

PELATIHAN MEMASUKI DUNIA KERJA

Sutarto Wijono, Christiana Hari Soetjiningsih, Susana Prapunoto

Progdi Magister Sains Psikologi
Universitas Kristen Satya Wacana
email : sutartown@yahoo.com

ABSTRACT

The purpose of this research was mapping training models of students Soft Skill, Professional Skill, Humanistic Skill in preparing their mental, competency in their knowledge and creativity, so that they can fulfill to what the prospective employer or an entrepreneur wants. This study involves stakeholders and DP2M-DIKTI, National Education Ministry to support this program. Students got works ethics, motivation, work experience, and life skills through pre-testing, classroom training, orientations held by departmental supervisor, as the one who handles the group projects, written assignments, daily reviews, and post-testing. Statistic data verifies some recommendations that Training is one of the most pervasive methods in enhancing individual productivity and improving job performance in the working environment including reaction, learning and behavior change after the training process ($p < 0.01$) especially for Job placement and entrepreneurship based on the Kirkpatrick model evaluation. The result of this study shows that on and off job training is strongly affects the improvement of the students' performance in the workplace.

Key Words: *Job placement, entrepreneurship, reaction, learning, behavior and result.*

PENDAHULUAN

Salah satu tolok ukur keberhasilan Perguruan tinggi adalah lulusannya dapat terserap di pasar kerja. Dalam kenyataannya masih banyak lulusan perguruan tinggi yang masih "menganggur." Situasi semacam ini muncul karena sebuah perguruan tinggi masih harus menghadapi tantangan dan masalah yang berkaitan dengan lapangan kerja bagi para lulusan. Beberapa fenomena yang berkembang di tengah masyarakat tersebut menjadi alasan, bagi perguruan tinggi untuk memberi perhatian secara serius mengenai pembekalan mental, kepribadian, keterampilan yang dibutuhkan dunia kerja, agar banyak lulusannya terserap di dunia kerja di tahun-tahun mendatang.

Fenomena **pertama**, jumlah penganggur tenaga terdidik (intelektual) di Indonesia semakin meningkat dari tahun ke tahun. Informasi tersebut merupakan data faktual yang menunjukkan bahwa pada tahun 2001 jumlah penganggur terdidik mencapai 1.83 juta orang yang kemudian membengkak menjadi 2.56 juta orang pada tahun 2004. Hal ini memberi indikasi rendahnya daya serap pasar kerja terhadap lulusan perguruan tinggi. Semakin banyak sarjana di Indonesia tidak mengindikasikan negara Indonesia semakin makmur, justru sebaliknya semakin banyak sarjana semakin tinggi pula tingkat pengangguran. Berikutnya, yang **kedua** adalah jika dicermati lebih teliti bahwa setiap tahun perguruan tinggi di Indonesia menghasilkan sejumlah lulusan 250.000 – 350.000 orang. Namun dari jumlah tersebut, hanya sekitar 90.000 orang saja yang dapat terserap ke sektor formal yang sesuai bidangnya, sedangkan sisanya menganggur atau bekerja di sektor informal (Kompas, 1 April 2005). Dengan kata lain, ada kecenderungan berbagai lulusan perguruan tinggi yang bekerja pada bidang pekerjaan yang tidak sesuai dengan jenjang pendidikan dan bidang yang ditekuninya.

Ketiga, adanya tuntutan bagi perguruan tinggi untuk menghasilkan lulusan yang sesuai dengan kebutuhan dunia kerja praktis, sehingga tercipta *link* dan *match* yang serasi antara pihak institusi pendidikan tinggi dan dunia usaha. Para lulusan perguruan tinggi di Indonesia saat ini bukan merupakan tenaga **siap pakai** melainkan **siap tahu**. Kondisi ini membuat para lulusan (sarjana) harus mendapat pelatihan lagi sebelum masuk dunia kerja. Selanjutnya, yang **keempat**, dunia usaha banyak menyampaikan keluhan tentang kualitas lulusan perguruan tinggi yang rendah, tidak siap pakai serta tidak memiliki *comparative advantage*, *talent base*, kompetensi, komitmen, dan sikap serta etos kerja yang tinggi. Kondisi semacam ini senada dengan indeks kualitas *human capital* di Indonesia yang masih rendah yang terbukti dari hasil survei UNDP menunjukkan bahwa posisi Indonesia berdasarkan indeks tersebut berada pada posisi dibawah negara Fiji, Sri Lanka, Filipina, Thailand dan Malaysia (Suara Merdeka, 4 Mei 2005). Yang terakhir **kelima**, mayoritas lulusan perguruan tinggi di Indonesia berorientasi menjadi pegawai (bekerja dengan pihak lain), masih jarang lulusan perguruan tinggi yang berorientasi menjadi wirausahawan walaupun peluang di dunia kewirausahaan masih terbuka lebar.

Oleh karena itu, berbagai tantangan dan masalah-masalah di atas perlu segera mendapat perhatian secara serius oleh perguruan tinggi di Indonesia. Kondisi yang dihadapi akan semakin diperburuk dengan situasi persaingan global (misal pemberlakuan AFTA) yang akan memperhadapkan lulusan perguruan tinggi Indonesia bersaing secara bebas dengan lulusan dari perguruan tinggi asing. Kondisi tersebut juga akan dihadapi oleh berbagai Perguruan Tinggi di Indonesia. Namun demikian, kondisi beberapa tahun terakhir memperlihatkan semakin sulitnya para lulusan Perguruan Tinggi mendapatkan pekerjaan. Waktu tunggu mereka untuk mendapatkan tawaran pekerjaan semakin panjang, sehingga tidak jarang sejumlah lulusan bekerja di bidang yang tidak sesuai dengan harapannya daripada harus menganggur. Situasi krisis ekonomi berkepanjangan yang dilanjutkan dengan berbagai kebijakan ekonomi yang memberatkan kondisi ekonomi masyarakat, ditambah lagi dengan situasi persaingan industri pendidikan tinggi (*domestic* dan asing) yang ketat, membuat pihak lembaga perguruan tinggi diperhadap-

kan pada situasi pengelolaan pembiayaan pendidikan tinggi yang semakin ketat. Disadari bahwa kondisi ini juga ikut berperan untuk mengembangkan berbagai terobosan baru dalam mengupayakan sistem pendidikan yang lebih berkualitas.

