



## JURNAL ADMINISTRASI PENDIDIKAN INDONESIA VOL. 13 No. 2, Th. 2022 (124-135)

(Print ISSN 2613-9561 Online ISSN 2686-245X)

Tersedia online di [https://ejournal2.undiksha.ac.id/index.php/jurnal\\_ap](https://ejournal2.undiksha.ac.id/index.php/jurnal_ap)

### EVALUASI PROGRAM PENDIDIKAN DAN PELATIHAN BIDANG MANAJEMEN TERHADAP PENINGKATAN KINERJA ORGANISASI OLEH BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA (BPSDM) KEMENTERIAN PEKERJAAN UMUM DAN PERUMAHAN RAKYAT REPUBLIK INDONESIA (PUPR-RI)

Received: 2 Juli 2022; Revised: 28 Agustus 2022; Accepted: 29 September 2022

Permalink/DOI: [https://doi.org/10.23887/jurnal\\_ap.v13i2.1463](https://doi.org/10.23887/jurnal_ap.v13i2.1463)

**A. Susanti<sup>1</sup>, T.C. Kurniatun<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi, Bandung, Indonesia,

<sup>2</sup>Universitas Pendidikan Indonesia, Bandung, Indonesia

e-mail: [aty.susanti@stiabandung.ac.id](mailto:aty.susanti@stiabandung.ac.id)<sup>1</sup>, [taufani@upi.edu](mailto:taufani@upi.edu)<sup>2</sup>

#### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk 1) menyusun instrumen evaluasi pasca pelatihan bidang manajemen; 2) mengukur dampak/manfaat dari pelatihan-pelatihan bidang manajemen yang telah diselesaikan menggunakan instrumen evaluasi yang telah disusun; 3) memperoleh saran/rekomendasi tindak lanjut dari hasil evaluasi pasca pelatihan bidang manajemen. Penelitian dilakukan di Kota Makasar, Kota Medan, Kota Surabaya, dan DKI Jakarta. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan kualitatif. Populasi dalam penelitian ini yaitu alumni, atasan langsung, dan teman sejawat alumni pelatihan. Teknik sampling dilakukan secara random. Data dikumpulkan dengan mempergunakan kuesioner, dokumentasi dan wawancara. Analisis data kuantitatif menggunakan persentase WMS dan korelasional dengan Partial Least Square (PLS), sedangkan data kualitatif menggunakan NVIVO 12. Hasil penelitian menunjukkan sebagian besar alumni pelatihan setuju bahwasannya setelah mengikuti pelatihan, mulai dari manajemen kepemimpinan, manajemen umum dan manajemen konstruksi, alumni pelatihan mengalami perubahan perilaku kerja ke arah yang lebih baik. Selain itu alumni pelatihan sebagian besar setuju bahwasannya setelah mengikuti pelatihan terdapat peningkatan kerja yang berdampak positif terhadap kinerja organisasi.

**Kata Kunci:** Evaluasi, Pelatihan, Manajemen

#### Abstract

*This study aims to 1) develop an evaluation instrument for post-training management in the field of management; 2) measuring the impact/benefit of the management trainings that have been conducted using the evaluation instruments that have been prepared; 3) obtain suggestions/recommendations for follow-up from the evaluation results of post-management training. The research was conducted in Makassar City, Medan City, Surabaya City, and DKI Jakarta. This study uses a quantitative and qualitative approach. The population in this study were alumni, direct supervisors, and colleagues from training alumni. The sampling technique is done randomly. Data were collected using questionnaires, documentation and interviews. Quantitative data analysis used the percentage of WMS and correlation with Partial Least Square (PLS), while the qualitative data used NVIVO 12. The results showed that most of the training alumni agreed that after attending the training, starting from leadership management, general management and construction management, the training alumni experienced changes. better work behavior. In addition, most of the alumni of the training agreed that after attending the training there was an increase in work that had a positive impact on organizational performance.*

**Keywords:** Evaluation, Training, Management.

## PENDAHULUAN

Kementerian PUPR menghadapi tantangan besar seiring dengan ditetapkannya Visium Kementerian PUPR 2030, yang dijabarkan dalam tiga target Kementerian yaitu: (1) pembangunan bendungan multifungsi untuk memenuhi kapasitas tampung 120m<sup>3</sup>/kapita/tahun, (2) memenuhi kebutuhan 100% Hunian Cerdas (*Smart Living*), serta (3) pembangunan jalan 99% mantap dengan memanfaatkan sebanyak-banyaknya materi lokal dan menggunakan teknologi recycle yang terintegrasi antar-moda.

Dalam mencapai visium PUPR tersebut sangat dibutuhkan SDM yang memiliki ciri integritas, profesional, orientasi misi, visioner dan etika. Salah satu upaya yang dilakukan adalah melalui pelatihan yang salah satu tujuannya adalah pengembangan kompetensi SDM PUPR. Pencapaian visium PUPR 2030 ini didukung oleh nilai-nilai PUPR yang meliputi integritas, profesional, orientasi misi, visioner dan etika-akhlakul karimah.

Dessler (2006) mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses memperoleh, melatih, nilai dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan dan keamanan, serta masalah keadilan. Sementara itu, menurut L.Byars dan W. Rue (2005) manajemen sumber daya manusia adalah suatu aktifitas yang di desain untuk menyediakan dan mengkoordinasikan sumber daya manusia pada suatu organisasi. Kemudian Noe/Hollenbeck/ Gerhart/ Wright (2008) mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah kebijakan, pelatihan, dan sistem yang mempengaruhi perilaku karyawan, sikap, dan *performance*.

Selain itu, dalam pengembangan kompetensi SDM PUPR, Pusbangkom Manajemen sejalan dengan Permen PUPR No.13 tahun 2020 tentang Organisasi dan tata Kerja Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat, Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat, dalam hal ini Puspelatihan Manajemen dan Pengembangan Jafung bertugas: 1) melaksanakan penyusunan kebijakan teknis, rencana serta program pengembangan sumber daya manusia bidang pekerjaan umum dan perumahan rakyat; 2) melaksanakan penilaian dan rekomendasi pengembangan kompetensi sumber daya manusia bidang pekerjaan umum dan perumahan rakyat; 3) melaksanakan pengembangan sumber daya manusia bidang pekerjaan umum dan perumahan rakyat, serta 4) pemantauan, evaluasi serta pelaporan pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia di bidang pekerjaan umum dan perumahan rakyat. Sebagai bagian dari fungsi pengembangan sumber daya manusia di lingkungan PUPR Pusbangkom Manajemen bertugas untuk menyelenggarakan pelatihan-pelatihan dan berbagai pendekatan pengembangan SDM lainnya.

Pelaksanaan pengembangan (*training and education*) harus didasarkan pada metode-metode yang telah ditetapkan dalam program pengembangan perusahaan. Program pengembangan ditetapkan oleh penanggung jawab pengembangan, yaitu manajer personalia atau suatu tim. Dalam program pengembangan telah ditetapkan sasaran, proses, waktu, dan metode pelaksanaannya. Agar lebih baik maka program ini hendaknya disusun oleh manajer atau tim serta mendapatkan ide, saran, dan kritik yang bersifat konstruktif. Metode pengembangan harus didasarkan kepada sasaran yang ingin dicapai. Metode pengembangan ada 2 yaitu : 1) Metode latihan atau training, 2) Metode pendidikan atau education (Andrew F.Sikula).

