

**ANALISIS IMPLEMENTASI *TRAINING NEEDS ASSESSMENT* (TNA)
DALAM PERENCANAAN PROGRAM PELATIHAN MASA PERSIAPAN
PENSIUN DI PT. DUTA TRANSFORMASI INSANI**



SKRIPSI

diajukan untuk memenuhi sebagian syarat untuk memperoleh gelar Sarjana
Pendidikan Program Studi Pendidikan Masyarakat

Oleh :

Yoshe Zamira

NIM 2108110

PROGRAM STUDI PENDIDIKAN MASYARAKAT

FAKULTAS ILMU PENDIDIKAN

UNIVERSITAS PENDIDIKAN INDONESIA

2025

**Analisis Implementasi *Training Needs Assessment* (TNA) dalam
Perencanaan Program Pelatihan Masa Persiapan Pensiun di PT.
Duta Transformasi Insani**

Oleh
Yoshe Zamira

Sebuah skripsi yang diajukan untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar
Sarjana Pendidikan pada Fakultas Ilmu Pendidikan

© Yoshe Zamira 2025
Universitas Pendidikan Indonesia
Agustus 2025

Hak Cipta dilindungi undang-undang.
Skripsi ini tidak boleh diperbanyak seluruhnya atau sebagian,
dengan dicetak ulang, difoto kopi, atau cara lainnya tanpa ijin dari penulis

YOSHE ZAMIRA

ANALISIS IMPLEMENTASI *TRAINING NEEDS ASSESSMENT* (TNA)
DALAM PERENCANAAN PROGRAM PELATIHAN MASA PERSIAPAN
PENSIUN DI PT. DUTA TRANSFORMASI INSANI

disetujui dan disahkan oleh pembimbing :

Pembimbing I



Prof. Dr. H. Jajat S Ardiwinata, M.Pd

NIP. 195908261986031003

Pembimbing II



Dr. Iip Saripah, M.Pd

NIP. 197012101998022001

Mengetahui,

Ketua Program Studi Pendidikan Masyarakat



Dr. Yanti Shantini, M.Pd

NIP. 197301282005012001

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Yoshe Zamira
NIM : 2108110
Program Studi : Pendidikan Masyarakat
Judul Karya : Analisis Implementasi *Training Needs Assessment*
(TNA) Dalam Perencanaan Program Pelatihan Masa
Persiapan Pensiun di PT. Duta Transformasi Insani

Dengan ini menyatakan bahwa karya tulis ini merupakan hasil kerja saya sendiri.
Saya menjamin bahwa seluruh isi karya ini, baik sebagian maupun keseluruhan,
bukan merupakan plagiarism dari karya orang lain, kecuali pada bagian yang telah
dinyatakan dan disebutkan sumbernya dengan jelas.

Jika dikemudian hari ditemukan pelanggaran terhadap etika akademik atau unsur
plagiarism, saya bersedia menerima sanksi sesuai peraturan yang berlaku di
Universitas Pendidikan Indonesia.

Bandung, Agustus 2025

Yoshe Zamira

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kehadiran Allah SWT, atas segala berkat dan rahmat-Nya sehingga peneliti dapat melaksanakan kegiatan penelitian dan menyelesaikan penulisan skripsi dengan judul “Analisis Implementasi *Training Needs Assessment* (TNA) dalam Perencanaan Program Pelatihan Masa Persiapan Pensiun di PT. Duta Transformasi Insani” yang merupakan salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Pendidikan pada Program Studi Pendidikan Masyarakat Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia. Tidak lupa shalawat serta salam penulis ucapkan terima kasih kepada Nabi Muhammad SAW, beserta keluarga, sahabat, hingga kita pengikut-Nya.

Penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah membantu dalam proses penyusunan skripsi ini dengan memberikan arahan, bimbingan, dukungan, dan motivasi untuk penulis, semoga Allah SWT senantiasa membalas segala kebbaikannya. Penulis menyadari akan adanya berbagai kekurangan atau ketidaksempurnaan yang disebabkan oleh keterbatasan pengetahuan dan pengalaman penulis, untuk itu berbagai kritik dan saran yang bersifat membangun demi penyempurnaan skripsi ini akan sangat penulis harapkan. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang berkepentingan.

Bandung, Agustus 2025

Yang membuat pernyataan,

Yoshe Zamira

NIM. 2108110

UCAPAN TERIMA KASIH

Alhamdulillah rabbil'alamin, puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT atas segala rahmat, karunia dan petunjuk-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi yang berjudul **“Analisis Implementasi Training Needs Assessment (TNA) dalam Perencanaan Program Pelatihan Masa Persiapan Pensiun di PT. Duta Transformasi Insani”** sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1) Program Studi Pendidikan Masyarakat Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia.

Penulis menyadari bahwa dalam penyelesaian skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dari berbagai pihak. Untuk itu, dengan segala kerendahan hati penulis ingin menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Prof. Dr. Didi Sukyadi, M.A selaku Rektor Universitas Pendidikan Indonesia.
2. Dr. Nandang Budiman, M.Si., selaku Dekan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia.
3. Dr. Yanti Shantini, M.Pd., selaku Ketua Program Studi Pendidikan Masyarakat.
4. Dr. Dadang Yunus Lutfiansyach, M.Pd., selaku Sekretaris Program Studi Pendidikan Masyarakat.
5. Prof. Dr. H. Jajat S. Ardiwinata, M.Pd., selaku Dosen Pembimbing I sekaligus Dosen Pembimbing Akademik yang telah senantiasa sabar membimbing, memberikan masukan, motivasi serta arahan yang sangat berarti selama proses penyusunan skripsi ini.
6. Dr. Iip Saripah, M.Pd., selaku Dosen Pembimbing II yang telah senantiasa sabar dalam mengarahkan, membimbing, memberikan masukan serta motivasi selama proses penyusunan skripsi ini.

7. Seluruh Jajaran Dosen dan Staff Program Studi Pendidikan Masyarakat yang telah memberikan ilmu pengetahuan serta pengalaman yang berharga selama masa studi penulis.
8. Pihak PT. Duta Transformasi Insani, Bapak Bani Asrofudin, Bapak Andika Yudha, Bapak Ahmad Haris Mufti, Teh Riska dan Teh Ida yang telah memberikan izin penulis untuk melakukan penelitian dan bersedia meluangkan waktu serta berbagi informasi berharga untuk keperluan penelitian ini.
9. Almarhum Ayah tercinta, Muhammad Supriatna, yang meskipun telah berpulang di tengah perjalanan penulis menyelesaikan skripsi ini, namun semangat, doa, dan nilai-nilai hidup yang beliau tanamkan senantiasa menyertai setiap langkah penulis. Terima kasih atas kasih sayang, keteladanan, dan pengorbanan yang tak pernah lekang oleh waktu. Semoga Allah SWT senantiasa menempatkannya di tempat terbaik di sisi-Nya. Aamiin.
10. Mama tercinta, Titin Yuspita, yang selalu menjadi sumber kekuatan dan inspirasi dalam setiap langkah hidup penulis. Terima kasih atas doa yang tak pernah putus, kasih sayang, kesabaran dan dukungan tanpa batas dalam perjalanan hidup penulis hingga saat ini. Terima kasih mama sudah bersedia menemani penulis secara langsung selama penyusunan skripsi ini.
11. Kakakku, Amalia Yolanda, Abang, Andre Triwardhani, dan Keponakan tersayang, Ansara Shahinaz Naura yang senantiasa menjadi sumber semangat dan penghibur. Terima kasih atas doa dan dukungan yang diberikan kepada penulis dalam proses penyelesaian skripsi ini.
12. Robbi Razika, yang telah mendampingi, memberi semangat, doa dan dukungan yang tulus kepada penulis selama perkuliahan dan penyusunan skripsi ini.
13. Sahabat seperjuangan sejak mahasiswa baru, Anisah, Bunga, Fadia, dan Wita yang selalu memberikan semangat, berbagi cerita, motivasi, dan kebersamaan penulis dalam setiap proses perkuliahan hingga saat ini.