Atas dasar fenomena-fenomena di atas, maka muncul suatu tuntutan kebutuhan pada lembaga perguruan tinggi di Indonesia, yaitu diperlukan adanya langkah-langkah kongkrit untuk ikut membantu mengatasi tantangan dan permasalahan “pengangguran” tenaga terdidik yang ada di Indonesia. Perguruan tinggi dengan segala keterbatasannya tidak mungkin menghadapi masalah ini sendirian, melainkan harus bekerja sama dengan kalangan industri, pemerintah, dan masyarakat. Pemerintah/Negara mempunyai tanggung jawab untuk menyelenggarakan pendidikan yang bermutu bagi warga negaranya. Oleh karena itu, perlu ada kesamaan gerak langkah (koordinasi) antara pihak perguruan tinggi Dunia industri sebagai pihak yang diharapkan dapat menyerap lulusan perguruan tinggi mempunyai berbagai kebutuhan yang perlu diketahui oleh pihak perguruan tinggi agar dapat diakomodir dalam kurikulum yang ditawarkan agar lulusannya memiliki kualitas (memiliki *comparative advantage*, *talent base*, kompetensi, komitmen, dan sikap serta etos kerja) dan mampu berdaya saing secara kompetitif di dunia kerja secara terpadu dan berkelanjutan.

Pembekalan untuk memasuki Dunia Kerja

Ada berbagai perusahaan yang mengeluh sulitnya mendapatkan tenaga kerja yang siap pakai. Kebanyakan lulusan Perguruan Tinggi adalah Tenaga Kerja Siap tahu. Akibatnya organisasi tempat kerja memutuskan untuk menerima calon pekerja, tetapi harus mengeluarkan biaya yang cukup tinggi untuk menyelenggarakan pelatihan, atau organisasi tempat kerja menolak calon yang tidak memiliki kesanggupan kerja, dan mencari calon tenaga kerja lain yang telah memiliki pengalaman kerja sejenis. Kepribadian sebagai dasar yang penting dalam pembekalan Sumber Daya Manusia, sering membedakan eksistensi seseorang. Melalui pembekalan kepribadian juga, individu belajar mengenali fungsi sosial, pengarahan diri, dan peningkatan tanggung jawab pribadi dengan mengalami pengalaman sebanyak-banyaknya. Rogers menjelaskan bahwa pembekalan untuk pengembangan diri dan kepribadian ini perlu diperkaya dengan *self maintenance*, dan bukan proses mulus, sehingga pergulatan yang dialami akan dapat membawa hasil konstruktif dan kreatif untuk mengarahkan kehidupan orang tersebut menjadi orang yang handal di masa mendatang. Karena menurut Rogers pula, tingkah laku yang berlangsung pada masa sekarang akan sangat mempengaruhi bagaimana individu itu melihat masa mendatang dan ini akan berpengaruh pada tingkah laku serta hasil di masa mendatang (dalam Boeree, 2006).

Suatu kesempatan Ahrens & Boatwright (1997) meneliti selama dua tahun kepuasan mahasiswa yang mendapat layanan penempatan jabatan dan perencanaan karier yang disediakan oleh Perguruan Tinggi. Ada 2.873 siswa dari 212 universitas di 11 negara bagian di Midwest menjadi sampel penelitian ini. Hasilnya menunjukkan terdapat perbedaan signifikan antara mahasiswa yang mendapat pendampingan dalam penempatan jabatan dan perencanaan karier. Wanita menunjukkan tingkat kepuasan

yang lebih tinggi dengan adanya pelayanan penempatan dan perencanaan karier dibanding mahasiswa laki-laki. Mahasiswa yang masuk dalam lingkup bidang bisnis lebih menunjukkan tingkat kepuasan yang tinggi dalam hal layanan penempatan dan perencanaan karier dibanding mahasiswa yang memilih bidang lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa program pelayanan penempatan dan perencanaan karier amat diperlukan oleh para mahasiswa yang akan memasuki dunia kerja.

Dalam waktu yang berbeda, Stokley dan Carroll (1999) selama enam minggu melakukan penelitian terhadap mahasiswa yang bekerja di perpustakaan universitas. Penelitian ini disponsori oleh Akta Pelatihan Mitra Pekerjaan dan telah menginvestigasi pengaruh pada 12 kaum muda yang secara ekonomis belum matang, yang menampakkan secara nasional memiliki problem ketidak mampuan membaca, keterampilan matematika, etika kerja, keterampilan pekerjaan, dan motivasi untuk melengkapi studi. Subyek penelitian berasal dari 92% pelajar African-American yang bekerja di Grambling State University, yang secara historis merupakan universitas kulit hitam, di bawah 85% supervisor African-American. Para peserta pelatihan ini dibekali dengan pengayaan akademik, pengalaman kerja, dan keterampilan hidup. Pada awalnya mereka mendapatkan uji awal, pelatihan kelas, orientasi oleh supervisor departemen, pendampingan dalam proyek kelompok, tugas tertulis, review tiap hari dan ujian akhir. Awalnya melalui ujian sebelum pelatihan, pelatihan kelas, orientasi dari pengawas perpustakaan, "hands-on" proyek kelompok, pemberian soal-soal tertulis, review harian, dan ujian paska pelatihan. Data Statistik dari studi kepustakaan merekomendasikan bahwa program *job training* untuk para mahasiswa yang diorganisasikan secara baik dan meliputi pengajaran kelas, orientasi, supervisi, *job description* tertulis dan Standard Operasional Prosedur, konseling atau sikap kerja yang positif yang dilatihkan, kegigihan, evaluasi, dan pengembangan pemasaran keterampilan (secara khusus teknologi komputer). Keberhasilan praktek, keterampilan yang dipelajari dilihat dari kemampuan menyusun CV dan surat lamaran pekerjaan, serta diperolehnya harga diri dan pendampingan pekerjaan sekitar 67%. Hal ini digunakan untuk mengarahkan pekerja selama satu tahun. Penelitian ini menyarankan bahwa untuk memasuki dunia kerja, maka universitas maupun akademi perlu mengembangkan perubahan bagi kesiapan mahasiswa mereka memasuki dunia kerja secara berterusan dan tetap, terutama pada tingkat akhir.

