
Rancangan Program Pengembangan SDM Strategik Berbasis Kompetensi untuk Level Manajer di PT XYZ

Chandra Wihardito Prabowo*

Sekolah Tinggi Manajemen PPM

Jl. Menteng Raya No.9, Kb. Sirih, Kec. Menteng, Kota Jakarta Pusat, Jakarta, Indonesia

ditoprabowo116@gmail.com

Eva Hotnaidah Saragih

Sekolah Tinggi Manajemen PPM

Jl. Menteng Raya No.9, Kb. Sirih, Kec. Menteng, Kota Jakarta Pusat, Jakarta, Indonesia

evasaragih67@gmail.com

**Corresponding Author*

Diterima: 07-04-2021

Disetujui: 11-04-2021

Dipublikasi: 30-04-2021

ABSTRAK

PT XYZ, perusahaan yang bergerak di bidang alih daya, sedang berada di tengah-tengah perubahan model bisnis. Perubahan ini menuntut dua hal dari para karyawan. Pertama, karena meningkatnya kompleksitas proses bisnis yang dituju, perusahaan membutuhkan peningkatan kemampuan karyawan. Kedua, agar proses perubahan dapat berjalan dengan baik dan cepat, karyawan perlu selaras dengan kompetensi inti perusahaan. Tesis ini berfokus pada mencapai tuntutan kedua tersebut melalui strategi dan program pengembangan karyawan di level manajer. Para manajer memiliki peran sebagai jembatan antara manajemen puncak dengan para staf. Posisi yang unik ini menjadikan peran manajer sebagai pengungkit dalam internalisasi kompetensi inti. Keberhasilan PT XYZ menanamkan kompetensi inti di para manajer akan menentukan keberhasilan internalisasi kompetensi inti di seluruh perusahaan. Keberhasilan internalisasi tersebut akan menentukan keberhasilan perubahan model bisnis yang akan menjadi masa depan perusahaan. Ini merupakan fondasi PT XYZ dalam melakukan evolusi. Tesis ini menghasilkan rancangan lingkup strategik dan lingkup program pengembangan SDM berbasis kompetensi inti. Lingkup strategik memastikan pengembangan SDM akan selaras dan mendukung strategi perusahaan. Lingkup program mendesain aktivitas-aktivitas pengembangan yang tepat untuk membangun kompetensi inti, menyusun cara mengevaluasinya, serta memastikan para manajer dapat mengaplikasikan kompetensi inti tersebut di dalam pekerjaan.

Kata Kunci:

Pengembangan SDM, Kompetensi, Alih Daya, Strategi, Program, Pembelajaran

ABSTRACT

PT XYZ, a company in outsourcing business, is in the midst of business model change. This change demands two things from the employees. First, because of the increasing complexity of the intended business process, companies need to improve their employees' capabilities. Second, for the process of change to work well and quickly employees need to be in tune with the core competencies of the company. This thesis focuses on achieving that second demand through employee development strategies and programs at the manager level. Managers have a role as a bridge between top management and staff. This unique position makes the manager role as a lever in the internalization of core competencies. The success of PT XYZ instilling core competencies in managers will determine the success of internalizing core competencies across the company. The success of such internalization will determine the success of business model change which will be the future of the company. This will be the foundation of PT XYZ in doing evolution. This thesis produces the design of the strategic scope and program scope of human resource development based on core competency. The strategic scope ensures human resource development will align with and support the corporate strategy. The program scope designs appropriate

development activities to build core competencies, develop ways to evaluate them, and ensure managers can apply these core competencies in their jobs.

Keywords:

Human Resource Development, Competence, Outsourcing, Strategy, Program, Learning

PENDAHULUAN

PT XYZ merupakan perusahaan penyedia tenaga alih daya yang telah mempekerjakan lebih dari 15.000 orang pada beragam industri. Jumlah tersebut memberikan bobot yang sangat besar pada kemampuan perusahaan untuk memastikan keberlangsungan bisnisnya. Untuk menambah bobot tersebut, untuk tahun 2020 perusahaan telah menargetkan untuk mengelola 100.000 pekerja. Lebih lagi, manajemen mengambil langkah transformasi model bisnis dari perusahaan penyalur tenaga kerja menjadi agen pengembang tenaga kerja melalui model business process outsourcing dengan target tahun 2020. Fakta tersebut menunjukkan bahwa perusahaan sudah membutuhkan pengembangan kapabilitas SDM dengan segera.

Penekanan kebutuhan pengembangan SDM semakin terasa bila kita melihat ke dalam perusahaan. Selama penelitian dilakukan, arus temuan negatif seakan-akan tidak berhenti. Beberapa temuan masalah PT XYZ antara lain adalah dalam mengelola belasan ribu karyawan alih daya masih menggunakan cara manual sehingga terjadi inefisiensi akibat aktivitas input data yang berulang-ulang. Hal ini diperburuk dengan tidak adanya bagan proses yang resmi dan terpadu sehingga tiap bagian memiliki pemahaman yang berbeda atas cara kerja perusahaan. Selain itu ditemukan juga lemahnya kontrol atas karyawan internal dan karyawan alih daya yang mengakibatkan tingginya penipuan dan nilai lembur karyawan. Contoh terakhir, ditemukan bahwa dari 122 jabatan, hanya 28 yang memiliki deskripsi pekerjaan.

Visi baru perusahaan untuk menjadi “agen pembangun untuk pekerja Indonesia mencapai karir professional tertinggi” membutuhkan keahlian SDM yang lebih tinggi lagi dari pada “agen pengelola” atau “agen penyalur”. Temuan-temuan di atas menjadi tantangan besar bagi manajemen SDM PT XYZ. Tidak hanya harus membenahi dan meningkatkan kualitas SDM, untuk memenuhi visi 2020 perusahaan harus mengubah pola pikir dan cara kerja karyawannya.

Proses perubahan yang sedang dilakukan oleh PT XYZ perlu diawali oleh pemahaman visi yang sama oleh seluruh karyawan. Meskipun perusahaan telah melakukan upaya sosialisasi visi dan nilai-nilai. Sejak awal peluncuran visi dan nilai baru, perusahaan telah membuat acara sosialisasi yang disampaikan langsung oleh CEO, penulisan visi dan nilai di ID Card karyawan, sosialisasi melalui email blast, hingga pemasangan tulisan visi dan nilai di dinding perusahaan. Namun pemahaman karyawan masih rendah.