Kebutuhan pelatihan ini dapat dikategorikan dalam dua jenis, yaitu kebutuhan yang ada saat ini maupun kebutuhan pelatihan di masa yang akan datang, sebagai akibat adanya berbagai perubahan. Di sisi lain, langkah ini disertai pula dengan identifikasi sumber daya yang dimiliki sehingga memungkinkan permasalahan tersebut dapat dipecahkan. Mengingat adanya berbagai keterbatasan, baik keterbatasan dana maupun keterbatasan lain, perlu pula ditempuh berbagai langkah untuk menetapkan skala prioritas, dengan menguji "bagian atau unit manakah atau siapa saja dan posisi apa saja" yang perlu diprioritaskan dengan jalan melakukan analisis jabatan atau analisis posisi melalui analisis tugas, uraian tugas, dan analisis spesifikasi tugas, kemudian dilanjutkan dengan analisis terhadap pengetahuan, ketrampilan yang dibutuhkan untuk memenuhi "standar" yang diharapkan dalam uraian tugas yang ada. Berdasarkan hasil analisis ini, langkah berikutnya menetapkan "siapa" atau "calon peserta" yang potensial untuk mengikuti program pelatihan.

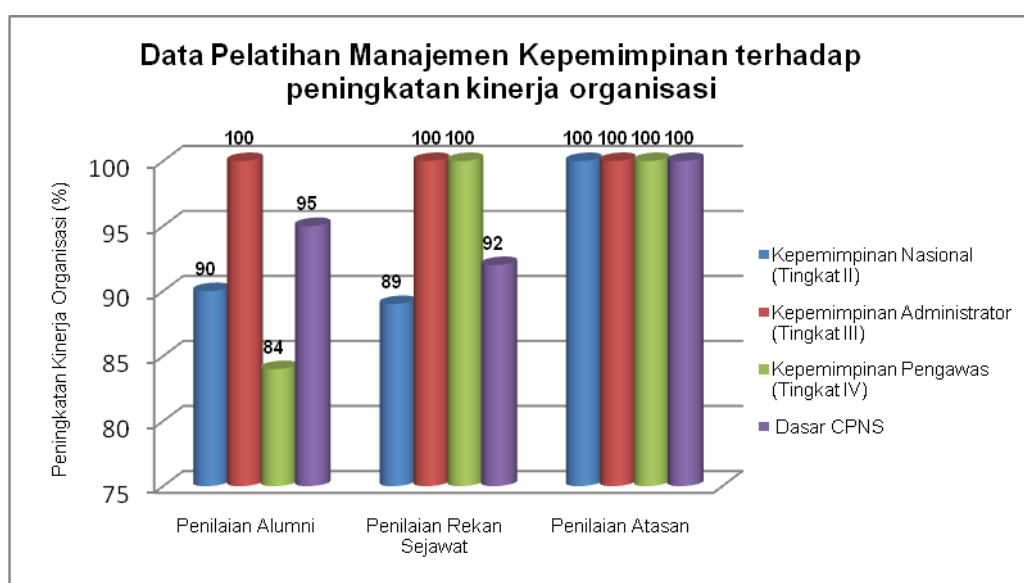
Pada dasarnya, kegiatan pendidikan dan pelatihan bertujuan untuk memberikan bantuan kepada pegawai agar dapat meningkatkan kemampuan kerja dan menumbuhkan pengertian tentang status dirinya dan tujuan organisasi. Dalam hal penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan diperlukan manajemen atau pengelolaan secara efektif, serta adanya koordinasi yang tepat diantara para pegawai atau panitia penyelenggara terhadap diklat yang diselenggarakan sehingga dapat menghasilkan SDM yang handal dan memiliki kompetensi tertentu sesuai dengan kebutuhan organisasi. Adapun pelatihan yang dilaksanakan haruslah terencana, dengan pelatihan yang terencana diharapkan tujuan pelatihan dapat tercapai dengan efektif dan efisien. Oleh karena itu, evaluasi perlu dilaksanakan kepada setiap pelatihan untuk mengukur ketercapaian serta kekurangan yang ditemui pada pelatihan yang telah dilaksanakan.

## METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan kualitatif. Penelitian ini dilakukan pada 4 (empat) wilayah yang meliputi Kota Makassar, Kota Medan, Kota Surabaya, dan DKI Jakarta. Populasi dalam penelitian ini yaitu seluruh alumni, atasan langsung, dan teman sejawat alumni pendidikan dan pelatihan bidang manajemen pegawai kementerian PUPR di 4 wilayah yang meliputi Kota Makassar, Kota Medan, Kota Surabaya, dan DKI Jakarta. Teknik *sampling* yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan teknik *random sampling* (Sugiyono 2018). Metode pengumpulan data adalah dengan pembagian kuisioner melalui link google formulir, dokumentasi dan wawancara. Analisis data kuantitatif menggunakan persentase WMS dan korelasional dengan Partial Least Square (PLS), sedangkan data kualitatif menggunakan NVIVO 12.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Pelatihan Manajemen Kepemimpinan



Gambar 1 Data Pelatihan Manajemen Kepemimpinan Terhadap Peningkatan Kinerja Organisasi

Berdasarkan Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 18 Tahun 2015 Tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat II, Pelatihan Kepemimpinan Nasional (Tingkat II) memiliki tujuan untuk meningkatkan kompetensi kepemimpinan pejabat struktural eselon II yang akan berperan dalam melaksanakan tugas dan fungsi pemerintahan di instansi masing-masing. Dari hasil yang diperoleh, secara umum alumni yang telah mengikuti pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat II mengalami perubahan perilaku dan peningkatan kinerja organisasi, sebagai dampak pelaksanaan Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat II, yakni; 1) meningkatnya

pelayanan publik (lebih cepat); 2) meningkatnya koordinasi dengan stakeholders; 3) meningkatnya keterbukaan publik; 4) Kerjasama tim; 5) menetapkan target; 6) siap melaksanakan perubahan; 7) lebih mudah beradaptasi dengan lingkungan kerja yang baru; 8) lebih mudah menerima kritik dan masukan dari bawahan maupun atasan; 9) bekerja lebih terstruktur dengan target yang terukur; dan 10) lebih humble dengan semua mitra kerja. Dari peningkatan kinerja alumni setelah mengikuti pelatihan tersebut, secara umum peningkatan alumni sudah sesuai dengan standar kompetensi jabatan pimpinan tinggi pratama yang mencakup integritas, kerjasama, komunikasi, pelayanan publik, manajemen perubahan dan pengambilan keputusan. Artinya, perubahan perilaku maupun perubahan kinerja yang dialami oleh alumni Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat II ini sudah mencapai tujuan dari Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat II itu sendiri, yakni mengembangkan kompetensi Peserta dalam rangka memenuhi standar kompetensi manajerial.