Kemudian peneliti lain Kamalanabhan dan Vijaya (2009) menemukan bahwa aspek psikologis dalam minat kewirausahaan pada skala kecil, perdagangan dan sektor pelayanan memegang kunci sebagai faktor anteseden, yaitu faktor kepribadian dan motivasi. 300 sampel diambil dari wirausaha, perdagangan, dan pelayanan dan 200 sampel dari non wira usaha (supervisor, pekerja) dari India Analisa *univariate* dan *multivariate* digunakan untuk memproses data. Hasilnya adalah terdapat kontribusi yang signifikan antara kepribadian dengan minat kewirausahaan. Para wirausahawati ternyata lebih menunjukkan dukungan psikologis, kondisi kerja yang lemah, dan kurang kompeten dibanding para wanita yang bekerja pada sektor formal. Variabel kepribadian dan motivasi ditemukan menunjukkan keberbedaan dalam minat wirausahawati di bidang industri, perdagangan dan layanan publik. Sehingga pembekalan untuk

kepribadian dan minat merupakan hal yang sangat penting untuk membekali kaum muda memasuki dunia kerja.

Kesempatan berikutnya Bhattacharyya (2010) menemukan bahwa dalam upaya memulai kewirausahaan, mengembangkan jejaring pada waktu awal adalah kunci permulaan yang penting dan harus dilakukan secara optimal. Jaringan formal dan informal sangat diperlukan untuk membantu kaum muda mengembangkan bisnis wirausaha ini.

Lain halnya Burlew (1991) meneliti mengenai model pelatihan yang menggunakan kerangka kerja proses monitoring. Model ini didasarkan pada anggapan dasar bahwa mentoring adalah bukan kesempatan tunggal dalam kehidupan pekerja, tetapi lebih pada penggabungan beberapa kesempatan dengan tingkatan berbeda dari monitoring. Setiap tingkatan pengawasan memerlukan pengetahuan, kesamaan untuk model pelatihan Len Nadler's HRD. Asumsinya setiap orang dapat membutuhkan pelatihan dengan asumsi tingkatan mentor yang berbeda seperti: training, pendidikan dan pengembangan mentor, dan para pekerja dapat memerlukan pelatihan untuk menghargai pengalaman dan keberadaan orang lain untuk menolong perkembangan karier. Konselor membantu untuk menerima dan menggunakan *Multiple Mentor Model for training*.

Talent management (manajemen bakat) dan pola pelatihan

Salah satu upaya untuk mendukung organisasi memperoleh tenaga kerja yang optimal adalah dengan mengembangkan manajemen bakat, melalui pola pembelajaran dan pelatihan terpadu antara dunia pendidikan tinggi dengan dunia kerja. *Talent management* merupakan sebuah proses bisnis yang dilakukan dalam rangka mengintegrasikan proses perencanaan, rekrutmen, manajemen kinerja, penilaian, manajemen kompensasi, pembelajaran, dan proses perencanaan karier, serta pengembangan dan retain dari talent yang ada di perusahaan (Trisnawati, 2009). Hal ini membutuhkan dibangun satu pola pembelajaran. Selanjutnya Trisnawati juga menyatakan bahwa pentingnya organisasi melakukan kegiatan berkelanjutan seperti memberi pelatihan tentang perekrutan, mengembangkan, dan kemudian mempertahankan barisan SDM yang bertalenta tinggi serta berkinerja unggul. Barisan SDM dengan talenta unggul yang menduduki *strategic positions*, merupakan *life blood* dari sebuah organisasi bisnis.

Sehubungan dengan itu Choo dan Bowley (2007) melihat minimnya penelitian di lingkungan akademik mengenai pelatihan karyawan dan sistem kewirausahaan. Selanjutnya penelitian diarahkan pada pelatihan kewirausahaan, dan dampak program pelatihan yang diselenggarakan terhadap kepuasan serta perkembangan kewirausahaan melalui wara laba secara cepat. Penelitian dilakukan terhadap 135 barisan terdepan pekerja di perusahaan roti wara laba terbesar di Australia dengan menggunakan angket terstruktur mengenai program pelatihan yang diselenggarakan, evaluasi lembaga penyelenggara pelatihan, dan kepuasan jabatan. Dalam penelitian ini ditemukan ada beberapa hal mendasar. Pertama keefektifan program pelatihan tergantung pada evaluasi kualitas pelatihan, perancangan kurikulum, dan pengalaman belajar. Kepuasan pekerja selama

program pelatihan dipengaruhi oleh lingkungan kerja, nilai-nilai perusahaan dan tanggung jawab terhadap pekerjaan. Hal penting yang ditemukan dalam penelitian ini adalah implikasi manajerial untuk retail pengusaha waralaba, dan individu pelaku waralaba pada bagaimana mengupayakan kepuasan kerja para pekerja melalui peluang pelatihan yang efektif dan program-program pengembangannya. Nilai penting dari penelitian ini didapat dari kontribusi besar dalam penambahan pengetahuan dan pengalaman dari orang yang sama sekali terbatas keberadaannya, yang dengan pemberian pelatihan dan program pengembangan dalam hal retail waralaba dapat menemukan kepuasan.

Pembelajaran dan Pelatihan

Pada salah satu hasil temuannya King (dalam Tuzun, 2005) mendefinisikan pelatihan sebagai menghiasi, mengembangkan tata cara yang diperlukan, menyiapkan performansi melalui instruksi, pelatihan praktek, dan lain-lain. Pelatihan dapat dijabarkan sebagai kondisi yang disiapkan agar seseorang dapat belajar secara lebih efektif. Pengetahuan merujuk pada informasi yang dipersyaratkan oleh tempat kerja, yang diorganisir dalam suatu struktur mengenai pengetahuan dan pemahaman lanjut mengenai bagaimana menggunakan pengetahuan itu.

