

Optimalisasi Penyelenggaraan Diklat dalam Rangka Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia Aparatur

Oleh : Sabar Gunawan, S.Pd. MA.^{*)}

Banyak cara yang diambil suatu organisasi dalam mengembangkan sumber daya manusianya, tidak terkecuali di sektor publik. Para pengambil keputusan, dengan menggunakan berbagai macam teknik dan metodenya, terus melakukan upaya untuk meningkatkan kualitas pegawainya – baik melalui diklat maupun non-diklat seperti promosi, rotasi dan kenaikan insentif. Namun dalam hal ini, focus akan ditekankan pada pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) melalui pendidikan dan pelatihan (diklat). Bagaimana upaya organisasi terutama lembaga yang menyelenggarakan diklat untuk benar-benar menjaga atau meningkatkan kualitas diklatnya agar dampak diklat dapat tercapai secara optimal. Salah satu cara yang sering digunakan dalam mengevaluasi diklat adalah evaluasi pada tahap reactinal level – dimana penyelenggara diklat langsung mengevaluasi segera setelah diklat selesai. Kemudian hasil evaluasi tersebut digunakan sebagai bahan informasi untuk meningkatkan kualitas program diklat di masa yang akan datang. Tetapi, apakah evaluasi semacam itu sudah cukup?

A. PENDAHULUAN

Sekali lagi penulis mencoba mengulas permasalahan sekitar pengembangan SDM melalui diklat karena isu ini sering menjadi sorotan baik dari dalam organisasi itu sendiri maupun dari masyarakat luas. Kali ini penulis ingin mengulasnya dari sudut pandang “kebermaknaan suatu diklat terhadap kinerja alumni diklat tersebut di tempat kerjanya – banyak orang menyebutnya “dampak diklat”. Jika menggunakan istilah indicator dalam LAKIP (Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah), dampak diklat ini mengacu pada *benefit* atau *impact* dimana diharapkan adanya keterkaitan antara apa yang didapat di tempat pelatihan dengan tingkat penerapannya di tempat kerja dalam rangka peningkatan kinerja individu dan lebih lagi kinerja organisasinya.

Bagaimana kita mengetahui bahwa apa yang didapat dari diklat sudah diterapkan di tempat kerja. Hal itu berarti bahwa minimal kita harus mengetahui apa tujuan diklat, kurikulum/silabi atau materi yang dipelajari sehingga tingkat keberhasilan peserta diklat dapat diukur pada akhir diklat (melalui tes kemajuan atau penugasan kertas kerja). Kemudian tingkat keberhasilan tersebut sedemikian rupa dihubungkan dengan kinerja peserta diklat tersebut di tempat kerjanya walaupun yang terakhir ini belum menjamin bahwa peserta diklat tersebut sudah dikatakan mampu menerapkannya.

Sampai di sini permasalahannya terkait dengan evaluasi yang menyangkut berbagai tingkatan evaluasi yang menyeluruh. Banyak para praktisi/pakar kediklatan yang sudah mengusulkan berbagai jenis evaluasi, baik

^{*)} Dosen STIA LAN Bandung

untuk menilai perencanaan diklat, selama diklat berlangsung dan setelah diklat berlangsung. Biasanya evaluasi tersebut bertujuan untuk meningkatkan kualitas pelaksanaan diklat di kemudian hari, baik dari segi tujuan, pengajar, metode, waktu dan materi diklatnya. Tetapi evaluasi tersebut masih belum menyentuh dampak ke kinerja pekerjaan di lapangan. Oleh karena itu, sering terjadi keluhan dari para pengguna diklat (baik instansi pengirim peserta diklat maupun peserta diklat – bahkan penyelenggara diklatnya itu sendiri) yang mengatakan bahwa kinerja pegawai yang baru kembali dari diklat tertentu tidak ada peningkatan.