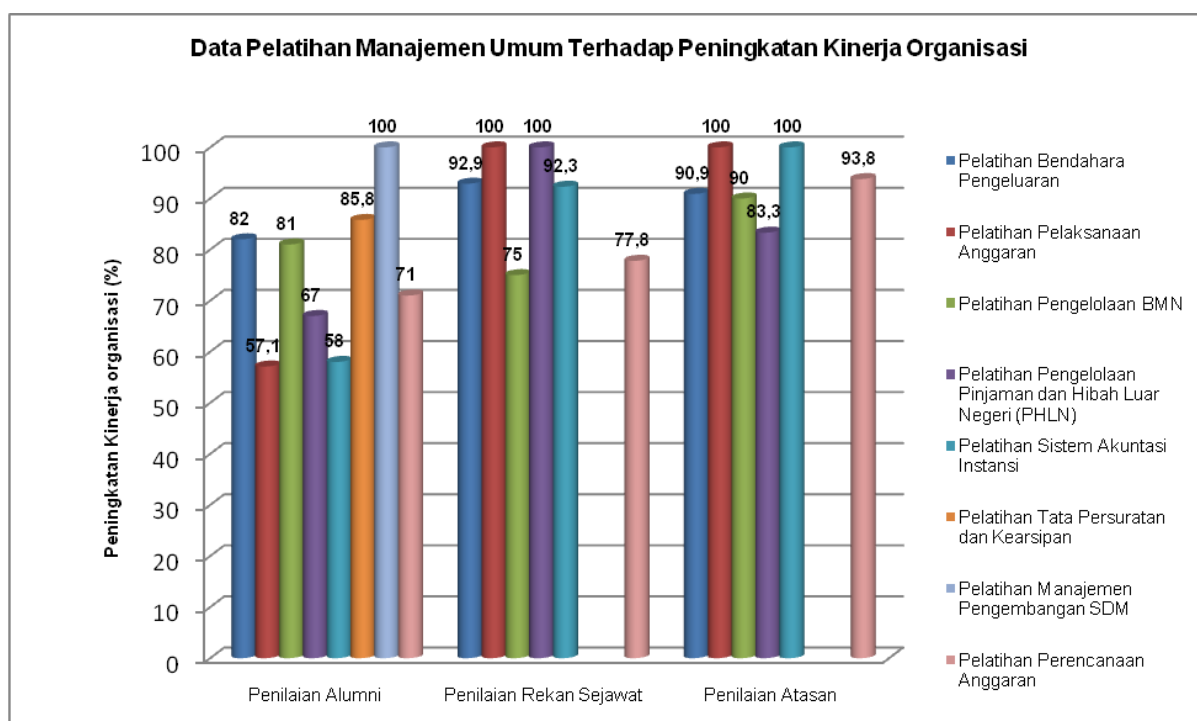
Pelatihan Kepemimpinan Tingkat III sesuai dengan Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 19 Tahun 2015 Tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat III, Pelatihan Kepemimpinan Administrator (Tingkat III) adalah meningkatkan kompetensi kepemimpinan pejabat struktural eselon III yang akan berperan dan melaksanakan tugas dan fungsi pemerintahan di instansinya masing-masing. Dampak pelatihan Kepemimpinan Administrator Tingkat III terhadap peningkatan kinerja, yakni setelah mengikuti pelatihan, alumni sebanyak 80% sangat setuju dan 20% setuju bahwasannya alumni pelatihan mengalami perubahan perilaku kerja kearah yang lebih baik. Terdapat pula bentuk perubahan perilaku tersebut, diantaranya lebih dapat bisa berkreasi, lebih mandiri dan bisa lebih berkolaborasi dengan pihak lain, lebih inovatif, lebih koordinatif. Mengutamakan kerjasama dan kolaborasi dalam setiap kegiatan, Mengambil keputusan yang tepat, membangun tim kerja atau jejaring kerja yang kompak dan solid serta memberikan tugas dan arahan ke staf/bawahan dengan tepat dan target yang jelas dalam menyelesaikan pekerjaan, target oriented, melayani dan kerja sama serta monitoring dan evaluasi hasil. Selain itu lebih dapat bisa berkreasi, lebih mandiri dan bisa lebih berkolaborasi dengan pihak lain. Peningkatan kinerja sebagai dampak mengikuti pelatihan juga berdampak positif terhadap peningkatan kinerja organisasi, sebanyak 60% sangat setuju dan sebanyak 40% setuju. Adapun hal yang dilakukan oleh alumni pelatihan untuk meningkatkan kinerja organisasi antara lain membangun jejaring kerja yang baik, membangun tim yang kompak dan solid, pemimpin harus percaya kepada bawahan sehingga tidak bekerja sendiri.

Tujuan penyelenggaraan Diklatpim Tingkat IV sesuai dengan yang tercantum di Perkalas Nomor 20 Tahun 2015 adalah membentuk kompetensi kepemimpinan operasional dan membentuk pemimpin perubahan pada pejabat struktural eselon IV yang akan berperan dan melaksanakan tugas dan fungsi pemerintahan di instansinya masing-masing. Setelah mengikuti pelatihan peningkatan kinerja alumni, sebanyak 39,4% alumni sangat setuju, 42,4% setuju dan 18,2% tidak setuju bahwa peningkatan kinerja sebagai dampak mengikuti pelatihan juga berdampak positif terhadap peningkatan kinerja organisasi. Adapun hal yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja organisasi antara lain organisasi Balai PPW masih baru sehingga dengan Proyek Perubahan, target organisasi jadi jelas, kinerja organisasi terukur, target yg perlu dicapai lebih realistis, berupaya memberikan masukan-masukan hal yang bermanfaat dan dapat memberi perubahan positif pada organisasi kepada pimpinan, berupaya mencapai target pekerjaan subkor dengan baik, berupaya memperbaiki secara mandiri sistem internal subkor yang dirasa belum efektif, memberikan input kepada pimpinan, bekerja lebih cepat (tidak menunda-nunda) sesuai target/kesepakatan, memberikan pengarahan kepada bawahan, tidak ada pekerjaan yang tertunda, selalu di cari penyelesaiannya keputusan yang tidak memihak, melibatkan tim kerja secara aktif, memberikan reward dan punishment, memberikan arahan yang jelas kepada bawahan, belajar kepemimpinan, bisa memimpin organisasi dengan baik, bekerja secara organisasi, kerjasama Tim 2 Koordinasi, keteladanan, koordinasi dengan tingkat pimpinan dan semua bawahan/staf, monitoring dan evaluasi kegiatan, update terhadap regulasi dan peraturan agar pelaksanaan kegiatan dapat sesuai aturan, sama dengan diatas, meningkatkan peran

dalam upaya mencapai target organisasi, mengorganisir tim lebih baik lagi, loyal terhadap atasan dan menghargai kerja keras bawahan.