Manajemen mengidentifikasi alasan rendahnya pemahaman ini karena para karyawan belum memahami dampak nilai-nilai tersebut ke dalam pekerjaan yang mereka lakukan sehari-hari. Metode sosialisasi yang selama ini dilakukan bersifat satu arah tanpa mengindahkan ketidakpahaman yang dirasakan oleh para karyawan. Karena beragam cara telah terbukti gagal maka penelitian ini bertujuan untuk meningkatkan pemahaman karyawan atas visi dan nilai-nilai perusahaan melalui metode pengembangan di samping metode lain yang telah berjalan. Pelatihan/pengembangan dan komunikasi

internal merupakan cara terdepan untuk menjadikan karyawan sebagai perwujudan nilai perusahaan sehingga perusahaan dapat memenuhi janjinya kepada para konsumen (Chong, 2007).

Melalui program pengembangan ini diharapkan karyawan dapat memiliki perilaku sesuai dengan nilai-nilai perusahaan dan berperan dalam mendukung strategi perusahaan. Ketika karyawan memahami dan berjalan selaras dengan nilai perusahaan, mereka akan lebih memahami peran mereka dan memiliki komitmen yang lebih tinggi, sehingga menghasilkan kinerja yang lebih baik (Chong, 2007). Pemahaman tersebut harus diinternalisasikan dengan baik agar dapat terlihat melalui perilaku yang sesuai (Vallaster & de Chernatony, 2005) sehingga karyawan dapat berperan dalam menyampaikan nilai-nilai tersebut kepada para pemangku kepentingan (Ackerman, 2000).

Sebuah penelitian yang dilakukan oleh Behnam Tabrizi (2014) menemukan bahwa perubahan dan usaha inovasi dalam skala besar merupakan hal yang sulit. Hanya 32% dari 56 perusahaan yang diteliti berhasil dan keberhasilan tersebut memiliki pengaruh dari keterlibatan manajer menengah (Tabrizi, 2014). Atas dasar tersebut maka dalam mendesain program pengembangan stratejik tersebut penelitian ini akan fokus pada para manajer level menengah.

Kompetensi ditetapkan menjadi basis dari program pengembangan PT XYZ karena kompetensi bisa diaplikasikan ke seluruh sistem manajemen SDM: seleksi, perencanaan karir, penilaian kinerja, hingga pengembangan karyawan (Spencer & Spencer, 1993). Dengan model kompetensi yang tepat, karyawan akan dapat memahami perilaku yang harus dimiliki untuk dapat berkinerja baik sesuai dengan budaya dan aktivitas bisnis perusahaan (Lucia & Lepsinger, 1999). Pengelolaan kompetensi dilihat sebagai usaha memperkuat tenaga kerja agar meningkatkan keunggulan kompetitif, inovasi, dan efektivitas suatu perusahaan (Houtzagers, 1999). Bagi manajemen SDM, kompetensi dapat membantu menurunkan strategi bisnis ke dalam proses rekrutmen, pelatihan dan pengembangan, manajemen kinerja, dan pemberian penghargaan (Heffernan & Flood, 2000). Seluruh proses SDM tersebut dapat diselaraskan untuk mendukung ekspektasi dan tujuan perusahaan, dan saling menguatkan satu sama lain apabila konsep kompetensi digunakan secara sistematis (Matthewman, 1997).

Penelitian sebelumnya di PT XYZ telah menghasilkan kamus kompetensi yang dibangun menggunakan konsep Roman Pavilion yang dikembangkan oleh Palan (2003) dan tim SMR Group. Roman Pavilion terbagi ke dalam empat kelompok kompetensi, yaitu kompetensi inti, peran, perilaku, dan fungsional. Konsep kompetensi Roman Pavilion memiliki karakter yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan, yaitu terintegrasi, mempertimbangkan karakter organisasi, fokus pada pengembangan, mudah diterapkan, dan dapat disesuaikan dengan karakter organisasi (Palan, 2003). Ini sesuai dengan kondisi PT XYZ yang sedang berusaha untuk menyatukan visi, memiliki tiga direktorat operasi dengan karakter bisnis yang berbeda, dalam proses meningkatkan kualitas SDM, dan memiliki 30 cabang di seluruh Indonesia. Pihak PT XYZ telah mengkaji kamus kompetensi tersebut dan telah menyetujui untuk diterapkan di dalam perusahaan.

Dari keempat kelompok kompetensi Roman Pavilion, penelitian ini akan menggunakan kompetensi inti PT XYZ untuk menjadi basis program pengembangan. Kompetensi inti dipilih karena

kompetensi tersebut terkait langsung dengan nilai-nilai perusahaan yang merupakan turunan dari visi. Kompetensi inti di PT XYZ adalah professional, responsible, ownership, unique, dan diversity, yang disingkat menjadi P.R.O.U.D.

Penelitian akan dimulai dengan penentuan level kompetensi inti yang perlu dimiliki oleh para manajer di PT XYZ. Level tersebut akan dibandingkan dengan level kompetensi para manajer saat ini yang didapatkan melalui proses asesmen oleh asesor profesional. Gap dari kedua level tersebut menjadi dasar analisis kebutuhan pengembangan. Program pengembangan lalu akan disusun sesuai dengan analisis kebutuhan pengembangan yang bertujuan untuk menempatkan level kompetensi inti para manajer sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

Berdasarkan latar belakang penelitian di atas, maka rumusan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Berapa level kompetensi inti karyawan level manajer yang seharusnya?
2. Berapa level kompetensi inti karyawan level manajer saat ini?
3. Sejauh apa gap kompetensi inti karyawan level manajer dengan yang seharusnya?
4. Bagaimana program pengembangan SDM strategik yang tepat untuk mengembangkan kompetensi inti bagi manajer?

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Didapatkannya level kompetensi inti karyawan level manajer yang seharusnya.
2. Didapatkannya level kompetensi inti karyawan level manajer saat ini.
3. Teridentifikasinya gap kompetensi inti karyawan level manajer dengan yang seharusnya.
4. Tersusunnya program pengembangan SDM strategik berbasis kompetensi inti bagi karyawan level manajer.

Tinjauan Teori

Kompetensi inti sebagai atap dari kerangka *Roman Pavilion* merupakan kompetensi yang unik bagi sebuah perusahaan. Keunikan ini perlu untuk dimiliki oleh seluruh karyawan sebagai wujud dari kompetensi yang dianggap sentral oleh perusahaan tersebut. Dengan menggunakan kompetensi sebagai basis dari pelatihan dan pengembangan SDM, perusahaan dapat mendorong karyawan untuk fokus pada kemampuan, pengetahuan, dan karakteristik yang memiliki dampak besar, menyelaraskan pelatihan dan pengembangan SDM dengan nilai dan strategi organisasi, meningkatkan efektivitas uang dan waktu untuk pelaksanaan pelatihan dan pengembangan, dan memiliki kerangka pelaksanaan bimbingan dan umpan balik (Palan, 2003).