14. Resya Alifah, selaku sahabat penulis sejak awal merantau hingga saat ini. Terima kasih atas segala waktu, semangat, dan perhatian yang diberikan kepada penulis selama perkuliahan.
15. Erin, Fitri, Cindy, Aura, Aurel, Syakira dan Fathiya, selaku sahabat penulis sejak menduduki bangku SMP hingga saat ini. Terima kasih telah membersamai, mendukung dan memberikan doa kepada penulis dalam proses penyusunan skripsi ini.
16. Dinda, Syafiqah, dan Elda, selaku sahabat penulis sejak SMA. Terima kasih telah memberikan semangat, dukungan, dan doa kepada penulis dalam proses penyusunan skripsi ini.
17. Rekan-rekan seperjuangan Pendidikan Masyarakat angkatan 2021 yang telah memberikan kenangan dan pengalaman di perkuliahan selama 4 tahun ini.
18. Teruntuk diri sendiri, terima kasih telah bertahan, berjuang dan tidak menyerah. Semoga pencapaian ini menjadi awalan yang baik dalam perjalanan yang akan datang.
19. Terima kasih kepada seluruh pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu, namun telah memberikan bantuan dan doa selama proses penyusunan skripsi ini.

ABSTRAK

Training Needs Assessment (TNA) merupakan langkah awal yang krusial dalam perencanaan program pelatihan untuk memastikan pelatihan berjalan sesuai dengan kebutuhan peserta. Dalam konteks pelatihan masa persiapan pensiun, TNA menjadi sangat penting mengingat kompleksitas tantangan yang dihadapi pegawai menjelang masa transisi dari dunia kerja ke masa pensiun. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi TNA dalam perencanaan program pelatihan masa persiapan pensiun di PT. Duta Transformasi Insani sebagai lembaga konsultan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia. Metode yang digunakan adalah kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara dan studi dokumentasi. Informan penelitian terdiri dari tim program dan tim marketing yang terlibat langsung dalam pelaksanaan TNA. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi TNA telah dilakukan melalui tiga tahapan, yaitu : 1) Tahap persiapan, persiapan TNA sudah dilakukan dengan baik namun belum terdokumentasi secara formal dan belum terjadwal secara sistematis. 2) Tahap pelaksanaan, teknik yang digunakan meliputi wawancara, kuesioner dan *Focus Group Discussion* (FGD) untuk menggali kebutuhan peserta. 3) Tahap hasil, perumusan kebutuhan pelatihan dan kesenjangan kompetensi telah dilakukan, namun pelaporan dan rekomendasi masih bersifat informal melalui forum rapat dan form produk. Temuan ini menunjukkan bahwa TNA yang dilakukan oleh DT Insani dalam program pelatihan masa persiapan pensiun telah dilaksanakan dengan baik dan cukup sistematis, namun perlu ditingkatkan dalam proses dokumentasi, konsistensi metode dan penyusunan pelaporan agar program pelatihan dapat lebih relevan dengan kebutuhan peserta pelatihan.

Kata Kunci: Analisis Kebutuhan Pelatihan, Pelatihan Masa Persiapan Pensiun, Perencanaan Pelatihan, Pengembangan Sumber Daya Manusia

