

# PENGEMBANGAN PEGAWAI MELALUI PERENCANAAN PELATIHAN YANG EFEKTIF

Oleh : Abdul Rahman<sup>1</sup>

## *Abstract :*

*Pegawai sebagai sumber daya manusia adalah faktor penting dalam suatu organisasi. Untuk itu diperlukan pengembangan pegawai sebagai suatu proses pembelajaran dalam rangka memperbaiki kinerja individu, tim dan organisasi yang dituangkan dalam bentuk pelatihan. Pelatihan adalah sebuah aktifitas yang cukup kompleks dan harus direncanakan dengan matang sehingga dapat menjawab kebutuhan dan memberikan hasil yang tepat. Ada 3 (tiga) tahap dalam merencanakan sebuah pelatihan yang efektif, pertama melakukan pre training melalui kegiatan mengidentifikasi kebutuhan pelatihan, menciptakan sasaran pelatihan yang tepat dan mempersiapkan materi, kedua adalah 'on going training' dengan memilih metode dan teknik komunikasi. Terakhir, post training yaitu kegiatan mempersiapkan dan membuat evaluasi pelatihan (training evaluation).*

*Keywords: Human Resource Development, Plan, Training, Effectiveness.*

## **PENDAHULUAN**

Pegawai sebagai sumber daya manusia (SDM) adalah faktor sentral dalam suatu organisasi. Apapun bentuk serta tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaan misinya dikelola dan diurus oleh manusia. Tentang manusia sebagai faktor strategis dalam semua kegiatan tersebut seperti dikemukakan oleh Simon dalam Moynihan (2007:803); *suggested that the basic challenge for all organizations is "inducing their employees to work toward organizational goals"*. Pendapat itu didukung juga oleh Pfeffer (dalam Moynihan, 2007:804) mengatakan bahwa *the key to long-term success has been, and will continue to be, how organizations manage their employees, because creating meaningful work and otherwise keeping employees happy is central to fostering organizational effectiveness.*

Dewasa ini banyak organisasi publik dan swasta yang berupaya untuk mempertahankan keberadaan atau eksistensi perusahaan ataupun organisasinya. Banyak upaya dari organisasi publik dan swasta yang menekankan kepada karyawan ataupun pegawainya untuk dibina lebih mendalam melalui pengembangan pegawai, yang dimaksudkan akan memberikan pengaruh pada kinerja dan memberikan *output* dan *outcome* bagi organisasi yang menguntungkan sebagai efek jangka panjangnya. Upaya organisasi dalam pengembangan pegawainya dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM) sangat bervariasi antara organisasi publik maupun organisasi privat. Keberagaman dari upaya tersebut tergambar pada nilai-nilai yang coba ditanamkan organisasi pada pegawainya, sehingga harapan dari peningkatan SDM dapat memenuhi standart yang diinginkan.

## **PENGEMBANGAN PEGAWAI**

Pengembangan pegawai dalam beberapa literatur mempunyai pengertian yang sama dengan pelatihan. Namun beberapa literatur yang lainnya secara terang membedakan di antara keduanya, walaupun terkadang pengertian antara pengembangan dan pelatihan menjadi samar-samar dan kurang jelas. Pengertian pengembangan dalam organisasi secara umum

---

<sup>1</sup> Abdul Rahman SKM, M.Si, STIA LAN Bandung,( rhnoke@yahoo.com)

sebagaimana penjelasan pengertian pengembangan menurut pemerintah dalam Peraturan Pemerintah No. 100 Tahun 2000, tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural sebagai pedoman dalam pengembangan organisasi sektor publik adalah Pengembangan pegawai sebagai upaya untuk meningkatkan kualitas, seperti: kecakapan, pengetahuan, keahlian dan karakter pegawai dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan kepada pegawai harus sesuai dengan persyaratan yang dibutuhkan, sehingga peningkatan kualitas pegawai akan benar-benar terpenuhi.

Sedangkan pengertian pengembangan pegawai atau karyawan dalam organisasi menurut Armstrong lebih inklusif, bahwa pengembangan sumber daya manusia strategik (PSDMS) adalah mengenai pengembangan suatu organisasi pembelajaran dan kebutuhan akan kesempatan belajar, pengembangan dan pelatihan dalam rangka untuk memperbaiki kinerja individu, tim dan organisasi. Pengembangan sumber daya manusia strategik termasuk mengenalkan, menghilangkan, memodifikasi, mengarahkan dan memandu proses serta tanggung jawab dalam suatu cara di mana semua individu dan tim diperlengkapi dengan keterampilan, pengetahuan dan kompetensi yang mereka perlukan untuk melaksanakan tugas saat ini dan yang akan datang yang diperlukan oleh organisasi. (Walton dalam Armstrong, 2003).

Pemahaman pengembangan pegawai dan pelatihan dijelaskan secara berbeda sebagaimana diutarakan Handoko (2001) dan Simamora dalam Sulistiyani (2003) bahwa pelatihan (*training*) diarahkan untuk membantu karyawan menunaikan kepegawaian mereka saat ini secara lebih baik, sedangkan pengembangan (*development*) adalah mewakili suatu investasi yang berorientasi ke masa depan dalam diri pegawai. Pendapat tersebut juga dipertajam dengan pernyataan dari Siagian (2007): Memang benar penekanan pelatihan adalah untuk peningkatan kemampuan melaksanakan tugas sekarang, sedangkan pengembangan menekankan peningkatan kemampuan melaksanakan tugas baru di masa depan. Akan tetapi karena keterkaitan antara keduanya sangat erat, perbedaan eksentuisasi tersebut bukan hal yang perlu ditonjolkan meskipun perlu mendapat perhatian. Dinyatakan dengan cara lain, pelatihan adalah suatu bentuk investasi jangka pendek, sedangkan pengembangan merupakan investasi sumber daya manusia untuk jangka panjang.

Dari berbagai paparan diatas, dapat disimpulkan bahwa pengembangan pegawai merupakan suatu proses pembelajaran yang dituangkan dalam bentuk pelatihan, baik pelatihan secara langsung maupun tidak langsung kepada pegawai. Pendidikan pelatihan yang diberikan tidak hanya akan memberikan kemajuan pada *skill* motorik pegawai, namun lebih dari itu akan berdampak pada emosional pegawai dalam kinerjanya di dalam organisasi. Karena perbedaan karakter sifat manusiawi setiap individu pegawai yang dibawa secara lahiriah dan haqiqi, sehingga *output* yang dihasilkan dari setiap pegawai dari upaya pengembangan sangat bervariasi tergantung intelegensitas dan pengalaman yang dimiliki individu.

## **TUJUAN DAN MANFAAT PENGEMBANGAN PEGAWAI**

Program pelatihan (*training*) menurut Umar (1999), bertujuan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu untuk kebutuhan sekarang, sedangkan pengembangan bertujuan untuk menyiapkan pegawainya siap memangku jabatan tertentu di masa yang akan datang. Pengembangan bersifat lebih luas karena menyangkut banyak aspek, seperti peningkatan dalam keilmuan, pengetahuan, kemampuan, sikap, dan kepribadian. Program pelatihan dan pengembangan bertujuan antara lain untuk menutupi 'gap' antara kecakapan karyawan dengan permintaan jabatan, selain itu juga untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja karyawan dalam mencapai sasaran kerja.