Pelaksanaan asesmen kompetensi dapat dilakukan melalui *assessment center*, BEI, tes sampel pekerjaan, tes kemampuan, tes keperibadian modern, biodata, referensi, atau wawancara non-perilaku. Metode-metode di atas diurutkan berdasarkan tingkat korelasinya dengan hasil performa kerja. Urutan tersebut dimulai dari *assessment center* yang memiliki tingkat korelasi tertinggi hingga wawancara non-perilaku yang memiliki tingkat korelasi terendah (Spencer & Spencer, 1993).

Pelatihan dan pengembangan SDM perlu untuk bersifat strategik agar terintegrasi secara vertikal dengan tujuan perusahaan dan secara horisontal dengan aktivitas SDM lainnya. (Myers & Kirk, 2005). Sifat strategik tersebut memastikan pelatihan dan pengembangan SDM tidak hanya menutup gap kompetensi, namun juga meningkatkan efektivitas perusahaan. Sebagai titik tertinggi dalam kontinum kedewasaan pengembangan SDM, pengembangan SDM strategik memiliki fokus terhadap budaya pembelajaran dan orientasi untuk melakukan perubahan strategik. Dampak strategik dari kontinum kedewasaan tersebut juga terlihat di dalam sembilan karakteristik pengembangan SDM, yaitu integrasi dua arah dengan misi dan tujuan organisasi, dukungan manajemen puncak sebagai pemimpin dalam pengembangan SDM, pemindaian lingkungan dilakukan oleh manajemen senior untuk pengembangan SDM, pembentukan strategi pengembangan SDM yang menjadi dasar kebijakan pengembangan SDM, komitmen dan keterlibatan manajer lini untuk bermitra secara strategik dengan spesialis pengembangan SDM, terintegrasi secara horisontal dengan aktivitas manajemen SDM lainnya yang mendukung pengembangan, peran tambahan pelatih sebagai konsultan perubahan organisasi, pengembangan beroperasi untuk mempengaruhi dan/atau mengubah budaya organisasi, dan mengevaluasi kontribusi strategik dan relevansi dari intervensi (Milmore, Lewis, Saunders, Thornhill, & Morrow, 2007)

Asesmen kebutuhan pelatihan dan pengembangan dilakukan melalui analisis organisasi, analisis manusia, dan analisis tugas. Metode-metode asesmen tersebut adalah observasi, kuesioner, wawancara, FGD, studi dokumen, teknologi daring, dan tinjauan data historis. Asesmen tersebut akan memberikan informasi tentang kebutuhan pembelajaran dan transfer pelatihan yang diperlukan oleh peserta (Noe, 2013).

Efektivitas pelatihan, yaitu besarnya manfaat yang diperoleh oleh peserta dan perusahaan, ditentukan melalui evaluasi pelatihan. Level evaluasi dilakukan berdasarkan hasil pelatihan yang diharapkan, yaitu reaksi (level 1), pembelajaran atau kognitif (level 2), perilaku atau keahlian (level 2 atau 3), afektif (level 2 atau 3), hasil (level 4), dan ROI (level 5). Masing-masing hasil pelatihan dan level memiliki objek dan metode pengukurannya sendiri (Noe, 2013).

Terdapat tiga teori transfer pembelajaran yang akan mempengaruhi desain pelatihan (Noe, 2013). Ketiga teori tersebut dapat dipilih berdasarkan tipe keahlian yang akan diajarkan. Keahlian tertutup merujuk pada keahlian spesifik yang perlu dilatih pada situasi yang identik dengan situasi kerja seperti penggunaan peralatan khusus. Sebaliknya, keahlian terbuka merupakan keahlian yang lebih umum di mana tidak ada satu cara absolut yang paling benar. Secara umum keahlian terbuka lebih sulit untuk dilatih dari pada keahlian tertutup.

Berikut adalah tiga teori transfer pelatihan tersebut.

1. **Teori Elemen Identik** mengatakan transfer pelatihan terjadi saat situasi belajar identik dengan situasi pekerjaan para peserta. Keidentikan tersebut merujuk langsung pada keahlian tertutup yang memerlukan transfer dekat (kemampuan peserta untuk mengaplikasikan hasil pembelajaran pada situasi yang persis sama).

2. **Pendekatan Generalisasi Rangsangan** menjelaskan bahwa transfer pelatihan didapatkan dengan membangun pelatihan yang menekankan fitur dan prinsip terpenting dari sebuah materi. Dengan demikian hasil pembelajaran dapat diaplikasikan ke bermacam situasi dan kondisi. Pendekatan ini memerlukan transfer jauh (kemampuan peserta untuk mengaplikasikan hasil pembelajaran ke dalam pekerjaan, meskipun pada situasi yang tidak identik).
3. **Teori Kognitif Transfer** mengatakan bahwa keberhasilan transfer pelatihan ditentukan dari kemampuan peserta untuk mengingat pembelajaran yang telah didapatkan. Agar kemungkinan terjadinya transfer meningkat, peserta perlu diberikan materi yang bermakna. Semakin bermakna materi tersebut, maka peserta dapat semakin mudah untuk mengaitkan situasi kerja dengan hasil pembelajaran

METODE RISET

Analisis dimulai menggunakan basis dari program pengembangan ini yaitu kamus kompetensi inti PT XYZ. Kamus tersebut digunakan sebagai dasar dari dua hal. Yang pertama adalah sebagai dasar identifikasi level kompetensi inti manajer saat ini. Identifikasi tersebut dilakukan oleh asesor profesional dengan menggunakan kamus kompetensi ini sebagai dasarnya. Dari asesor tersebut akan didapatkan level kompetensi inti para manajer saat ini. Yang kedua, kamus kompetensi inti digunakan untuk menetapkan level kompetensi inti bagi para manajer. Penetapan level ini dilakukan melalui diskusi dengan tim SDM dari PT XYZ, termasuk *Chief Strategic Support Officer*.

Hasil dari kedua analisis di atas akan menjadi dasar untuk melakukan analisis gap kebutuhan pengembangan. Perbedaan dari level kompetensi inti para manajer saat ini dengan level yang diharapkan oleh perusahaan merupakan kebutuhan dari program pengembangan untuk level manajer PT XYZ. Namun meskipun kebutuhan pengembangan tersebut sudah ditemukan, penyusunan program pengembangan tidak dapat langsung dilakukan. Sebelum program pengembangan dibuat, terlebih dahulu harus ditentukan arahan tingkat kematangan pengembangan SDM strategik PT XYZ.

Berikutnya arahan tingkat kematangan pengembangan SDM PT XYZ dan analisis kebutuhan pengembangan akan digunakan untuk menyusun program pengembangan berbasis kompetensi inti. Terakhir, program pengembangan kompetensi inti akan menjadi dasar pembuatan pedoman implementasi untuk diikuti oleh PT XYZ.