Pada kenyataannya di lapangan, terutama di lembaga diklat pemerintah, sulit sekali melakukan evaluasi dampak diklat yang menyeluruh. Seringkali evaluasi diklat dilakukan pada akhir program sebatas meminta informasi dari peserta melalui kuesioner. Kemudian dicatat hasilnya untuk perbaikan diklat sejenis berikutnya. Lebih lagi proses evaluasinya dilakukan hanya untuk formalitas semata. Kondisi demikian sangat jauh dari yang diharapkan. Mungkin hal ini menjadi salah satu penyebab kenapa kualitas diklat selama ini banyak diragukan oleh banyak pihak yang berkepentingan. Banyak permasalahan dalam suatu diklat muncul kembali pada diklat sejenis lainnya. Belum lagi dihubungkan dengan dampaknya pada kinerja.

Jika kita melihat lagi komponen diklat seperti tujuan/sasaran metode, kurikulum, sarana, pengajar dan sebagainya, maka kita dapat mengevaluasi setiap komponen tersebut atas dasar efektifitasnya selama proses diklat berlangsung. Misalnya, komponen tujuan diklat seharusnya SMART yaitu Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time-bound (spesifik, terukur, dapat dicapai,

realistik, dibatasi waktu). Tetapi pada kenyataannya, sering tujuan diklat ini tidak realistis. Dalam suatu diklat selama beberapa minggu, peserta diharapkan merubah sikap perilakunya setelah diklat berakhir. Hal ini jelas sekali sulit direalisasikan. Sikap manusia (dewasa) sudah terbentuk sekian lama yang seperti sulit diubah dalam beberapa minggu saja; sedangkan dalam diklat itu, salah satu tujuannya adalah adanya perubahan sikap perilaku. Jadi dapat dikatakan bahwa tujuan diklat itu tidak tercapai. Apalagi tujuan itu terus dicantumkan dalam diklat sejenis berkali-kali sehingga diklat-diklat itu tidak pernah mencapai tujuannya. Kalau kondisi seperti itu, bagaimana mungkin akan mempunyai dampak yang nyata.

Terlebih lagi, permasalahan dampak diklat ini muncul karena jarang instansi pemerintah yang memiliki indikator kinerja individu dan organisasi. Apabila hal ini terjadi hasil evaluasi tersebut menjadi kurang informatif dan tidak dapat mengukur apakah kesenjangan di instansi itu sudah dilakukan secara tepat atau tidak.

Jadi bisakah evaluasi dampak diklat ini dilakukan secara menyeluruh? Jika bisa, bagaimana atau alat evaluasi seperti apa yang mampu melakukannya? Jika bisa dilakukan secara partial saja, apa kendalanya? Di bawah ini akan sedikit diuraikan bagaimana proses evaluasi itu dilaksanakan berdasarkan tingkatan indikator keberhasilan. Dengan kata lain, mulai dari mengevaluasi keefektifan pelaksanaan diklat sampai ke dampaknya di tempat kerja.

B. ARTI DAN TUJUAN EVALUASI DIKLAT

Kata evaluasi diklat banyak diartikan oleh para ahli dan praktisi ditinjau dari sudut pandang yang berbeda. Secara umum, evaluasi diidentikan dengan penilaian dengan

cara mendapatkan informasi dari objek yang dinilai seperti menurut Hamblin dalam Bee (1999):

Any attempt to obtain information (feedback) on the effects of a training programme, and to assess the value of training in the light of that information.

Definisi tersebut memang masih terlalu umum. Jika dicermati, proses evaluasinya bukan hanya sekedar upaya (attempt) tetapi merupakan suatu kajian yang besar, kompleks dan mahal. Misalnya kompleksitas tersebut menyangkut masalah alat, teknik/metode evaluasi yang digunakan.