Manfaat dari penyelenggaraan program pelatihan dan pengembangan (Siagian, 2007), meliputi: a) Peningkatan produktivitas kerja organisasi, b) Terwujudnya hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan, c) Terjadinya proses pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat, d) Meningkatkan semangat kerja seluruh tenaga kerja dalam organisasi dengan komitmen organisasi yang lebih tinggi, e) mendorong sikap keterbukaan manajemen melalui penerapan gaya manajerial yang partisipatif, f) memperlancar jalannya komunikasi efektif yang pada gilirannya memperlancar proses perumusan kebijaksanaan organisasi dan operasionalisasinya, dan g) penyelesaian konflik secara fungsional yang dampaknya adalah tumbuh suburnya rasa persatuan dan suasana kekeluargaan dikalangan para anggota organisasi. Sedangkan menurut Tulus (1992), manfaat perencanaan dan pengembangan karier adalah mengembangkan para karyawan yang dapat dipromosikan (*potensial*), menurunkan perputaran karyawan (*turnover*), mengungkap potensi karyawan, mendorong pertumbuhan, memuaskan kebutuhan karyawan, membantu pelaksanaan rencana-rencana kegiatan yang telah disetujui (meningkatkan kemampuan karyawan dan meningkatnya suplai karyawan yang berkemampuan).

Untuk melaksanakan program pelatihan dan pengembangan, manajemen hendaknya melakukan analisis tentang kebutuhan, tujuan, sasaran, serta isi dan prinsip belajar terlebih dahulu agar pelaksanaan program pelatihan tidaklah sia-sia. Agar prinsip belajar menjadi pedoman cara belajar, program hendaknya bersifat partisipatif, relevan, memungkinkan terjadinya pemindahan keahlian serta memberikan *feedback* tentang kemajuan peserta pelatihan. Di lain pihak, pengembangan sumber daya manusia jangka panjang banyak memiliki manfaat, misalnya untuk mengurangi ketergantungan pada penarikan karyawan baru, memberikan kesempatan kepada karyawan lama, mengantisipasi keusangan karyawan dan perputaran tenaga kerja (*turnover*).

### **UPAYA PENGEMBANGAN PEGAWAI**

Upaya pengembangan manajemen menurut Dessler (1992) adalah suatu upaya untuk meningkatkan prestasi manajemen pada saat sekarang atau di masa depan dengan memberikan pengetahuan, merubah sikap, atau meningkatkan keterampilan. Pengembangan manajemen merupakan hal yang paling penting karena beberapa alasan. Alasan pokok adalah bahwa promosi personalia dari dalam merupakan sumber bakat pimpinan yang utama. Pengembangan SDM dengan pendekatan model tingkah laku dengan mempelajari suatu kebiasaan baru dalam organisasi yang diterapkan pada para pegawai. Pengetahuan berupa pelajaran kepemimpinan untuk kinerja yang lebih baik, kepemimpinan yang akan melahirkan sikap dan nilai baru. Pemimpin dituntut untuk mengajarkan suatu kerangka baru dan teori baru dalam memimpin pekerjanya di organisasi.

Menurut Davis (1981) pengembangan dalam organisasi adalah strategi organisasi bagi pencapaian *goal* kedepan yang diinginkan organisasi dengan suatu program perubahan. Sebagaimana digambarkan Davis: *Training and development should be an integral part of any organization's plan for successfully copy with the future. Our review of this topic emphasized the following point:*

1. *Training and development is increasing in importance. More money is being spent on these activities because of both the increased rate of change in technology (e.g., inventions, mechanizational) and people (e.g., career change).*
2. *Training can be defined as the learning of new information, attitudes, and behavior.*
3. *The principles of learning that are most important for successful training programs are active participation, reinforcement, well organized materials, practice, and transferable experiences.*

4. *Most on the job program are designed for lower level employees and specific skills. A good coach and well organized materials are needed for success.*
5. *Most of the job programs are disaigned for upper level employees and they emphasize attitudes and interpersonal behavior. Their major drawback is the lack of transferable experiences.*
6. *Reserch show that the job programs can increase the skill level of trainees. Off the job programs seem to be better at changing attitudes that increasing productivity.*

Dari keenam poin yang disampaikan Davis, diperoleh bahwa *output* dari pengembangan dapat memberikan peningkatan kinerja pegawai. Davis juga merumuskan bahwa kinerja maksimal pegawai dapat diperoleh dari kemauan dan motivasi pribadi pegawai untuk berubah lebih baik (*Performance = Ability x Motivation*).

Upaya pengembangan SDM yang diutarakan oleh Nadler dalam Notoatmodjo (1992), yang menggolongkan dalam empat bagian, yaitu: 1) Pelatihan pegawai (*employee training*), 2) Pendidikan pegawai (*employee education*), 3) Pengembangan pegawai (*employee development*), 4) Pengembangan non pegawai (*non employee development*). Dari keempat poin tersebut, hanya poin pertama hingga ketiga yang sering dilakukan intern organisasi publik. Bentuk dari pengembangan pegawai itu diantaranya melalui dua metode populer yaitu: 1) Pengembangan di dalam pekerjaan dikemas meliputi rotasi pekerjaan, bimbingan, dewan junior, dan belajar praktek, 2) Pengembangan di luar pekerjaan dikemas dalam metode studi kasus, permainan manajemen, seminar, program-program universitas, permainan peran, permodelan perilaku, pusat pengembangan dalam perusahaan dan pelatihan-pelatihan.

Selanjutnya, pelatihan dapat dilaksanakan pada dua tempat. Pertama adalah pelatihan di tempat kerja (*on the job training*) dan kedua di luar tempat kerja (*off the job training*). Teknik utama pelatihan di tempat kerja antara lain: demonstrasi, melatih terarah, melatih dengan mengerjakan sendiri, serta rotasi kerja. Sedangkan pelatihan di luar tempat kerja, antara lain: ceramah, studi kasus, permainan peran, grup, belajar melalui tindakan, proyek, permainan bisnis, dan pelatihan di tempat terbuka.