Tipe Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif yang menggunakan data non-numerik berupa observasi dan studi dokumen. Selain itu penelitian ini dikategorikan sebagai penelitian terapan karena hanya bersumber dari suatu objek tertentu dan tidak dapat diaplikasikan pada objek yang lain.

Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi dalam penelitian *project paper* ini adalah karyawan di kantor pusat PT XYZ. Beberapa orang dari beberapa jabatan akan dipilih untuk menjadi sampel penelitian.

Pengambilan Data

Penelitian dilakukan secara kualitatif menggunakan metode studi dokumen perusahaan dan pengamatan di lapangan. Baik dokumen maupun pengamatan yang dilakukan peneliti dicatat di dalam jurnal penelitian. Perusahaan mengizinkan peneliti menyimpan beberapa dokumen perusahaan, namun ada beberapa dokumen yang hanya dapat disalin ke dalam penelitian. Dokumen-dokumen yang tidak dapat diambil disajikan di dalam penelitian ini melalui penulisan ulang sesuai kebutuhan.

Pengolahan dan Analisis Data

Proses pengolahan dan analisis data dimulai dengan memahami dokumen-dokumen yang akan digunakan. Kamus tersebut lalu digunakan untuk menentukan level kompetensi inti yang diharapkan perusahaan dari para manajer. Lalu setelah diketahui level yang diharapkan dilakukan asesmen kompetensi inti kepada para manajer yang menjadi sampel. Karena PT XYZ mengharapkan hasil yang maksimal, maka asesor eksternal digunakan untuk melakukan asesmen kompetensi. Asesor eksternal tersebut melakukan asesmen menggunakan metode wawancara perilaku (*behavioral event interview*). Asesor lalu mengeluarkan hasil tertulis yang berisi level kompetensi inti para sampel manajer. Namun karena kebijakan perusahaan, hasil tertulis tersebut tidak dapat ditampilkan di dalam penelitian ini. Hasil asesmen tersebut hanya dapat dicatat dan disajikan ulang di dalam penelitian ini. Lalu berdasarkan hasil asesmen tersebut dibangun program pengembangan yang sesuai

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Penetapan Tingkat Kematangan Pengembangan SDM Strategik

Karena internalisasi kompetensi inti memegang peranan penting dalam mewujudkan SDM yang mendukung strategi perusahaan, maka kematangan pengembangan SDM PT XYZ harus bersifat sangat dewasa. Berikut adalah arahan pengembangan SDM strategik PT XYZ berdasarkan sembilan karakteristik pengembangan SDM.

1. Integrasi dua arah dengan misi dan tujuan organisasi

Dalam konsep McCracken & Wallace (2000) hubungan pengembangan SDM dengan misi dan tujuan organisasi bersifat dua arah. Ini berarti selain mendukung implementasinya, pengembangan SDM juga mempengaruhi pembentukan tujuan perusahaan. Tujuan PT XYZ tertuang dalam pernyataan visinya yaitu untuk menjadi “agen pembangun untuk jutaan pekerja Indonesia mencapai karir profesional tertinggi”, dengan misi “untuk mendorong pertumbuhan dan meningkatkan kinerja pekerja profesional menjadi tenaga kerja yang mendunia”.

Pertama, sebagai bentuk integrasi strategik ke bawah pengembangan SDM harus mendukung implementasi dari visi dan misi tersebut. Visi PT XYZ menyatakan bahwa perusahaan akan menjadi agen pembangun SDM profesional melalui pertumbuhan dan peningkatan kinerja yang tercantum dalam pernyataan misi. Ini berarti strategi pengembangan SDM PT XYZ harus mengarah pada pembentukan SDM yang mampu membangun dirinya dan orang lain dengan berfokus pada

pertumbuhan dan peningkatan kinerja. Karena visi dan misi tersebut dicanangkan untuk berlaku hingga tahun 2020, maka strategi pengembangan SDM tersebut juga berlaku dalam jangka waktu yang sama. Kedua, pengembangan SDM perlu memiliki integrasi stratejik ke atas. Integrasi ini berarti pengembangan SDM dapat berperan sebagai umpan balik untuk membentuk strategi perusahaan. Pengembangan SDM menjadi penghubung antara SDM perusahaan saat ini dengan SDM yang dibutuhkan oleh visi dan misi. Karenanya, dalam mengevaluasi proses pengembangan SDM akan terlihat dampaknya terhadap kinerja SDM dan efektivitas pembelajaran yang mereka dapatkan. Hasil dari evaluasi tersebut menjadi penting bagi pembentukan strategi perusahaan berikutnya dalam meningkatkan keunggulan kompetitif dan kemampuan bersaing.

2. Dukungan manajemen puncak sebagai pemimpin dalam pengembangan SDM

Manajemen puncak memiliki peran yang lebih luas dalam konsep McCracken dan Wallace jika dibandingkan dengan konsep Garavan (1991). Manajemen puncak (*top management*) tidak hanya diharapkan untuk mendukung pengembangan SDM secara pasif, namun juga memimpin secara aktif. Berikut adalah hal-hal yang bisa dilakukan manajemen puncak untuk memimpin pengembangan SDM:

- a. Secara aktif mendorong bawahannya untuk mengikuti program pengembangan yang dapat membantu pekerjaan mereka.
- b. Bersikap suportif terhadap karyawan yang meminta untuk dikembangkan.
- c. Menjelaskan manfaat sebuah program pengembangan bagi karir para karyawan dan dampaknya bagi perusahaan.
- d. Hadir dalam kegiatan pengembangan untuk memberikan dukungan.
- e. Menjadi narasumber dalam program pengembangan.
- f. Menjadi model peserta yang baik saat mengikuti program pengembangan.
- g. Menghormati waktu karyawan yang sedang mengikuti program pengembangan dengan tidak membicarakan masalah pekerjaan bila tidak mendesak.

3. Pemindaian lingkungan dilakukan oleh manajemen senior untuk pengembangan SDM

Selain untuk kepentingan bisnis, pemindaian lingkungan internal dan eksternal perusahaan penting juga dilakukan untuk melihat peluang dan ancaman bagi pengembangan SDM (McCracken & Wallace, 2000). Hal tersebut tidak hanya perlu dilakukan oleh spesialis pengembangan SDM, melainkan oleh para manajer senior perusahaan. Di dalam PT XYZ hal ini terbantu oleh posisi pengembangan SDM yang berada di bawah *chief strategic support officer* (CSSO). CSSO terlibat langsung dalam perencanaan stratejik perusahaan. Dengan demikian CSSO dapat menjadi manajemen senior yang mengajukan pertimbangan bagi pengembangan SDM saat para manajemen puncak menganalisa peluang dan ancaman bagi perusahaan. Dalam hal ini CSSO berperan untuk mengkaitkan peluang dan ancaman yang ditemukan oleh manajemen puncak ke dalam konteks pengembangan untuk dibicarakan oleh manajemen senior yang terkait agar konteks kebutuhan pengembangan tiap direktorat dan divisi bisa diperoleh.