Secara umum alumni yang telah mengikuti Pelatihan Dasar CPNS mengalami perubahan perilaku sebagai dampak pelaksanaan pelatihan, yakni; 1) dapat melaksanakan tugas yang diberikan dengan baik; 2) memiliki komitmen dan dapat berkontribusi dalam penyelesaian tugas bersama; 3) saling membantu dalam melaksanakan kerja tim. Berdasarkan hasil data yang diperoleh dari kuesioner maupun wawancara, dapat disimpulkan bahwa secara umum pemahaman para alumni Pelatihan Dasar CPNS ini sudah baik, bahkan cenderung cukup tinggi karena pemahaman alumni terhadap masing-masing materi pelatihan rata-rata 80% bahkan lebih. Hal ini menunjukkan bahwa materi mudah dipahami oleh alumni pelatihan. Selain itu, modul/*manual book* yang diberikan pada alumni terkait pelatihan juga cukup membantu alumni dalam melaksanakan pekerjaannya di unit kerja. Hal ini ditunjukkan dari hasil wawancara yang dilakukan pada alumni, dimana alumni berpendapat bahwa modul/*manual book* dapat membantu alumni dalam menyelesaikan kesulitan yang dihadapinya di tempat kerja.

### Pelatihan Manajemen Umum



Gambar 2 Data Pelatihan Manajemen Umum Terhadap Peningkatan Kinerja Organisasi

Kegiatan evaluasi Pasca Diklat Bendahara Pengeluaran tahun 2019 dilaksanakan dengan tujuan melakukan analisis kontribusi program pelatihan terhadap pelaksanaan tugas dan fungsinya sebagai bendahara di unit kerja masing-masing. Hasil evaluasi terhadap sejumlah alumni pelatihan menunjukkan bahwa kontribusi diklat dalam bentuk pemahaman dapat dikatakan sudah sesuai harapan. Alumni diklat Bendahara pengeluaran dapat memahami dan menerapkan materi-materi yang diperoleh dari pelaksanaan diklat yang diikuti sehingga dapat membantu para alumni dalam pelaksanaan pekerjaan yang lebih baik. Garis besar pemahaman yang dimiliki alumni sampai saat ini berkenaan dengan pemahaman: a) Ketentuan umum, khusus dan lain-lain terkait pelaksanaan tugas Bendahara Pengeluaran; b) Istilah dalam pelaksanaan APBN secara umum; c) Struktur dan kodifikasi Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) dan Petunjuk Operasional Kegiatan (POK), d) Penggunaan Bagan Akun Standar (BAS) yang tepat, e) Implementasi ketentuan dan batasan standar biaya APBN. Kesulitan yang dirasakan alumni dalam pelaksanaan tugas sehari-hari di tempat kerja lebih bersifat prosedural, mengingat dalam tugas bendahara pengeluaran sangat erat kaitannya dengan aturan-aturan terkait dalam mekanisme laporan

yang disusun. Peraturan yang ada kerap mengalami perubahan, sehingga membutuhkan kemampuan *updatang* informasi yang memadai, agar laporan yang disusun sesuai dengan format yang ditetapkan.

Bila dilihat dari hasil penilaian rekan sejawat terhadap dampak pelatihan yang diberikan alumni terhadap unit organisasi, dapat disimpulkan bahwa secara pemahaman para alumni pelatihan Bendahara Pengeluaran ini sudah baik, hal ini dapat dilihat dari persentase hasil yang menunjukkan bahwa mayoritas rekan sejawat setuju bahwasanya alumni pelatihan Bendahara Pengeluaran sudah mampu memahami materi dan pemahaman yang didapatkan dari pelatihan mampu diterapkan pada pekerjaannya di tempat kerja. Selain itu, mayoritas rekan sejawat juga setuju dengan adanya perubahan alumni ke arah yang lebih baik setelah mengikuti pelatihan dan pelatihan Pengelolaan Bendahara Pengeluaran pun membuat kinerja alumni di tempat kerja meningkat. Selanjutnya, atasan langsung menilai bahwasanya mayoritas Atasan Langsung alumni Pelatihan Bendahara Pengeluaran menilai bahwasanya terdapat perubahan perilaku ke arah yang lebih baik yang ditunjukkan oleh alumni pelatihan dan pelatihan Bendahara Pengeluaran ini pun memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja alumni di unit kerja.

Hasil temuan evaluasi pasca pelatihan pelaksanaan anggaran menemukan ada sejumlah pemahaman yang oleh alumni belum dapat diterapkan dalam pekerjaan. Pemahaman tersebut berkenaan dengan pembuatan SPP dan SPM, serta pembuatan POK. Pemahaman terhadap pelaksanaan anggaran merupakan pengetahuan yang memiliki keterkaitan dengan proses perencanaan, serta evaluasi anggaran. Sehingga dapat dimaknai di sini, jika alumni hanya memiliki sebagian pemahaman saja, maka akan menimbulkan kendala tersendiri. Bila dilihat dari hasil penilaian rekan sejawat terhadap dampak pelatihan yang diberikan alumni terhadap unit organisasi, dapat disimpulkan bahwa secara pemahaman para alumni pelatihan Pelaksanaan Anggaran ini sudah baik, hal ini dapat dilihat dari persentase hasil yang menunjukkan bahwa seluruh rekan sejawat yang memberikan responnya menilai bahwasanya alumni pelatihan Pelaksanaan Anggaran sudah mampu memahami materi dan pemahaman yang didapatkan dari pelatihan mampu diterapkan pada pekerjaannya di tempat kerja. Selain itu, mayoritas rekan sejawat juga setuju dengan adanya perubahan alumni ke arah yang lebih baik setelah mengikuti pelatihan dan pelatihan Pelaksanaan Anggaran pun membuat kinerja alumni di tempat kerja meningkat. Selanjutnya, dari hasil pengolahan data juga dapat dilihat bahwa mayoritas Atasan Langsung alumni Pelatihan Pelaksanaan Anggaran menilai bahwasanya terdapat perubahan perilaku ke arah yang lebih baik yang ditunjukkan oleh alumni pelatihan dan pelatihan Pelaksanaan Anggaran ini pun memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja alumni di unit kerja.

Pada pelatihan pengelolaan BMN pemahaman alumni yang diperoleh dari hasil pelatihan yang dapat diterapkan dalam pekerjaan saat ini lebih banyak pada Penyusunan rencana dan program pengelolaan BMN. Sistem pengelolaan BMN yang menggunakan aplikasi SIMAK BMN belum dipahami secara menyeluruh oleh alumni di lapangan mengingat banyak instrumen/informasi yang perlu dimasukkan dalam sistem informasi tersebut. Jika bertolak pada materi dan pemahaman yang disampaikan pada saat pelatihan, sebenarnya alumni sudah memahami apa yang disampaikan dan tugas dan pekerjaan apa yang harus dilakukan. Selanjutnya berdasarkan penilaian rekan sejawat dan atasan langsung, ketercapaian pemahaman alumni terhadap materi pelatihan Pengelolaan BMN ini sudah baik. Bahkan bukan hanya pemahaman, tetapi juga pengaplikasian materi pada pekerjaan. Artinya materi yang diberikan pada saat pelatihan, dapat diimplementasikan oleh alumni di tempat kerjanya meski masih terdapat beberapa atasan langsung yang menilai bahwa alumni ditempat kerjanya belum bisa menerapkan pemahaman/ materi pelatihan di tempat kerjanya. Selain itu, dari hasil pengolahan data juga dapat dilihat bahwa mayoritas Atasan Langsung alumni Pelatihan Pengelolaan BMN baik yang ditunjukkan oleh alumni pelatihan dan pelatihan Pengelolaan BMN ini pun memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja alumni di unit kerja.