## **MERANCANG PELATIHAN YANG EFEKTIF**

Tujuan dan manfaat yang didapat dari pengembangan pegawai melalui suatu pelatihan adalah adanya usaha pembenahan melalui perubahan maupun peningkatan kapasitas pegawai dari berbagai aspek. Perubahan dan peningkatan diharapkan berdampak positif dalam menghadapi tuntutan internal organisasi dan dari pengaruh serta tuntutan eksternal organisasi, sehingga terjadi *equilibrium* antara beban dan tuntutan organisasi dan para pegawai. Agar pelatihan mencapai tujuan dan manfaatnya diperlukan perencanaan pelatihan yang efektif yang meliputi tahapan-tahapan sebagai berikut:

### **1. Pre Training**

Pre Training merupakan tahapan yang pertama dalam merencanakan suatu pelatihan. Kegiatan-kegiatan yang dilakukan pada tahapan ini adalah:

#### **a. Identifikasi Kebutuhan Pelatihan**

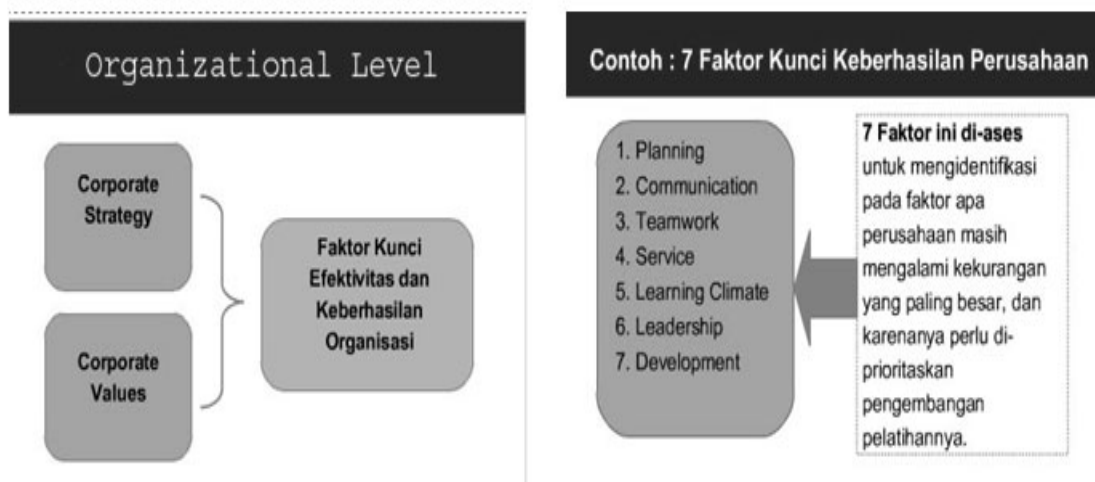
Sarana Yang digunakan yaitu Training Need Analysis (TNA), yaitu sebuah teknik explorasi kebutuhan pelatihan dari sebuah organisasi. Training need analysis sebaiknya dilakukan pada tiga tingkatan analisis:

##### **o Tingkatan Organisasi**

Analisis di tingkat ini berusaha mengetahui apa tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan dan juga apakah ada cukup sumberdaya di dalam organisasi untuk memastikan bahwa perbaikan yang ingin dicapai dapat terjadi. Contoh: tujuan utama perusahaan di bidang kesehatan dan keselamatan kerja adalah untuk

memastikan adanya lingkungan kerja yang aman dan sehat sehingga karyawan dapat bekerja dengan kondisi kesehatan fisik maupun mental yang optimal. Tujuan utama ini didasari oleh beberapa pemikiran, antara lain legalitas untuk memenuhi tuntutan legal dan menghindarkan adanya sanksi dari pemerintah jika perusahaan tidak memenuhi standar keamanan dan kesehatan di tempat kerja; dan Efisiensi untuk mengurangi biaya yang terbuang karena adanya kecelakaan atau kondisi lain yang tidak sehat/ aman di tempat kerja. Tingkat kecelakaan yang tinggi juga bisa mempengaruhi keadaan SDM secara umum, misalnya mempengaruhi banyaknya karyawan yang mengundurkan diri dari perusahaan, absen, atau mengajukan protes.

Untuk memperoleh informasi seperti di atas, pihak perancang pelatihan dapat mengadakan kegiatan seperti wawancara atau Focus Group Discussion (FGD) dengan peserta dari pihak manajemen perusahaan. Metode temu muka seperti ini akan sangat bermanfaat dalam mengumpulkan informasi mengenai sikap dan *buy-in* pihak manajemen, karena kesuksesan pelatihan baik dari segi pelaksanaan maupun hasilnya akan tergantung pada ada atau tidaknya dukungan dari pihak manajemen. Contoh-contoh Pertanyaan yang dapat diajukan dalam wawancara atau FGD antara lain Apakah visi dan target perusahaan dari segi kesehatan dan keselamatan kerja? Apakah ada tugas atau tanggung jawab karyawan yang perlu diubah untuk dapat memenuhi target ini? Jika iya, Apakah sikap karyawan di tempat kerja dalam hal kesehatan dan keselamatan kerja perlu diubah? Hal-hal apa sajakah yang bisa menimbulkan resiko kesehatan/keselamatan di tempat kerja? Bagaimana cara perusahaan mengontrol resiko tersebut? Apakah ada langkah-langkah yang perlu diketahui semua karyawan dalam rangka melakukan kontrol tersebut

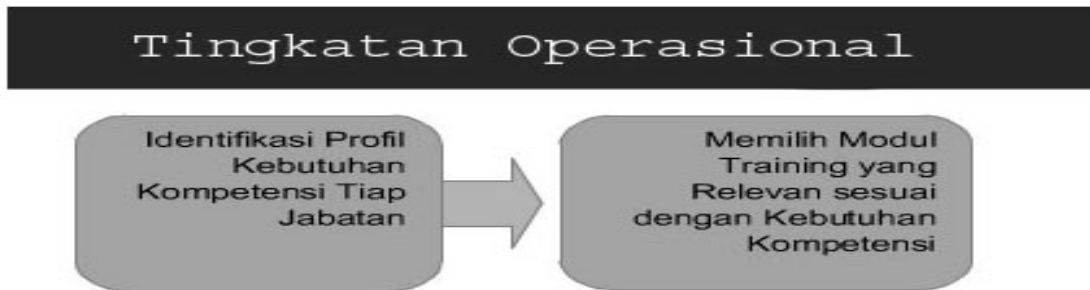


Tingkatan ini berkaitan dengan job requirement. Untuk mengumpulkan informasi mengenai Knowledge, Skills dan Attitudes (KSA) yang dibutuhkan oleh perusahaan, pihak perancang pelatihan dapat melakukan kegiatan antara lain: melakukan analisis terhadap job description yang sudah ada, membagikan kuesioner, dan observasi.

o *Tingkatan Operasional*

Mengingat tingginya biaya serta waktu yang dibutuhkan untuk wawancara atau FGD, kedua kegiatan ini hanya perlu dilakukan di tingkat operasional untuk pekerjaan yang dianggap sangat penting. Pertanyaan yang dapat diajukan di

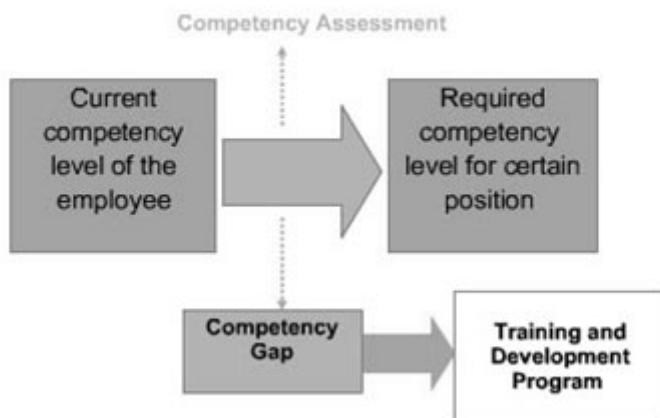
tingkatan ini antara lain Apa sajakah tugas dan tanggung jawab dari pekerjaan tertentu?. Apakah ada perubahan tugas dan tanggung jawab dalam pekerjaan sehubungan dengan adanya perubahan kebijakan di tingkat organisasi dalam bidang kesehatan dan keselamatan di tempat kerja?. Jika iya, perubahan apakah itu ?. Ketrampilan dan pengetahuan apa sajakah yang perlu dimiliki karyawan agar dapat memenuhi tugas dan tanggungjawabnya secara kompeten tanpa resiko terhadap kesehatan dan keselamatan