4. Pembentukan strategi pengembangan SDM yang menjadi dasar kebijakan pengembangan SDM

McCracken dan Wallace (2000) berargumen bahwa walaupun rencana dan kebijakan pengembangan SDM merupakan hal penting, namun perlu diawali dengan pembentukan strategi pengembangan SDM. PT XYZ telah menetapkan nilai-nilai perusahaan (P.R.O.U.D) yang diturunkan dari visi 2020 dan menetapkan prioritas pengembangan karyawannya pada pemahaman nilai-nilai tersebut. Dengan demikian penanaman P.R.O.U.D bersama dengan implementasi sembilan karakteristik ini dapat ditetapkan sebagai strategi pengembangan SDM PT XYZ. Strategi inilah yang akan menjadi dasar pembentukan rencana dan kebijakan pengembangan SDM.

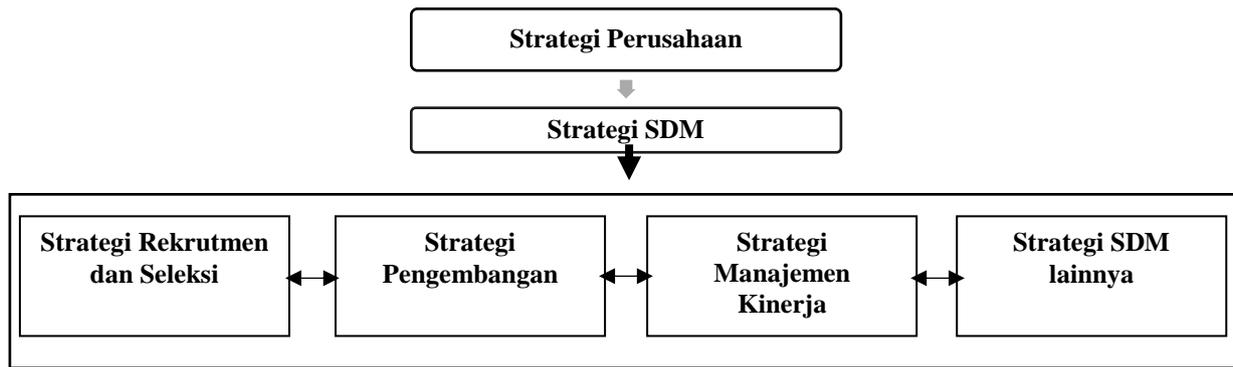
5. Komitmen dan keterlibatan manajer lini untuk bermitra secara strategik dengan spesialis pengembangan SDM

McCracken dan Wallace (2000) menjelaskan bahwa peran manajer lini dalam pengembangan SDM tidak hanya dalam tingkat operasional, namun juga tingkat strategik. Peran strategik dan operasional dijalankan bersama dengan spesialis pengembangan SDM. Penerapan hal tersebut dapat dilakukan dengan cara berikut:

- a. Pertemuan antara para manajer lini dan spesialis pengembangan SDM pada awal periode tahunan untuk membicarakan kebutuhan pengembangan berdasarkan target tiap direktorat atau divisi di tahun tersebut.
- b. Pengamatan manajer lini atas karyawan yang membutuhkan pengembangan disampaikan kepada spesialis pengembangan SDM sebagai bahan pertimbangan menyusun program pengembangan.
- c. Pengamatan spesialis pengembangan SDM dan hasil evaluasi pengembangan karyawan disampaikan kepada manajer lini untuk menjadi dasar pertimbangan pengayaan pekerjaan dan jenjang karir.

6. Terintegrasi secara horisontal dengan aktivitas manajemen SDM lainnya yang mendukung pengembangan

Strategi pengembangan SDM tidak dapat terpisahkan dari strategi manajemen SDM secara umum. McCracken dan Wallace (2000) menekankan integrasi atas keduanya diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan. Integrasi tersebut dapat diwujudkan melalui pembentukan strategi yang mengalir ke bawah dari strategi perusahaan, ke strategi manajemen SDM, hingga strategi pengembangan SDM. Dengan demikian maka seluruh bagian di dalam manajemen SDM akan saling mendukung dan memperkuat. Hubungan tersebut digambarkan dalam bagan berikut:

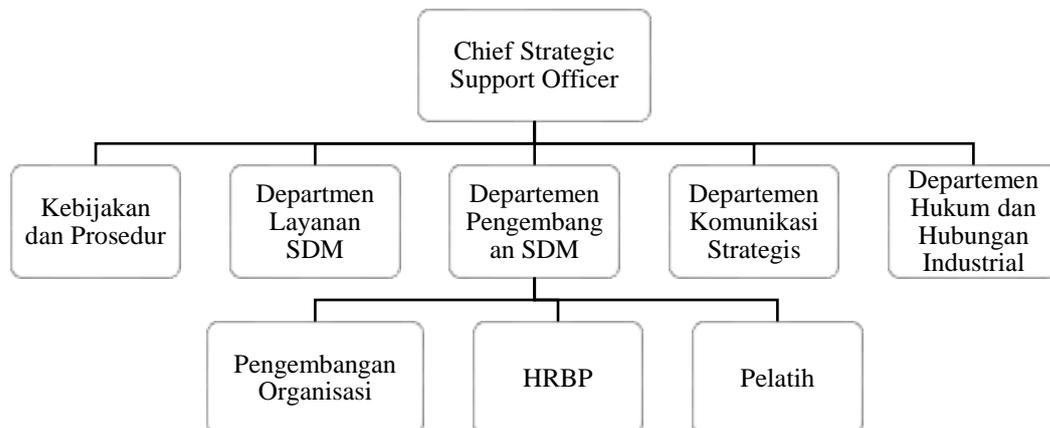


Gambar 2. Hubungan antara Strategi Perusahaan dan Strategi Manajemen SDM

7. Peran tambahan pelatih sebagai konsultan perubahan organisasi

Peran pelatih dalam organisasi baru memiliki dampak strategik bila juga memiliki peran sebagai pemimpin dan fasilitator dari perubahan (McCracken & Wallace, 2000). Saat ini para pelatih di dalam PT XYZ berada di direktorat BPO, bukan di direktorat *Strategic Support* (Dukungan Strategik) (Lihat struktur organisasi pada lampiran 2). Sebagai strategi agar peran pelatih dapat memiliki peran sebagai konsultan perubahan organisasi, maka jabatan pelatih perlu untuk dipindahkan ke direktorat *Strategic Support*, tepatnya pada Departemen Pengembangan SDM.

