melaksanakan pelatihan. Hasil dari ketiga metode saling melengkapi dan karena itu perencanaan pelatihan akan lebih valid dan dapat diandalkan.

a. Program Pelatihan dan Pengembangan

Pegawai

Setelah dilakukan 3 (tiga) analisis, yaitu analisis organisasi, analisis tugas dan analisis perorangan, maka program pelatihan di PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero) dikelompokkan menjadi empat kategori pelatihan, yaitu:

1. Program pengembangan Kompetensi

Program ini ditujukan bagi seluruh karyawan Pelindo 1. Tujuan pelatihan adalah melakukan pengembangan Kompetensi Inti (*Core Competency*) bagi seluruh karyawan, pengembangan Kompetensi Teknis/Fungsional bagi karyawan lapangan tertentu, dan Pengembangan Kompetensi Manajerial bagi karyawan yang menduduki jabatan struktural.

2. Program pengembangan Wawasan

Program ini ditujukan untuk pengembangan wawasan karyawan.

Tujuan dari program pelatihan ini adalah; Meningkatkan wawasan karyawan terhadap perkembangan industri kepelabuhanan, Mengembangkan karyawan untuk mengubah lingkungan bisnis, Mendorong kepedulian karyawan terhadap keberlangsungan operasional perusahaan di masa mendatang, Memberikan reward kepada karyawan yang berprestasi, Memberikan peluang penelitian/*benchmarking/business intelligence* dalam rangka peningkatan penampilan organisasi.

Bentuk program pengembangan wawasan ini adalah; Seminar nasional / internasional, Studi Banding, Konferensi dan Ekspo, Kursus khusus dan pendidikan di luar negeri, Program Pendidikan Panggung, Program Persiapan Pensiun

3. Program Wawasan Lanjutan

Program pelatihan ini ditujukan untuk pembekalan kepada karyawan yang akan dipersiapkan untuk menduduki jabatan manajerial sesuai dengan tingkatannya. Tujuan dari pelatihan ini adalah; Membekali peserta dengan seperangkat kompetensi yang dibutuhkan pada jabatan barunya nanti,

Menyadari tugas baru yang akan diembannya nanti, Mempersiapkan mental peserta dalam menghadapi tantangan tugas baru.

Pada jenis penelitian ini tingkat pelatihan karir dibagi menjadi tiga tingkatan yaitu; Manajer Pelatihan Muda - diperuntukkan bagi karyawan yang akan duduk sebagai Asman, Manajer Pelatihan Manajer - diperuntukkan bagi karyawan yang akan duduk sebagai ASM / Manajer, Manajer Utama Pelatihan - diperuntukkan bagi karyawan yang akan menjabat sebagai GM / SM / Kabiro.

4. Program Purnabakti/Persiapan Pensiun
Pelatihan ini ditujukan untuk pembekalan bagi karyawan yang akan memasuki usia pensiun yang umumnya berusia 50-55 tahun. Tujuan dari pelatihan ini adalah; Mempersiapkan sikap mental yang positif menuju masa pensiun, Mempersiapkan pola hidup sehat di masa pensiun, Mengembangkan keterampilan pengelolaan keuangan di masa pensiun, Mengembangkan wawasan menuju masa pensiun yang produktif.