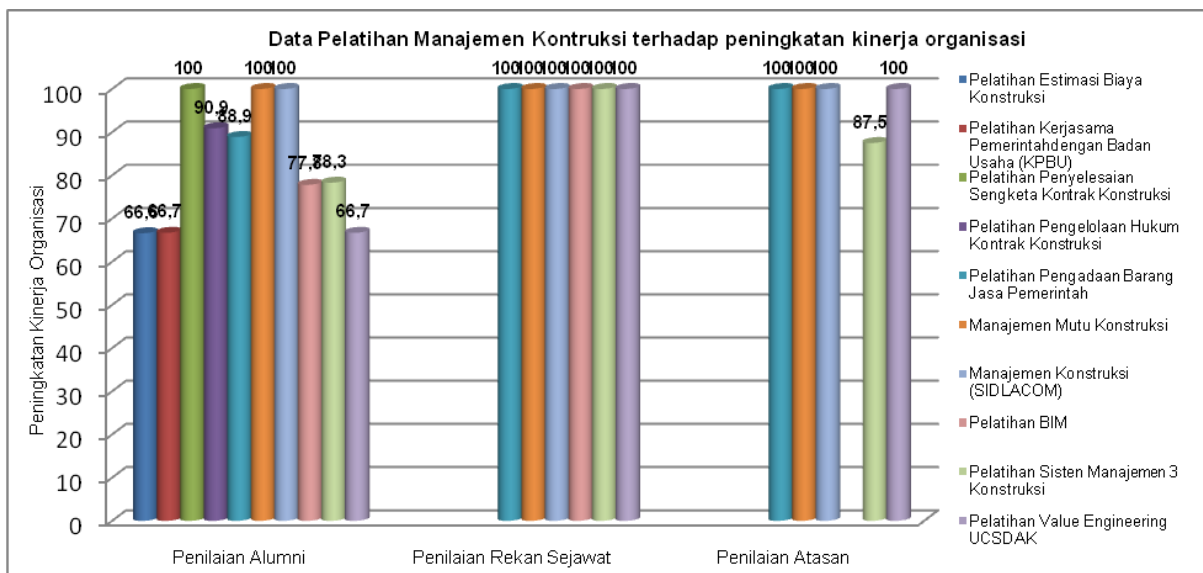
Pelatihan Pengelolaan Pinjaman dan Hibah Luar Negeri, mempunyai tujuan yaitu meningkatkan kompetensi peserta dalam pengelolaan pinjaman dan hibah luar negeri di unit kerja, secara umum terlihat dari hasil kuesioner yang diisi langsung oleh peserta menggambarkan pencapaian pemahaman peserta terhadap materi terkait pelatihan PHLN ini sudah cukup baik. Materi pelatihan terdiri dari 1) materi terkait kebijakan pembiayaan PHLN, 2) materi penantusahaan, 3) materi penyiapan organisasi, 4) melaksanakan monitoring dan evaluasi serta membuat laporan, 5) pengalokasian dana, dan 6) peningkatan integritas, pencegahan bahaya narkoba dan pengarusutamaan gender. Ketercapaian pemahaman alumni terhadap materi pelatihan Pengelolaan Pinjaman dan Hibah Luar Negeri ini sudah baik. Bahkan bukan hanya pemahaman, tetapi juga pengaplikasian materi pada pekerjaan. Artinya materi yang diberikan pada saat pelatihan, dapat diimplementasikan oleh alumni di tempat kerjanya. Hal ini juga sejalan dengan persentase perubahan perilaku dan kinerja alumni sebesar 66,7% yang menunjukkan bahwa alumni pelatihan PHLN mengalami perubahan perilaku ke arah yang lebih baik dan pelatihan Pengelolaan Pinjaman dan Hibah Luar Negeri (PHLN) ini dianggap memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja di unit kerjanya. Bila dilihat dari penilaian rekan sejawat dan atasan terhadap dampak pelatihan yang diberikan oleh alumni terhadap kinerja organisasi, dapat disimpulkan bahwa secara pemahaman para alumni pelatihan Pengelolaan Pinjaman dan Hibah Luar Negeri ini sudah baik, hal ini dapat dilihat dari persentase hasil yang menunjukkan bahwa mayoritas rekan sejawat dan atasan setuju bahwasanya alumni pelatihan Pengelolaan Pinjaman dan Hibah Luar Negeri sudah mampu memahami materi dan pemahaman yang didapatkan dari pelatihan mampu diterapkan pada pekerjaannya di tempat kerja.

Pelatihan Sistem Akuntansi Instansi sendiri memiliki tujuan untuk meningkatkan kapasitas pengetahuan, keterampilan dan sikap/perilaku para operator SAI dalam pengelolaan dan penggunaan aplikasi akuntansi instansi di lingkungan Kementerian PUPR. Dimana tujuan ini dijadikan pedoman pelatihan agar para alumni pelatihan mampu menyelesaikan tugasnya di unit kerja yang lebih efektif dan efisien. Dilihat dari hasil pengisian kuesioner pasca pelatihan Sistem Akuntansi Instansi, sebanyak 80% alumni mengalami perubahan perilaku ke arah yang lebih baik dan sebanyak 80% alumni bahkan lebih berpendapat bahwa pelatihan Sistem Akuntansi Instansi ini memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja di unit kerjanya. Hal tersebut juga sejalan dengan hasil wawancara, dimana alumni menyebutkan bahwa setelah mengikuti pelatihan Sistem Akuntansi Instansi, alumni yang bersangkutan mengalami perubahan, dimana dalam mengerjakan pekerjaannya menjadi lebih cepat dan efektif. Terkait tugas-tugas yang berkaitan dengan pelatihan Sistem Akuntansi Instansi ini ialah: a) membuat bagan akun standar, b) membuat laporan keuangan, c) membuat jurnal penyesuaian dan koreksi LK, d) menyusun penggabungan SAK SIMAK, e) melaksanakan pekerjaan dengan piloting SAKTI, f) melaksanakan pekerjaan dengan mempraktek aplikasi persediaan, dan g) melaksanakan pekerjaan dengan praktek aplikasi SAIBA. Bila dilihat dari penilaian rekan sejawat dan atasan langsung terhadap dampak yang diberikan oleh alumni pelatihan terhadap kinerja organisasi, dapat disimpulkan bahwa secara pemahaman para alumni pelatihan Sistem Akuntansi Instansi ini sudah baik, hal ini dapat dilihat dari persentase hasil yang menunjukkan bahwa mayoritas rekan sejawat setuju bahwasanya alumni pelatihan Sistem Akuntansi Instansi sudah mampu memahami materi dan pemahaman yang didapatkan dari pelatihan mampu diterapkan pada pekerjaannya di tempat kerja.