Departemen ini membawahi bagian pengembangan organisasi dan HRBP (*Human Resource Business Partner* / Mitra Bisnis SDM). Kedua bagian tersebut memiliki peran penting dalam merencanakan dan mendorong perubahan ke dalam perusahaan. Dengan masuk ke Departemen Pengembangan SDM maka pelatih akan mendapat akses dan peluang untuk terlibat dalam perubahan strategik di dalam perusahaan. Struktur baru tersebut digambarkan sebagai berikut:



Gambar 3. Rekomendasi Perubahan Struktur Departemen Pengembangan SDM

8. Pengembangan beroperasi untuk mempengaruhi dan/atau mengubah budaya organisasi

Hubungan strategik antara budaya dan pengembangan SDM digambarkan oleh McCracken dan Wallace (2000) secara serupa dengan hubungan misi organisasi dan pengembangan SDM. Kedua hubungan tersebut perlu untuk bersifat dua arah agar fungsi strategiknya dapat terbentuk. Dalam hubungan dengan budaya, pengembangan SDM tidak hanya perlu untuk mengikuti budaya organisasi.

Lebih dari itu, pengembangan SDM bahkan dapat digunakan untuk mengembangkan dan memperkuat budaya organisasi.

McCracken dan Wallace mengungkapkan bahwa walaupun konsep budaya merupakan hal yang kompleks dan sulit dipahami, namun hubungan dua arah antara budaya organisasi dan pengembangan SDM dapat dicapai bila organisasi tersebut memiliki budaya belajar. Budaya belajar ini perlu sejalan dengan budaya perusahaan yang ingin dicapai. Melalui aktivitas pengembangan, budaya ini mulai diperkenalkan kepada para karyawan untuk diterapkan dalam kegiatan bekerja sehari-hari. Berikut adalah contoh budaya belajar yang dikembangkan dari nilai-nilai perusahaan (P.R.O.U.D):

Tabel 1 Pembentukan Budaya Belajar Berdasarkan Nilai Perusahaan

Nilai	Budaya yang Diharapkan	Budaya Belajar	Kata Kunci
<i>Professional</i>	Secara terus-menerus berusaha untuk meningkatkan kinerja.	Fokus pada peningkatan pengetahuan, keahlian, maupun sikap peserta. Bukan sekedar hasil akhir.	Peningkatan (<i>Improve</i>)
<i>Responsible</i>	Proaktif dalam bekerja.	Aktif saat mengikuti kegiatan pengembangan.	Aktif (<i>Active</i>)
<i>Ownership</i>	Keterlibatan yang tinggi dalam mencapai objektif perusahaan.	Proses belajar dalam kegiatan pengembangan dilakukan secara bersama, tidak individual.	Bersama (<i>Together</i>)
<i>Unique</i>	Terbuka pada ide-ide baru.	Belajar menggunakan beragam metode pengembangan dan peserta diminta untuk beradaptasi.	Adaptasi (<i>Adapt</i>)
<i>Diversity</i>	Mengapresiasi pendekatan atau cara kerja yang berbeda.	Mendengarkan dan menghargai pendapat orang lain.	Menghargai (<i>Appreciate</i>)

Sumber: P.R.O.U.D

Dari tabel di atas maka dapat didapatkan lima budaya belajar yang dapat diterapkan di dalam perusahaan. Penggunaan bahasa Inggris dipakai agar konsisten dengan penamaan nilai perusahaan dengan mengambil kata dasar dalam bahasa Inggris agar lebih mudah diingat.

9. Mengevaluasi kontribusi strategik dan relevansi dari intervensi

Pada delapan karakteristik sebelumnya Milmore (2007) menempatkan tulisan McCracken dan Wallace (2000) di posisi yang paling dewasa secara strategik. Namun dalam hal evaluasi Milmore menganggap pendapat Garavan (1991) yang lebih strategik. Milmore berargumen bahwa perhitungan efektivitas biaya hanyalah salah satu bagian dari evaluasi kontribusi strategik pengembangan SDM. Argumen ini sejalan dengan pendapat Noe (2013) mengenai evaluasi pelatihan.

Noe menetapkan 6 kategori evaluasi hasil pelatihan yaitu reaksi, kognitif, perilaku dan keahlian, afektif, hasil, dan laba atas investasi. Pada enam kategori tersebut hanya kategori terakhir yang berbicara tentang efektivitas biaya. Maka untuk mencapai kontribusi strategik menurut Garavan dan Milmore, kegiatan pengembangan juga perlu untuk mengevaluasi lima kategori lainnya. Noe menggambarkan enam kategori tersebut berada di dalam lima level evaluasi. Kedewasaan strategik akan tercapai saat perusahaan menggunakan kelima level tersebut untuk mengevaluasi program pengembangan SDMnya.

Analisis Kesenjangan Kompetensi

Penentuan level kompetensi inti yang dituntut (Required Competency Level – RCL) dari Jabatan Manajer dilakukan oleh *Chief Strategic Support Officer* (CSSO) bersama dengan Staf *Organization Development* (OD). Keduanya mengemukakan bahwa posisi manajer berperan penting dalam perubahan yang sedang dilakukan oleh PT XYZ. Manajer memiliki posisi strategik untuk mempengaruhi karyawan yang berada di bawahnya.

Perubahan proses bisnis yang dilakukan PT XYZ sangat bersifat strategik dan kompleks. Perubahan seperti ini dapat membingungkan bagi karyawan level staf. Karena itu perusahaan memerlukan manajer yang dapat mengarahkan karyawan di bawahnya dan memberikan contoh perilaku yang diharapkan. Para manajer perlu menjadi panutan penerapan kompetensi inti PT XYZ.

Berdasarkan argumen tersebut, maka CSSO memutuskan untuk menetapkan level tertinggi dari tiap kompetensi inti untuk para manajer. Dengan demikian maka level kelima kompetensi inti yang diharapkan dimiliki oleh para manajer adalah level 3. Setelah dilakukan penetapan level kompetensi inti untuk manajer, maka langkah berikutnya adalah melihat level kompetensi inti para manajer saat ini. Karena pentingnya bobot penelitian ini bagi perusahaan, CSSO meminta asesmen kompetensi dilakukan oleh asesor profesional. Karena keterbatasan dana dan waktu, maka dilakukan pengambilan sampel manajer untuk mengikuti asesmen. Sesuai dengan ketersediaan dana perusahaan di tahun 2016, maka dipilih delapan dari 46 manajer untuk mengikuti asesmen. Berikut adalah hasil dari asesmen tersebut.