Sementara itu, Fleisihman (dalam Tuzun, 2005) menyatakan kapasitas keterampilan diperlukan untuk menunjukkan suatu performansi dari serangkaian tugas yang dikembangkan sebagai pengalaman dan pelatihan. Sebuah keterampilan adalah satu keahlian melakukan suatu pekerjaan melampaui pengetahuan. Kemampuan didefinisikan sebagai kapasitas umum yang berhubungan terhadap performansi serangkaian tugas yang dikembangkan melampaui waktu yang panjang sebagai hasil kombinasi pengalaman dan keturunan. Untuk memahami fungsi pelatihan dalam sebuah organisasi kerja diperlukan pelatihan yang dirancang dari segi kebutuhan organisasi tempat kerja. Pelatihan ini digunakan sebagai suatu kesempatan belajar dan melengkapi kesenjangan keterampilan, sikap dan pengetahuan dari pekerja dengan memberikan kesempatan belajar secara lebih efektif dan menyiapkan para pekerja mengubah pekerjaan mereka. Fokus pelatihan adalah pada pengintegrasian aspek pengetahuan, sikap dan keterampilan yang diperlukan untuk pekerjaan yang dihadapi seseorang secara lebih efektif, agar pekerja dapat memberi kontribusi yang positif dan memotivasi pekerja tersebut untuk dapat melaksanakan tugasnya secara tepat dan meningkatkan kinerjanya agar mencapai level kualitas dan pelayanan (Bentley, dalam Tuzun, 2005). Oleh karena itu, maka pelatihan harus dikelola secara sungguh-sungguh untuk mengembangkan sebuah aktivitas bisnis.

Evaluasi Pembelajaran dan Pelatihan

Ada enam upaya untuk evaluasi pelatihan yang diidentifikasi oleh Bramley (1991):

- Evaluasi berbasis tujuan
- Evaluasi di luar tujuan

- Evaluasi terhadap respons peserta pelatihan
- Evaluasi sistem
- Review professional
- Kuasi legal.

Evaluasi berbasis Tujuan dan yang berbasis sistem adalah evaluasi yang kebanyakan digunakan dalam evaluasi pelatihan (Philips, 1991). Banyak evaluasi pelatihan yang menggunakan dua pendekatan ini yang didasari pendekatan dari Kirkpatrick (Carnevale & Schulz, 1990; Dixon, 1996; Gordon, 1991; Philips, 1991, 1997). Model evaluasi Kirkpatrick's (1959) merujuk pada evaluasi berbasis dan didasarkan pada empat pertanyaan sederhana, yang diterjemahkan dalam empat tingkatan. Empat tingkatan itu adalah untuk mengetahui reaksi, belajar, tingkah laku, dan hasil.

Pada Tahap **Reaksi**, data dihimpun dari reaksi peserta pelatihan pada akhir program pelatihan. Pada tahap **Belajar**: untuk mengukur apakah tujuan pembelajaran obyektif untuk program yang dijalankan. Pada tahap **Tingkah Laku** evaluasi digunakan untuk mengukur apakah performansi pekerjaan mengalami perubahan sebagai hasil pelatihan. Sementara itu, pada tahap **Hasil**, evaluasi digunakan untuk mengukur biaya yang dikeluarkan terhadap manfaat program pelatihan seperti dampaknya terhadap kinerja, serta dalam rangka menekan biaya, mengembangkan kualitas kerja, dan kuantitas kerja, dan sebagainya.

Model dasar sistem yang lain (seperti CIPP, IPO, dan TVS) sekalipun lebih berguna untuk memikirkan tentang konteks secara keseluruhan dan situasi, tetapi model evaluasi ini tidak menyediakan kecukupan secara granulasi. Model dasar sistem tidak dapat menunjukkan interaksi dinamis antara perancangan dan evaluasi pelatihan. Sedikit model saja yang menyediakan deskripsi secara detail mengenai proses yang terdapat di setiap tahapan. Tidak tersedianya alat untuk evaluasi adalah kondisi yang mendukung hal ini. Selanjutnya, model evaluasi ini tidak ditujukan untuk proses kolaborasi evaluasi, bahwa peran dan tanggung jawab dalam menjalankan pelatihan serta proses evaluasi adalah hal yang sangat penting untuk mendukung sebuah pelatihan.

Sehubungan dengan hal tersebut Eseryel (2002), meneliti mengenai evaluasi terhadap penanganan terbaik dalam memfasilitasi proses pembelajaran yang terus berkembang. Kajian yang dilakukan menyoroti Evaluasi pelatihan yang selalu berada dalam hal perbandingan antara teori dan praktek pelatihan itu sendiri. Perhatian secara khusus diberikan pada kompleksitas hal-hal yang berhubungan dengan praktek evaluasi dan teori yang dimaksud. Aktivitas evaluasi dalam sebuah situasi pelatihan, meliputi berbagai tujuan yang berhubungan dengan berbagai tingkatan/posisi, evaluasi dapat dilihat sebagai aktifitas kolaboratif antara perancang training, manajer training, pelatih, manajer di tempat kerja itu sendiri, dan kemungkinan-kemungkinan lain. Kebutuhan untuk mendapatkan satu model evaluasi akan mempertimbangkan kolaborasi tuntutan tempat kerja real dan kompleksitas yang mengandung evaluasi pelatihan. Tidak tersedia model pelatihan untuk evaluasi pelatihan yang mempertimbangkan dua aspek evaluasi. Keberadaan Model Pelatihan yang sederhana, namun lengkap menyediakan alat yang akan menolong organisasi dalam sistem dan prosedur pelatihan yang digunakan.