ABSTRACT

Training Needs Assessment (TNA) is a crucial initial step in training program planning to ensure that the training aligns with participants' actual needs. In the context of pre-retirement training, TNA is particularly important considering the complex challenges faced by employees during the transition from working life to retirement. This study aims to analyze the implementation of TNA in the planning of pre-retirement training programs at PT. Duta Transformasi Insani, a consulting institution specializing in training and human resource development. This research employed a descriptive qualitative approach with data collected through interviews and document analysis. The research Informants consisted of the program team and the marketing team directly involved in the TNA process. The findings indicate that the TNA was carried out through three stages: (1) The preparation stage, which was conducted adequately but lacked formal documentation and a systematic schedule; (2) The implementation stage, which employed techniques such as interviews, questionnaires, and Focus Group Discussions (FGDs) to identify participants' needs; and (3) The result stage, in which training needs and competency gaps were formulated, although reporting and recommendations remained informal and were delivered through meetings and product forms. These findings suggest that the TNA implemented by DT Insani has been conducted fairly systematically. However, improvements are needed in documentation, method consistency, and formal reporting to ensure that the training program is more relevant and aligned with participants needs.

Keywords: *Training Needs Assessment, Pre-Retirement Training, Training Planning, Human Resource Development.*

DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN.....	i
PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME	ii
KATA PENGANTAR.....	iv
UCAPAN TERIMA KASIH.....	v
ABSTRAK	viii
ABSTRACT	ix
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Penelitian	1
1.2 Rumusan Masalah	6
1.3 Tujuan Penelitian	7
1.4 Manfaat Penelitian	7
a. Manfaat Teoritis	7
b. Manfaat Praktis.....	7
1.5 Ruang Lingkup Penelitian	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	9
2.1 Konsep Pendidikan Masyarakat	9
2.2 Konsep Pengembangan Sumber Daya Manusia	10
2.3 Konsep Pelatihan.....	11
2.4 Program Pelatihan Masa Persiapan Pensiun	13
2.4.1 Pengertian Program Pelatihan Masa Persiapan Pensiun	13
2.4.2 Tujuan dan Manfaat Program Pelatihan Masa Persiapan Pensiun	13
2.5 <i>Training Needs Assessment</i>	14
2.5.1 Pengertian dan Konsep TNA.....	14
2.5.2 Komponen TNA.....	15
2.5.3 Tujuan TNA.....	17
2.5.4 Model TNA.....	18
2.5.5 Jenis-Jenis TNA	20
2.5.6 Tahapan TNA	21

2.5.7 Pendekatan Dalam TNA	26
2.5.8 Jenis Pengumpulan Data TNA	27
2.5.9 Teknik Pengumpulan Data TNA	27
2.5.10 Teknik Penilaian TNA	30
2.6 Penelitian Terdahulu	30
BAB III METODE PENELITIAN.....	32
3.1 Desain Penelitian.....	32
3.2 Informan dan Tempat Penelitian	32
3.3 Teknik Pengumpulan Data	36
3.3 Analisis Data	36
3.4 Triangulasi	37
BAB IV	38
HASIL DAN PEMBAHASAN	38
4.1 Gambaran Umum	38
4.1.1 Profil Lembaga.....	38
4.1.2 Struktur Organisasi	39
4.2 Hasil Penelitian	39
4.2.1 Persiapan <i>Training Needs Assessment</i> pada Program Pelatihan Masa Persiapan Pensiun di PT. Duta Transformasi Insani	40
4.2.2 Pelaksanaan <i>Training Needs Assessment</i> pada Program Pelatihan Masa Persiapan Pensiun di PT. Duta Transformasi Insani	56
4.2.3 Hasil <i>Training Needs Assessment</i> pada Program Pelatihan Masa Persiapan Pensiun di PT. Duta Transformasi Insani.....	68
4.3 Pembahasan Hasil Penelitian.....	74
4.3.1 Persiapan <i>Training Needs Assessment</i> pada Program Pelatihan Masa Persiapan Pensiun di PT. Duta Transformasi Insani	75
4.3.2 Pelaksanaan <i>Training Needs Assessment</i> pada Program Pelatihan Masa Persiapan Pensiun di PT. Duta Transformasi Insani	87
4.3.3 Hasil <i>Training Needs Assessment</i> pada Program Pelatihan Masa Persiapan Pensiun di PT. Duta Transformasi Insani.....	96
BAB V	102
SIMPULAN DAN SARAN	102
5.1 Simpulan	102
5.2 Saran	104
5.2.1 Bagi PT. Duta Transformasi Insani	104