Sedangkan tujuan evaluasi, seperti pengertiannya, juga beragam tergantung kebutuhan tertentu. Namun secara umum, tujuan diklat itu untuk meningkatkan kualitas penyelenggaraan diklat di masa yang akan datang. Dalam konteks tertentu tujuan ini dapat dikategorikan ke dalam empat pokok seperti yang dikatakan oleh Bee (1999):

to improve the quality of the training - in term of the delivery, e.g. trainer, method, length of training, the training objective - content, level

to assess the effectiveness of - the overall course, trainer, training methods

to justify the course - prove that benefits outweigh the costs

to justify the role of training - for budget purpose, in cutback situations.

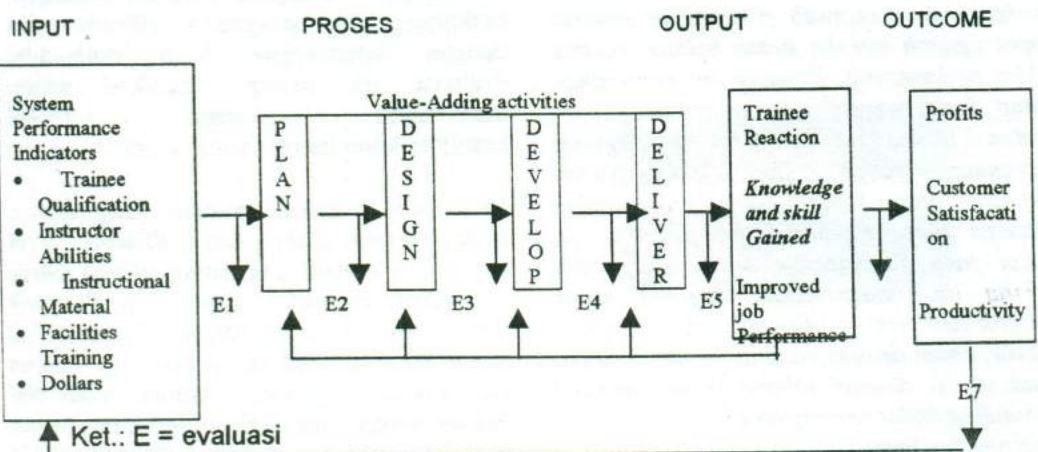
Jika diamati dari keempat tujuan di atas, maka terlihat bahwa 2 tujuan pertama menyangkut masalah kualitas penyelenggaraan diklat itu sendiri, sedangkan

2 terakhir menyangkut masalah manfaat diklat (untuk peningkatan kinerja organisasi) hubungannya dengan biaya yang dikeluarkan. Biasanya evaluasi memiliki salah satu dari tujuan di atas sebagai focus, misalnya jika terdapat keluhan tentang program diklat, kemudian evaluasi langsung mengidentifikasi penyebab dan meningkatkan kualitas diklat itu.

C. MODEL EVALUASI

Terdapat banyak model evaluasi yang dikembangkan oleh para pakar maupun praktisi di bidang kediklatan, terutama yang berkaitan erat dengan dampak terhadap kinerja. Dari sekian banyak model, diantaranya adalah model IPO (input, proses output) yang diperkenalkan oleh Bushnell (1990) dalam Marwansah dan Mukharam. Dia mengemukakan bahwa sistem pelatihan yang baik merupakan suatu proses, yaitu mulai dari awal pelatihan sampai pada karyawan yang ditraining kembali ke lingkungan pekerjaan kembali. Sistem yang dia kembangkan dikenal dengan istilah "input, process, output model". Pada gambar di bawah ini menunjukkan bahwa evaluasi terhadap pelatihan harus sudah mulai dilaksanakan ketika input dari pelatihan mulai ada, yaitu Trainee qualification, instructor abilities, instructional materials, facilities training, dollars. Sedangkan evaluasi berujung pada penilaian Profit, Customer satisfaction, Productivity.

Sedangkan evaluasi berujung pada penilaian *Profit, Customer satisfaction, Productivity*.



Sumber : Bushnell, Training and Development Journal. (1990, 41-43).