Berbagai pengalaman telah membuat organisasi mengembangkan suatu program evaluasi secara berterusan. Ditemukan hanya sedikit prosentase organisasi yang berhasil, tetapi tidak menggunakan program umpan balik dalam setiap rancangan proses pelatihan yang diselenggarakan. Aktifitas pelatihan terbatas pada sederetan reaksi dan ujian terhadap peserta pelatihan, tanpa pemberian kesempatan perbaikan mengenai dasar bahan pelatihan yang berdasar pada hasil evaluasi. Kurangnya pengalaman dalam evaluasi adalah satu alasan untuk tidak dilakukannya evaluasi secara konsisten. Organisasi yang peduli akan menyediakan evaluator dari luar untuk keobyektifan, tetapi hal ini memakan biaya dan waktu. Kekuatan dari sistem yang lengkap secara otomatis menunjukkan kematangan yang jelas, tetapi pengembangan dan penyebaran informasi diperlukan disamping konseptualisasi yang diciptakan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini didahului dengan langkah pra penelitian yaitu dengan melakukan studi referensi, wawancara, observasi terhadap aktifitas mahasiswa (tahun terakhir) sehari-hari dan persiapan mereka secara langsung untuk mengetahui kesiapan mereka memasuki dunia kerja, agar *'transfer of knowledge, skill and attitude'* dan memudahkan pendekatan dalam pelatihan. Wawancara juga dilakukan untuk secara lebih jelas memahami aspirasi mereka setelah lulus sebagai sarjana (*job hunting* dan kewirausahaan). Setelah langkah ini selesai, penelitian masuk pada **langkah pertama**, yaitu mendeskripsikan potensi dan kompetensi mahasiswa (berdasar bakat, minat, kepribadian, keterampilan, keahlian, latar belakang pendidikan, kemampuan *hard skill, soft skill, humanistic skills, professional skills*) kemudian menyusun data dasar ini ke dalam suatu sistem informasi. **Kedua** menyusun kebutuhan *stakeholder*: lowongan, *job description, job specification*, kompetensi minimal yang dituntut, *job requirement*, dan menyusunnya sebagai satu kesatuan dalam sebuah Sistem Informasi Mahasiswa Berbakat dan Kesempatan Kerja. **Ketiga** pemberian perlakuan untuk *off the job training* sehubungan dengan kesempatan kerja yang tersedia bagi para mahasiswa. Subyek penelitian adalah komunitas mahasiswa dari berbagai program studi, yang terjaring dalam model pelatihan berbasis *link and match* antara Perguruan Tinggi dengan *Stakeholders*. Pola ini dikembangkan untuk mengembangkan aspek kognitif (verbal dan tertulis), serta aspek *behavioral* (sikap dan keterampilan). **Keempat** evaluasi Kirkpatrick level 1 dan 2 diselenggarakan untuk mengevaluasi keberhasilan *off the job training* aspek kognitif. Sementara itu, evaluasi Kirkpatrick level 1, 2, 3 dilaksanakan untuk mengevaluasi keberhasilan *off the job training* aspek *behavioral*. **Kelima** *On the job training* diselenggarakan untuk memperkaya mahasiswa peserta pelatihan dalam menjawab persyaratan kerja, tugas jabatan dan menguji kemampuan mereka terjun langsung di dunia kerja. **Keenam** setelah evaluasi *Kirkpatrick level 1, 2, 3*, dilaksanakan untuk melihat sejauh mana program yang ada mampu membekali mereka untuk memenuhi tuntutan dunia kerja maka peneliti melakukan analisis secara diskriptif kualitatif dan kuantitatif, untuk melihat perubahan tiap aspek belajar, dan untuk menentukan metode pelatihan yang paling efektif membawa perubahan pengetahuan, sikap dan tingkah laku.

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah 1) ada perbedaan **reaksi** ditinjau dari sebelum dan sesudah diberi latihan untuk *job placement*. 2) ada perbedaan **reaksi** ditinjau dari sebelum dan sesudah diberi latihan tentang kewirausahaan. 3) ada perbedaan **belajar** ditinjau dari sebelum dan sesudah diberi latihan untuk *job placement*. 4) ada perbedaan **belajar** ditinjau dari sebelum dan sesudah diberi latihan tentang kewirausahaan. 5) ada perbedaan **tingkah laku** ditinjau dari sebelum dan sesudah diberi latihan untuk *job placement*. 6) ada perbedaan **tingkah laku** ditinjau dari sebelum dan sesudah diberi latihan tentang kewirausahaan.

Subyek dalam penelitian ini adalah 30 orang mahasiswa yang mengikuti pelatihan tentang *job placement* dan 30 orang mahasiswa yang mengikuti pelatihan tentang kewirausahaan di Universitas Kristen Satya wacana Salatiga. Bagi mahasiswa yang mengikuti pelatihan untuk *job placement* disyaratkan yang sudah memasuki semester VI untuk strata 1 dan semester IV untuk Diploma3, sedangkan mahasiswa yang mengikuti pelatihan kewirausahaan disyaratkan yang sudah memasuki semester III untuk strata 1 dan semester 4 untuk D3. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan dua alat ukur yang pertama diambil dari aspek-aspek evaluasi yang dimodifikasi dari Evaluasi Kirkpatrick (1959) dan yang kedua alat ukur berupa angket yang disusun oleh tim peneliti berdasarkan materi pelatihan *job placement* dan kewirausahaan.

Analisis data dilakukan dengan teknik *t-test* untuk menguji signifikansi perbedaan dua mean dari sampel yang diambil dari sebelum dan sesudah dilakukan pelatihan. Sebelum data tersebut dianalisis, data tersebut telah memenuhi beberapa asumsi yaitu distribusi sebaran sampelnya normal dan sampel yang diambil homogen.

Hasil dan Pembahasan

Dari hasil analisis data diperoleh nilai $t = -2.688$ dengan $p < 0.01$. Dengan demikian hipotesis **pertama** yang diajukan dalam penelitian ini dapat diterima. Ada perbedaan yang sangat signifikan **reaksi** ditinjau dari sebelum dan sesudah diberi pelatihan *job placement* melalui pembekalan *self understanding*, cara menghadapi wawancara dan psikotes dan tes kepribadian, *job analysis* (diskripsi tugas dan spesifikasi tugas) cara menulis *curriculum vitae* dan surat lamaran, *courtesy*, motivasi, sikap kerja, etos kerja, dan dinamika kelompok. Hal ini dipakai untuk membekali mahasiswa pada etika kerja dan keterampilan hidup yang banyak terdapat kesenjangan dengan tuntutan kerja. Mahasiswa yang telah mendapat latihan *job placement* mempunyai **reaksi** lebih tinggi setelah mendapat pelatihan dibanding dengan mahasiswa yang sebelumnya belum mendapat pelatihan *job placement*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan *job placement* berperan dalam menentukan **reaksi** mahasiswa setelah mendapat pelatihan dibandingkan dengan sebelum mendapat latihan. Hal tersebut sejalan dengan model Kirkpatrick (1959) yang menjelaskan bahwa level 1 yaitu reaksi merupakan respon terhadap pelatihan yang telah diberikan kepadanya. Sebelum individu mendapat pelatihan, maka individu masih belum menunjukkan respon terhadap perlakuan yang belum diberikan kepadanya. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Stokley dan Carroll (1999), yang menemukan bahwa keberhasilan praktek, keterampilan

yang dipelajari dilihat dari kemampuan menyusun CV dan surat lamaran pekerjaan, serta diperolehnya harga diri dan pendampingan pekerjaan sekitar 67%. Hal ini digunakan untuk persiapan mengarahkan calon pekerja (mahasiswa) selama satu tahun. Penelitian ini menyarankan bahwa untuk memasuki dunia kerja, maka universitas maupun akademi perlu bereaksi dalam mengembangkan perubahan bagi kesiapan mahasiswa mereka memasuki dunia kerja secara berkelanjutan dan tetap, terutama pada tingkat akhir.