Secara umum dari hasil data yang diperoleh baik dari kuesioner maupun wawancara, pemahaman para alumni pelatihan Tata Persuratan dan Kearsipan sudah baik. Selain itu, modul/manual book yang diberikan kepada alumni terkait pelatihan juga cukup membantu alumni dalam melaksanakan pekerjaannya di unit kerja. Hal ini ditunjukkan dari hasil wawancara yang dilakukan kepada alumni, di mana alumni berpendapat bahwa modul/manual book ini dapat membantu alumni dalam menyelesaikan kesulitan yang dihadapinya di tempat kerja. Meski begitu, masih ada yang perlu diperhatikan, yakni keperluan ruang untuk pengarsipan. Dengan adanya pelatihan perencanaan anggaran, para alumni telah mengimplementasikan materi-materi pelatihan dalam pekerjaannya sebagai pengetahuan.

Pada pelatihan manajemen pengembangan sumber daya manusia kecepatan alumni dalam bekerja setelah mengikuti pelatihan terasa perbedaannya. Modul pelatihan yang di berikan saat pelatihan dapat di gunakan dalam pekerjaan terutama pada saat menganalisis jabatan fungsional, tetapi untuk tugas administrasi tidak terlalu berpengaruh karena sudah menjadi kebiasaan dalam bekerja. Materi dirasa sudah cukup, namun sangat antusias apabila pelatihan manajemen pengembangan SDM ini lebih di perbanyak karena dirasa sangat penting. Khususnya untuk tenaga pendukung. Pelatihan tentang organisasi dan SDM. Rekan sejawat dan para atasan menilai para alumni hasil pelatihan manajemen pengembangan SDM pemahamannya lebih meningkat, sikapnya lebih baik serta lebih terampil. Alumni pelatihan pun mampu berinovasi dalam mengembangkan metode pekerjaan. Mereka menyelesaikan pekerjaan sesuai rencana dan waktu. Inisiatif pegawai mampu menyampaikan ide-ide dan aspirasi dalam melaksanakan tugasnya yang sesuai bidang pekerjaannya. Pegawai yang bersangkutan dalam bekerja selalu loyal dan mementingkan kepentingan tim kerja dibandingkan dengan kepentingan pribadi, mereka menyelesaikan pekerjaan lebih baik dari sebelum diklat, sesuai dengan rencana dan sesuai dengan prosedur yang ditetapkan.

### Pelatihan Manajemen Konstruksi



Gambar 3 Data Pelatihan Manajemen Kontruksi Terhadap Peningkatan Kinerja Organisasi

Pelatihan estimasi biaya konstruksi hanya terkumpul data dari 3 orang alumni. Dari peningkatan kinerja alumni setelah mengikuti pelatihan tersebut, secara umum peningkatan alumni sudah sesuai dengan tujuan dari pelatihan Estimasi Biaya Konstruksi itu sendiri, yakni mampu memahami dan menerapkan tugas dan tanggung jawabnya sebagai estimator pekerjaan konstruksi, sesuai tuntutan kompetensi yang tertuang dalam standar kompetensi jabatan terkait. Hal tersebut dapat dilihat dari beberapa hasil ketercapaian materi yang dapat diterapkan alumni pada unit organisasi atau dalam melaksanakan pekerjaannya. Selanjutnya, dari baiknya penerapan materi pelatihan pada unit kerja, alumni juga memberikan saran untuk pelaksanaan pelatihan estimasi biaya konstruksi berikutnya, yakni tetap memberikan pengajar/ Widiaiswara yang berkualitas dan berkompeten di bidangnya masing-masing, agar peserta pelatihan dapat memahami dan mengerti mateir yang diberikan . selain itu juga dalam pelaksanaan pelatihan lebih banyak lagi diberikan contoh studi kasus yang lebih beragam sesuai satminkal masing-masing.

Pelatihan kerjasama pemerintah dengan badan usaha (KPBU) terkumpul data dari 12 orang alumni. Peningkatan kinerja alumni setelah mengikuti pelatihan tersebut, secara umum peningkatan alumni sudah sesuai dengan tujuan dari pelatihan Kerjasama Pemerintah dengan Badan Usaha (KPBU) itu sendiri, yakni mampu memahami dan menerapkan tugas dan tanggung jawabnya sebagai estimator pekerjaan konstruksi, sesuai



tuntutan kompetensi yang tertuang dalam standar kompetensi jabatan terkait. Hal tersebut dapat dilihat dari beberapa hasil ketercapaian materi yang dapat diterapkan alumni pada unit organisasi atau dalam melaksanakan pekerjaannya, dimana hampir seluruh alumni yang menjadi responden sudah menerapkan materi pelatihan dalam pekerjaannya.

Pelatihan penyelesaian sengketa kontrak konstruksi secara umum alumni yang telah mengikuti pelatihan penyelesaian kontrak konstruksi mengalami perubahan perilaku kerja kearah yang lebih baik dan berdampak positif terhadap kinerja organisasi. Peningkatan kinerja alumni setelah mengikuti pelatihan tersebut, secara umum peningkatan alumni sudah sesuai dengan standar kompetensi yang membahas tentang hal-hal yang berkaitan kontrak konstruksi, meliputi : Kebijakan Dalam Kontrak Konstruksi, Pengetahuan Dasar Kontrak Konstruksi, Prinsip Dasar Penyelesaian Sengketa Kontrak Konstruksi, Substansi Kontrak Konstruksi, Tata cara Penyelesaian Sengketa Kontrak Konstruksi, Analisis Penyelesaian Sengketa Kontrak Konstruksi dan Fasilitas Penyelesaian Sengketa Kontrak Konstruksi. Artinya, perubahan perilaku maupun perubahan kinerja yang dialami oleh alumni Pelatihan Penyelesaian Sengketa Kontrak Konstruksi ini sudah mencapai tujuan dari Pelatihan Penyelesaian Sengketa Kontrak Konstruksi itu sendiri, yakni untuk meningkatkan kompetensi peserta agar memiliki kemampuan berupa pengetahuan, keterampilan dan sikap berperilaku positif dalam penyelesaian sengketa konstruksi.