Gambar di atas memperlihatkan bahwa evaluasi terjadi di setiap tahapan dalam proses perencanaan, penyusunan, pengembangan dan pelaksanaan diklat sampai ke tahapan pada output dan outcome sebagai bahan perbaikan untuk melaksanakan program berikutnya. Misalnya proses perencanaan (plan) dilakukan dan langsung dievaluasi sebelum melangkah ke proses penyusunan (desain). Proses perencanaan itu dievaluasi apakah terdapat permasalahan atau tidak. Jika ada kekurangan akan dicatat dan mungkin dapat langsung diperbaiki. Kemudian baru melangkah ke proses desain. Begitupun juga pada proses evaluasi outcome, jika terdapat kekurangan pada outcome, maka hasil evaluasi tersebut dijadikan bahan pertimbangan untuk input program diklat selanjutnya.

Model lain dari evaluasi diklat adalah yang diperkenalkan oleh Rackham dalam Bee 1999

yang menyebutkan bahwa evaluasi memiliki empat tingkatan berdasarkan apa dan bagaimana evaluasi dilakukan dan dari siapa evaluasi itu diperoleh, yaitu reaction Level, immediate level, intermediate level dan ultimate level evaluation.

Reaction Level

Evaluasi ini pada dasarnya menjawab pertanyaan apakah peserta diklat 'merasa' puas dengan diklat yang mereka ikuti yang merupakan opini atau reaksi mereka sendiri atas apa yang sudah dialaminya. Jenis evaluasi ini yang mungkin paling sering dilakukan oleh unit diklat karena selain mudah pengorganisasiannya, juga membutuhkan waktu yang relatif singkat untuk mengukur efektifitas diklat. Namun, terdapat beberapa opini yang merasa pesimis terhadap kebermanfaatn evaluasi ini karena hanya memberikan informasi yang positif saja mungkin karena peserta merasa sudah

“diperhatikan” oleh penyelenggara diklat tersebut.

immediate level

Evaluasi ini menjawab pertanyaan peserta diklat apakah mereka sudah belajar selama diklat berlangsung. Evaluasi ini merupakan tahap yang sangat penting dalam proses evaluasi secara keseluruhan karena langsung mengukur apakah tujuan diklat sudah tercapai atau belum. Jadi keberhasilan evaluasi ini sangat bergantung pada tujuan diklat yang dicanangkan sejak awal. Oleh karena itu, tujuan diklat tersebut harus spesifik dan terukur. Agar tujuan yang akan diukur sesuai dengan yang diharapkan, maka evaluasi ini disusun selama proses analisis kebutuhan diklat berlangsung.

intermediate level

Evaluasi ini mengukur pengaruh diklat terhadap kinerja individu yang artinya selangkah lebih jauh daripada evaluasi sebelumnya. Evaluasi sebelumnya (immediate level) menilai proses pembelajaran yang berlangsung selama proses diklat terjadi. Evaluasi ini menilai apakah yang diperoleh selama proses pembelajaran dapat diterapkan di tempat kerja, dan menilai apakah kinerja menjadi meningkat dan kesenjangan menjadi berkurang. Hal ini menjadi terlihat lebih sulit dibanding dengan evaluasi sebelumnya dan mungkin inilah sebabnya kenapa evaluasi ini jarang dilakukan secara sistematis dan berkelanjutan.

ultimate level

Evaluasi ini menilai dampak diklat terhadap kinerja organisasi yang tentu saja indikator kinerjanya disesuaikan dengan yang ada di tiap organisasi/instansi. Misalnya, di satu organisasi indikator kinerjanya adalah produktifitas kerja meningkat, meningkatnya

jejaraing kerja, dan sebagainya. Sedangkan di lain organisasi, indikator kinerjanya adalah keuntungan meningkat, keluhan pelanggan berkurang, dan sebagainya. Hampir sama dengan intermediate level evaluation, evaluasi ini jarang dilakukan secara menyeluruh karena tingkat kesulitan/kompleksitas yang tinggi.