5.2.2 Bagi Tim Pelaksana	104
5.2.3 Bagi Peneliti Selanjutnya	105
DAFTAR PUSTAKA.....	106
LAMPIRAN	112

DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Model Hennessy-Hicks	18
Tabel 3. 1 Informan Penelitian.....	33

DAFTAR GAMBAR

Gambar 4. 1 Struktur Organisasi Duta Transformasi Insani.....	39
Gambar 4. 2 Alur Kerja.....	43
Gambar 4. 3 Form Order.....	43
Gambar 4. 4 Proposal Program Pelatihan Masa Persiapan Pensiun	50
Gambar 4. 5 Daftar Pertanyaan Kebutuhan Pelatihan MPP	57
Gambar 4. 6 Kuesioner	60
Gambar 4. 7 Instrumen Kuesioner	62
Gambar 4. 8 Kegiatan <i>Focus Group Discussion</i> (FGD).....	64
Gambar 4. 9 Proposal Magang MPP.....	71
Gambar 4. 10 Form Product Request.....	74

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Surat Keputusan Pembimbing	112
Lampiran 2. Surat Izin Penelitian.....	114
Lampiran 3. Surat Persetujuan Tempat Penelitian	115
Lampiran 4. Buku Kegiatan Bimbingan	116
Lampiran 5. Kisi-kisi Instrumen Penelitian	119
Lampiran 6. Pedoman Wawancara	125
Lampiran 7. Pedoman Studi Dokumentasi.....	136
Lampiran 8. Hasil Wawancara	139
Lampiran 9. Hasil Studi Dokumentasi	183
Lampiran 10. Dokumentasi	187
Lampiran 11. Surat Keterangan Uji Plagiat	192
Lampiran 12. Lembar Bukti Perbaikan Skripsi.....	193
Lampiran 13. Daftar Riwayat Hidup.....	194

DAFTAR PUSTAKA

Sumber Buku:

- Akh.Muwafik Saleh. (2016). *Manajemen Training*. UB Press.
- Sudiapermana, E. (2021). *Pendidikan Masyarakat Merdeka Belajar & Memerdekakan* (Pangghih Cahyo Setiaji (ed.); 1st ed.). Frasa Media.
- G Reay, D. (1994). *Identifying Training Needs*.
- Hamid, H. (2023). *Konsep Pendidikan-Pelatihan Dan Budaya Organisasi*.
- Hidayat, A. I. (2015). Pedoman Analisis Kebutuhan Pendidikan dan Pelatihan. *Sumbarprov.Go.Id*, 2–27. [http://www.sumbarprov.go.id/images/1448880758-Pedoman Penyusunan AKD.pdf](http://www.sumbarprov.go.id/images/1448880758-Pedoman%20Penyusunan%20AKD.pdf)
- Kavita, G. (2007). Project on Improvement of Local Administration in Cambodia Manual on Training Needs Assessment Manual on Training Needs Assessment Table of Contents. *Journal*, 1–22.
- Miller, J. a. ., & Osinski, D. M. (2002). *Training needs assessment. February 1996*, 5.
- Sugiyono. (2020). Metodologi Penelitian Kualitatif. In Metodologi Penelitian Kualitatif. In *Rake Sarasin* (Issue March). <https://scholar.google.com/citations?user=O-B3eJYAAAAJ&hl=en>
- Sutarto, Joko ; Arbarini, M. ; D. H. ; L. A. (n.d.). *Asesmen Kebutuhan dan Sumber Belajar Masyarakat* (A. Malik (ed.)). UNNES PRESS.
- Syarbaini Saleh, Toni Nasution, P. H. (2020). *Pendidikan Luar Sekolah*.
- William J. Rothwell. (1996). *Beyond Training and Development*.
- World Intellectual Property Organization. (2016). *Technology Transfer Training*. 2016.
- Yoshe Zamira, 2025
Analisis Implementasi Training Needs Assessment (TNA) dalam Perencanaan Program Pelatihan Masa Persiapan Pensiun di PT. Duta Transformasi Insani
Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

Yulianingsih, W., & Lestari, G. D. (2017). *Pendidikan Masyarakat*.