Pelatihan hukum kontrak konstruksi peningkatan kinerja alumni setelah mengikuti pelatihan, secara umum peningkatan alumni sudah sesuai dengan standar kompetensi yang membahas tentang hal-hal yang berkaitan kontrak konstruksi, meliputi : Materi Pedoman Umum Pengaturan Kontrak Kerja Konstruksi, Materi Hukum Kontrak Kerja Konstruksi, Materi Tinjauan Hukum Kontrak Kerja Konstruksi, Materi Dokumen Kontrak Kerja Konstruksi, Materi Pelaksanaan Kontrak Kerja Konstruksi, Materi Simulasi Penyusunan Kontrak Kerja Konstruksi. Artinya, perubahan perilaku maupun perubahan kinerja yang dialami oleh alumni Pelatihan Hukum Kontrak Konstruksi ini sudah mencapai tujuan dari Pelatihan Hukum Kontrak Konstruksi itu sendiri, yakni untuk meningkatkan pengetahuan dan pemahaman peserta pelatihan terkait aspek hukum kontrak konstruksi dan menyusun kontrak konstruksi sesuai standar. Kemudian dalam mengatasi kendala selama menjalani tugas /pekerjaan, alumni yang bersangkutan dapat mengatasinya dengan sharing dengan pimpinan dan modul sedikit digunakan sebagai panduan, peraturan kadang berubah-ubah tidak sesuai dengan teori. Meski dengan kendala demikian, dukungan juga didapatkan dalam pelaksanaan pekerjaan, diantaranya dukungan dari organisasi/Lembaga dalam hal penyediaan sarana dan prasarana untuk menerapkan hasil pelatihan dan dukungan pimpinan dalam pelaksanaan pekerjaan. Dari hasil pengolahan data dan analisis, dapat disimpulkan bahwa materi Pelatihan Hukum Kontrak Konstruksi dirasa sangat bermanfaat bagi alumni, terlihat dari banyaknya perubahan perilaku dan kinerja organisasi yang meningkat.

Pada Pelatihan pengadaan barang/jasa pemerintah dari hasil yang diperoleh, secara umum alumni yang telah mengikuti pelatihan pengadaan barang/jasa pemerintah mengalami perubahan perilaku kerja kearah yang lebih baik dan berdampak positif terhadap kinerja organisasi. Kemudian dalam mengatasi kendala selama menjalani tugas /pekerjaan, alumni yang bersangkutan dapat mengatasinya dengan banyak membaca peraturan-peraturan mengenai PBJ, dan modul sedikit digunakan sebagai panduan, karena bersifat umum bukan yang bersifat teknis. Disamping itu, mayoritas rekan sejawat menilai adanya perubahan alumni ke arah yang lebih baik setelah mengikuti pelatihan dan pelatihan PBJ pun membuat kinerja alumni berdampak positif terhadap kinerja organisasi. Jika dilihat dari penilaian atasan langsung terhadap dampak pelatihan yang diberikan oleh alumni pelatihan terhadap kinerja organisasi, dapat disimpulkan bahwa secara pemahaman para alumni pelatihan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah Tingkat Dasar ini sudah baik, hal ini dapat dilihat dari persentase hasil yang menunjukkan bahwa mayoritas atasan langsung setuju bahwasanya alumni pelatihan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah Tingkat Dasar ini sudah mampu menerapkan materi dan pemahaman yang didapatkan dari pelatihan pada pekerjaannya. Selain itu juga mayoritas atasan langsung juga setuju dengan adanya perubahan alumni ke

arah yang lebih baik setelah mengikuti pelatihan dan pelatihan PBJ pun membuat kinerja alumni berdampak positif terhadap kinerja organisasi.

Pelatihan Manajemen Mutu Pekerjaan Konstruksi dapat dinilai sangat bermanfaat bagi atasan langsung dan rekan sejawat dari segi perubahan perilaku kerja alumni serta dampaknya terhadap organisasi. Dapat dilihat dengan capaian hingga 100% alumni peserta pelatihan mengalami perubahan perilaku kerja ke arah yang lebih baik, serta 100% atasan langsung mengatakan bahwa kinerja organisasi menjadi lebih baik setelah alumni mengikuti pelatihan Manajemen Mutu Pekerjaan Konstruksi. Pada beberapa poin capaian materi pelatihan Manajemen Mutu Pekerjaan Konstruksi, terdapat materi pelatihan yang capaiannya belum dapat diimplementasikan oleh alumni peserta dalam menunjang pekerjaannya. Hal ini juga sejalan dengan respon dari para atasan langsung, dimana poin kegiatan kerja yang dinilai oleh atasan langsung juga tidak sebanyak yang diisi oleh alumni pelatihan. Kemungkinan pekerjaan tersebut tidak berkaitan langsung dengan atasan yang mengisi kuesioner, atau hasil dari pekerjaan alumni masih belum sempurna untuk dihitung sebagai keahlian baru dari alumni pelatihan. Materi pelatihan mutu konstruksi ini sebaiknya terus dikembangkan untuk menyesuaikan kebutuhan kerja, maka para alumni peserta juga dapat menerapkannya dalam pekerjaan sehari-hari dan bermanfaat bagi rekan sejawatnya.

Pelatihan manajemen konstruksi (SIDLACOM) dapat dinilai sangat bermanfaat bagi alumni dari segi penerapan materi pelatihan serta meningkatkan kinerja organisasi, walaupun terdapat saran dari alumni untuk menambah pendalaman materi pada hal-hal tertentu seperti pengadaan tanah. Selain itu, masih ada poin capaian yang tidak dapat dilakukan oleh alumni pelatihan. Pelatihan ini dapat diperbaiki lagi agar alumni pelatihan Manajemen Konstruksi (SIDCLACOM) dapat dengan maksimal mengimplementasikan hasil pembelajarannya dari setiap materi yang didapatkan sebagai usaha untuk meningkatkan kualitas SDM agar kegiatan kerjanya memuaskan dan juga meningkatkan kualitas kerja untuk organisasi atau unit kerja tempat alumni bekerja sehari-hari. Perbaikan pelatihan ini dapat berupa evaluasi kurikulum pelatihan, mengacu dari teori Brady (1990). Terdapat beberapa kriteria yang harus diperhatikan dalam pemilihan isi kurikulum, yaitu: 1) Materi sangat signifikan (significance); 2) Materi memiliki tingkat validitas yang tinggi (validity); 3) Materi hendaknya memiliki relevansi dengan kehidupan dan tuntutan sosial (social relevance); 4) Materi berguna bagi peserta didik secara individual (utility); 5) Materi dapat dipelajari oleh peserta didik (learnability); dan 6) Materi menarik perhatian peserta didik (interest).

Pelatihan *building information modeling* (BIM) sama dengan pelatihan manajemen konstruksi (SIDLACOM) memerlukan beberapa perbaikan. Dimana, relevansi materi pelatihan kurang sesuai dengan kehidupan serta tuntutan sosial. Masih banyaknya penyedia jasa yang belum menerapkan BIM membuat peserta pelatihan sulit mengimplementasikan hasil dari pelatihan BIM sendiri. Hal ini juga berkaitan dengan salah satu kriteria, dimana materi menjadi kurang signifikan kepada pekerjaan peserta pelatihan. Perbaikan ini dapat dilakukan dengan cara sosialisasi penggunaan software dari Building Information Modelling (BIM) dengan cara memperluas target dari pelatihan sendiri. Dimana peserta pelatihan tidak hanya dari jabatan-jabatan tertentu saja, tetapi lebih menyeluruh, termasuk dari pihak penyedia jasa. Sehingga penggunaan teknologi ini dapat diterapkan oleh seluruh bagian dari Jasa Konstruksi sebagai bentuk pengembangan kualitas SDM untuk meningkatkan kualitas kerja Jasa Konstruksi. Pelatihan Building Information Modelling (BIM) dapat dinilai bermanfaat bagi alumni dari segi perubahan perilaku kerja serta dampaknya terhadap organisasi. Dapat dilihat dengan rata-rata 88,9% alumni peserta pelatihan mengalami perubahan perilaku kerja ke arah yang lebih baik, serta 77,8% alumni pelatihan mengatakan bahwa kinerja organisasi menjadi lebih baik setelah alumni mengikuti pelatihan Building Information Modelling (BIM). Berdasarkan hasil wawancara terhadap rekan alumni, alumni pemahamannya menjadi lebih meningkat, sikapnya lebih baik serta lebih terampil. Alumni juga sudah mulai mampu berinovasi dalam mengembangkan metode pekerjaan.