Jika melihat model evaluasi yang kedua, maka *Intermediate* dan *ultimate level evaluation* adalah yang paling relevan dalam mengukur dampak diklat. Seperti yang disebutkan di atas bahwa Evaluasi ini mengukur pengaruh diklat terhadap kinerja individu dan organisasi. Namun, sekali lagi bahwa sangat sulit bagi instansi yang belum memiliki indikator kinerja individu maupun organisasi untuk mengukur dampak diklat terhadap kinerja. Hal ini mungkin dapat dilakukan pada kegiatan jangka panjang dimana harus dipersiapkan komponen-komponen yang diperlukan, terutama menyusun dulu indikator kinerjanya. Untuk jangka pendek, strategi yang digunakan untuk mengukur keefektifan program diklat adalah dengan cara memberdayakan proses evaluasi komponen-komponen dalam penyelenggaraan diklat yang ada seperti, pengajar, kurikulum, metode, tujuan dan sebagainya.

Kita ambil kasus komponen diklat “tujuan”. Pertama kali yang harus diperhatikan adalah tujuan itu harus SMART seperti yang disebutkan sebelumnya. Kalau suatu instansi memiliki 4 karyawan potensial yang mempunyai permasalahan kompetensi dalam mengoperasikan program komputer Microsoft Power Point, maka kesenjangannya sudah teridentifikasi dan dengan relatif mudah mereka dikirim ke suatu diklat yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan

pengoperasian program komputer Microsoft Power Point selama 3 hari. Setelah diklat selesai, mereka kembali ke tempat pekerjaan dan dipantau kinerjanya oleh atasan langsung atau yang menugaskan mereka diklat. Apabila dengan pemantauan tadi, kinerja mereka sudah terukur, misalnya tingkat kesalahan sangat kecil, berarti dampak diklat tersebut dapat dikatakan positif.

Membuat tujuan diklat banyak teknik dan jenisnya. Hackett (1998) misalnya menggunakan istilah *Competency-Based Objectives*. Kompetensi diartikan sebagai kemampuan untuk melakukan sesuatu, atau pengetahuan dan keterampilan yang diperlihatkan untuk melakukan tugas tertentu dengan standar yang diharapkan. Kemampuan tersebut harus dapat diamati atau diukur/dinilai. Hackett juga menyebutkan beberapa hal tentang pembuatan tujuan antara lain:

tujuan merupakan kunci untuk diklat yang efektif

Tujuan yang tidak spesifik/tepat tidak akan memberikan focus kepada peserta sehingga sulit mengevaluasi kemajuan peserta tersebut. Tujuan diklat harus sejalan dengan kinerja yang dibutuhkan oleh organisasi.

Jika melihat kembali contoh sederhana di atas, terdapat minimal dua hal yang perlu dicermati: *pertama*, indikator kinerja untuk kompetensi itu cukup jelas dan terukur; *kedua*, tujuan diklatnya relatif SMART dan kedua hal itu berkaitan erat. Contoh lain, misalnya diklat manajerial Pemecahan Masalah dan Pengambilan Keputusan (PMPK) bagi para pimpinan menengah. Tujuan diklat ini untuk meningkatkan kemampuan peserta dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan yang terstruktur dan sistematis. Jelas di sini indikator keberhasilannya relatif terukur

karena terdapat teknik tertentu dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan. Hal ini akan memudahkan pemantauan dalam penerapan hasil diklat di tempat kerjanya. Contoh inipun hampir sama dengan contoh sebelumnya (diklat komputer) dalam hal keterkaitan antara kompetensi di tempat kerja dengan tujuan diklat.