Sumber Jurnal/Artikel :

Alfansyur, A., & Mariyani. (2020). Seni Mengelola Data : Penerapan Triangulasi Teknik , Sumber Dan Waktu pada Penelitian Pendidikan Sosial. *Historis*, 5(2), 146–150.

Direktorat Jenderal Tenaga Kesehatan. (2022). *Pedoman Training need assessment (TNA) Bagi Pengelola SDM Kesehatan*. 38–42.
https://ditmutunakes.kemkes.go.id/rails/active_storage/disk/eyJfcmlFpbHMiOnsibWVzc2FnZSI6IkBaDdDRG9JYTJWNVNTSWhORGRuYkhSd1kzY3hNalZyWldrNGFEQjRaRFZtT1hCa1kyTnNid1k2QmtWVU9oQmthWE53YjNOcGRHbHZia2tpQVlCcGJteHBibVU3SUdacGJHVnVZVzFsUFNKQ2RXdDFJRkJsWkc5dFlXNGd

Harahap, S. W., & Aisyah, S. (2024). *Jurnal Bisnis Net Volume : 7 No . 2 Desember , 2024 | ISSN : 2621-3982 EISSN : 2722-3574 Pentingnya Training Needs Assessment (TNA) untuk Pengembangan SDM yang Efektif (Studi Kasus pada PT. Kawasan Industri Nusantara Sei Mangkei Jurnal Bisnis Net Volume. 2, 647–653.*

Henning, G., et.al. (2024). Job satisfaction declines before retirement in Germany. *European Journal of Ageing*, 21(1). <https://doi.org/10.1007/s10433-024-00830-0>

Hidayah, H. S., Yusuf, Y., Fatah, Z., & Wahjono, S. I. (2024). Latihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. *National Conference on Applied Business, Education, & Technology (NCABET)*, 3(1), 300–317.
<https://doi.org/10.46306/ncabet.v3i1.128>

Hilmi, M. I. (2022). Konsep Pendidikan Masyarakat. *Modul Konsep Pendidikan Masyarakat*, 4(20), 147–173.

Ilhami, Muhammad Wahyu, et al. (2024). *Triangulasi Data Dalam Analisis Data Kualitatif*. 10(September), 1–23.

Yoshe Zamira, 2025

Analisis Implementasi Training Needs Assessment (TNA) dalam Perencanaan Program Pelatihan Masa Persiapan Pensiun di PT. Duta Transformasi Insani
 Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

- Indah Purnama Sari, R., Fauzi, A., & Faturrohman, N. (2021). Program Pelatihan Masa Persiapan Pensiun pada Pegawai PT. Krakatau Steel. *Lifelong Education Journal*, 1(1), 76–81. <https://doi.org/10.59935/lej.v1i1.12>
- Kanada, R. (2016). Analisis Kebutuhan Pelatihan in-House Training. *El-Idare: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 1(2), 158–172.
- Karina, D. R. (2016). *Analysis of Retirement Preparation Program on Retirement Readiness in the State Civil Services at the State Prosecutor of Palembang. 2015*, 24728–24736.
- Kawati, S. M. (2019). Penerapan Training Needs Analysis (TNA) Dalam Meningkatkan Kompetensi Perawat. *Kajian Ilmiah*.
- Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, R. dan T. D. J. P. V. D. K. dan P. (2022). *Pedoman Penilaian Kinerja Lembaga Kursus dan Pelatihan (PKLKP) Berbasis Dunia Kerja*. 1–38.
- Kimberly Roberson, & UNHCR. (2017). *Needs Assessment Handbook*. 128. <http://needsassessment.unhcr.org/>
- Ludwikowska, K. (2018). The effectiveness of training needs analysis and its relation to employee efficiency. *Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej Organizacja i Zarządzanie*, 77(January), 179–193. <https://doi.org/10.21008/j.0239-9415.2018.077.11>
- Maliani, A., & Sutrisno, T. (2022). Peran Analisis Diklat dalam Perencanaan Pelatihan di PPSDM Aparatur. *Jurnal Aparatur*, 6(1), 17–32. <https://doi.org/10.52596/ja.v6i1.150>
- Marayasa, I. N., Sugiarti, E., & Septiowati, R. (2022). Pengembangan Sumber Daya Manusia Menghadapi Tantangan Perubahan dan Meraih Kesuksesan. In *Jurnal Penelitian dan Pengembangan Sains dan Humaniora* (Vol. 6, Issue 2).
- Mukhlison Effendi. (2021). Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Citra Lembaga di Lembaga Pendidikan Islam. *Southeast Asian*