Hipotesis kedua yang berbunyi ada perbedaan yang sangat signifikan reaksi ditinjau dari sebelum dan sesudah diberi latihan kewirausahaan dinyatakan diterima. Hal ini terbukti dari nilai yang diperoleh dari analisis data menunjukkan $t = -4.239$ dengan $p < 0.01$. Mahasiswa yang telah mendapat latihan kewirausahaan mempunyai reaksi lebih tinggi setelah mendapat pelatihan dibanding dengan mahasiswa yang sebelumnya belum mendapat pelatihan kewirausahaan yang meliputi *entrepreneurial mindset*: pengantar keterampilan kehidupan yang meliputi sikap kerja, mengenal peluang usaha, manajemen usaha sederhana, pemasaran dan kewirausahaan, manajemen keuangan sederhana, penyusunan bisnis plan 1, dan penyusunan bisnis plan 2. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan kewirausahaan berperan dalam menentukan reaksi mahasiswa setelah mendapat latihan dibandingkan dengan sebelum mendapat latihan. Model Kirkpatrick (1959) pada level 1 ini menjelaskan bahwa reaksi merupakan tanggapan atas hasil pelatihan yaitu mulai berfikir tentang usaha untuk membina jejaring sebagai awal dalam membuka wirausaha. Pernyataan ini sejalan dengan hasil penelitian Bhattacharyya (2010) yang menemukan bahwa dalam upaya memulai kewirausahaan, mereka mulai bereaksi setelah mendapat pelatihan untuk mengembangkan jejaring pada waktu awal. Hal ini adalah kunci permulaan yang penting bagi mahasiswa dan harus dilakukan untuk mengembangkan jaringan baik secara formal atau informal dalam bisnis wirausaha ini.

Selanjutnya hasil analisis data diperoleh nilai $t = -3.088$ dengan $p < 0.01$. Dengan demikian hipotesis ketiga yang diajukan dalam penelitian ini dapat diterima. Ada perbedaan yang sangat signifikan belajar ditinjau dari sebelum dan sesudah diberi latihan *job placement*. Mahasiswa mendapat pengalaman kerja nyata, dengan didampingi oleh supervisor departemen, untuk melakukan orientasi, pengerjaan proyek, penugasan tertulis, review harian. Mahasiswa yang telah mendapat latihan *job placement* telah belajar lebih tinggi setelah mendapat pelatihan dibanding dengan mahasiswa yang sebelumnya belum mendapat pelatihan *job placement*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa latihan *job placement* turut berperan dalam menentukan arah belajar mahasiswa setelah mendapat latihan dibandingkan dengan sebelum mendapat latihan *job placement*. Hal tersebut sejalan dengan model Kirkpatrick (1959) bahwa level 2 yaitu belajar merupakan keinginan mahasiswa yang diperoleh dari latihan *job placement* yang telah diberikan kepadanya. Sebelum individu mendapat pelatihan, maka individu masih belum menunjukkan respon belajar terhadap perlakuan yang akan diberikan kepadanya. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian King (dalam Tuzun, 2005) yang menjelaskan bahwa pelatihan sebagai menghiasi, mengembangkan tata cara yang diperlukan, menyiapkan performansi melalui instruksi, pelatihan praktek, dll. Pelatihan dapat dijabarkan sebagai

kondisi yang disiapkan agar seseorang dapat **belajar** secara lebih efektif. *Talent management* merupakan sebuah proses bisnis yang dilakukan dalam rangka mengintegrasikan proses perencanaan, rekrutmen, manajemen kinerja, penilaian, manajemen kompensasi, pembelajaran, dan proses perencanaan karier, serta pengembangan dan retain dari talent yang ada di perusahaan (Trisnawati, 2009).

Kemudian **hipotesis keempat** yang berbunyi ada perbedaan yang sangat signifikan **belajar** ditinjau dari sebelum dan sesudah diberi latihan kewirausahaan dinyatakan diterima. Hal ini dapat dilihat dari nilai $t = -2.699$ dengan $p < 0.01$. Ada perbedaan yang sangat signifikan **belajar** ditinjau dari sebelum dan sesudah diberi latihan kewirausahaan. Mahasiswa yang telah mendapat latihan kewirausahaan telah belajar lebih tinggi setelah mendapat pelatihan dibanding dengan mahasiswa yang sebelumnya belum mendapat pelatihan kewirausahaan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa latihan kewirausahaan turut berperan dalam menentukan belajar mahasiswa setelah mendapat latihan dibandingkan dengan sebelum mendapat latihan kewirausahaan. Hal tersebut sejalan dengan model Kirkpatrick (1959) bahwa level 2 yaitu **belajar** mempunyai ciri-ciri setelah individu mendapat latihan akan menunjukkan dirinya untuk **belajar** tentang pengetahuan, sikap, dan *skills* yang diperoleh dari latihan kewirausahaan yang telah diberikan kepadanya. Sebelum individu mendapat latihan, maka individu masih belum menunjukkan respon **belajar** terhadap perlakuan yang akan diberikan kepadanya. Sejalan dengan ini, Choo dan Bowley (2007) melihat minimnya penelitian di lingkungan akademik mengenai pelatihan dan sistem kewirausahaan. Hal penting yang ditemukan dalam penelitian ini adalah implikasi manajerial untuk retail pengusaha waralaba, dan individu pelaku waralaba pada bagaimana mengupayakan kepuasan kerja para pekerja melalui peluang pelatihan yang efektif dan program-program pengembangannya. Nilai penting dari penelitian ini didapat dari kontribusi besar dalam penambahan pengetahuan dan pengalaman **belajar** dari orang yang sama sekali terbatas keberadaannya, yang dengan pemberian pelatihan dan program pengembangan dalam hal retail waralaba dapat menemukan kepuasan.