Tabel 2 Hasil Asesmen Kompetensi Inti pada Manajer yang menjadi Sampel

Kompetensi Inti	Professional	Responsible	Ownership	Unique	Diversity
Standar	3	3	3	3	3
Inisial Karyawan dan Jabatan					
B S Pjs. Project Manager	3	3	3	3	3
W N Pjs. Operation Head Sales Center	3	3	2	2	3
R P S Project Manager	3	3	3	2	3
I M Project Manager IT	3	3	2	3	2
My Employee Service Manajer	3	3	3	3	2
I M Act. Project Manager	3	3	2	3	2
A W H Operation Head Branch Mgmt	3	3	3	3	3
I N Operation Support Head	3	2	2	3	3

Sumber: Hasil Pengolahan Penulis

Berdasarkan tabel tersebut maka prioritas pengembangan kompetensi inti adalah sebagai berikut:

1. *Ownership* (4 sampel manajer memiliki nilai kurang dari 3)
2. *Diversity* (3 sampel manajer memiliki nilai kurang dari 3)
3. *Unique* (2 sampel manajer memiliki nilai kurang dari 3)
4. *Responsible* (1 sampel manajer memiliki nilai kurang dari 3)
5. *Profesional* (0 sampel manajer memiliki nilai kurang dari 3)

Kedelapan manajer yang menjadi sampel tidak ada yang memiliki nilai 1 pada seluruh kompetensi inti. Dengan demikian program pengembangan akan fokus disusun untuk peningkatan kompetensi inti level 2 ke level 3. Bila pada pelaksanaan asesmen kepada seluruh manajer ada yang memiliki nilai 1 di salah satu kompetensi inti, maka pengembangan kompetensi inti dari level 1 ke 2 akan dilakukan berikutnya di luar lingkup penelitian ini.

Rancangan Program Pengembangan SDM berbasis Kompetensi Inti PT XYZ

Sesuai hasil asesmen, pengembangan tiap kompetensi akan ditujukan untuk meningkatkan kompetensi level 2 ke level 3. Meskipun seluruh sampel manajer sudah memiliki kompetensi *Professional* level 3, namun untuk mempersiapkan kebutuhan manajer level 3 di masa depan maka program pengembangan kompetensi level 3 dari level 2 juga disusun. Karena limitasi jumlah halaman, maka penyajian rekomendasi program pelatihan hanya sampai tahap kurikulum. Perlu diketahui bahwa dokumen asli penelitian ini juga menyajikan penjabaran program pengembangan dari tiap kompetensi inti ke level 3 yang meliputi identifikasi kebutuhan pengembangan, indikator perilaku, tipe hasil pembelajaran, silabus pengembangan, dan rancangan evaluasi pengembangan. Dokumen tersebut juga menyertakan rancangan Pra-pengembangan, Acara Pengembangan dan Pasca-pengembangan.

Tabel 3 Kurikulum Peningkatan Kompetensi Inti ke Level 3

Kompetensi Inti Level 3	Sasaran	Pokok Bahasan	Metode	Evaluasi
<i>Professional</i> “Mengejar Kesempurnaan pada Tingkat Organisasi”	Mampu untuk memotivasi kinerja dan mendorong tercapainya standar kinerja orang lain, dan meningkatkan efektivitas dan efisiensi cara dan sistem kerja perusahaan.	1. Memotivasi kinerja orang lain. 2. Mendorong tercapainya standar kinerja orang lain. 3. Meningkatkan efektivitas dan efisiensi cara dan sistem kerja perusahaan.	1. Ceramah 2. Permainan Peran 3. Studi Kasus 4. Pemodelan Perilaku.	Level 1 - 3
<i>Responsible</i> “Memberikan Usaha yang Luar Biasa”	Mampu untuk merisikokan kepentingan pribadinya dan untuk bekerja lebih dari cara konvensional untuk menyelesaikan pekerjaan, dan bertindak berdasarkan potensi masalah/pejuang.	1. Bertanggung jawab secara maksimal. 2. Bekerja lebih dari cara konvensional. 3. Bertindak untuk masa depan.	1. Ceramah 2. Pemodelan Perilaku	Level 1 - 3
<i>Ownership</i>	Mampu untuk berpikir strategik dan	1. Berpikir Strategik. 2. Komunikasi Persuasif.	1. Ceramah 2. Studi Kasus	Level 1 - 3

Kompetensi Inti Level 3	Sasaran	Pokok Bahasan	Metode	Evaluasi
“Memberikan pengorbanan divisinya”	mempersuasi orang lain untuk berpikir strategik.		3. Permainan Peran 4. Permainan Bisnis	
<i>Unique</i> “Membangun Lingkungan yang Mengembangkan Kreativitas”	Mampu untuk membangun lingkungan yang mendorong kreativitas dan mendorong orang lain untuk terus aktif melakukan perbaikan dan bereksperimen.	1. Membangun Lingkungan Kreatif. 2. Mendorong Perbaikan Berkelanjutan dalam Bekerja. 3. Mendorong Eksperimentasi dalam Bekerja.	1. Ceramah 2. Studi Kasus 3. Permainan Peran	Level 1 - 3
<i>Diversity</i> “Membangun Sinergi Antar Tim”	Mampu untuk membangun kolaborasi antar tim, mengelola keberagaman dalam tim, dan memimpin perubahan.	1. Kolaborasi Antar Tim. 2. Pengelolaan Keberagaman. 3. Memimpin Perubahan.	1. Ceramah 2. Studi Kasus 3. Pemodelan Perilaku	Level 1 - 3

Sumber: Hasil Pengolahan Penulis

Transfer Pengembangan

Transfer pengembangan melihat kemampuan peserta pengembangan untuk mengaplikasikan pembelajaran yang telah didapatkan ke dalam pekerjaannya secara efektif dan berkelanjutan. Karena kompetensi inti merupakan kompetensi dasar yang berkaitan dengan seluruh jabatan, maka kompetensi ini dikategorikan sebagai keahlian terbuka.

Karena merupakan keahlian terbuka, program pengembangan kompetensi inti harus dapat diaplikasikan ke berbagai situasi pekerjaan dan dalam jabatan yang berbeda-beda. Meskipun demikian tidak mungkin kegiatan dalam pengembangan merepresentasikan seluruh lingkungan kerja yang mungkin dialami oleh seluruh karyawan. Karena itu transfer pelatihan dalam program pengembangan ini merupakan tipe transfer jauh. Sesuai teori, transfer jauh mengacu pada “kemampuan peserta pengembangan untuk mengaplikasikan materi pengembangan ke dalam lingkungan kerja, meskipun lingkungan tersebut tidak identikal dengan lingkungan pengembangan” (Noe, 2013, hal. 165). Dari pemaparan tersebut maka dapat disimpulkan teori yang cocok untuk diterapkan dalam transfer pelatihan program pengembangan berbasis kompetensi inti PT XYZ adalah Pendekatan Generalisasi Rangsangan.