Sekarang kita bandingkan dengan contoh tujuan diklat lain seperti diklat kepemimpinan tingkat IV (diklatpim Tk.IV), dan kita akan mengevaluasi tujuan diklat tersebut berdasarkan prinsip SMART di atas. Adapun tujuan diklatpim Tk. IV berdasarkan KEPLAN No.541/XIII/10/6/2001 tentang Pedoman Penyelenggaraan Diklatpim Tk.IV sebagai berikut:

meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan structural eselon IV secara professional dengan dilandasi kepribadian dan etika Pegawai Negeri Sipil sesuai dengan kebutuhan instansinya;

menciptakan aparatur yang mampu berperan sebagai pembaharu dan perekat persatuan dan kesatuan bangsa;

mementapkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman dan pemberdayaan masyarakat; menciptakan kesamaan visi dan dinamika pola pikir dalam melaksanakan tugas pemerintahan umum dan pembangunan demi terwujudnya pemerintahan yang baik.

Pertanyaan pertama, apakah tujuan diklatpim Tk IV di atas spesifik, terukur, dapat dicapai, realistis dan dibatasi waktu? Pertanyaan kedua, apakah berkaitan erat dengan kesenjangan kompetensi peserta di tempat kerja? Untuk menjawab kedua pertanyaan ini diperlukan analisis yang cukup detail sehingga akan memberi jawaban yang memuaskan.

Namun, dengan mengambil tujuan pertama saja sebagai contoh untuk melakukan analisis singkat yaitu “meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan dan sikap...”. Di benak kita langsung muncul pertanyaan: pengetahuan apa? Keahlian apa? Keterampilan apa? Dan Sikap yang bagaimana? Dan pertanyaan-pertanyaan berikutnya yang harus dijawab, seperti: apakah meningkatkan sikap dalam waktu $\pm$ satu bulan realistis? Jika ya, sikap yang seperti apa yang diharapkan berubah? Dengan kata lain, Apakah kata “sikap” cukup spesifik? Memang jawaban-jawaban yang muncul atas pertanyaan di atas cukup argumentatif, artinya tidak mutlak bahwa hal itu benar dan yang lain salah. Tetapi kita juga dapat membandingkannya dengan contoh tujuan diklat sebelumnya (yaitu diklat komputer dan diklat manajerial pemecahan masalah dan pengambilan keputusan).

Dari ketiga contoh tujuan diklat di atas, dua contoh yang cukup menarik untuk dibandingkan yaitu diklatPim Tk. IV dan Diklat PMPK. Kedua diklat tersebut sama-sama diklat yang diperuntukkan bagi para pengambil keputusan – artinya bisa untuk para pimpinan tingkat atas, menengah maupun bawah. Peserta Diklatpim Tk. IV adalah pegawai yang telah atau dipersiapkan untuk menduduki jabatan structural eselon IV dan peserta diklat PMPK pun diperuntukan bagi pengambil keputusan termasuk pejabat structural. Kemudian, materi/bahan ajar PMPK adalah bagian dari materi diklatpim Tk. IV – hanya satu materi dari sekian banyak materi diklatpim Tk. IV.

Dari contoh tersebut, penulis tidak sedang menilai diklat mana yang baik dan tidak baik; melainkan mencoba mensinkronkan antara tujuan diklat dari kedua jenis diklat tersebut. Dalam diklat PMPK, pernyataan tujuan

diklatnya secara eksplisit berkaitan erat (specific) dengan materi yang diajarkan sehingga dalam menilai prestasi pesertanyapun relatif terukur (measurable). Di lain pihak, pernyataan tujuan diklatpim Tk. IV, seperti yang disebutkan sebelumnya, kurang spesifik dan mungkin realistis karena belum menyebutkan kompetensi yang dibutuhkan di lapangan – hanya disebutkan dalam Tujuan Instruksional Umum (TIU) dan Tujuan Instruksional Khusus (TIK). Padahal tujuan diklat itu memayungi dan merupakan ukuran pencapaian kualitas suatu diklat. Dengan kata lain, suatu diklat dapat dikatakan berhasil apabila tujuan diklatnya tercapai. Sekarang bagaimana kita dapat mengukur butir b. dalam tujuan diklatpim tk. IV bahwa peserta diklatpim Tk. IV sudah menjadi aparatur yang mampu berperan sebagai pembaharu?