o *Tingkatan Individu*

Analisis di tingkat ini akan difokuskan pada KSA yang dibutuhkan oleh individu. Karyawan membutuhkan pelatihan baik untuk prestasi pribadi dan juga untuk memenuhi tuntutan pekerjaan (yang pada akhirnya akan mempengaruhi karir seperti kenaikan gaji atau promosi). Data SDM yang sudah ada mengenai pelatihan yang telah diikuti karyawan sebelumnya dapat digabungkan dengan hasil survei untuk mengetahui kesenjangan antara target perusahaan (dalam kasus ini di bidang kesehatan dan keselamatan kerja) dengan KSA karyawan yang telah dicapai selama ini. Pertanyaan yang bisa diajukan di tingkatan individu antara lain Ketrampilan dan pengetahuan apa saja yang sudah dimiliki karyawan? Pelatihan apa saja yang sudah diikuti masing-masing karyawan? Cara pelatihan seperti apa yang paling dapat memenuhi kebutuhan individu karyawan? Pelatihan di ruang kelas, pelatihan di tempat kerja, atau metode lain? Apakah lebih baik menggunakan pelatih dari luar atau dari dalam perusahaan? Apakah pelatihan sebaiknya dilakukan di dalam atau di luar jam kerja? Apakah ada karyawan yang mempunyai keterbatasan bahasa sehingga pelatihan perlu dilakukan dalam bahasa tertentu ?

## Tingkatan Individu



Langkah-Langkah Pembuatan Training Needs Analysis (TNA) meliputi Melakukan pengamatan pada setiap tingkatan dengan obyek pilihan, Melakukan diskusi pada setiap tingkatan dengan obyek pilihan, Menyusun daftar pertanyaan berdasarkan pengamatan dan diskusi, Merekam/mencatat hasil pengamatan, diskusi, dan pertanyaan, Dengan demikian identifikasi kebutuhan pelatihan dapat secara efektif dapat dipastikan.

### b. Menciptakan Sasaran pelatihan Yang Tepat

Setelah identifikasi kebutuhan pelatihan dapat ditentukan, maka dengan mudah dapat ditentukan sasaran atau *outcome* dari pelatihan yang akan diberikan. Penentuan sasaran ini dibuat dengan matrix atau parameter yang disusun berdasarkan hasil TNA yang telah dilakukan. Contoh: Dari hasil TNA, didapatkan data bahwa pelatihan yang diperlukan adalah kemampuan Supervisory. Dengan demikian sasaran pelatihan yang harus dibuat adalah pengembangan kemampuan supervisory/Leadership Skill untuk level Supervisor. Maka untuk lebih memastikan sasaran yang tepat untuk pelatihan Leadership Skill tersebut maka dibuatlah sebuah matrix yang akan menggambarkan batasan pelatihan tersebut.

Skills	Nilai( Contoh)	Keterangan
Wawasan Umum	3	
Wawasan Teknis	4	Sangat baik dalam wacanana pribadi
Kerjasama	2	Sulit bekerjasama
Komunikasi	1	Komunikasi yang sepihak

\* Nilai : 4= Baik Sekali, 3= Baik, 2=Cukup dan 1= Kurang

Dengan bantuan matrix tersebut, maka batasan pelatihan dapat ditentukan, sehingga pada langkah selanjutnya, yaitu penyusunan materi yang tepat sasaran dapat disusun. Mialnya dalam kasus di atas materi yang diperlukan dan lebih ditekankan adalah *Communication Skill*. Bagan matrix dapat disesuaikan berdasarkan divisi terkait dan jumlah responden.

c. Mempersiapkan Materi

Berdasarkan matrix dan hasil ukur, serta sasaran/*outcome* pelatihan yang telah ditentukan, maka langkah berikutnya adalah mempersiapkan serta menyusun materi pelatihan.

Sifat materi pelatihan yang efektif adalah langsung kepada sasaran dan memberikan pengalaman yang tepat. Materi tidak harus menjadi panjang dan berbelit demi penciptaan kesan kesungguhan, tetapi benar - benar merupakan bahan kajian dan latihan bagi peserta. Selain dari *sharing knowledge*, materi pelatihan harus dapat menciptakan pengalaman, sehingga tetap dapat diingat, dan dengan mudah dapat diimplementasikan oleh peserta. Formula penyusunan materi yang ideal adalah : 50% Teori dan 50 % Praktek. Banyak pelatihan yang lebih menitik beratkan pada praktek saja atau teori saja, kedua sisi baik teori maupun praktek mempunyai pemberdayaan yang tinggi dan penting. Kedua-duanya harus seimbang.

Sumber materi dapat berasal dari kepustakaan, internet maupun pengalaman. Dari ketiga sumber di atas, maka penyusunan materi tidak lagi difokuskan dari mana sumber materi, tetapi meramu materi menjadi materi yang tepat sasaran dan tepat saji. Hal ini tidak mudah, karena materi harus mampu menggapai dua aspek yaitu aspek wacana/teori, di mana teori dapat disampaikan dengan baik dan efisien, serta teori ini tidak menjadi *waste* dan aspek pengalaman, dimana materi juga harus mampu menjadi sebuah pengalaman melalui *group discussion role play* atau analisa kasus.

## 2. On Going Training

Kesuksesan pelatihan di tahap ini ditentukan oleh dua hal yaitu Pemilihan Metode Pelatihan dan Teknik Komunikasi Fasilitator.

a. Pemilihan Metode Training

Melalui metode *holistic learning* yaitu metode sukses dalam pembelajaran sepanjang sejarah dunia. Mencakup diantaranya ada 17 metode : (1) *Learning Conditioning*. Mengkondisikan suasana sesuai materi setiap sesi. Baik kapan harus diam, kapan boleh menulis dan kapan boleh bicara. Dilakukan langsung maupun tidak langsung oleh instruktur dan kru; (2) *Active Interaction*. Interaksi pendengaran maupun interaksi pandangan antara trainer dengan peserta pelatihan. Interaksi pendengaran dilakukan ketika presentasi dan penjelasan. Penyampaian dengan bahasa yang mudah diterima, tidak puitis, memperhatikan intonasi, empati terhadap makna setiap kalimat serta kadang diam sesaat di tengah-tengah penjelasan. Interaksi pandangan dengan ekspresi wajah dan tersenyum; (3) *Applied-Learning Method*. Adalah praktek yang dilakukan baik oleh instruktur dan kru maupun oleh para peserta pelatihan; (4) *Scanning and Levelling*. Penyampaian disesuaikan dengan memperhatikan perbedaan intelektual di antara peserta. Memastikan bahwa semua peserta mampu memahami bahasa instruktur. Instruktur harus pandai dalam memilih kalimat; (5) *Discussion and Feedback*. Diskusi dan komunikasi antar peserta pelatihan yang bertujuan untuk mengukur tingkat penerimaan dan pemahaman materi yang telah disampaikan; (6) *Analogy and Case Study*. Memberikan perumpamaan untuk efektifitas penyampaian materi yang masih asing agar mudah diterima setiap peserta; (7) **Story Telling**. Hati dan jiwa manusia secara fitrah suka terhadap cerita. Dengan menggunakan cerita setiap peserta mudah mengingat setiap tahapan. Cerita juga membuat proses pelatihan menjadi menarik.