Berikut ini ditemukan bahwa analisis data dengan nilai $t = -2.938$ dengan $p < 0.01$. Dengan demikian **hipotesis kelima** yang diajukan dalam penelitian ini dapat diterima. Ada perbedaan yang sangat signifikan **tingkah laku** ditinjau dari sebelum dan sesudah diberi latihan *job placement*. Mahasiswa yang telah mendapat latihan *job placement* telah mengalami perubahan **tingkah laku** lebih positif setelah mendapat pelatihan dibanding dengan mahasiswa yang sebelumnya belum mendapat pelatihan *job placement*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa latihan tentang *job placement* turut berperan dalam menentukan perubahan tingkah laku mahasiswa setelah mendapat latihan dibandingkan dengan sebelum mendapat latihan *job placement*. Hal tersebut sejalan dengan model Kirkpatrick (1959) bahwa level 3 yaitu tingkah laku mempunyai ciri-ciri setelah individu mendapat latihan akan menunjukkan bahwa ada perubahan tingkah laku dalam dirinya yang meliputi pengetahuan, konatif, sikap, dan *skills* yang diperoleh dari latihan *job placement* yang telah diberikan kepadanya. Sebelum individu mendapat latihan, maka individu masih belum menunjukkan respon adanya perubahan **tingkah laku** terhadap perlakuan yang akan diberikan kepadanya. Hal ini sejalan dengan hasil

penelitian Ahrens & Boatwright (1997) menjelaskan bahwa mereka telah meneliti kepuasan mahasiswa yang mendapat layanan penempatan jabatan dan perencanaan karier selama dua tahun yang disediakan oleh Perguruan Tinggi. Ada 2.873 siswa dari 212 universitas di 11 negara bagian di Midwest menjadi sampel penelitian ini. Hasilnya menunjukkan terdapat perbedaan signifikan antara mahasiswa yang mendapat pelatihan dan pendampingan dalam penempatan jabatan dan perencanaan karier. Wanita menunjukkan tingkat kepuasan yang lebih tinggi dengan adanya pelayanan penempatan dan perencanaan karier dibanding mahasiswa laki-laki.

Di lain sisi atas dasar analisis data ditemukan bahwa nilai $t = -4.502$ dengan $p < 0.01$. Dengan demikian **hipotesis keenam** yang diajukan dalam penelitian ini dapat diterima. Ada perbedaan yang sangat signifikan **tingkah laku** ditinjau dari sebelum dan sesudah diberi latihan kewirausahaan. Mahasiswa yang telah mendapat latihan kewirausahaan telah mengalami perubahan **tingkah laku** lebih positif setelah mendapat pelatihan dibanding dengan mahasiswa yang sebelumnya belum mendapat pelatihan kewirausahaan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa latihan tentang kewirausahaan turut berperan dalam menentukan perubahan tingkah laku mahasiswa setelah mendapat pelatihan dibandingkan dengan sebelum mendapat latihan kewirausahaan. Hal tersebut sejalan dengan model Kirkpatrick (1959) bahwa level 3 yaitu tingkah laku mempunyai ciri-ciri setelah individu mendapat latihan akan menunjukkan bahwa ada perubahan tingkah laku dalam dirinya yang meliputi pengetahuan, konatif, sikap, dan *skills* yang diperoleh dari latihan kewirausahaan yang telah diberikan kepadanya. Sebelum individu mendapat latihan, maka individu masih belum menunjukkan respon adanya perubahan **tingkah laku** terhadap perlakuan yang akan diberikan kepadanya. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Kamalanabhan dan Vijaya (2009) menemukan bahwa terdapat kontribusi yang signifikan antara kepribadian dengan minat kewirausahaan. Variabel kepribadian dan motivasi ditemukan menunjukkan keberbedaan dalam minat wirausahawati di bidang industri, perdagangan dan layanan publik. Perubahan **tingkah laku** yang nampak tentu amat dipengaruhi oleh tertempanya kepribadian selama mengikuti pelatihan dan terpacunya minat berwirausaha. Rogers (dalam Boore, 2006) menyatakan bahwa melalui pembekalan kepribadian juga, individu belajar mengenali fungsi sosial, pengarahan diri, dan peningkatan tanggung jawab pribadi dengan mengalami pengalaman sebanyak-banyaknya. Rogers menjelaskan bahwa pembekalan untuk pengembangan diri dan kepribadian ini memang perlu diperkaya dengan *self maintenance*, dan bukan proses mulus, sehingga pergulatan yang dialami akan dapat membawa hasil konstruktif dan kreatif untuk mengarahkan kehidupan orang tersebut menjadi orang yang handal di masa mendatang. Karena menurut Rogers pula, tingkah laku yang berlangsung pada masa sekarang akan sangat mempengaruhi individu itu melihat masa mendatang dan dapat mempengaruhi keberhasilannya (dalam Boeree, 2006).

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Dari hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa mahasiswa yang ikut pelatihan mempunyai perbedaan sangat signifikan dalam menunjukkan reaksi, belajar, dan tingkah laku antara mereka yang sebelum dan setelah mengikuti pelatihan baik yang berkaitan dengan *job placement* maupun kewirausahaan. Dengan kata lain, telah terciptanya reaksi, pengalaman belajar, dan perubahan tingkah laku pada mahasiswa setelah mengikuti pelatihan *job placement*, sehingga mahasiswa dapat siap pakai untuk bekerja di dunia kerja (*link and macth*). Sementara itu, juga telah terciptanya reaksi, pengalaman belajar, dan perubahan tingkah laku pada mahasiswa setelah mengikuti pelatihan kewirausahaan sehingga mahasiswa dapat siap terjun ke masyarakat untuk mengembangkan diri menjadi wirausahawan dan wirausahawati muda yang siap untuk mandiri dan menciptakan lapangan kerja sendiri.