- Journal of Islamic Education Management*, 2(1), 39–51.
<https://doi.org/10.21154/sajiem.v2i1.40>
- Muzakkir. (2020). Kesiapan diri menghadapi masa pensiun ditinjau dari aspek spiritual. *Al-Kaffah*, 8(1), 1–27.
- Norikun Bun. (2024). *Pentingnya Peran Program Pensiun*. 4(2), 29–37.
- Nugraha, F. (2020). Pendidikan Dan Pelatihan; Konsep dan Implementasi dalam Pengembangan Sumberdaya Manusia. In *Jakarta, LITBANGDIKLAT PRESS*.
- Nugraha, R. W., Daga, R., Suwandaru, R., & Husni, M. F. (2024). Implementasi Program Pelatihan Persiapan Masa Pensiun Bagi Pensiunan PT Bank Sulselbar. *Jurnal Manajemen Dan Ekonomi Terapan*, 2(1), 60–66.
<https://doi.org/10.35914/jmet.v2i1.160>
- Nurhalim, A. D., & Puspita, S. (2021). Pentingnya Analisis Kebutuhan Pelatihan Untuk Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi. *Jurnal Ilmu Komputer Dan Bisnis*, 12(2a), 104–110.
<https://doi.org/10.47927/jikb.v12i2a.202>
- Rahmana, A., & Suyono, A. M. (2024). Model Konseptual Training Need Analysis Untuk Perusahaan Umum Daerah. *Jurnal PASTI (Penelitian Dan Aplikasi Sistem Dan Teknik Industri)*, 18(1), 78.
<https://doi.org/10.22441/pasti.2024.v18i1.008>
- Rijali, A. (2019). Analisis Data Kualitatif. *Alhadharah: Jurnal Ilmu Dakwah*, 17(33), 81. <https://doi.org/10.18592/alhadharah.v17i33.2374>
- Sahakiant, I. (2015). DeSimone, R. L., Werner, J. M., Human Resource Development (6th International Edition), South-Western, Cengage Learning, 2012. *Management International Review*, 55(3), 453–456.
<https://doi.org/10.1007/s11575-013-0197-9>
- Saputra H. Rahmat. (2016). *Pengaruh Program Persiapan Pensiun Terhadap Kesiapan Pensiun Pegawai di PT Krakatau Steel (PERSERO) TBK*. 1–23.