Metode lainnya (8) *Teaching and Motivation*. Pemberian motivasi adalah cara paling baik untuk membuat peserta bersemangat untuk belajar, mengerti dan memahami setiap materi yang disampaikan; (9) *Body Language*. Menggunakan gerakan/isyarat dalam pelatihan untuk memperjelas, membuat lebih pasti, terang dan menarik

perhatian peserta, membuat makna yang dimaksud semakin melekat di pikiran serta menghemat waktu; (10) *Picture and Graph Technology*. Materi yang diperkuat gambar, multimedia, klip video akan memperkuat presentasi materi dan lebih menarik sehingga antusiasme tetap tinggi; (11) *Reasoning and Argumentation*. Bermanfaat untuk memperjelas materi yang sulit untuk diterima peserta, memberikan perasaan tenang dan yakin, karena makna yang terkandung akan melekat di pikiran, hati dan jiwa; (12) *Self Reflection*. Memberikan kesempatan kepada setiap peserta untuk menjawab sendiri suatu pertanyaan, kata-kata bijak, petuah atau kisah berhikmah; (13) *Affirmation and Repetition*. Memberikan kesempatan kepada peserta untuk melakukan afirmasi diri terhadap apapun yang diinginkan dalam hidupnya dan didukung oleh seluruh peserta maupun kru dengan pengulangan yang jelas dan dari lubuk hati setiap peserta; (14) *Focus and Point Basis*. Fokus pembahasan, dari umum ke hal yang rinci. Setelah itu memperjelas setiap rincian yang dibuat. Dengan pembagian poin akan memudahkan peserta menyerap materi pelatihan dan menjaganya melekat di pikiran; (15) *Question and Answer Method*. Teknik bertanya ditujukan untuk menarik perhatian peserta dan membuat peserta selalu siap terhadap apa yang akan disampaikan instruktur; (16) *Commenting on Participants Question*. Setiap kalimat yang disampaikan harus menggunakan kalimat dan bahasa yang santun dan penuh motivasi; (17) *Honesty*. Tidak mengetahui sesuatu bukanlah aib dan kekurangan bagi instruktur maupun peserta. Instruktur harus menanamkan sikap mulia berani mengakui ketidaktahuan ke dalam jiwa setiap peserta. Juga sebaliknya, peserta harus jujur akan materi yang disampaikan sudah diterima dengan baik atau belum.

b. Teknik Komunikasi Fasilitator

Sebenarnya telah tercantum dalam point 1 diatas, bagaimana berkomunikasi tidak hanya dengan kata-kata saja, melainkan menggunakan segala bentuk representasi yang dapat digunakan. Dalam poin 2, ini kita membahas hal yang lebih spesifik yaitu bagaimana mengakses sebuah *state learning* kepada peserta training.

### 3. Ketertarikan Dasar Manusia

Merupakan sebuah dasar representasi manusia dalam menerima informasi, yaitu Visual, atau lebih mampu menerima informasi berdasarkan hal hal yang dapat dilihat; Auditory, atau lebih mampu menerima informasi berdasarkan hal hal yang dapat didengar; Kinesthetic, atau lebih mampu menerima informasi berdasarkan hal-hal yang dapat dirasakan. Contoh penggunaan dalam kalimat: “bayangkan, bila kita dapat menguasai 30% pangsa pasar” (Visual); ” Dengarkan dengan baik masukan dari para pelanggan kita (Auditory); “Coba rasakan, apa yang ada dipikiran pelanggan kita saat menerima barang yang cacat produk (Kinesthetic).

Representasi manusia tidak sama dan berbeda -beda, dalam sebuah pelatihan, agar dapat menjangkau setiap representasi para peserta, maka penyampaian materi harus berisi kalimat/komunikasi yang mencakup ketiga representasi tersebut. Dengan demikian setiap peserta didik akan dapat menerima informasi yang disampaikan tanpa harus repot untuk mencari tahu satu persatu apa representasi masing masing peserta.

### 4. Pacing- Leading

Komunikasi yang efektif dalam sebuah pelatihan, akan terjalin bila seorang fasilitator mampu menjaga sebuah state pelatihan dengan teknik *pacing - leading*. *Pacing* adalah penyesuaian, dimana fasilitator mampu menyelarskan diri dengan kondisi peserta. Hal ini bisa dilakukan dengan memberikan dialog -dialog yang sesuai dengan posisi peserta. Contoh:

“Seringkali saya sulit untuk mendapatkan alasan yang tepat untuk mengadakan sebuah pelatihan, karena pihak manajemen tidak mempunyai waktu untuk menyampaikan secara detail kebutuhan dan permasalahan utama organisasi.” *Pacing* di sini berfungsi selain sebagai penyelar, juga meningkatkan sensitifitas fasilitator dalam memberikan sebuah pelatihan. *Leading*, adalah sebuah teknik yang dilakukan setelah mengadakan *pacing/penyelarasan*, dimana berfungsi untuk mengajak peserta, atau mempengaruhi pemikiran peserta sehingga mampu melaksanakan tujuan pelatihan dengan baik. Contoh: “Nah, kita telah mengetahui bersama -sama teknik negosiasi yang efektif, mulai saat ini, kita akan menggunakan teknik ini dengan matang .”

## 5. Ice Breaking

*Ice Breaking* adalah sebuah teknik komunikasi yang bertujuan memecahkan kebosanan atau kekeringan sebuah pengajaran. *Ice breaking* bisa dilakukan dengan sebuah *games*, humor, atau diskusi yang mengajak setiap peserta secara aktif kembali memasuki suasana pelatihan.

## 6. Role Play

Setiap peserta diberikan waktu lima menit, untuk membuka sebuah acara pelatihan dengan menggunakan teknik komunikasi dan metode yang telah disharingkan di atas.

## Post Training/ Training Evaluation

Perkembangan bisnis dan persaingan antar organisasi dewasa ini bergerak dengan cepat dan dinamis. Program pelatihan dan pengembangan (training and development) sebagai bagian integral dari proses pengembangan SDM menjadi penting dan strategis dalam mendukung visi dan misi organisasi. Untuk menjamin kualitas penyelenggaraan program pelatihan, maka diperlukan suatu fungsi kontrol yang dikenal dengan evaluasi. Evaluasi pelatihan memiliki fungsi sebagai pengendali proses dan hasil program pelatihan sehingga akan dapat dijamin suatu program pelatihan yang sistematis, efektif dan efisien. Evaluasi pelatihan merupakan suatu proses untuk mengumpulkan data dan informasi yang diperlukan dalam program pelatihan. Evaluasi pelatihan lebih difokuskan pada peninjauan kembali proses pelatihan dan menilai hasil pelatihan serta dampak pelatihan yang dikaitkan dengan kinerja SDM.