Pelatihan sistem manajemen K3 konstruksi dalam melaksanakan tugas/pekerjaannya, sebanyak 67,4% alumni sudah memahami kebijakan Nasional SMK3, dan 64,3% alumni mampu menjelaskan macam-macam kebijakan yang dikeluarkan oleh Kementerian PUPR,

selain itu juga sebanyak 41,3% sudah mampu melaksanakan teknis bimbingan SMK3 Kementerian PUPR dan 50% alumni sudah mampu melaksanakan monev dan pendampingan penyelenggaraan SMK3 Konstruksi pada PPK. Hal ini menunjukkan bahwa salah satu materi yang ada pada kurikulum pelatihan SMK3 sudah terlaksana dan terimplementasikan dengan cukup baik meskipun masih terus diperbaiki dan dianalisa lebih jauh sebab dari alumni yang belum mengimplementasikan atau menerapkan materi tersebut ke dalam pekerjaannya. Penilaian rekan sejawat dan atasan langsung terhadap dampak pelatihan yang diberikan alumni untuk kinerja organisasi pun sudah baik. dari hasil pengolahan data juga dapat dilihat bahwa mayoritas Atasan Langsung alumni Pelatihan Sistem Manajemen K3 Konstruksi menilai bahwasanya terdapat perubahan perilaku ke arah yang lebih baik yang ditunjukkan oleh alumni pelatihan dan pelatihan SMK3 Konstruksi ini pun memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja alumni di unit kerja.

Pelatihan value engineering diketahui sebanyak 100% rekan sejawat dan atasan langsung setuju bahwasannya alumni pelatihan dan mengalami peningkatan kerja berdampak positif terhadap kinerja organisasi dibandingkan sebelum mengikuti pelatihan Value Engineering. *Value Engineering* adalah pendekatan sistematis berdasarkan fungsi suatu proyek, proses/sistem, atau produk untuk mengoptimalkan biaya dengan mempertahankan atau meningkatkan kinerja dan kualitas. Sebelum *Value Engineering* ini dijalankan, sebenarnya banyak ditemukan produk dan jasa yang memiliki biaya yang tidak diperlukan. *Value Engineering* (Rekayasa Nilai) juga merupakan sebuah proses pembuatan keputusan berbasis tim yang sistematis dan terstruktur. *Value Engineering* bertujuan untuk mencapai nilai terbaik (*best value*) sebuah proyek atau proses dengan mendefinisikan fungsi yang diperlukan untuk mencapai sasaran nilai (*value*) dan menyediakan fungsi-fungsi tersebut dengan biaya (biaya hidup keseluruhan atau penggunaan sumber daya) yang paling murah, konsisten dengan kualitas dan kinerja yang diisyaratkan. Rencana kerja *Value Engineering* merupakan sebuah alat yang baik guna melakukan studi dari awal hingga akhir. Rencana ini dapat menjamin pertimbangan terbaik yang telah diberikan pada semua aspek yang diperlukan dalam suatu studi. Rencana kerja ini membagi studi tersebut dalam berbagai elemen. Rencana kerja ini memungkinkan tim *Value Engineering* untuk bekerja sama secara kreatif dan menganalisis perubahan-perubahan. Hal ini menunjang tim tersebut untuk memilih alternatif yang terbaik. Rencana kerja ini menyimpulkan rekomendasi-rekomendasi yang spesifik, dan berakhir dengan usulan jadwal implementasi dan ringkasan dari keuntungan-keuntungan. Rencana kerja dipisahkan dalam lima tahapan yang berbeda, dalam praktiknya tahapan-tahapan tersebut cenderung untuk bergabung dan berkaitan yang satu terhadap yang lain. Lima tahapan rencana kerja *Value Engineering* itu diantaranya tahapan informasi, tahapan kreatif, tahapan analisis, tahapan pengembangan dan tahapan presentasi/rekomendasi.

## **SIMPULAN**

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan secara umum, sebagian besar alumni pelatihan setuju bahwasannya setelah mengikuti pelatihan, mulai dari manajemen kepemimpinan, manajemen umum dan manajemen konstruksi, alumni pelatihan mengalami perubahan perilaku kerja ke arah yang lebih baik. Selain itu alumni pelatihan sebagian besar setuju bahwasannya setelah mengikuti pelatihan terdapat peningkatan kerja yang berdampak positif terhadap kinerja organisasi. Materi pelatihan secara umum sudah dapat diimplementasikan pada tugas pekerjaan di tempat alumni bekerja (instansi/lembaga). Alumni pelatihan merasa mendapatkan manfaat yang dirasakan dari pelatihan yang sudah di ikuti, memberikannya kemudahan serta pemahaman dan keterampilan untuk mengerjakan tugas pekerjaannya. Materi pelatihan yang di implementasikan beragam, sesuai dengan pekerjaan tempat alumni bekerja, secara umum terdapat beberapa materi pelatihan yang dapat diimplementasikan di tempat alumni bekerja (artinya sudah sesuai dan dapat diimplementasikan). Khusus pada pelatihan kepemimpinan (Nasional Tingkat II, Administrator Tingkat III, Pengawas Tingkat IV), alumni pelatihan setuju bahwa pelatihan yang telah di ikuti dapat meningkatkan kinerja dan semangat dalam menjalankan proyek perubahan. Alumni pelatihan secara umum mendapatkan manfaat dari

pelatihan bahwasannya dengan mengikuti pelatihan kepemimpinan (Nasional Tingkat II, Administrator Tingkat III, Pengawas Tingkat IV) menjadikan alumni sebagai pemimpin yang adaptif dan mengikuti perkembangan, sehingga proyek perubahan yang dilaksanakan dapat memberikan kontribusi pengembangan pada instansi atau lembaga tempat alumni bekerja.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

Andrew E. Sikula. 2011. Manajemen Sumber Daya Manusia, Erlangga. Bandung.

Byars, Lloyd I. dan Leslie W. Rue. (2004). Human Resource Management. 8th edition. New York: McGraw-Hill.

Dessler, Gary. 2006. Manajemen Sumber Daya Manusia Jilid 1. Jakarta : PT. Indeks.

Laurie, Brady (1990) Curriculum Development, third edition, Australia: Prentice Hall

Noe, Raymond A., John R. Hollenbeck., Barry Gerhart and Patrick M. Wright. 2011. Fundamentals of Human Resource Management. New York: McGraw Hill.

Sugiyono. 2018. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan Kombinasi (Miz Methods)*. 10th ed. Bandung: ALFABETA.