Penelitian ini telah dirancang bagi Perguruan Tinggi, untuk penyusunan sebuah model pelatihan untuk persiapan penempatan mahasiswa memasuki dunia kerja. Evaluasi Kirkpatrick's untuk reaksi, belajar dan tingkah laku telah diperoleh, namun untuk Evaluasi Hasil pengalaman kerja riil masih belum dapat disimpulkan, mengingat peserta pelatihan membutuhkan pengamatan melekat dari para *stakeholder* dan ini membutuhkan waktu sekitar 6 bulan, setelah layanan penempatan. Hal ini dikarenakan peneliti membutuhkan *feedback* dari para *stakeholder* untuk memberikan masukan perbaikan pelatihan pembekalan (dari hasil magang 3 bulan).

Saran

Bagi mahasiswa (pelatihan *job placement*)

1. Mahasiswa menjadi calon-calon SDM yang mempunyai kualitas dan berdaya saing tinggi di tempat kerja masing-masing.
2. Mahasiswa diharapkan dapat menciptakan komunikasi melalui jaringan internet, atau HP, dan telephon dengan UKSW dan sesama mahasiswa yang telah mengikuti pelatihan, sehingga tercipta komunitas yang solid di manapun mereka berada.

Bagi mahasiswa (pelatihan kewirausahaan)

1. Mahasiswa diharapkan dapat lebih mengembangkan diri dalam menciptakan ide-ide kreatif, tanggung jawab, ulet, tekun, berani mengambil risiko untuk menjadi wirausahawan atau usahawati muda.
2. Mahasiswa diharapkan dapat menciptakan komunikasi melalui jaringan internet, atau HP, dan telephon dengan UKSW dan sesama mahasiswa yang telah mengikuti pelatihan, sehingga tercipta komunitas yang solid di tempat kerja mereka masing-masing.

Bagi Perguruan Tinggi

1. Kegiatan pelatihan yang berkaitan dengan *job placement* maupun kewirausahaan perlu terus dipertahankan.
2. Model pelatihan berbasis *link and match* perlu didukung oleh para pengusaha serta alumni di seluruh Indonesia terutama untuk keperluan pelatihan *job placement* maupun kewirausahaan UKSW dengan didasari MoU secara lebih intensif.

Bagi Penelitian selanjutnya

1. Setelah evaluasi hasil dari Kirkpatrick's diperoleh dari para *stakeholder*, maka dapat dilakukan revisi, rancangan kembali pelatihan, sesuai feedback dari pihak *stakeholder*.
2. Penyusunan kembali rancangan penelitian kemudian disusun sebuah model awal pelatihan memasuki dunia kerja.
3. Revisi dan verifikasi model awal pelatihan memasuki dunia kerja akan menjadi model pelatihan memasuki dunia kerja yang dapat diterapkan bagi dunia pendidikan tinggi.

DAFTAR PUSTAKA

Buku

- Bohree, C.G. (2006) *Personality Theories* (terjemahan Muzier). Yogyakarta: Primashopie.
- Hamel, G. (2007). *The Future of Management*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Towers Perrin. (2003). Understanding what drives employee engagement. *The 2003 Towers Perrin Talent Report*.
- Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Ulrich, D., & Brockbank, W. (2005). *The HR Value Proposition*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Werbach, A. (2009). *Strategy for Sustainability*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Undang-Undang

Undang-Undang No 13 Tahun 2003 Tentang ketenagakerjaan.

Undang-Undang No 20 Tahun 2003 tentang *Sistem Pendidikan Nasional*.

Jurnal

- Ahrens, A.M. ; Micheal A. Boatwright,B.A.(1997). Satisfaction With Career Planning and Job Placement Services at Two years Public Colleges, *Community College Journal of Research and Practice*. Volume 21 Issue 7 Pages 617 – 626. ISSN: 1521-0413 (electronic) 1066-8926 (paper)
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22: 309-328.
- Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29: 147-154.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22 (3): 187-200.
- Bhattacharyya (2010). The Networking Entrepreneur *Journal of Entrepreneurship September 2010 19: 209-221, doi:10.1177/097135571001900207*
- Burlew, L.D.(2005). Multiple mentor model: A conceptual framework. *Journal of Career Development*. Volume 17, Number 3 . 1573-3548 (Online) April 01, 2005
- Carroll dan Stokley. (1999). A Model Job Training Program For Summer Youth: Library Interns At Grambling State University A.C. Lewis Memorial Library, Grambling, Louisiana. *Journal Of Southern Academic And Special Librarianship* ISSN: 1525-321X, 1-26. sallycarroll@netscape.net
- Eseryel, D. (2002). Approaches to valuation of Training: Theory & amp; Practice *Educational Technology & Society* 5 (2) 2002, ISSN 1436-4522 .
- Hall, D. T. (1996). Protean career of the 21st century. *Academy of Management Executive*,10 (4): 8-16.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87: 268-279.
- Kamalanabhan, T. J., Vijaya, V. (2009). A Study of Life-Situation Antecedence, Personality and Motivational Patterns of Small Scale Women Entrepreneur. *International Journal of Applied Entrepreneurship* (ISSN: 1742-5824) Volume 2 Issue 1.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23: 695-706.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25: 293-315.

Wefald, A. J., & Downey, R. G. 2009. Job engagement in organizations: Fad, fashion, or folderol? *Journal of Organizational Behavior*, 30: 141-145.

Zigarmi, D., Nimon, K., Houson, D., Witt, D., & Diehl, J. 2009. Beyond engagement: Toward a framework and operational definition for employee work passion. *Human Resource Development Review*, 8 (3): 300-326.

Koran

Winarno, F.G. 2009. Tahun 2009, Satu Juta Orang menganggur. Suara Pembaharuan: 18 Juni 2009

Internet :

Esty, K., & Gewirtz, M. 2008. Creating a culture of employee engagement.

www.boston.com/jobs/nehra/062308.shtml.

Nowack, K. 2006. Employee engagement, job satisfaction, retention and stress. Envisia Learning. www.envisialearning.com.

The Ken Blanchard Companies. 2007. Employee passion: The new rules of engagement. www.kenblanchard.com

Triple Creek Associates. 2007. Triple Creek's employee engagement research.

www.3creek.com

Tulisan yang tidak diterbitkan

Handoko, T.H. *Employee Engagement*. Leading Business Through Professional Human Resources. 1 st Annual Conference 2010. Jakarta Convention Center.

Sule, E.T. *Talent Management*. Leading Business Through Professional Human Resources. 1st Annual Conference 2010. Jakarta: Jakarta Convention Center.