b. *BPL dan PO-SDM*

Training di PELINDO 1 dikelola langsung oleh BPL (Balai Pendidikan dan Latihan) dan PO-SDM (Perencanaan Organisasi dan Sumber Daya Manusia) 2 bidang yang bekerja dibawah langsung Direktur SDM dan Umum ini, mempunyai tugas dalam perencanaan sumber daya manusia dan organisasi dan pengembangan sistem manajemen sumber daya manusia serta merancang program pendidikan dan latihan pegawai Perusahaan secara periodik dan mengevaluasi dan melaporkan penyelenggaraan dan pelaksanaan kepada Direktur. Di tahun 2016 Pelindo 1 melaksanakan 88 pelatihan yang dibedakan berdasarkan 4 kategori yaitu Wawasan, Kompetensi, Perjenjangan, dan Purnabakti. Lalu ada 2 jenis pelatihan, yaitu in-house training yang dikelola langsung oleh BPL dan *public training* yang dikelola oleh PO-SDM dan *public training* terbagi lagi menjadi 2 jenis yaitu tugas belajar, dan pelatihan luar negeri. Berdasarkan informasi kepala BPL, Untuk proses perancangan pelatihan di tahun 2016 BPL dan PO-SDM dibantu oleh tim konsultan yang biasanya dipanggil khusus untuk membantu proses perancangan pelatihan di Pelindo 1, mulai dari penetapan jumlah peserta pelatihan, menentukan judul dan

modul pelatihan, mengkategorikan kategori pelatihan, membuat jadwal pelatihan, hingga merancang biaya pelatihan. Sudah dua tahun konsultan tersebut dipercaya untuk membantu pekerjaan tim BPL dan PO-SDM. Dan untuk di tahun 2017 konsultan tersebut tetap dihire untuk tetap membantu pekerjaan BPL dan PO-SDM dalam merancang pelatihan di Pelindo 1.

Di tahap awal, peneliti, tim BPL, dan Konsultan melakukan evaluasi terlebih dahulu terhadap pelaksanaan pelatihan yang telah dilakukan di tahun 2016. Selama satu bulan pertama tim melakukan evaluasi terhadap beberapa aspek pada pelaksanaan pelatihan yang telah dilakukan seperti evaluasi modul pelatihan, kategori pelatihan, jumlah peserta pelatihan, jadwal pelaksanaan pelatihan, dan juga evaluasi biaya pelatihan. Data-data yang telah didapat dari proses evaluasi dijadikan dasar oleh tim dalam melakukan proses rancangan pelatihan di tahun 2017. Kekurangan yang terjadi pada pelatihan di tahun 2016 diharapkan bisa dikurangi berdasarkan data evaluasi tersebut. Pada tahap evaluasi ini peneliti melihat fenomena yang menarik dimana Data menunjukkan bahwa peserta merasa materi

dengan judul pelatihan yang diadakan kurang sesuai, relevan dan bermanfaat untuk pekerjaan sehari-hari. Dan juga, peserta merasa kategori pelatihan dengan konten yang disampaikan selama pelatihan kurang sesuai, relevan dan bermanfaat untuk pekerjaan sehari-hari.

Setelah proses evaluasi dilakukan, lalu masuk ke tahap proses TNA dan perancangan pelatihan untuk tahun 2017. Di tahap ini, tugas BPL untuk mengirimkan form TNA ke seluruh kantor cabang yang tersebar di empat provinsi yaitu Provinsi NAD, Provinsi Sumatera Utara, Provinsi Riau, dan Provinsi Kepulauan Riau. Lalu, Form TNA tersebut dikirimkan ke pejabat struktural yang ada di setiap kantor cabang untuk nantinya diteruskan langsung ke setiap pegawai. Setelah itu pegawai dapat mengisi kebutuhan pelatihan dengan ketentuan memilih pelatihan sesuai dengan kebutuhan pada unit kerjanya. Form yang telah diisi lalu diserahkan kembali ke BPL oleh pejabat structural untuk kemudian dilakukan pengolahan data.

Tim PO-SDM mulai terlibat dalam proses desain pelatihan setelah semua data identifikasi kebutuhan pelatihan karyawan telah masuk. Pada tahap ini, mulai terlihat polemik dalam proses perancangan.

Beberapa pertemuan dalam agenda desain pelatihan, tim BPL dan PO-SDM sangat sulit untuk mengambil keputusan.