- Saripah, I., Abduhak, I., Heryanto, D. N., Lestari, R. D., & Putra, A. (2019). Study on Evaluation of Startup Business Training Models in the Entrepreneurship Skills Education Program At West Java Course and Training Institute, Indonesia. *IJASOS- International E-Journal of Advances in Social Sciences*, 5(15), 1340–1348. <https://doi.org/10.18769/ijasos.592126>
- Satoto, A. (2022). Penataan Sistem Manajemen SDM. *Kanimbandung, Kemenkumham.Go.Id*, 3–4.
- Septiyanti, R., & Almadani, S. A. (2023). Model Pembelajaran Training Needs Assesment Dalam Mengidentifikasi Kebutuhan Peserta Program Pelatihan: Sebuah Kajian Literatur. *Pijar : Jurnal Penelitian Bidang Pendidikan Dan Pembelajaran*, 3(2), 38–44. <https://doi.org/10.56393/pijar.v2i4.1265>
- Suharto, T. (2005). Konsep Dasar Pendidikan Berbasis Sekolah. *Cakrawala Pendidikan*, 4, 323–346.
- Sumadisastro, W., Hernawan, A. H., Najmudin, D., & Susanti, L. (2024). *Jurnal Kreativitas Pendidikan Modern BERBASIS MANAJEMEN QOLBU PADA DUTA TRANSFORMASI Jurnal Kreativitas Pendidikan Modern*. 6(3), 144–162.
- Waluyo, S. H., & Hamka. (2022). Analisis Program Pembekalan Menghadapi Masa Pensiun Di Lingkungan Mabes Polri. *Journal Of Public Policy and Applied Administration*, 4(2), 13–21. www.finansialku.com

Sumber Lainnya:

- Direktorat Jenderal Tenaga Kesehatan. (2022). *Pedoman Training need assessment (TNA) Bagi Pengelola SDM Kesehatan*. 38–42. https://ditmutunakes.kemkes.go.id/rails/active_storage/disk/eyJfcmlFpbHMiOnsibWVzc2FnZSI6IkJBaDdDRG9JYTJWNVNTSWhORGRuYkhSd1kzY3hNaIZyWldrNGFEQjRaRFZtT1hCa1kyTnNid1k2QmtWVU9oQmthWE53YjNOcGRHbHZia2tpQVlCcGJteHBibVU3SUdacGJHVnVZVzFsUFNKQ2RXdDFJRkJsWkc5dFlXNGd

Yoshe Zamira, 2025

Analisis Implementasi Training Needs Assessment (TNA) dalam Perencanaan Program Pelatihan Masa Persiapan Pensiun di PT. Duta Transformasi Insani
Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

- Hicks, C., & Hennessy, D. (1996). *Training Needs Analysis Questionnaire and Manual*. <http://epapers.bham.ac.uk/3453/10/HenneseyToolkit.pdf>
- ISO. (2015). Standar Internasional ISO 9001:2015 Sistem Manajemen Mutu - Persyaratan. *Jurnal Sipil Statik*, 1–60. https://diploma.chemistry.uui.ac.id/wp-content/uploads/2020/03/4.-Standard-ISO-9001_2015-2-bahasa.pdf
- Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, R. dan T. D. J. P. V. D. K. dan P. (2022). *Pedoman Penilaian Kinerja Lembaga Kursus dan Pelatihan (PKLKP) Berbasis Dunia Kerja*. 1–38.
- Kimberly Roberson, & UNHCR. (2017). *Needs Assessment Handbook*. 128. <http://needsassessment.unhcr.org/>
- Politeknik NSC. (2014). *Analisis Kebutuhan Pelatihan*. [https://nscpolteksby.ac.id/ebook/files/Ebook/BusinessAdministration/Manajemen Pelatihan \(2014\)/Bab 4 Analisis Kebutuhan Pelatihan.pdf](https://nscpolteksby.ac.id/ebook/files/Ebook/BusinessAdministration/ManajemenPelatihan(2014)/Bab4AnalisisKebutuhanPelatihan.pdf)
- UU Nomor 20 Tahun 2003. (2003). UU Nomor 20 Tahun 2003. *Teknik Bendungan*, 1, 1–7.
- Wallace, & Nuraeni, I. (2019). Pengertian Manajemen Pelatihan. *Modul Pelatihan*, 3, 1–32. <http://repository.ut.ac.id/id/eprint/4457>
- Watknis, R., Meisers, M. W., & Visser, Y. L. (2012). *A Guide to Assessing Needs* (Issue February). <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-9803-9.ch001>