Djuju Sudjana (2006) menyatakan berbagai macam tujuan evaluasi, yaitu: (1) Memberikan masukan untuk perencanaan program; (2) Memberikan masukan untuk kelanjutan, perluasan, dan penghentian program; (3) Memberi masukan untuk memodifikasi program; (4) Memperoleh informasi tentang faktor pendukung dan penghambat program; (5) Memberi masukan untuk motivasi dan Pembina pengelola dan pelaksana program; (6) Memberi masukan untuk memahami landasan keilmuan bagi evaluasi program.

Beberapa model evaluasi pelatihan antara lain: (1) Model CIPP; (2) Model Empat level; (3) Model ROTI (Return On Training investment)

### 1. Model CIPP

Model CIPP merupakan model untuk menyediakan informasi bagi pembuat keputusan, jadi tujuan evaluasi ini adalah untuk membuat keputusan. Komponen model evaluasi ini adalah konteks, input, proses dan produk. Komponen dalam model evaluasi ini sebagai berikut:

**Context (Konteks)**, berfokus pada pendekatan sistem dan tujuan, kondisi aktual, masalah-masalah dan peluang yang melayani pembuatan keputusan dari perencanaan program yang sedang berjalan, berupa diagnostik yakni menemukan kesenjangan antara tujuan dengan dampak yang tercapai.

**Input (Masukan)**, berfokus pada kemampuan sistem, strategi pencapaian tujuan, implementasi disan dan cost-benefit dari rancangan yang melayani pembuatan keputusan tentang perumusan tujuan-tujuan operasional.

**Process (Proses)**, memiliki fokus lain yaitu menyediakan informasi untuk membuat keputusan *day to day decision making* untuk melaksanakan program, membuat catatan atau “*record*”, atau merekam pelaksanaan program dan mendeteksi atau pun meramalkan pelaksanaan program.

**Product (Produk)**, berfokus pada mengukur pencapaian tujuan selama proses dan pada akhir program.

## 2. Model Empat level

Merupakan model evaluasi pelatihan yang dikembangkan pertama kali oleh Donald. L. Kirkpatrick (1959) dengan menggunakan empat level dalam mengkategorikan hasil-hasil pelatihan. Empat level tersebut adalah level reaksi, pembelajaran, perilaku dan hasil.

Keempat level dapat dirinci sebagai berikut:

**Reaksi**, dilakukan untuk mengukur tingkat reaksi yang didisain agar mengetahui opini dari para peserta pelatihan mengenai program pelatihan.

**Pembelajaran**, mengetahui sejauh mana daya serap peserta program pelatihan pada materi pelatihan yang telah diberikan.

**Perilaku**, diharapkan setelah mengikuti pelatihan terjadi perubahan tingkah laku peserta (karyawan) dalam melakukan pekerjaan.

**Hasil**, untuk menguji dampak pelatihan terhadap kelompok kerja atau organisasi secara keseluruhan.

Penerapan model evaluasi empat level dari Kirkpatrick dalam pelatihan dapat diuraikan dengan persyaratan yang diperlukan sebagai berikut:

### a. Level 1: Reaksi

- Evaluasi reaksi ini sama halnya dengan mengukur tingkat kepuasan peserta pelatihan. Komponen-komponen yang termasuk dalam level reaksi ini yang merupakan acuan untuk dijadikan ukuran. Komponen-komponen tersebut berikut indikator-indikatornya adalah:
- Instruktur/ pelatih. Dalam komponen ini terdapat hal yang lebih spesifik lagi yang dapat diukur yang disebut juga dengan indikator. Indikator-indikatornya adalah kesesuaian keahlian pelatih dengan bidang materi, kemampuan komunikasi dan keterampilan pelatih dalam mengikut sertakan peserta pelatihan untuk berpartisipasi.
- Fasilitas pelatihan. Dalam komponen ini, yang termasuk dalam indikator-indikatornya adalah ruang kelas, pengaturan suhu di dalam ruangan dan bahan dan alat yang digunakan.
- Jadwal pelatihan. Yang termasuk indikator-indikator dalam komponen ini adalah ketepatan waktu dan kesesuaian waktu dengan peserta pelatihan, atasan para peserta dan kondisi belajar.
- Media pelatihan. Dalam komponen ini, indikator-indikatornya adalah kesesuaian media dengan bidang materi yang akan diajarkan yang mampu berkomunikasi dengan peserta dan menyokong instruktur/ pelatihan dalam memberikan materi pelatihan.
- Materi Pelatihan. Yang termasuk indikator dalam komponen ini adalah kesesuaian materi dengan tujuan pelatihan, kesesuaian materi dengan topik pelatihan yang diselenggarakan.
- Konsumsi selama pelatihan berlangsung. Yang termasuk indikator di dalamnya adalah jumlah dan kualitas dari makanan tersebut.

- Pemberian latihan atau tugas. Indikatornya adalah peserta diberikan soal.
- Studi kasus. Indikatornya adalah memberikan kasus kepada peserta untuk dipecahkan.
- Handouts. Dalam komponen ini indikatornya adalah berapa jumlah *handouts* yang diperoleh, apakah membantu atau tidak.

b. *Level 2: Pembelajaran*

Pada level evaluasi ini untuk mengetahui sejauh mana daya serap peserta program pelatihan pada materi pelatihan yang telah diberikan, dan juga dapat mengetahui dampak dari program pelatihan yang diikuti para peserta dalam hal peningkatan *knowledge*, *skill* dan *attitude* mengenai suatu hal yang dipelajari dalam pelatihan. Pandangan yang sama menurut Kirkpatrick, bahwa evaluasi pembelajaran ini untuk mengetahui peningkatan pengetahuan, keterampilan dan sikap yang diperoleh dari materi pelatihan. Oleh karena itu diperlukan tes guna untuk mengetahui kesungguhan apakah para peserta mengikuti dan memperhatikan materi pelatihan yang diberikan. Dan biasanya data evaluasi diperoleh dengan membandingkan hasil dari pengukuran sebelum pelatihan atau tes awal (pre-test) dan sesudah pelatihan atau tes akhir (post-test) dari setiap peserta. Pertanyaan-pertanyaan disusun sedemikian rupa sehingga mencakup semua isi materi dari pelatihan.

c. *Level 3: Perilaku*

Pada level ini, diharapkan setelah mengikuti pelatihan terjadi perubahan tingkah laku peserta (karyawan) dalam melakukan pekerjaan. Dan juga untuk mengetahui apakah pengetahuan, keahlian dan sikap yang baru sebagai dampak dari program pelatihan, benar-benar dimanfaatkan dan diaplikasikan di dalam perilaku kerja sehari-hari dan berpengaruh secara signifikan terhadap peningkatan kinerja/ kompetensi di unit kerjanya masing-masing.

d. *Level 4: Hasil*

Hasil akhir tersebut meliputi, peningkatan hasil produksi dan kualitas, penurunan harga, peningkatan penjualan. Tujuan dari pengumpulan informasi pada level ini adalah untuk menguji dampak pelatihan terhadap kelompok kerja atau organisasi secara keseluruhan.