Kesimpulan Analisis Bisnis

Peneliti mencoba menarik poin-poin yang menjadi faktor paling berpengaruh terhadap kualitas perancangan pelatihan. Permasalahan dalam insiden manajemen dan proses perancangan pelatihan dapat dilacak menggunakan *root cause analysis* atau analisis akar sebab masalah. Menurut G. Vorley, 2008, Analisis akar sebab masalah adalah metode yang digunakan untuk mengatasi masalah atau ketidaksesuaian untuk mendapatkan "akar penyebab" dari masalah tersebut. Teknik ini digunakan agar tindakan korektif atau menghilangkan penyebab, dan mencegah masalah terulang kembali dapat dilakukan. Ada beberapa teknik untuk melakukan analisis akar permasalahan seperti 5 Why's, Pareto Analysis, Fishbone Diagram, Fault Tree, Current Reality Tree dan masih banyak lagi. Dan dalam penelitian ini akan digunakan 5 Why's Analysis untuk menggambarkan ketidaktepatan implementasi pelatihan di Pelindo 1.

KESIMPULAN

Memahami uraian dari beberapa bab diatas, maka dapat disimpulkan bahwa ketidaktepatan implementasi pelatihan di tahun 2016 dipengaruhi faktor dualisme BPL dan PO-SDM yang berfungsi sebagai perancang, pengambil keputusan hingga penyelenggara pelatihan. Hal ini tidak bisa dipungkiri mengingat banyaknya karyawan yang merasakan pelatihan yang diberikan tidak relevan dengan kebutuhan bidang pekerjaan mereka. Proses perancangan TNA yang intinya adalah proses pengisian form TNA tidak dilakukan dengan akurat karena timeline perancangan pelatihan berantakan akibat polemik pengambilan keputusan. Data inputan yang dilakukan tidak akurat akan berdampak dari output penetapan pelatihan untuk peserta dan modul pelatihan yang telah dirancang baik jadi tidak begitu berdampak kepada para pegawai sebagai peserta pelatihan.

Direktur Sumber daya manusia dan umum sebagai atasan BPL dan PO-SDM memberikan solusi dan membaginya menjadi dua fase. Fase pertama yaitu memberikan BPL porsi pelatihan lebih banyak dibandingkan PO-SDM dan Fase kedua adalah mengembalikan Fungsi BPL dan PO-SDM sesuai dengan tugas masing-masing. Dengan segera

diimplementasikannya kedua tahapan solusi tersebut, diharapkan akan mampu menjawab permasalahan dualism pada badan pengelola pelatihan dan berdampak pada peningkatan kualitas implementasi pelatihan di Pelindo 1 untuk kedepannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Afrizal. (2014). *Metode Penelitian Kualitatif: Upaya Mendukung Penggunaan Penelitian Kualitatif dalam Berbagai Disiplin Ilmu*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Armstrong, K (2008). *Ethnography and Audience*. (P. Alasuutari, L. Bickman, & J. Brannen, Eds.) *The Sage Handbook of Social Research Methods*, 54-63.
- Biro Riset LMFEUI. (2009). *Trend Perkembangan Pengelolaan Pelabuhan Dunia dan Implikasinya Bagi BUMN Pelabuhan di Indonesia*. Jakarta: LMFEUI
- Beebe, James (2001) *Rapid Assessment Process: An Introduction*. California: AltaMira Press
- Bungin, Burhan. (2007). *Metode Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Busairi, Ach. (2016). *Dualisme Kepemimpinan dalam Partai Golkar*. Yogyakarta: UIN Sunan Kalijaga.
- Clarke, N. (2003). *The Politics of Training Needs Analysis*, *Journal of Workplace Learning*, Vol. 15.
- Denzin, N. K. (1978). *Sociological Methods: A Sourcebook*. McGraw-Hill Companies.
- Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (1994). *Handbook of Qualitative Research*. Sage Publication, Inc.
- Donna, et al. (2002). *Developing Competency Models to Promote Integrated Human Resource Practice*. Wiley Periodicals, Inc..