Teori Pendekatan Generalisasi Rangsangan menekankan transfer pelatihan dilakukan dengan penekanan pada prinsip umum dan fitur-fitur yang paling penting. Hal ini dilakukan dengan mengidentifikasi **perilaku kunci**, yaitu perilaku yang dapat digunakan dalam berbagai macam situasi. Karena program pengembangan ini berbasis kompetensi, maka perilaku yang diharapkan oleh para karyawan tersusun di dalam kamus kompetensi inti PT XYZ. Berikut adalah identifikasi perilaku kunci berdasarkan kamus tersebut yang diambil dari Level 3 setiap kompetensi inti, sesuai dengan level kompetensi inti yang seharusnya (level 3).

inti yang mereka miliki saat ini. Pengambilan sampel dilakukan untuk menentukan prioritas pelaksanaan program pengembangan tiap kompetensi inti, sedangkan sebelum pelaksanaan program pengembangan akan dilakukan asesmen kompetensi bagi seluruh manajer. Dari hasil asesmen terhadap 8 dari 46 manajer diketahui bahwa urutan prioritas pelaksanaan pengembangan berbasis kompetensi inti adalah Ownership, Diversity, Unique, Responsible, dan Professional. Hasil asesmen tersebut juga mengarahkan penyusunan program pengembangan difokuskan pada peningkatan level 2 ke level 3 karena tidak ada sampel manajer yang memiliki nilai kompetensi 1.

Pengembangan kompetensi inti para manajer perlu untuk dilakukan secara komprehensif dalam aspek strategi dan program. Dalam aspek strategi, perusahaan perlu membangun sembilan karakteristik pengembangan SDM yang berorientasi pada perubahan stratejik dengan budaya pembelajaran yang kuat. Aspek strategi ini tidak selalu berkaitan langsung dengan kompetensi inti. Namun aspek strategi ini berperan untuk mendorong pengembangan SDM yang dilakukan memiliki dampak stratejik bagi organisasi. Aspek program merupakan aspek yang terkait langsung dengan kompetensi inti. Namun desain program pengembangan perlu diawali dengan mendesain pembelajaran dan transfer pelatihan. Hal ini dilakukan untuk memastikan program pengembangan yang dilakukan dapat secara efektif menghasilkan pembelajaran yang dapat diterapkan di dalam pekerjaan para peserta. Berikutnya barulah disusun desain aktivitas pengembangan untuk masing-masing kompetensi inti untuk meningkatkan kompetensi level 2 ke level 3.

Saran

Berikut adalah beberapa saran bagi PT XYZ untuk memperkuat strategi pengembangan berbasis kompetensi inti.

1. Perusahaan perlu untuk melanjutkan momentum perubahan dengan melanjutkan kegiatan pengembangan ke kompetensi lain di dalam kamus kompetensi perusahaan. Perusahaan masih memiliki kompetensi peran, perilaku, dan fungsional yang perlu untuk diinternalisasikan kepada para karyawannya.
2. Menggunakan kompetensi inti sebagai basis rekrutmen karyawan baru. Pengembangan berbasis kompetensi inti secara umum lebih sulit dibandingkan dengan kompetensi peran, perilaku, dan fungsional. Bila karyawan baru sudah sesuai dengan standar kompetensi inti di jabatannya maka ia sudah memiliki kesesuaian dengan nilai-nilai perusahaan. Sebaliknya jika kandidat karyawan dinilai tidak memiliki kesesuaian dengan kompetensi inti perusahaan maka kandidat tersebut dapat direkomendasikan untuk ditolak.
3. Membangun sistem asesmen kompetensi yang dapat dilakukan secara internal. Dengan target pertumbuhan perusahaan yang tinggi, tentu perusahaan akan terus membutuhkan tenaga kerja yang baik. Perusahaan perlu membangun sistem yang dapat menilai kompetensi tanpa perlu menggunakan jasa eksternal. Dengan demikian perusahaan akan menghemat biaya dan waktu

untuk melaksanakan asesmen kompetensi. Hal ini juga dapat didukung dengan mempekerjakan asesor internal atau melatih karyawan internal untuk belajar melakukan asesmen.

DAFTAR PUSTAKA

- Chong, M. (2007). The Role of Internal Communication and Training in Infusing Corporate Values and Delivering Brand Promise: Singapore Airlines' Experience. *Corporate Reputation Review* , 201-212.
- Vallaster, C., & de Chernatony, L. (2005). Internationalisation of Services Brands: The Role of Leadership During the Internal Brand Building Process. *Journal of Marketing Management* , 181 – 203.
- Ackerman, L. D. (2000). *Identity Is Destiny: Leadership and the Roots of Value Creation*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Tabrizi, B. (2014). The Key to Change Is Middle Management. *Harvard Business Review* .
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Lucia, A. D., & Lepsinger, R. (1999). *The Art and Science of Competency Models: Pinpointing Critical Success Factors in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Houtzagers, G. (1999). Empowerment, Using Skills and Competence Management. *Participation and Empowerment: An International Journal Vol. 7 Issue: 2* , 27-32.
- Heffernan, M. M., & Flood, P. C. (2000). An exploration of the relationships between the adoption of managerial competencies, organisational characteristics, human resource sophistication and performance in Irish organisations. *Journal of European Industrial Training, Vol. 24, Issue: 2/3/4* , 128-136.
- Matthewman, J. (1997). Competencies in practice: The 5th HR-BC / IRS Annual Survey. *Competency - The Journal of Performance through People, Vol. 5, No. 2* , 2-10.
- Palan, R. (2003). *Competency Management: A Practitioner's Guide*. Kuala Lumpur: Specialist Management Resources Sdn Bhd.
- Milmore, M., Lewis, P., Saunders, M., Thornhill, A., & Morrow, T. (2007). *Strategic Human Resource Management*. Essex: Pearson Education Ltd.
- McCracken, M., & Wallace, M. (2000). Towards a Redefinition of Strategic HRD. *Journal of European Industrial Training* , XXIV (5), 281–290.
- Myers, J., & Kirk, S. (2005). *Managing Resources of Human Resource Development*. Harlow: Financial Times.
- Noe, R. A. (2013). *Employee Training and Development* (6th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Garavan, T. (1991). Strategic Human Resource Development. *Journal of European Industrial Training* , XV (1), 17-30.