Sasaran pelaksanaan program pelatihan adalah hasil yang nyata yang akan disumbangkan kepada perusahaan sebagai pihak yang berkepentingan. Walaupun tidak memberikan hasil yang nyata bagi perusahaan dalam jangka pendek, bukan berarti program pelatihan tersebut tidak berhasil. Ada kemungkinan berbagai faktor yang mempengaruhi hal tersebut, dan sesungguhnya hal tersebut dapat dengan segera diketahui penyebabnya, sehingga dapat pula sesegera mungkin diperbaiki. Proses pengukuran dan pengumpulan data evaluasi yang lebih rinci dapat dilihat dari tabel berikut:

### Proses Pengukuran dan Pengumpulan Data

Level Evaluasi	Deskripsi	Metode Pengumpulan Data
1. Reaksi	Mengukur tingkat kepuasan peserta pelatihan terhadap program pelatihan yang diikuti.	Survei dengan skala pengukuran yaitu skala Likert.
2. Pembelajaran	Mengukur tingkat pembelajaran yang dialami oleh peserta pelatihan.	Formal tes (tertulis)
3. Perilaku	Mengukur implementasi hasil pelatihan di tempat kerja.	Action Plan, observasi
4. Hasil	Mengukur keberhasilan pelatihan dari sudut pandang bisnis dan organisasi yang disebabkan adanya peningkatan kinerja/komptensi peserta pelatihan.	Evaluasi action plan dan data laporan hasil kerja.

### 3. Model ROTI (Return On Training Investment )

Model ROTI yang dikembangkan oleh Jack Phillips merupakan level evaluasi terakhir untuk melihat *cost-benefit* setelah pelatihan dilaksanakan. Kegunaan model ini agar pihak manajemen perusahaan melihat pelatihan bukan sesuatu yang mahal dan hanya merugikan pihak keuangan, akan tetapi pelatihan merupakan suatu investasi. Sehingga dapat dilihat dengan menggunakan hitungan yang akurat keuntungan yang dapat diperoleh setelah melaksanakan pelatihan, dan hal ini tentunya dapat memberikan gambaran lebih luas, apabila ternyata dari hasil yang diperoleh ditemukan bahwa pelatihan tersebut tidak memberikan keuntungan baik bagi peserta maupun bagi perusahaan. Dapat disimpulkan bahwa model evaluasi ini merupakan tambahan dari model evaluasi Kirkpatrick yaitu adanya level ROTI (Return On Training Investment), pada level ini ingin melihat keberhasilan dari suatu program pelatihan dengan melihat dari *Cost-Benefit*-nya, sehingga memerlukan data yang tidak sedikit dan harus akurat untuk menunjang hasil dari evaluasi pelatihan yang valid.

<p>Formulasi ROTI :</p> $\frac{\text{Total Keuntungan} - \text{Total Biaya}}{\text{Total Biaya}} \times 100\%$
--

### Langkah-Langkah Evaluasi Pelatihan

Secara logis dan sistematis langkah-langkah pelaksanaan evaluasi pelatihan sebagai berikut.

#### 1. Langkah 1: Persiapan Evaluasi atau Penyusunan Desain Evaluasi

Pada langkah ini terdapat tiga kegiatan pokok yang berkaitan dengan pelaksanaan evaluasi yaitu: menentukan tujuan atau maksud evaluasi, merumuskan informasi yang akan dicari atau memfokuskan evaluasi dan menentukan cara pengumpulan data.

Rinciannya sebagai berikut:

- a. Menentukan Tujuan/Maksud Evaluasi. Beberapa kriteria yang digunakan dalam merumuskan tujuan evaluasi adalah: (1) kejelasan; (2) keterukuran; (3) kegunaan dan

kemanfaatan; (4) relevansi dan kesesuaian atau compatibility. Jadi tujuan evaluasi harus jelas, terukur, berguna, relevan dan sesuai dengan kebutuhan pengembangan program diklat.

- b. Merumuskan Informasi atau Memfokuskan Evaluasi: merumuskan pertanyaan evaluasi dan menentukan jenis informasi yang akan dicari. Dalam merumuskan pertanyaan evaluasi harus berdasarkan kepada tujuan evaluasi. Terdapat beberapa metode dalam merumuskan pertanyaan evaluasi yaitu: (1) Menganalisis objek; (2) Menggunakan kerangka teoritis; (3) Memanfaatkan keahlian dan pengalaman dari luar; (4) Berinteraksi dengan sponsor atau audien kunci; (5) Mendefinisikan tujuan evaluasi; (6) Membuat pertanyaan tambahan atau bonus
- c. Menentukan Cara Pengumpulan Data. Pada langkah ini ditentukan metode evaluasi yang ditempuh, misalnya survei atau yang lain, ditentukan pula pendekatan dalam pengumpulan data. Terdapat beberapa prosedur pengumpulan data dengan pendekatan kuantitatif, yaitu observasi, tes, survei atau survei dengan kuisioner.

## 2. Langkah 2: Mengembangkan Instrumen

Setelah metode pengumpulan data ditentukan, selanjutnya ditentukan pula bentuk instrumen yang akan digunakan serta kepada siapa instrumen tersebut ditujukan (respondennya). Kemudian, segera dapat dikembangkan butir-butir instrumen. Terdapat syarat-syarat yang harus dipenuhi oleh instrumen evaluasi sebagai berikut:

- a. Validitas. Validitas adalah keabsahan instrumen dalam mengukur apa yang seharusnya diukur.
- b. Reliabilitas. Reliabilitas adalah ketetapan hasil yang diperoleh, misalnya bila melakukan pengukuran dengan orang yang sama dalam waktu yang berlainan atau orang yang lain dalam waktu yang sama.
- c. Objektivitas. Tujuan dari objektivitas ini adalah supaya penerjemahan hasil pengukuran dalam bilangan atau pemberian skor tidak terpengaruh oleh siapa yang melakukan.
- d. Standarisasi. Instrumen evaluasi harus distandarisasi, karena memiliki karakteristik umum seperti item tersusun secara sistematis dan terstruktur, kemudian petunjuk khusus pengisian dan pengolahan diberikan dengan jelas, dan disertai pula oleh petunjuk tentang bagaimana kerahasiaan informasi dijaga.
- e. Relevansi. Seberapa jauh dipatuhinya ketentuan-ketentuan atau kriteria yang telah ditetapkan untuk memilih berbagai pertanyaan agar sesuai dengan maksud instrumen.
- f. Mudah digunakan. Instrumen tersebut hendaknya disusun sedemikian rupa sehingga mudah digunakan.

## 3. Langkah 3: Mengumpulkan dan Menganalisis Data serta menafsirkannya

Pada langkah ini sudah mulai untuk terjun ke lapangan mengimplementasikan disain yang telah dibuat, mulai dari mengumpulkan dan menganalisis data, menginterpretasikan, dan menyajikannya dalam bentuk yang mudah dipahami dan komunikatif.