D. PENUTUP

Dari ulasan di atas, terdapat dua hal yang perlu diperhatikan yaitu bagaimana cara mengevaluasi dampak diklat terhadap kinerja alumni diklat di tempat kerjanya? Bagaimana upaya-upaya kita dalam rangka peningkatan kualitas penyelenggaraan diklat agar dampak diklat atau pengaruh diklat terhadap kinerja alumni di tempat kerjanya optimal. Kedua hal ini merupakan suatu kegiatan yang cukup sulit dilakukan mengingat beberapa kendala yang ada baik di instansi diklat maupun di instansi pengguna diklat. Tetapi kedua pihak instansi harus bersama-sama mengurangi kendala – kendala yang mereka miliki. Instansi pengguna diklat, misalnya, harus memiliki setidaknya indikator kinerja individu sehingga pegawai yang memiliki “performance gap” nya akan mudah teridentifikasi. Hal itu akan memudahkan bagi pimpinan untuk

mengirimkan pegawai tersebut ke diklat yang sesuai dengan kebutuhannya. Apabila instansi yang mengirim tidak memiliki "prasyarat" tersebut akan sulit untuk mengukur dampak diklatnya; dan walaupun dipaksakan untuk mengevaluasi dampak diklat di instansi tersebut, maka hasil evaluasi tersebut akan memberikan informasi yang sedikit – hasil evaluasinya kurang informastifi.

Oleh karena itu, dituntut peran dari penyelenggara diklat untuk benar-benar memperhatikan kualitas programnya kalau memang mengevaluasi dampak diklat di instansi pengguna diklat sekarang ini kurang memungkinkan. Dari sekian banyak komponen diklat, yang paling penting menurut penulis adalah komponen "tujuan" karena tujuan diklat akan berpengaruh pada kurikulum/silabus, waktu pelaksanaan metode dan lainnya. Jadi tujuan diklat tersebut harus benar-benar diformulasikan sedemikian rupa sehingga dapat membantu menanggulangi "performance gap" yang ada di lapangan. Seperti yang sudah disebutkan di atas, salah satu cara untuk membuat tujuan yang baik adalah mengacu kepada SMART. Penyelenggara diklat, terutama LAN sebagai instansi pembina diklat, harus berani merevisi tujuan di beberapa jenis diklatnya guna mengoptimalkan hasil yang akan dicapai walaupun revisi tersebut akan berpengaruh besar pada aspek lain. Lebih jauh lagi, LAN harus terus mensosialisasikan tentang pentingnya formulasi tujuan diklat tersebut terutama ke lembaga diklat daerah agar

kualitas penyelenggaraan diklat terus meningkat. Hal ini dapat dilakukan oleh LAN dengan memulai memberdayakan unit-unit diklat internnya termasuk Bidang Diklat Aparatur PKDA I. Dengan demikian, mudah-mudahan kualitas penyelenggaraan diklat aparatur di negeri ini akan membantu meningkatkan pengembangan sumber daya aparatur secara optimal; dan peran LAN sebagai instansi pembina diklat akan terus diperlukan oleh lembaga-lembaga diklat lainnya. Semoga.....

DAFTAR PUSTAKA

- Bee, Frances & Roland, (1999). *Training Needs Analysis and Evaluation*. IPD House, London.
- Farida Yusuf T. (2000). *Evaluasi Pogram*. Rineka Cipta PT, Jakarta
- Hackett, Penny, (1998). *Introduction to Training*. IPD.House, London
- Marwansyah & Mukaram, (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Politeknik Negeri, Bandung.
- Soebagio A, (2002). *Manajemen Pelatihan*. Ardadizya Jaya PT, Jakarta.
- LAN, (2001). *Pedoman Penyelenggaraan Diklatpim Tk. IV*. Jakarta