### a. Mengumpulkan Data

Dalam melakukan pengumpulan data ini dilakukan dengan berbeda-beda pada tiap masing-masing level. Pada level reaksi data yang dikumpulkan berupa data kuantitatif dengan menggunakan metode survey melalui kuisioner. Kemudian pada level pembelajaran data yang dikumpulkan berupa data kuantitatif dengan menggunakan metode survey berupa tes. Selanjutnya pada level tingkah laku, data yang dikumpulkan melalui observasi atau dapat juga dengan rencana aktifitas (*Action Plan*) yaitu rencana tahapan tindakan yang akan dilakukan oleh peserta pelatihan dalam mengimplementasikan hasil pelatihan yang telah diikuti, dalam hal ini para peserta harus mempunyai suatu sasaran peningkatan kinerja/kompetensi yang bersangkutan dalam unit kerja masing-masing yang kemudian diukur dengan menggunakan patokan

kinerja/kompetensi yang bersangkutan. Kemudian yang terakhir, yaitu pada level keempat level hasil atau dampak, pada data yang dikumpulkan dapat melalui atasan, peserta pelatihan, bawahan atau rekan kerja (client). Metode pengumpulan data dalam evaluasi pelatihan dapat dilihat dalam tabel berikut ini:

**Tabel**

**Proses Pengumpulan Data Evaluasi Pelatihan**

Level Evaluasi	Deskripsi	Metode Pengumpulan Data
1. Reaksi	Mengukur tingkat kepuasan peserta pelatihan terhadap program pelatihan yang diikuti.	Kuantitatif - survey (kuisisioner), dengan skala pengukuran yaitu skala Likert.
2. Pembelajaran	Mengukur tingkat pembelajaran yang dialami oleh peserta pelatihan.	Formal tes (tertulis)
3. Tingkah Laku	Mengukur implementasi hasil pelatihan di tempat kerja.	Action Plan, observasi
4. Hasil	Mengukur keberhasilan pelatihan dari sudut pandang bisnis dan organisasi yang disebabkan adanya peningkatan kinerja/kompetensi peserta pelatihan.	Evaluasi action plan dan data laporan hasil kerja.

b. Menganalisis Data dan Menafsirkannya

Setelah data yang diperlukan sudah terkumpul, maka langkah berikutnya adalah dianalisis. Dalam menganalisa data dan menafsirkannya harus berdasarkan hasil data yang telah berhasil didapatkan.

**4. Langkah 4: Menyusun Laporan**

Melaporkan merupakan langkah terakhir kegiatan evaluasi pelatihan. Laporan disusun dengan kesepakatan yang telah disepakati. Langkah terakhir evaluasi ini erat kaitannya dengan tujuan diadakannya evaluasi.

Keempat langkah tersebut di atas dapat digunakan untuk menjawab sejauh mana evaluasi pelatihan yang akan dilakukan dan bagaimana pelaksanaan proses pelatihan dari awal hingga akhir sehingga memberikan hasil untuk improvisasi pada pelatihan-pelatihan selanjutnya

**PENUTUP**

Pengembangan sumber daya manusia, sebagai bentuk peningkatan kapasitas diri pegawai dengan menggunakan metode-metode tertentu, perlu dilakukan untuk lebih melihat para pegawai sebagai wujud dari konstruksi nilai dan motivasi. Sehingga upaya pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi perlu untuk didasarkan pada kekuatan manusia (*human power*) secara hakiki. Upaya ini dapat terlaksana jika individu dalam organisasi mempunyai keinginan untuk terus belajar memperbaiki diri.

Upaya penciptaan nilai dalam diri pegawai tersebut diarahkan untuk menghasilkan kinerja terbaik dari pegawai secara sadar dan manusiawi. Adanya nilai yang berkembang dengan baik pada pegawai dapat menjadi pemandu bagi organisasi dalam mempertahankan atau meningkatkan kinerja pelayanan publik, terlebih lagi disaat terjadi situasi organisasi yang tidak diduga sebelumnya sehingga membutuhkan komitmen dan konsistensi personal yang kuat. Selain itu, dengan mengembangkan serta mengelola nilai ini berarti menanam modal antisipatif yang bermanfaat pada saat organisasi membutuhkan daya untuk memperbaiki diri, maka yang menjadi elemen penting yang mendorong terjadinya reformasi organisasi adalah para pegawai itu sendiri secara sadar. Pelatihan yang direncanakan dengan efektif, tepat

sasaran, merupakan solusi terbaik dalam membawa pegawai bekerja, secara sadar, memberikan usaha yang terbaik untuk mencapai tujuan organisasi.

## DAFTAR PUSTAKAN

- Armstrong. Michael, 2003, *Strategic Human Resource Management; A Guide To Action (Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik; Panduan Praktis Untuk Bertindak)*. PT Gramedia, Jakarta.
- Caiden. Gerald. E, 1991, *Administrative Reform Comes Of Age*, Walter De Gruyter, Berlin:New York.
- Clutterbuck. David, 2003, *The Power of Empowerment Release Hidden Talents of Your Employees (Daya Pemberdayaan Menggali dan Meningkatkan Potensi Karyawan Anda)*, PT Gramedia, Jakarta
- Collins. James C., *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap ...and Other's Don't*, (Harper Business, 2001).
- Dale. Margaret, 2003, *Developing Management Skills; Techniques For Improving Learning And Performance (Meningkatkan Keterampilan Manajemen; Teknik-Teknik Meningkatkan Pembelajaran Dan Kerja)*. PT Gramedia, Jakarta.
- Dessler. Gary, 1992, *Manajemen Personalia Teknik Dan Konsep Modern 3rd Edition*, Erlangga, Jakarta.
- Devis. Keith, 1981, *Human Behavior At Work; Organizational Behavior*, Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited, New Delhi.
- Handoko. T. Hani, 2001, *Menejemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, BPFE, Yogyakarta.
- Merancang Pelatihan Yang Efektif. Captureasia Indonesia. People & Organization Development, 2009, <http://www.captureasia-network.com/?p=237>.
- Muluk. MR. Khoirul, 16 november 2006, *The End of Management: and the Rise of Organizational Democracy*, Pengarang: Kenneth Cloke and Joan Goldsmith (<http://fia.brawijaya.ac.id/>)
- Notoatmodjo. Soekidjo, 1992, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, PT. Rineka Cipta, Jakarta
- Ohmae. Kenichi, *The Borderless World: Power and Strategy in the Interlinked Economy*, (McKinsey & Company, Inc., 1990)
- Pfeffer. Jeffrey, *The Human Equation: Building Profit by Putting People First*, (Harvard Business School Press, 1998). by Sukma Prima on 11 February 2009.
- Siagian. Sondang P, 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta.

- Sulistiyani. Ambar Teguh dan Rosidah, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia; Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik*, Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Tumautou, 17 November 2005, *Artikel: Peran Strategis Manajemen Sumberdaya Manusia. SERVO(Software for Human Resource Development)*, <http://www.hrdsoftware.net/artikel/update/artikel.php>
- Transforma Global, Maret 2004, *Mampu Memperlakukan Karyawan sebagai Manusia Seutuhnya*. <http://www.transformaglobal.com/en/publication.php>
- Tulus. Moh, Agus, 1992, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Umar. Husein, 1999, *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Wilopo, *Improvisasi Manajemen Strategi Sektor Publik*, Jurnal Administrasi Negara-Volume III\Vol.III, No.1, September 2002-Februari 2003. Fakultas Ilmu Administrasi Publik, Universitas Brawijaya, Malang.